

## The Strategic Map and Its Role in Achieving Customer Attractiveness An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at the University of Kufa

Mohammed Hussein Radhi Wanas<sup>1</sup>, Hussein Mohammed Ali Kashkoul<sup>2</sup>

<sup>2&1</sup> College of Administration and Economics, University of Warith Al-Anbiyaa (Private), Karbala, Iraq.

[mohammed.hussein@uowa.edu.iq](mailto:mohammed.hussein@uowa.edu.iq)

**Abstract** This study aims to analyze the role of the strategic map in enhancing customer attractiveness through the opinions of faculty members at the University of Kufa, focusing on the impact of implementing these strategies on improving the university's academic and service attractiveness. The importance of the study stems from its highlighting of the role of strategic planning in achieving customer attractiveness in the academic context, particularly in Iraqi universities. It also provides practical insights into how to employ effective marketing strategies to improve a university's reputation and attract more students and faculty members, thus strengthening its academic standing. The study relied on a descriptive analytical approach. 140 questionnaires were distributed to faculty members in the Colleges of Administration and Economics, Education, and Jurisprudence at the University of Kufa. 122 questionnaires were returned, with a response rate of 87.1%. The data were analyzed using appropriate statistical methods to evaluate the impact of the strategic map on customer attractiveness. The study concluded that implementing the strategic map positively contributes to enhancing customer attractiveness and increases faculty members' awareness of the importance of adopting well-thought-out marketing strategies to improve the university's reputation. The study recommended the need to enhance the implementation of the strategic map at Iraqi universities to ensure improved customer appeal, which would contribute to raising the level of academic competitiveness.



  [10.36371/port.2025.special.3](https://doi.org/10.36371/port.2025.special.3)

**Keywords:** Strategic map, customer appeal, University of Kufa.

### الخارطة الاستراتيجية ودورها في تحقيق جاذبية الزبون (دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة)

محمد حسين راضي وناس & حسين محمد علي كشكول

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة وارث الانبياء الأهلية ، كربلاء ، العراق

**الخلاصة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الخارطة الاستراتيجية في تعزيز جاذبية الزبون من خلال آراء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة، مع التركيز على مدى تأثير تطبيق هذه الاستراتيجيات في تحسين الجاذبية الأكاديمية والخدمات للجامعة. تنبع أهمية الدراسة من تسليطها الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جاذبية الزبون في السياق الأكاديمي، خاصة في الجامعات العراقية، إضافة إلى تقديم رؤى عملية حول كيفية توظيف استراتيجيات تسويقية فعالة لتحسين سمعة الجامعة وجذب مزيد من الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، مما يعزز مكانتها الأكاديمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 140 استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الإدارة والاقتصاد، التربية، والفقه بجامعة الكوفة، وتم استرجاع 122 استبانة، بنسبة استجابة بلغت 87.1%. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتقييم تأثير الخارطة الاستراتيجية على جاذبية الزبون. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الخارطة الاستراتيجية يسهم بشكل إيجابي في تعزيز جاذبية الزبون، ويزيد من وعي أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية تبني استراتيجيات تسويقية مدروسة لتحسين سمعة الجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الخارطة الاستراتيجية في الجامعات العراقية لضمان تحسين جاذبية الزبائن، مما يسهم في رفع مستوى التنافسية الأكاديمية.

**الكلمات الدالة:** الخارطة الاستراتيجية، جاذبية الزبون، جامعة الكوفة، الهيئة التدريسية.

## المقدمة

تمثل المؤسسات الأكاديمية ركيزة أساسية في بناء المجتمعات المعرفية وتعزيز التنمية المستدامة، مما يجعلها في مواجهة مستمرة مع التحديات المتعلقة بجذب الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية المتميزين. وفي هذا الإطار، يعد التخطيط الاستراتيجي أداة حاسمة لضمان تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز مكانة الجامعات في بيئة تنافسية متسارعة التغير. وتعدّ الخارطة الاستراتيجية إحدى الوسائل الفعالة التي تساعد الجامعات على تحديد رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بوضوح، وتوجيه جهودها نحو تحسين جودة خدماتها وزيادة جاذبيتها للزبائن، سواء كانوا طلاباً أو كوادراً تدريسية.

في ظل التطورات المتلاحقة في قطاع التعليم العالي، باتت الجامعات بحاجة ماسة إلى تبني استراتيجيات تسويقية فعالة تسهم في تعزيز سمعتها الأكاديمية، وتقديم تجربة تعليمية وخدمية متميزة تستقطب الكفاءات العلمية من مختلف التخصصات. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة تأثير الخارطة الاستراتيجية على جاذبية الزبون، من خلال تحليل مدى قدرة هذه الاستراتيجيات على تحسين بيئة التعليم والخدمات الجامعية في جامعة الكوفة، واستكشاف مدى وعي أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق هذه الأهداف. بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي معمق لدور الخارطة الاستراتيجية في تعزيز جاذبية الزبون، بالاعتماد على آراء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية ذات الصلة، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز التنافسية الأكاديمية للجامعات العراقية.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

