

تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة  
(دراسة ميدانية)

**Analyzing the relationship between a Balanced  
Scorecard and a Sustainable Competitive Advantage  
(Field Study)**



جامعة بورسعيد



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة  
(دراسة ميدانية)

**Analyzing the relationship between a Balanced Scorecard and  
a Sustainable Competitive Advantage  
(Field Study)**

إعداد الباحثة  
مروه السيد مهران عثمان  
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة بورسعيد

إشراف

أ.م.د/ السيد أحمد فتحي حسيب  
استاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة- جامعة بورسعيد

أ.د/ عمرو محمد أحمد عواد  
استاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة- جامعة عين شمس

## مستخلص البحث:

استهدفت الباحثة دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت العاملة في جمهورية مصر العربية، من خلال تحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي - بُعد التعلم والنمو- بُعد العمليات الداخلية - بُعد العملاء- البعد الاجتماعي والبيئي) والميزة التنافسية المستدامة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (352)، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحليل أكثر عمقاً، لقياس الأبعاد المستقلة الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة.

وقد أظهرت اهم نتائج البحث إلى أنه توجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي - بُعد التعلم والنمو- بُعد العمليات الداخلية - بُعد العملاء- البعد الاجتماعي والبيئي) والميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

وأوصت الباحثة بمجموعة من اهم توصيات البحث ومنها:

أهمية تطبيق أدوات ديناميكية تفاعلية تدمج متطلبات أصحاب المصالح في استراتيجية الشركة، لتحقيق قيمة مضافة مستدامة، لتواكب متطلبات بيئة الأعمال والتي تتسم بالتحديات وشدة المنافسة، ومن أهم هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن حيث يتم استخدامها في البداية لقياس وتقييم الأداء من منظور استراتيجي شامل، ثم بعد ذلك تعتبر بمثابة موجه ومحرك للأداء المستدام المستقبلي، كما توصي الباحثة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وضرورة استخدام أدوات منهجية علمية استراتيجية للتحويل من نظام للقياس فقط إلى نظام لإدارة الأداء المستدام. بالإضافة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي بشكل أكثر عمقاً، وضرورة دعم استراتيجية الشركات محل البحث بأدوات إدارية تمكنها من ترجمة استراتيجياتها إلى أهداف قابلة للقياس، وذلك سعياً لتقييم أداء مستدام متكامل، وما سيكون لهذا الاستخدام المتكامل من أثر أكثر نفعاً على الأداء الاستراتيجي المستدام.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، البعد الاجتماعي والبيئي، الميزة التنافسية المستدامة .

## **Abstract:**

The researcher aimed to study the relationship between the Balanced Scorecard and the sustainable competitive advantage of the cement companies operating in Egypt by determining the relationship between the Balanced Scorecard and its five dimensions (financial dimension - learning and growth dimension - internal processes dimension - customers dimension - social and environmental dimension) and competitive advantage.

**Research methodology:** According to the objectives and hypotheses, the researcher relied on the descriptive analytical method . The number of valid questionnaire of analysis (352). Standard Multiple Regression was used for The regression analysis . and Stepwise Multiple Regression for deeper analysis, to measure the independent dimensions that most impact on sustainable competitive advantage.

**Research results :** The most important results show that there is a relationship between the Balanced Scorecard with five dimensions (financial dimension - learning and growth dimension - internal processes dimension - customers dimension - social and environmental dimension) and sustainable competitive advantage, and thus the ability to use Balanced Scorecard to enhance sustainable competitive advantage.

**Research recommendations, the most important recommendations including:** The researcher recommends the application of interactive dynamic tools that integrate the stakeholders' requirements into the company strategy to achieve sustainable added value to meet the challenging and competitive business environment requirements. The most important of these tools is balanced performance card, which is used initially to measure and evaluate performance from a comprehensive strategic perspective, It then serves as a driver and engine for future sustainable performance, In order to assess integrated sustainable performance and what this integrated use will have a more beneficial impact on sustainable strategic performance.

**Key Words:** Balanced Scorecard, Sustainable Competitive Advantage, financial dimension - learning and growth dimension - internal processes dimension - customer dimension - social and environmental dimension.