يعد تعزيز جاذبية الزبون في المؤسسات الأكاديمية، مثل الجامعات، أحد التحديات الأساسية التي تؤثر على سمعتها ومكانتها التنافسية. وفي هذا السياق، تلعب الخارطة الاستراتيجية دوراً مهماً في توجيه الجهود نحو تحسين تجربة الزبائن، سواء كانوا طلاباً أو أعضاء هيئة تدريسية. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في فهم مدى تأثير تطبيق الخارطة الاستراتيجية على تحقيق هذه الجاذبية في الجامعات العراقية، مما يستدعي دراسة أعمق لتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجاذبية الأكاديمية والخدماتية، وعليه فإن التساؤل الرئيسي للدراسة يكون إلى أي مدى يؤثر تطبيق الخارطة الاستراتيجية على تعزيز جاذبية الزبون في جامعة الكوفة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه الخارطة الاستراتيجية في توجيه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن ضمنها تعزيز جاذبية الزبون (الطلبة والمستفيدين من خدمات الجامعة). وتمثل أهمية البحث في تطوير الأداء الجامعي حيث يساعد البحث في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم والخدمات الجامعية، مما يعزز من مكانة الجامعة في البيئة التنافسية وكذلك يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، وتسلط الدراسة الضوء على كيفية استخدام الخارطة الاستراتيجية كأداة لجذب الطلبة وتعزيز رضاهم، مما يساهم في تحسين سمعة الجامعة وزيادة معدلات الالتحاق بها.

### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسلط الضوء على دور الخارطة الاستراتيجية في تحقيق جاذبية الزبون، وذلك من خلال:

1. تحديد مفهوم الخارطة الاستراتيجية وفهم دورها في توجيه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها.
2. تحليل العلاقة بين الخارطة الاستراتيجية وجاذبية الزبون في جامعة الكوفة، من خلال آراء أعضاء الهيئة التدريسية.

3. تقييم مدى تطبيق الخارطة الاستراتيجية في الجامعة وتأثيرها على استقطاب الطلبة وزيادة الإقبال على برامجها الأكاديمية.
4. تشخيص العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق جاذبية الزبون، ومدى ارتباطها بالخطط والاستراتيجيات المتبعة في جامعة الكوفة.

#### رابعاً: فرضيات البحث

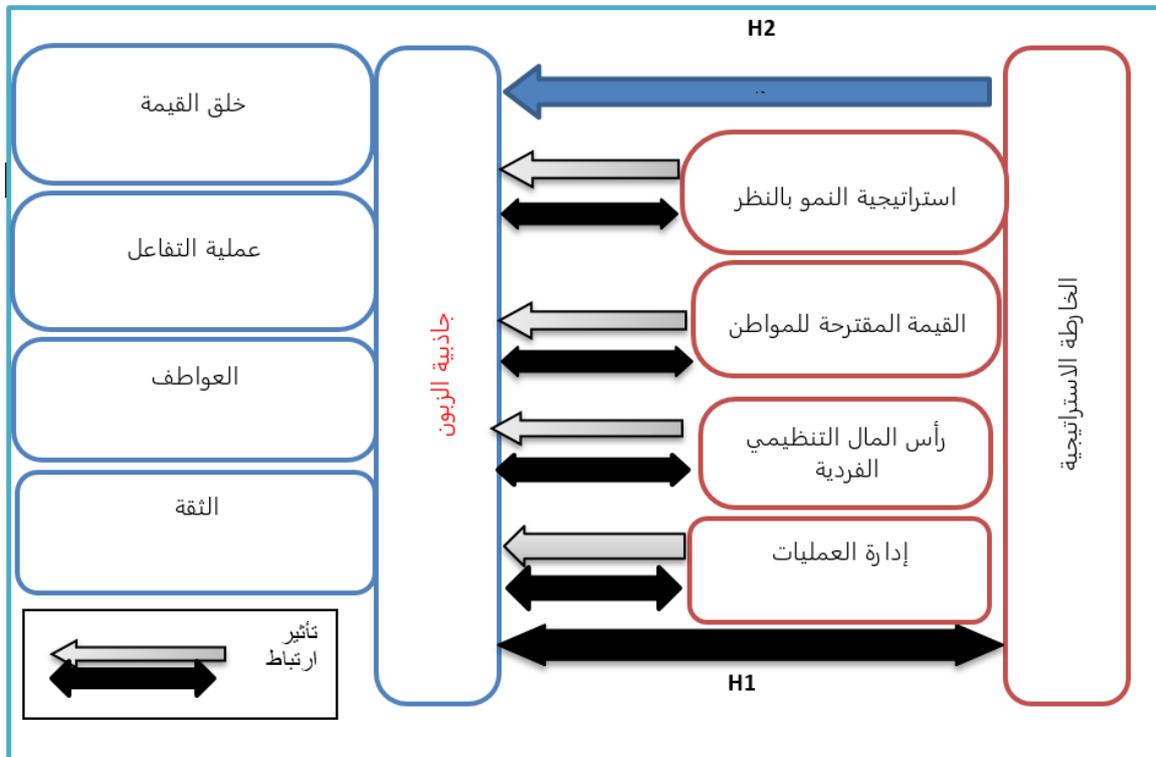
يتكون البحث من فرضية رئيسية تخص متغيرات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للخارطة الاستراتيجية في جاذبية الزبون. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده استراتيجي النمو وجاذبية الزبون.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده القيمة المقترحة للمواطن وجاذبية الزبون.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده رأس المال التنظيمي وجاذبية الزبون.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده إدارة العمليات والولاء التنظيمي.

#### خامساً: المخطط الإجرائي للبحث

ويشمل مجموعة من الفرضيات المنطقية التي جسدت في شكل رسم لغرض توضيح طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد الخارطة الاستراتيجية وابعاد جاذبية الزبون و التي تعطي صورة عن متغيرات البحث، ويمكن توضيحه بالشكل (1) مبيناً فيه متغيرات البحث والتأثير والارتباط بينها وابعاد كل متغير، اذ يمثل متغير الخارطة الاستراتيجية المتغير المستقل بأبعاده (استراتيجية النمو، القيمة المقترحة للمواطن، رأس المال التنظيمي، إدارة العمليات)، اما متغير جاذبية الزبون المتغير التابع بأبعاده (خلق القيمة، عملية التفاعل، العواطف، الثقة)، وتم تبني هذه الابعاد بالاعتماد على مصادر علمية مختلفة من خلالها ظهر بأن هذه الابعاد هي الاكثر ملائمة للبحث الحالي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

## سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة، وتحديدًا في كليات الإدارة والاقتصاد، التربية، والفقه. تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، حيث تم توزيع 140 استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية، واسترجع منها 122 استبانة، بنسبة استجابة بلغت 87.1%، مما يعكس تمثيلًا جيدًا لمجتمع الدراسة ويسمح بتحليل دقيق لآرائهم حول دور الخارطة الاستراتيجية في تعزيز جاذبية الزبون.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للمبحث

### أولاً: الخارطة الاستراتيجية

#### 1. مفهوم الخارطة الاستراتيجية

تعمل الخارطة الاستراتيجية كتمثيل مرئي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة وعلاقاتها المتبادلة، مما يسهل التواصل الفعال وتنفيذ الاستراتيجيات. إنها أداة مهمة في التخطيط الاستراتيجي، حيث تساعد على مواءمة مستويات الإدارة المختلفة وضمان فهم جميع أصحاب المصلحة لاتجاه المنظمة.

لذا فالخارطة الاستراتيجية هي مهارات والخبرات التي تمتلكها الإدارة كافية لتحسين المهمة، مثل القدرة على اختيار المعلومات من بين كمية المعلومات المتوفرة وترك المعلومات غير المهمة من وجهة النظر واختيارها، ومن ثم فإن هذه الطريقة واختيار كمية المعلومات مفيدة في اختيار الأفضل منها (Cheng & Humphreys, 2012:899). أن خرائط الاستراتيجية تعزز فهمًا أفضل لبطاقة الأداء المتوازن بين الموظفين، وتخلق التزامًا أكبر، وتقلل من المقاومة، وتزرع شعورًا بالتقييمات العادلة، وهي متفوقة كثيرًا على بطاقة الأداء المتوازن المستقلة في توصيل كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما تسهل خرائط الاستراتيجية تقييم البيئة ذات الصلة حتى يتمكن كبار المديرين والمديرين المتوسطين من المشاركة في المناقشات، وتحدي افتراضات بعضهم البعض وبناء أسباب منظمتهم بشكل مشترك (Lueg, 2015:34) وتعتبر الخارطة الاستراتيجية هي الخارطة الأساسية أيضًا وهي أحد مكونات أداة التخطيط الاستراتيجي (Meta-SWOT)، وتعتمد على عوامل البيئية والموارد والقدرات وبيئة العمل التي تتجمع معًا لإحداث التأثير النهائي للتحليل في صيغة تنظيم تصورات المديرين (González et al., 2012:624).

ويمكن توضيح مفهوم الخارطة الاستراتيجية على أنها الطريقة المقترحة لها مدخلات تتمثل في خارطة الاستراتيجية الحالية للشركة، والتي يتم إنشاؤها عادةً بناءً على خبرة ومعرفة المديرين والخبراء وتحتوي الخارطة الاستراتيجية على الأهداف الاستراتيجية للشركة، مجمعة في وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن، والعلاقات السببية بينها (Moraga et al., 2020:44). إن مفهوم الخارطة الاستراتيجية هي كأداة سببية لوصف المنطق الاستراتيجي للشركة مع تحديد المصادر الحاسمة للتأزر وخلق القيمة وتتضمن الخارطة أربعة مناظير استراتيجية متشابكة وهي المنظور المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والتجديد (Rabetino & Gebauer, 2017:3). وتعرف الخارطة الاستراتيجية في مجالات الاتصالات الاستراتيجية على أنها أداة شاملة مصممة لدمج الاتصال الاستراتيجي مع العمل الحاسم بسلاسة ومن خلال تضمين المبادئ الأساسية للاتصال والنمذجة الفعالين، تقدم مصفوفة، خارطة سلسلة، شبكة القيمة لأصحاب المصلحة نهجًا منظمًا لنشر المعلومات (Lee, 2024:1).

كما يعرف (Cárdenas et al., 2024: 2868) أن الخارطة الاستراتيجية هي أداة مرئية تستخدم لتحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية لمنظمة أو مشروع وإيصالها. إنه بمثابة دليل لمواءمة الموارد والإجراءات والمبادرات مع المهمة والرؤية الشاملة، كما تساعد الخارطة الاستراتيجية في تحديد وترتيب أولويات المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى التركيز لتحقيق النتائج المرجوة. يوفر إطارًا واضحًا لصنع القرار وتخصيص الموارد، وتعمل كأداة اتصال لضمان أن يكون لدى جميع أصحاب المصلحة فهم مشترك للاتجاه والأهداف الاستراتيجية.

ويعزز ذلك (331: 2025، Ganić .et) أن مفهوم الخريطة الاستراتيجية هي أداة مرئية تستخدمها المنظمات لتوصيل استراتيجيتها وضمان المواءمة بين الإدارات والفرق المختلفة. إنه يوفر تصويراً واضحاً لكيفية التزام المنظمة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال ربط الأهداف عبر وجهات نظر مختلفة، كما ان الخريطة الاستراتيجية بمثابة مخطط لتنفيذ الاستراتيجية. يساعد في تصور علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الاستراتيجية المختلفة، وتعمل على مواءمة رؤية المنظمة ورسالتها مع أهدافها الاستراتيجية، مما يضمن أن كل جزء من المنظمة يعمل على تحقيق نفس الأهداف.