## 1- مقدمة البحث:

في ظل بيئة الأعمال الديناميكية الحالية تتسابق منظمات الأعمال لتعزيز فعالية الأداء الاستراتيجي، والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة، حيث إن التقلبات السريعة في مستويات المنافسة، وبيئة وتكاليف الإنتاج وضغط أصحاب المصالح اضطرت المنظمات إلى اعتماد أدوات حديثة من أجل ضمان البقاء (Martins & Belo, 2017; Pérez et al., 2017; Singh & Arora, 2018) (لطرش، 2018). حيث لم يعد ينظر للميزة التنافسية على أنها شيء تحققه منظمات الأعمال في فترة معينة فقط، فمختلف الأدبيات الإدارية أصبحت تركز على مبدأ أساسي في الميزة التنافسية ألا وهو الاستدامة كعنصر أساس يجب الاهتمام به عند تقييم مدى فعالية الميزة التنافسية على المدى الطويل، حيث إن الهدف من الاستراتيجيات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Gomes & Romão, 2018; Yu et al., 2017). بحيث أصبح امتلاك ميزة تنافسية أمرًا حيويًا في ظل صعوبة التنافس، الأمر الذي استدعى إيجاد أدوات ومصادر تمثل دعامة لهذه المزايا وتكسيبها صفة الاستدامة الشيء الذي يعزز من ورائه قيمة وتميز منظمات الأعمال في قطاع النشاط الذي تمارسه (العباسي، 2015؛ محسن، 2012).

فضلاً عن ذلك، أصبحت الاستدامة القوة الدافعة لقياس وإدارة الأداء في الوقت الحالي، بحيث تمثل الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الأعمال (Singh & Arora, 2018). وفي ضوء الاهتمام العالمي بالاستدامة وأهمية دمج الشواغل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في استراتيجية الشركة. وبهدف التصدي بنجاح للتحديات في بيئة تتسم بالتنافسية بشكل معقد على المنظمات إعادة النظر في أدوات قياس وإدارة الأداء المستدام. ومن منطلق ما يمكن قياسه يمكن إدارته ومن ثم تحسينه (Kaplan, 2010; Bento et al., 2017; Valmohammadi & Servati, 2011) (محاد، 2011). أوجب على المنظمات ضرورة استخدام أدوات منهجية حديثة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي المستدام (Assiri et al., 2006) (محاد وطلال، 2018). وفي إطار ضغط المنافسة في بيئة الأعمال المحلية والدولية، تحتاج المنظمات إلى امتلاك أدوات تمكنهم من الاستمرار في المنافسة مما دفع المنظمات إلى استخدام أدوات إدارية موضوعية أكثر إبداعاً من ذي قبل وذات عمق استراتيجي (Gomes & Romão, 2017; Mehralian et al., 2017). لا تعتمد فقط على قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي فحسب، بل مراجعة وتقويم التفكير الاستراتيجي لإدارة القيمة المستدامة، وهذا ما أظهر مؤخرًا بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب للتفكير الاستراتيجي المتوازن الحديث القائم على القيمة للربط بين استراتيجية المنظمة ومتطلبات الاستدامة (Deng et al., 2018; Kunz et al., 2016; Mallman et al., 2017) (مهران، 2014؛ حسين ومحاد، 2017؛ درغام والفرا، 2018؛ حامد ورايس، 2018).

وفي هذا الخصوص، تحقق بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين المؤشرات المختلفة (المالية وغير المالية)، وربط العمليات بالأهداف الاستراتيجية، مع التركيز إلى حد كبير على محركات الأداء المستقبلي المستدام التي تعتبر من القضايا الهامة (Aly & Mansour, 2017; Couto et al., 2017; Maran et al., 2018). حتى تتبنى مؤشرات غير مالية، مثل مؤشرات خاصة برضى العملاء، والحد من التلوث البيئي، ومراعاة حقوق الموظفين، وجودة المنتجات، والتعلم والابتكار والنمو (Hamid, 2018a; Johanson et al., 2006). بالإضافة إلى المقاييس المالية لتقييم الأداء في عصر المعلومات، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مبتكرة ومتعددة الأبعاد (Anand et al., 2005; Gupta & Chopra, 2018). حيث أثبتت أهميتها في بيئة الأعمال المعاصرة (Kumar, 2013) كطريقة للتفكير الاستراتيجي المستدام من خلال الربط بين استراتيجية المنظمة والاستدامة وبناء رؤية مستقبلية من خلال

الأبعاد التالية (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد الاجتماعي والبيئي) .

ومن هذا المنطلق فموضوع هذا البحث يهتم بمواكبة الاهتمامات العالمية والمحلية بالاستدامة، للحد من الفجوة بين البحث العلمي ومتطلبات المجتمع الخارجي وإيجاد حل لمشاكل منظمات الأعمال، وهو محاولة علمية وعملية لتحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت العاملة في جمهورية مصر العربية.