ويعرف الباحثون الخريطة الاستراتيجية هي أداة مرئية تحدد استراتيجية المنظمة، وهي تربط رؤية الشركة ورسالتها بأهدافها وغاياتها الاستراتيجية، مما يوفر مساراً واضحاً لتحقيق هذه الأهداف تساعد الخريطة في مواءمة الموارد والعمليات والمبادرات مع الاستراتيجية الشاملة، مما يضمن أن جميع أجزاء المنظمة تعمل على تحقيق نفس الأهداف، كما توضح الخريطة كيفية ترابط الأهداف والمبادرات الاستراتيجية المختلفة، وتبين كيف يمكن أن يؤدي تحقيق هدف واحد إلى تحقيق هدف آخر.

## 2.أهمية الخارطة الاستراتيجية

تساعد الخارطة الاستراتيجية المنظمات والمؤسسات على رؤية أهدافها الرئيسية، وفهم كيفية ارتباط أهدافها المتنوعة، واستكشاف الخطوات التي تحتاج إلى اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف وتساعد الخرائط الاستراتيجية أصحاب المصلحة على رؤية روابط السبب والنتيجة بين الأهداف الاستراتيجية المختلفة وتعتبر الخارطة الاستراتيجية هي أداة تصور الاحداث المستقبلية من خلال رسم الخطط الاستراتيجية وتطبيقها ويمكن توضيح الأهمية الرئيسة للخارطة الاستراتيجية والتي ذكرها (Wu & lee,2007: 500) و (Day & Schoemaker,2005:13) وهي كالآتي:

- ✓ إن الخارطة الاستراتيجية لها دور في توليد القيمة بطريقة غير مباشرة، إذ إن الأصول غير الملموسة كالمعرفة والتكنولوجيا والمهارة لها تأثير مباشر بالمحصلات المالية من قبل زيادة الإيرادات وتخفيض الكلف.
- ✓ حيث يمكن من خلال الخارطة الاستراتيجية حيث يمكن تحسين الموارد المالية من خلال الأصول غير الملموسة يأتي من خلال علاقة السبب والنتيجة، فمثلاً برنامج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) أو تدريب الافراد العاملين على تطبيقات ( Six ) Sigma سيؤثر بطريقة مباشرة على تحسين العمليات النوعية وهذا ينعكس إيجابياً على تطوير ولاء الافراد العاملين.
- ✓ تتيح الخارطة الاستراتيجية في اشراك إدارات وبرامج وخدمات متعددة لصياغة وتنفيذ استراتيجية تعاونية، ويساهم في خلق التماسك.
- ✓ تحديد نتائج مميزة وقابلة للقياس وتلبي متطلبات المساءلة والشفافية.
- ✓ تعمل الخارطة الاستراتيجية بشكل جيد في بيئة متغيرة مع تدابير وقائية وغير محددة.

## 3.أبعاد الخارطة الاستراتيجية

تساعد الخارطة الاستراتيجية المنظمات على رؤية استراتيجياتها بطريقة متماسكة ومتكاملة ومنهجية، وغالباً ما يصف المديرون التنفيذيون بأنها أفضل طريقة لفهم الاستراتيجية ويمكن قياس الخارطة الاستراتيجية من خلال الأبعاد التي ذكرها (Hannula et al., 2009) وهي كالآتي:-

- **استراتيجية النمو:** إن استراتيجية النمو هي بشكل استراتيجي تساعد في تطوير اذا ما ارادت منظمة ان تسلكها فعليا وان تهتم بالربائين من خلال استخدام التميز التشغيلي الخاص بها وترجمت القيمة الى إنشاء أفكار جديدة وإنشاء المواهب من خلال الاشتراك، وأيضاً الاهتمام بالتكنولوجيا المستخدمة على أفضل المنتجات والمحتوى، ويكون لها التميز من خلال خلق قدرة تسويقية ذات معايير عالمية من اجل دورها في السوق الإلكترونية الخارجية، ولديها لديها القدرة على ابتكار الموظفين للتنفيذ الاستراتيجي الفعال (Bartlett, 2006:360).

- **القيمة المقترحة للمواطن:** أصبحت الآن في الوقت الحاضر تميل اغلب المنظمات التي تتمتع بعلاقات ألفة والمودة مع الزبائن مع التركيز على العمليات الأكثر ارتباط بإدارة الزبائن، ويتم التركيز هنا على تطوير المعرفة بالزبائن وبناء العلاقات قوية معهم كما وتشمل العمليات المرتبطة بتوفير الطلبات الميسرة وتقديم محفظة حلول للزبائن، ويتم بذل جهود إضافية ترتبط بالزبائن وتحقيق متطلبات الزبائن (Scholey,2019:6). ولا شك أن إصلاح الخدمات يتطلب تمكين المستهلكين، ولكن نهج القيمة العامة من شأنه أن يجمع بين هذا وتمكين المواطنين وكما يظهر هذا الاستعراض، لا يمكن اختزال المواطن والمستهلك في المستهلك وحده، ولا يمكن زيادة الرضا بسهولة بمجرد تحسين جودة الخدمة، وهذا يتطلب تحسين جودة الخدمة وزيادة الثقة في الحكومة وبفضل اتصالها الأعظم ببيئة الترخيص، تصبح القيمة العامة قادرة على الجمع بين هذين العنصرين من المستهلك والمواطن، وبالتالي ضمان استجابة الخدمات العامة لما يقدره الجمهور (Blaug & Lekhi,2006:1).
- **رأس المال التنظيمي:** حيث يعد هذا البعد هو الأصل الذي يصف قدرة المنظمة على ربط أهداف الموظفين بأهداف الشركة، والمنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من رأس المال التنظيمي هي تلك التي تظهر التكامل بين أعضاء الفريق وقنوات الاتصال المفتوحة والرؤى المشتركة والثقة في القادة والروابط المشتركة، كل هذا يؤدي عادة إلى الاحتفاظ بالموظفين ومستويات أعلى من الأداء المتميز (Huo,2013:166).
- **إدارة العمليات:** حيث في إدارة العمليات يحتاج اغلب مديري العمليات إلى بناء علاقات قوية متماسكة والحفاظ عليها سواء داخل المنظمات أو بين المنظمات الأخرى، و توجد علاقات وظيفية بين أقسام العمليات الأساسية، في حين أن التنسيق داخل أنظمة التنسيق المتعددة أمر ضروري للوظائف الأساسية للابتكار والتكنولوجيا، على سبيل المثال تسجل وظيفة التسويق الحاجة إلى خدمات جديدة، ويجب على مديري الخدمات والمنتجات القائمة حشد الموارد البشرية ورأس المال بشكل فعال لتلبية هذه الطلبات (Hill,2019:8).

## ثانياً: جاذبية الزبون

### 1. مفهوم جاذبية الزبون

جاذبية الزبون تعرف على أنها بناء متعدد الأبعاد، والذي يؤثر في النهاية على تخصيص الموارد التفضيلية (أي مدى اندماج المورد في العمليات اللوجستية والإنتاجية لشركة الشراء)، والفكرة الأساسية لجاذبية الزبائن هي جعل المورد يتبع رغبات العميل من خلال التأثير بشكل غير مباشر على تصرفات المورد (Patrucco et al, 2017 : 6). وذكر (Wantia,2016 : 14) أن جاذبية الزبائن تستند إلى التوقعات التي لدى المورد تجاه المشتري في لحظة بدء أو تكثيف علاقة عمل أو بعبارة أخرى ، مصلحة يمكن أن ينظر إلى الأطراف لتكثيف أو الدخول في علاقة ما على أنها جاذبية. وعرفاً (Hebestreit, 2015 : 2) جاذبية الزبون بأنها جاذبية الزبون، أي الخصائص الإيجابية لشركة الشراء تجاه مورديها مصطلح جاذبية الزبائن مأخوذ من أدبيات نظرية التبادل الاجتماعي، الذي يعرف الجاذبية على أنها القدرة على إثارة الاهتمام وجذب طرف آخر.

وتفهم جاذبية الزبائن على أنها توقعات الممثلين الموردين المتعلقة بما يتم تصوره آثار التكلفة والفوائد الناتجة عن العلاقة مع الزبون وجاذبية الزبائن وبالتالي موجهة نحو المستقبل يمكن تقييم جاذبية الزبون في أي وقت من خلال ممثل المورد على أساس ما هو معروف عن الإمكانية النسبية لكسب تكلفة المكافأة نتائج الارتباط أو التفاعل مع الزبون (Hald, 2010 : 7). وعرفت جاذبية الزبون بأنها جاذبية الزبون، أي الخصائص الإيجابية لشركة الشراء تجاه مورديها. مصطلح جاذبية الزبائن مأخوذ من أدبيات نظرية التبادل الاجتماعي، الذي يعرف الجاذبية على أنها القدرة على إثارة الاهتمام وجذب طرف آخر (Yi et al, 2013 : 344 Youjae). حيث يرى (Kragh et al.,2022:29) جاذبية الزبائن

هي موقف مقارن لدى المورد تجاه شركة الزبون فيما يتعلق بمكافآت القيمة الاجتماعية والعلائقية والاقتصادية الحالية والمستقبلية التي يتم إنشاؤها من خلال العلاقة.

## 2. طرق جذب الزبون

يوضح (Kadry & Khaled, 2019:1219) هناك عدة طرق يتم من خلالها يتم جذب الزبون وهي كالآتي:

1. الطريقة المكتسبة : يتم تعريف وسائل الإعلام المكتسبة على أنها الأنشطة الإعلامية التي لا تنتجها الشركة بشكل مباشر ، ويشمل ذلك المنشورات في وسائل التواصل الاجتماعي التي ينشئها المستهلكون والإشارات الصحفية في وسائل الإعلام التقليدية. على الرغم من أن الإعلام المكتسب ليس أسلوباً جديداً ، إلا أنه في الماضي كان يقتصر في الغالب على وسائل الإعلام التقليدية ، ومع ذلك ، فقد أدى تزايد إمكانية الوصول إلى وسائل التواصل الاجتماعي وشعبيتها إلى توجيه اهتمام الموسيقين واهتمامهم بالكلمات الشفهية والتكتيكات الاجتماعية من الأمثلة على ذلك أن يكتب المدون مراجعة غير مدفوعة لتجربته مع أحد المنتجات ، علاوة على ذلك ، تشير الأدبيات الحالية إلى أن المحتوى الذي ينشئه المستهلك مثل المراجعات عبر الإنترنت يمكن أن يعزز المبيعات .