## 2- الخلفية النظرية:

### 1/2 بطاقة الأداء المتوازن:

على الرغم من الجهود البحثية لـ Kaplan & Norton في تطوير بطاقة الأداء المتوازن خلال السنوات الماضية، وأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي المستدام، وكأحد محركات الأداء المستقبلية المهمة (e.g., Acuña-Carvajal et al., 2019, Singh et al., 2018; Hamid, 2018a,b). لما يتمتع به المدخل من منهجية في التطبيق والمرونة والقدرة على التكيف فلقد اتسعت آفاق تطبيقه (De Andrade et al., 2018; Malagueño et al., 2018; Quesado et al., 2018; (حسين، 2017). حيث بلغ عدد المنظمات التي تطبقه في ضوء آخر رصد صرح به موقع بطاقة الأداء المتوازن كانت نسبة 57% من المنظمات العالمية (www. BalancedScorecard .org). إلا أن المنظمات لا تزال تواجه صعوبة في كيفية تحويل استراتيجيتها إلى مؤشرات تسهل اتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات الاستدامة، بالإضافة إلى كيفية إدارة تعقيد الاستدامة والعلاقات المتبادلة بين مجموعة من القرارات والأهداف (Acuña-Carvajal et al., 2019).

### 1/1/2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد اختلفت المفاهيم التي توضح بطاقة الأداء المتوازن ومن هذه المفاهيم ما قدمه كلاً من Kaplan & Norton, 1996 باعتبارهما رائداً فكرة بطاقة الأداء المتوازن واتفق معهما كلاً من (Malagueño et al., 2018; Modak et al., 2018; Ramazzotti, 2018) هي أداة تساعد المنظمات على ترجمة رؤية ورسالة المنظمة (المتجسدة في استراتيجيتها) ووضعها موضع التنفيذ، من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس عن طريق مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وربط الأهداف ذات المدى القصير بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، والتي توفر الإطار الكامل لتنفيذ الاستراتيجية والمرتبطة معاً في علاقات سببية، ومن ثم تمثل أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، بحيث يمكن تطبيقها على مختلف المستويات (المنظمة ككل، وحدة الأعمال الاستراتيجية، والوحدات التشغيلية الفردية، أو حتى للأفراد)، كما تشمل تحديد المكونات الرئيسية للعمليات، وتحديد الأهداف الخاصة بها، وإيجاد سبل لقياس التقدم المحرز نحو تحقيقها .

ومن ناحية أخرى عرفها (Alani et al., 2018; Malik, 2015; Zhang, 2016) كأداة إستراتيجية لخلق القيمة، من خلال منظور بعيد المدى ليس مجرد الاهتمام بالمكاسب المالية على المدى القصير، بل التخطيط للمستقبل، وتمتلك بطاقة الأداء قدرة فريدة على دمج الأهداف المالية الاستراتيجية طويلة المدى مع العمليات اليومية، والتي تسمح بالسيطرة الشاملة للمنظمة من خلال النظر في جميع وجهات النظر بطريقة متوازنة ومن منظور استراتيجي، لتحقيق التوازن بين مطالب المساهمين وأصحاب المصالح

2/1/2 اتجاهات إدارة الاستدامة من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

أ- بطاقة أداء متوازن اجتماعية وبيئية (Hsu & Liu, 2010).

ب- دمج الأبعاد التقليدية لبطاقة الأداء المتوازن مع البعد الاجتماعي والبيئي (Deng et al., 2018; Junior et al., 2018; Lea et al., 2018).

ج- بطاقة أداء متوازن ذات بُعد مضاف (Bazrkar et al., 2018; Bento et al., 2017; Hansen & Schaltegger, 2018; Rühle & Wagner, 2017).

وتستخلص الباحثة مما سبق أن دمج البعد الاجتماعي والبيئي داخل الأبعاد الأخرى لم يظهر مدى أهمية هذا البعد على الأداء الاستراتيجي المستدام للمنظمة كبعد مستقل، مما يؤدي إلى إغفال الإدارة العليا لأهميته، مما يظهر أهمية أضفت أبعاد أخرى، حيث تعد القضايا الاجتماعية والبيئية أبعاد رئيسية لبيئة الأعمال المستدامة. وفي ضوء ما سبق سوف تقوم الباحثة بإضافة البعد الاجتماعي والبيئي لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتوافقه مع هدف البحث.

3/1/2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أ- البعد المالي: في هذا البعد تمثل الأهداف المالية محور للأهداف والمؤشرات لجميع الأبعاد الأخرى للبطاقة، كما يساعد وحدات الأعمال لربط الأهداف المالية باستراتيجية المنظمة، كما يعتبر هذا البعد استراتيجية للنمو المستقر والربحية والتدفقات النقدية إدارة المخاطر من وجهة نظر المساهمين (Alani et al., 2018; Gupta & Chopra, 2018; Jabeen & Behery, 2017; Sainaghi et al., 2019).