2. الطريقة المملوكة: توصف الوسائط المملوكة بأنها القناة التي تمتلكها الشركة وتتحكم فيها بشكل كامل ، ومستويات التحكم في هذا النوع من الوسائط أعلى من أي وسائط أخرى ومع ذلك ، يمكن اعتبار الوسائط المملوكة أقل مصداقية لأنها يمكن أن تكون منحازة تجاه المؤسسة وتشتمل أشكال الوسائط المملوكة على مشاركات في موقع الويب الرسمي للشركة والبيانات الصحفية والكتيبات .

2. الطريقة المدفوعة : تشير الوسائط المدفوعة إلى الأنشطة الإعلامية التي تنشئها شركة على مواقع الويب الأخرى لأن العلامة التجارية دفعت مقابل ذلك ، ومن الأمثلة الشائعة المدونون الذين يكتبون عن علامة تجارية لأنهم تلقوا عينة مجانية أو دفعة أو إعلاناً مدفوعاً معروضاً في موجز أخبار المستخدم على وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك و تويتير واليوتيوب وبقية المواقع الالكترونية الأخرى.

## 3. العوامل التي تحدد جاذبية عمل الزبون

يقترح ( Schiele et al, 2011 : 18 - 19 ) نظرة عامة على العوامل التي تحدد جاذبية عمل الزبون :

1. العوامل الاقتصادية : مثل حجم الزبون ومعدل نموه والتأثير على السوق محددات جذب عمل الزبون صناعي يميل البائعون إلى اعتبار الحساب جذاباً عند عمليات الشراء أو عمليات الشراء المحتملة أكبر من المشتريين الآخرين بعد هذه الحجة، من الواضح إلى هذا الحد تتمتع الشركات بميزة جاهزة من حيث ترسيخ نفسها كعمل أكثر أهمية؛ ومع ذلك، يمكن أيضاً أن تحدد العناصر الأخرى الحساب على أنه في حساب الجرب بأن البائعين الصناعيين قد يفكرون بشكل هامشي فقط حجم المشتريات، عندما يكون الحساب مرموقاً بشكل خاص أو رائداً في السوق.

2. العوامل التكنولوجية : يجب أيضاً عدم إهمال حيث في هذا المعنى، جاذبية الزبون يتم تحديده من خلال قدرته على التعامل مع التغييرات، وعمق وأنواع التكنولوجيا الخاصة به المهارات وكذلك براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر.

3. العوامل الاجتماعية والسياسية : مثل القدرة على التأقلم والتوافق مع ما قبل سندات من جاذبية الزبائن.

## 4. ابعاد جاذبية الزبون

لجاذبية الزبون عدة ابعاد حيث يتفق كل من (Pulles et al.,2016:138) وكما يتفق أيضا (La Rocca et al.,2012:1245) على الابعاد وهي كالآتي :-

➤ **خلق القيمة:** الأول هو القيمة المحتملة التي يخلقها ممثل آخر لممثل وطور مفهوم وظائف القيمة - في إشارة إلى الوظائف التي تساهم بها الشركة المشتري في خلق القيمة للمورد وبناء الالتزام بموجبه وبموجب هذا، توجد وظائف مباشرة وغير مباشرة وللوظائف

المباشرة، أي الأرباح والحجم، تأثير فوري على القدرة التنافسية للمورد والوظائف غير المباشرة، أي تطوير الابتكار والوصول إلى الأسواق، مهمة للمورد لأنها تحسن إمكانيات العمل كشريك تجاري في جميع العلاقات.

- **عملية التفاعل** : يمكن رؤية الجذب في متغيرات العملية مثل الثقة والالتزام وكان كل من الثقة والالتزام مصطلحين رئيسيين في الأدبيات المتعلقة بالعلاقات بين المشتري والمورد وعندما يكون الالتزام موجودا مع الموردين فإنهم "يعتبرون العلاقة مهمة بما يكفي لتبرير بذل أقصى جهد ممكن للحفاظ عليها يمثل الالتزام ارتباطا شخصيا يدعم استمرار علاقة التبادل والأهم من ذلك أن الالتزام لا يؤدي فقط إلى الموردين للحفاظ على العلاقة ولكن أيضا لتكريس الموارد لتطوير وتعزيز العلاقة وقدرتها على خلق القيمة في الأجلين القصير والطويل وقد اقترحت الثقة والارتياح كمصادر للالتزام.
- **العواطف**: في السنوات الأخيرة ، أكد علماء النفس العصبي وباحثو في مجال علم النفس وغيرهم من علماء السلوك بقوة على أهمية الاستجابة العاطفية وينظر إلى العواطف على أنها آليات بدائية للغاية وسريعة للغاية وغير واعية تتحكم في الاستجابات الفردية لمجموعة واسعة من المواقف التي تتراوح بين التهديدات الخطيرة إلى مهام صنع القرار، والمشاعر على العكس من ذلك هي تلك التصورات الواعية والمعرفية التي نستخدمها لوصف سيطرتنا العاطفية غير المعرفية الأكثر بدائية على ما نقوم به.
- **الثقة**: هي الحالة التي يكون فيها الإنسان متأكداً من كفاءة أو دقة أمر ما يتعلق به أو بشخص أو بشيء آخر، وفي حالة الأشخاص، من الممكن أن تكون تلك الثقة نوع من التأكد من ولاء هذا الشخص تجاه أشخاص آخرين أو قضايا معينة حيث ان الثقة في مجال التسويق تلعب دور مهم في جذب الزبائن في عملية البيع والشراء .