ب- بعد العملاء: يُعد بُعد رضا العملاء جوهر المؤشرات غير المالية، حيث إن استراتيجية المنظمة يجب أن تركز على مفهوم (العميل القيمة)، وتقوم أغلب المنظمات اليوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق أقصى قدر من رضا العملاء، حيث إن منظمات الأعمال المعاصرة تنظر للعملاء باعتبارهم مشاركون في النجاح والاستمرار ولهم الدور حيوي في قرارات المنظمة، مما يفرض على الإدارة تطوير علاقتها مع العملاء بدلاً من النظر إليهم في إطار تلبية حاجاتهم من منظور تقليدي، وهو الهدف الرئيس والمسيطر في نشاط المنظمة فهو يشمل على مؤشرات تعكس مدى رضا العملاء وولائهم للمنظمة (Monteiro & Ribeiro, 2017; Sainaghi et al., 2019) (محمود، 2018؛ مهران، 2014).

ج- بعد العمليات الداخلية: يعكس هذا البعد الامتثال التنظيمي (Dinçer et al., 2019). وهو البعد الأكثر أهمية لنجاح أي المنظمة، ويشمل العمليات التي تتميز فيها المنظمة وتشمل أعلى جودة للمنتج، وتحديد ما هي المناطق التي تحتاج إلى تطوير، وهذا المنظور يساعد المنظمة على تحديد الكفاءات والعمليات التي يجب أن تتفوق فيها لتحقيق رضا العملاء، والأهداف الرئيسية هي تحسين العمليات، تحديد مؤشرات جودة الأداء والإنتاجية (Lea et al., 2018; Reda, 2017; Zahoor & Sahaf, 2018; Sainaghi et al., 2019).

د- بُعد التعلم والنمو: يمثل هذا البعد الجانب الأكثر ابتكاراً وأهمية في عملية إدارة بطاقة الأداء بأكملها، ويوفر هذا البعد القدرة على التعلم التنظيمي على المستوى التنفيذي، كما تعد مؤشرات هذا البعد المحور الأساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تأثيره في الأبعاد الأخرى (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، الاجتماعي والبيئي)، حيث يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تتحسن فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية ذات مستوى عالي والتي تخلق قيمة مضافة بشكل مستمر للعملاء والمساهمين. وبالتالي يهتم بالأصول غير الملموسة للمنظمة،

والتكيف مع التغيير لمواجهة التقلبات في البيئة الخارجية، وفي ضوء ذلك يضمن خلق قيمة مستدامة لأصحاب المصالح من خلال تحسين العمليات الداخلية ( Aly& Mansour, 2017; Gupta & Chopra, 2018; Junior et al., 2018; Reda, 2017; Hamid, 2018a; Massingham et al., 2019).

هـ- البعد الاجتماعي والبيئي: يركز هذا البعد على ربط المؤشرات بأهداف استراتيجية مستدامة لتصحيح التوجه الاستراتيجي، وبصورة متكاملة في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تعتبر الأهداف الاجتماعية أو البيئية هي أولويات جوهرية تدمج في رؤية واستراتيجية المنظمات التي ترنو لتحقيق قيمة مستدامة، حيث تعتبر الأهداف الاجتماعية أو البيئية أهداف تنافسية استباقية للمنظمات التي تبحث عن مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي ينبغي أن تضاف هذه الأهداف لتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة من منظور منفصل يهتم بالجوانب البيئية والاجتماعية (Qorri et al., 2018; Tiwari & Panicker, 2017; al., 2018; درغام والفرا، 2018؛ لطرش، 2018؛ محاد وطلال، 2018).

## 2/2 الميزة التنافسية المستدامة:

### 1/2/2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

برز مفهوم الميزة التنافسية كأحد أكثر المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة الحديثة بسبب التحديات التي تواجه المنظمات، واحتل هذا المفهوم مكانة بارزة في أغلب الأدبيات ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي في مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، (Adams& Lamont, 2003; Çetin& Knouch, 2018; Hallam et al., 2018; Sigalas& Papadakis, 2018). وفي ظل بيئة تتميز بالتغيير المستمر وتعقد بيئة الأعمال المعاصرة وعدم التأكد، يضاف إلى تحدى كيفية بناء ميزة تنافسية تحدى كيفية استدامة هذه الميزة، حيث يعتبر السعي لتحقيق استدامة الميزة التنافسية الآن استراتيجية ضرورية، التي تسعى المنظمات لتحقيقها (Della Corte& Aria, 2016; et al., 2016; Kadir et al., 2018; Kuncoro& Suriani, 2017; Latukha, 2018; Mahdi& Almsafir, 2014).

ويعتبر تعريف Barney (1991) من أكثر التعريفات أهمية للميزة التنافسية المستدامة حيث عرفها على إنها تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير مقلدة في الماضي والتي ليس بالإمكان تقليدها مستقبلاً من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين، وعندما تكون المنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية. أي أنها الموقف الفريد الذي تطوره المنظمة تجاه منافسيها (Jensen et al., 2016; Mahdi et al., 2018; Castro& Giraldi, 2018).

### 2/2/2 مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة :

أشار (Maury, 2018) إلى أن تقييم وقياس الميزة التنافسية المستدامة يتم من خلال تحليل مصادر الميزة مثل موقف المنظمة في السوق، أو موارد المنظمة الخاصة والقدرات، أو عن طريق قياس نتائج جهود التنافسية من خلال أداء المنظمات. بينما أوضح (Evans, 2016; Walsh& Dodds, 2017) بأن هناك اثنين من المداخل الرئيسية الكبرى لدراسة وفهم وتحليل الميزة التنافسية المستدامة وهي:

أ- المدخل المتجه من خارج المنظمة إلى داخلها: أو ما يُعرف بالتحليل الخارجي للبيئة أشار بحث (Kumar et al., 2011) إلى أن المنظمات الموجهة بالسوق تستطيع تحقيق ميزة تنافسية.

كما أشارت بحوث الإدارة الاستراتيجية إلى أن المنظمة لا تعمل بمعزل عن بيئتها، وبناءً على ذلك تتضح أهمية بيئة الأعمال للمنظمة وتأثرها بها، حيث إن نجاح أي منظمة ينبثق من تفاعل استراتيجيات المنظمة مع القوى الخارجية، حيث إن المنظمة التي تولي اهتماماً بالبيئة الخارجية تكون أكثر قدرة على معرفة وفهم ومواكبة التطورات الخارجية والاستجابة لمتطلباتها بشكل أسرع من منافسيها، وبالتالي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Evans, 2016; Walsh & Dodds, 2017).

حيث يقوم مفهوم التكلفة والتمايز والتركيز على ظروف السوق التي تتسم بحالة التوازن، والنظر لطبيعة المنافسة على أنها ثابتة، ولكن في بيئة اليوم لا وجود لمثل هذه النظرة. حيث اضطراب بيئة الأعمال المعقدة، التي لا يمكن التنبؤ بها أو بالمستقبل (Huang et al., 2015; Johannessen & Olsen, 2009).

وتتفق الباحثة مع (Johnson & Sirikit, 2002; Huang et al., 2015; Johannessen & Olsen, 2009) على أنه بالرغم من أهمية هذا الاستراتيجيات إلا أن الاعتماد على تخفيض التكلفة أو التمايز والتركيز لا يحقق بالضرورة استدامة الميزة على المدى الطويل لإمكانية تقليدها لو استبدلها، وبالتالي هذا الاستراتيجيات تحقق ميزة تنافسية فقط ولا تضمن ديمومتها، وعلى الرغم من أهمية هذا الاستراتيجيات إلا أنه لا يمكن تحقيقها بدون موارد وقدرات متميزة يتم استغلالها من خلال توجه استراتيجي ذو بعد ديناميكي.

ب- المدخل المتجه من داخل المنظمة إلى خارجها : أو ما يعرف بالتحليل الداخلي الذي أصبح يحتل الصدارة في مجال البحوث الاستراتيجية على مدى الأعوام الماضية، ويعتمد هذا المدخل على نظرية الموارد أو وجهة النظر القائمة على الموارد التي أشار إليها (Barney 1991) حيث إنه من الممكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إذا توفر لدى المنظمة موارد تتسم بخصائص معينة وهي القيمة، الندرة، صعوبة التقليد أو صعوبة المحاكاة، وصعوبة الاستبدال، وتعتبر هذه النظرية الأكثر تفسيراً للميزة التنافسية المستدامة واعتماد عليها أغلب الباحثين (e.g., Torres et al., 2018; Latukha, 2018; Mamun et al., 2018; McWilliams, 2018; Castro & Giraldi, 2018; Mahdi et al., 2018; Annunziata et al., 2018; Bhat & Darzi, 2018; Gomes & Romão, 2018; Hamid, 2018a).