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

#### أولاً: اختبار الفرضيات

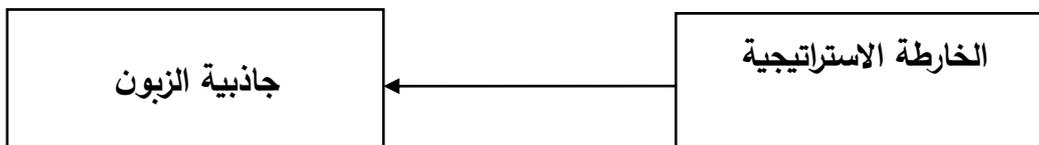
- أثير في البحث الحالي فرضية التأثير الاساسية التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للخارطة الاستراتيجية في جاذبية الزبون)، ومن هذه الفرضية الاساسية التي تفرعت منها أربع فرضيات فرعية وهي:
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده استراتيجي النمو وجاذبية الزبون.
  6. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده القيمة المقترحة للمواطن وجاذبية الزبون.
  7. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده رأس المال التنظيمي وجاذبية الزبون.
  8. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده إدارة العمليات والولاء التنظيمي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ، حيث تم بناء نموذج رياضي يوضح العلاقة الدالية بين المتغير المستقل الأساسي المتمثل في الخارطة الاستراتيجية والذي يرمز له بـ(X) ، والمتغير التابع جاذبية الزبون الذي تم ترميزه بـ (Y) وقد أسفرت نتائج التحليل عن صياغة معادلة الانحدار الخطي التي تعكس طبيعة التأثير بين المتغيرين على النحو التالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{جاذبية الزبون} = 0.370 + 0.398 (\text{الخارطة الاستراتيجية}).$$



الجدول (2) تحليل تأثير أبعاد الخارطة الاستراتيجية في جاذبية الزبون

المتغير المستجيب	(P-Value) مستوى المعنوية	(F) قيمة المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	الثوابت		المتغير التفسيري وأبعاده
				β	A	
جاذبية الزبون (Y)	0.001	29.445	0.278	0.422	0.358	الخارطة الاستراتيجية X
	0.000	12.76	0.0889	0.299	0.377	استراتيجية النمو (x1)
	0.000	22.34	0.245	0.326	0.361	القيمة المقترحة للمواطن (x2)
	0.000	23.343	0.238	0.289	0.348	رأس المال التنظيمي (x3)
	0.000	26.45	0.310	0.290	0.398	إدارة العمليات (x4)

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول (2)، تبين أن القيمة المحسوبة لاختبار (F) بلغت (29.445)، مما يعكس وجود تأثير معنوي واضح للخارطة الاستراتيجية على المتغير المعتمد، وهو لجاذبية الزبون. يشير هذا إلى أن نموذج الانحدار المستخدم مناسب لوصف العلاقة بين المتغيرين، ويعزز من صحة النتائج الإحصائية.

أظهرت النتائج أن قيمة الثابت (α) بلغت (0.533)، مما يعني أن هناك تأثيراً ثابتاً للخارطة الاستراتيجية بمقدار (0.422) حتى في حالة انعدام لجاذبية الزبون (عندما تكون قيمته صفر). أما قيمة معامل الانحدار (β) فقد بلغت (0.278)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الخارطة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.385) في جاذبية الزبون.

بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>) قيمة (0.275)، مما يشير إلى أن الخارطة الاستراتيجية تفسر حوالي (27.5%) من التباين الحاصل في جاذبية الزبون، مما يعكس دوراً مهماً ولكنه غير حصري في هذا السياق.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت، والتي تنص على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للخارطة الاستراتيجية في جاذبية الزبون.

فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية، تم صياغة نموذج دالي يوضح العلاقة بين المتغير الاستجابي (جاذبية الزبون) والذي رمز له بـ (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية المتمثلة في:

✓ استراتيجية النمو (X1)

✓ القيمة المقترحة للمواطن (X2)

✓ رأس المال التنظيمي (X3)

✓ إدارة العمليات (X4)

وقد تم اشتقاق معادلات الانحدار الخطي لهذه العلاقات، والتي تعكس تأثير كل بُعد من أبعاد الخارطة الاستراتيجية على جاذبية الزبون، بما يسهم في تعزيز فهم العلاقة بين هذه المتغيرات ودورها في تحسين الكفاءة المؤسسية.

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{جاذبية الزبون} = 0.370 + 0.398 (\text{استراتيجية النمو}).$$

$$\text{جاذبية الزبون} = 0.342 + 0.242 (\text{القيمة المقترحة للمواطن}).$$

$$\text{جاذبية الزبون} = 0.361 + 0.329 (\text{رأس المال التنظيمي}).$$

$$\text{جاذبية الزبون} = 0.327 + 0.370 (\text{إدارة العمليات}).$$

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. تساعد الخارطة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسات التعليمية على تحديد ميزة تنافسية واضحة تميزها عن المنافسين، مما يساهم في جذب الطلبة والحفاظ عليهم.
2. تحسين تجربة الزبون من خلال تحليل رحلة العميل، تساهم الخارطة الاستراتيجية في تطوير استراتيجيات تعزز من رضا الزبائن وتزيد من ولائهم.
3. يجب على الجامعة تعزيز القيمة المقدمة للزبون من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتماشى مع توقعات العملاء واحتياجاتهم مما يعزز جاذبية الزبون.
4. تحليل السوق والاستجابة السريعة من خلال استخدام الخارطة الاستراتيجية، يمكن للشركات فهم اتجاهات السوق وتوقع التغييرات، مما يمكنها من التكيف بسرعة وتحقيق ميزة تنافسية.
5. التواصل الداخلي والخارجي تساعد الخارطة على توحيد الرؤية بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة، مما يساهم في تنفيذ استراتيجيات فعالة لجذب الزبائن.

### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة مراجعة وتحديث الخارطة الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافيقها مع احتياجات العملاء المتغيرة.
2. التركيز على تطوير استراتيجيات رقمية حديثة لتعزيز تجربة الزبون.
3. تبني استراتيجيات مرنة تسمح بالتكيف مع التغييرات السوقية والمنافسة.
4. يجب على الجامعة إن تولي اهتماماً أكبر بتصميم وتحديث خرائطها الاستراتيجية بما يضمن استجابة سريعة لاحتياجات الزبائن، مع التركيز على الابتكار والجودة والتواصل المستمر لتحقيق جاذبية مستدامة للزبائن.
5. تحسين جودة المنتجات والخدمات والتأكد من أن المنتجات والخدمات تلبى توقعات العملاء وتفوقها، وإجراء تحسينات مستمرة بناءً على ملاحظات الزبائن.

## Resources

- [1] Patrucco, A., Luzzini, D. G., Moretto, A. N. T. O. N. E. L. A., & Ronchi, S. (2017). Attraction in business relationships: the strategic relevance of customer attractiveness to improve supply performance. In *Proceedings of the 48th Decision Sciences Institute Annual Meeting* (Vol. 1, No. 8, pp. 1-29).
- [2] Hald, K. S. (2012). The role of boundary spanners in the formation of customer attractiveness. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1228-1240.
- [3] Wantia, D. J. A. R. N. O. (2016). The effect of adding Intelligence into the relation between customer attractiveness, supplier satisfaction, supplier resource allocation and firm performance by using the production related resource supplier database of a Dutch cable manufacturing company (Master's thesis, University of Twente).
- [4] Hebestreit, O. (2015). Antecedents and Benefits of a Preferred Customer Status in a Buyer-Supplier Relationship: A case study at Company X and four of its Key-Suppliers (Bachelor's thesis, University of Twente).
- [5] Pulles, N. J., Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. (2016). The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer. *Industrial marketing management*, 54, 129-140.
- [6] Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: a review and a cycle model. In *27th IMP Conference 2011*.
- [7] Cheng, M. M., & Humphreys, K. A. (2012). The differential improvement effects of the strategy map and scorecard perspectives on managers' strategic judgments. *The Accounting Review*, 87(3), 899-924.

- [8] Lueg, R. (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34-40.
- [9] Moraga, J. A., Quezada, L. E., Palominos, P. I., Oddershede, A. M., & Silva, H. A. (2020). A quantitative methodology to enhance a strategy map. *International Journal of Production Economics*, 219, 43-53.
- [10] Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Gebauer, H. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*, 192, 144-156.
- [11] González, J. M. H., Calderón, M. Á., & González, J. L. G. (2012). The alignment of managers' mental models with the balanced scorecard strategy map. *Total quality management & business excellence*, 23(5-6), 613-628.
- [12] Lee, J. (2024). Stakeholder-Value Chain/Network Matrix/Map (SVM): An Integrative Framework for Strategic Communication and Decision-Making. *Change Management: An International Journal*, 24(1).
- [13] Lee, J. (2024). Stakeholder-Value Chain/Network Matrix/Map (SVM): An Integrative Framework for Strategic Communication and Decision-Making. *Change Management: An International Journal*, 24(1).
- [14] Wu, w. And lee, y. (2007), developing global managers' competencies using the fuzzy dematel method, expert systems with applications, vol. 32, no. 2, pp. 499-507.
- [15] Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2005). Scanning the periphery. *Harvard business review*, 83(11), 135.
- [16] Bartlett,c,2006, ges growth strategy : the immelt initiative ,pp 306.
- [17] Blaug, R., Horner, L., & Lekhi, R. (2006). Public value, citizen expectations and user commitment. London: The Work Foundation.
- [18] scholey,c,2019, strategy mapping applying a six-step process to your organization,pp2-6.
- [19] Huo, M. (2013). The Application of Strategy Map in China; s Thermal Power Enterprises; Strategic Management. *Business and Management Research*, 2(4), 165-169.
- [20] Hill,t,2019, principles of the production/operations management task, 2019 springer nature switzerland ag. Part of springer nature. Not logged in not affiliated 37.238.171.239, pp 8.
- [21] Hannula ,m,kulmala , h, & suomala , p, 2009 , total quality
- [22] management and balanced scorecard a comparative a nalysis, pp 4.
- [23] Youjae Yi, Taeshik Gong, Hyojin Lee, The Impact of Other Customers on Customer Citizenship Behavior, 2013.
- [24] Kadry, S., & Khaled, F. (2019). Using social media to attract customers in lebanon. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(8), 1217-1229.
- [25] La Rocca, A., Caruana, A., & Snehota, I. (2012). Measuring customer attractiveness. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1241-1248.
- [26] Kragh, H., Ellegaard, C., & Andersen, P. H. (2022). Managing customer attractiveness: How low-leverage customers mobilize critical supplier resources. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(2), 100742 .
- [27] Ganić, E., Gajicki, A., Mirković, B., & Sindik, M. (2025). Strategic noise map for belgrade nikola tesla airport. *Facta Universitatis*, 329. <https://doi.org/10.22190/fuwlep241010031g>
- [28] Cárdenas Cortés, A. M., Márquez Vega, M. A., Hernández-Torres, J. L., & Rodríguez-Vázquez, N. (2024). Mapping: Estrategia para Guiar un Plan de Educación dirigido a facilitadores de un Ensayo Piloto Pragmático. *Estudios y Perspectivas*, 4(3), 2866–2885. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3.587>