كما أن وجهة النظر القائمة على الموارد (Resource Based View) أصبحت من النظريات الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة وكنظرية متعارف عليها وشائعة، وتركز هذه النظرية على موارد المنظمة كعنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية. وتعتبر هذه النظرية واحدة من أبرز النظريات المستخدمة لشرح وفهم مصادر الميزة التنافسية على أساس الموارد، حيث تعتبر من المداخل الرائدة لتحليل استدامة الميزة التنافسية، وقد استخدمت أغلب الأبحاث السابقة نظرية الموارد كخلفية نظرية لها، في حين اختلفت في دراسة أنواع مختلفة من الموارد على جوانب مختلفة من المنظمات (González-Loureiro et al., 2015; Mamu et al., 2018).

وهناك أطر توضح الموارد التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة كما أوضحها الباحثون كالتالي:

1- اوضح (Barney & Wright, 1997) اطار يظهر خصائص الموارد التي تحقق استدامة للميزة التنافسية في اطار يشار إليه في الوسط الاكاديمي باطار VRIO وهو اختصار (للقيمة Valuable، الندرة Rare، التقليد Imitate، المنظمة Organization).

2- أوضح (Castro & Giraldi, 2018) إلى أن الباحثين أشاروا إلى نوعين من الإطارات:  
1/2- إطار VRIS (الندرة، القيمة، غير قابل للتقليد بشكل كامل، وغير قابل للاستبدال)  
(Valuable, Rare, Imperfectly Imitable, and Imperfectly Substitutable).

2/2- إطار VRIN (القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد بشكل كامل وغير قابل للاستبدال)  
(Valuable, Rare, Imperfectly Imitable and Non-Replaceable).

ج - القدرات الديناميكية كمكمل لنظرية الموارد:

على الرغم من أن نظرية الموارد تفسر خصائص الموارد إلى يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة، إلا أنها تعرضت لانتقادات حيث إن لا يمكن تطبيقها إلا في الظروف البيئية الثابتة نسبيًا وفي ضوء ذلك نظرية الموارد لها قيود، وفي معظم البحوث التي أجريت باستخدام نظرية الموارد، لم تظهر كيف يمكن للموارد أن تحقق استدامة للميزة في ظل أي من التغيرات البيئية، حيث إن الميزة التي يصعب تطويرها أو تعزيزها يمكن أن تتآكل بسرعة وتصبح غير قادرة على البقاء بسبب قابليتها للتقليد أو الاستبدال، وبسبب استراتيجيات التنوع الفقيرة في البيئات الديناميكية، ينتج عن ذلك أن تفقد المنظمة القدرة على التكيف تدريجيًا والحفاظ على المزايا التنافسية الحالية، حيث إن استدامة الميزة يتطلب أكثر من مجرد امتلاك موارد يصعب تقليدها أو تكرارها، وفي ضوء ذلك نظرية الموارد يمكن أن تولد ميزة تنافسية قصيرة الأجل، وكان نتيجة لذلك ظهور نظرية القدرة الديناميكية كامتداد وتدعيم وتعزيز لنظرية الموارد التي يمكن استخدامها في ظروف ديناميكية كمفهوم أكثر عمقًا للتعامل مع قوى السوق التنافسية من وجهة نظر استراتيجية، وقدم هذا المفهوم لأول مرة من قبل (Teece & Pisano, 1994) وأشار إلى ذلك الأبحاث التالية (Evans, 2016; Gomes & Romão, 2018; Kim, 2014; Vanpoucke et al., 2014).

وقد استقطب هذا الرأي اهتمامًا كبير في العقدين الماضيين، وأجريت العديد من البحوث باستخدام هذا المنظور، حيث إن نظرية القدرة الديناميكية هي مجال نقاش بحثي أكاديمي (Teece, 2007). وفي هذا الشأن أوضح (Yuan et al., 2013) أن الموارد التي تحقق الميزة ليست شرطًا كافيًا لاستدامة الميزة لأن الميزة ليست ثابتة، في سوق ديناميكي، فمن الضروري إنشاء تطبيقات ديناميكية وإعادة ترتيب الموارد الموجودة.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن معظم الأبحاث العربية تقتصر على قياس الميزة التنافسية المستدامة بالتحليل الخارجي والنموذج الموجه بالسوق الذي يركز على التكلفة والتمايز والتركيز، وعلى الرغم من أهمية هذه الاستراتيجيات إلا أنه لا يمكن تحقيقها بدون موارد وقدرات متميزة يتم استغلالها من خلال توجه استراتيجي ذو بعد ديناميكي.

وبناءً على ما ذكر سابقًا سوف تتبنى الباحثة نظرية الموارد (البعد الداخلي) ونظرية القدرات الديناميكية (البعد الخارجي)، باعتبار كلا منهما تكمل الأخرى، أي الاهتمام بالبعد الداخلي مع مراعاة البعد الديناميكي لبيئة الأعمال، من خلال ربط المنظمة بعالمها الخارجي كنظريات أساس للرسالة، كونها النظريات الأكثر وضوحًا وتفسيرًا للميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى أنهما الأكثر شيوعًا واستخدامًا في البحوث السابقة لما لهما من أساس علمي قوي.

3- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في قلة الأبحاث العربية التي تهتم بتعزيز وتدعيم الميزة التنافسية المستدامة، برغم الاهتمام العالمي واهتمام قطاع الأعمال بشكل خاص بالاستدامة، بالإضافة إلى عدم الاهتمام باستخدام أدوات منهجية ديناميكية استراتيجية تتضمن أبعاد مالية وغير مالية، وربطها بالأهداف الاستراتيجية لإدارة الأداء الاستراتيجي المستدام، مما قد ينعكس سلباً على الميزة التنافسية المستدامة. ومن ثم يجب البحث الحالي عن الأسئلة التالية:

1/3- ما مدى علاقه بطاقة الأداء المتوازن بالميزة التنافسية المستدامة ؟

وينبثق منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1/1/3- ما مدى علاقة البعد المالي بالميزة التنافسية المستدامة ؟

2/1/3- ما مدى علاقة بعد التعلم والنمو بالميزة التنافسية المستدامة؟

3/1/3- ما مدى علاقة بعد العمليات الداخلية بالميزة التنافسية المستدامة؟

4/1/3- ما مدى علاقة بعد العملاء بالميزة التنافسية المستدامة؟

5/1/3- ما مدى علاقة البعد البيئي والاجتماعي بالميزة التنافسية المستدامة؟

4- أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث، يمكن عرض الأهداف التالية، والتي يسعى البحث تحقيقها، وهي كالتالي:

1/4- تحليل العلاقة بين كل بُعد من الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي - بُعد التعلم والنمو- بُعد العمليات الداخلية - بُعد العملاء- البعد الاجتماعي والبيئي) والميزة التنافسية المستدامة. وتحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ككل والميزة التنافسية المستدامة. وذلك من خلال:

1/1/4- تحديد الارتباط بين كل بُعد من الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن ( البعد المالي- بُعد التعلم والنمو- بُعد العمليات الداخلية - بُعد العملاء- البعد الاجتماعي والبيئي) والميزة التنافسية المستدامة. وتحديد الارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن ككل والميزة التنافسية المستدامة.

2/1/4- تحديد تأثير كل بُعد من الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي - بُعد التعلم والنمو- بُعد العمليات الداخلية- بُعد العملاء- البعد الاجتماعي والبيئي) على الميزة التنافسية المستدامة ، وتحديد تأثير بطاقة الأداء المتوازن ككل على الميزة التنافسية المستدامة.

2/4- تمكين شركات الإسمنت من التعرف على منهجية علمية استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

3/4- إبراز الفرق بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات الأربع أبعاد (التقليدية) وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ذات الخمس أبعاد (المستدامة)، وتوضيح أهمية البعد الاجتماعي والبيئي لجعل بطاقة الأداء المتوازن مستدامة .

4/4- تقديم مجموعة من التوصيات، بحيث يمكن الاستفادة منها في تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام من خلال بطاقة الأداء المتوازن، مما ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت العاملة في جمهورية مصر العربية ، كما يستهدف البحث تزويد الباحثين والممارسين بأدوات منهجية استراتيجية لتدعيم الميزة التنافسية المستدامة، بحيث يساهم في

كل من النظرية والممارسة، بالإضافة إلى ذلك يستفيد من هذا البحث كل الجهات المعنية باستدامة القطاع الصناعي .

## 5- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من تناوله لموضوعات حيوية لمواكبة الاهتمامات العالمية والمحلية، وذات دور بالغ الأهمية في القطاع الصناعي بصفة عامة وقطاع الإسمنت بصفة خاصة، حيث تعد صناعة الإسمنت من الصناعات الحيوية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية، ويعد هذا البحث استجابة لاتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال إدارة الأعمال وهو الاستدامة. كما يستمد البحث أهميته من كونه يبرز العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن (وفق الجيل الرابع من حيث تطورها) وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة، حيث تمثل أداة منهجية استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة .

## 6- فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تتمثل فروض البحث فيما يلي:

### 1/6- الفرض الرئيس:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة " .

الفروض الفرعية للفرض الرئيس:

### 1/1/6- الفرض الفرعي الأول:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والميزة التنافسية المستدامة " .

### 2/1/6- الفرض الفرعي الثاني:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعلم والنمو والميزة التنافسية المستدامة " .

### 3/1/6- الفرض الفرعي الثالث:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية والميزة التنافسية المستدامة " .

### 4/1/6- الفرض الفرعي الرابع:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العملاء والميزة التنافسية المستدامة " .

### 5/1/6- الفرض الفرعي الخامس:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي والبيئي والميزة التنافسية المستدامة " .

## 7- أسلوب البحث:

اعتمدت الباحثة في إعداد هذا البحث على كل من:

1/7- الدراسة النظرية: وذلك بالاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل الأجنبية ومواقع الإنترنت في مجال موضوع البحث.

2/7- الدراسة الميدانية: توزيع قائمه الاستقصاء المصممة على مفردات عينه البحث وذلك من اجل تجميع البيانات وتحليلها لاختبار صحة الفروض البحث والتواصل إلى النتائج واستخلاص التوصيات .

## 8- مجتمع وعينة البحث:

1/8 المجتمع:

لتحقيق أهداف البحث يتطلب الأمر مجتمع يمتلك مقومات أبعاد البحث وهذا المجتمع توجد لديه المشكلة البحثية التي تريد الباحثة دراستها، وهذا ما وجدته في شركات قطاع صناعة الإسمنت بجمهورية مصر العربية، ويتكون مجتمع البحث من العاملين بشركات قطاع صناعة الإسمنت بجمهورية مصر العربية.

## 2/8- العينة

تم تحديد العينة على مرحلتين:

1/2/8 عينة تحكمية:

حيث تم تطبيق البحث على عينة من شركات قطاع الإسمنت المصري تمثل 50% من مجتمع البحث وهي:

أ- مجموعة شركات السويس للأسمنت (ايتالشمنتي الايطالية وهي تحتل المرتبة الخامسة عالمياً) وتتضمن اربع مصانع هي:  
(شركة السويس للأسمنت، شركة أسمنت بورتلاند طره، شركة القطامية، شركة أسمنت حلوان).

ب- إسمنت اسيوط (مجموعة سيمكس المكسيكية وهي تحتل المرتبة الثالثة عالمياً).

ج- العربية للإسمنت (60% من اسهم الشركة اسبانية).

د- إسمنت سيناء (40.773% لمجموعة فيكا الفرنسية) .

2/2/8 حجم العينة من الشركات التي تم اختيارها بطريقة تحكمية:

تم الرجوع إلى معادلة (Thompson, 2012, Pp.59–60)

$$n = \frac{N \times p [1-p]}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

=N حجم المجتمع.

Z value = Z تعني الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي ( 1.96 ) عند معامل ثقة (95%)، باعتبارها الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية.  
Percentage Picking = P تعني احتمالية ظهور المفردة وتساوي (0.5).  
d = نسبة الخطأ (0.05)

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن:

$$n = \frac{6134 \times .5 [1-.5]}{\left[ \left[ 6134-1 \times (.05^2 \div 1.96^2) \right] + .5(1-.5) \right]} = 361,5 = 362 \text{ تقريباً}$$

ولكي تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً طبيعياً فقد كان انسب اختيار لنوع العينة هو العينة الطبقيّة العشوائية، حيث تم توزيع العينة على شركات الإسمنت من خلال التوزيع المتناسب في ضوء عدد العاملون في كل شركة. ويوضح جدول(1) قوائم الاستقصاء الموزعة والمستلمة ونسبة الردود:

### جدول(1)

بيان بقوائم الاستقصاء الموزعة والمستلمة ونسبة الردود

نسبة الردود	القوائم المستلمة	القوائم الموزعة	اسم الشركة
%98	156	159	مجموعة شركات السويس للأسمنت
%99	99	100	العربية للأسمنت
%100	56	56	اسمنت سيناء
%100	47	47	اسمنت اسيوط (سيمكس)
%99	358	362	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لقوائم الاستقصاء المجمعة.

تم توزيع (362) استمارة استقصاء، تم استرداد (358) استمارة بما يعادل 99% من إجمالي الاستمارات، وبعد الانتهاء من جمع قوائم الاستقصاء، تم مراجعتها لاستبعاد غير الصالح منهج للتحليل، وذلك وفقاً لمعيار عدم اكتمال الإجابة على جميع الأسئلة الواردة بالقائمة، أو وجود تحيز واضح في الإجابات بها، وقد تم استبعاد (6) قوائم استقصاء لعدم توفر المعيارين بهم، وبذلك أصبحت القوائم التي تم تحليلها (352) قائمه، وبعد مراجعة البيانات الواردة في قوائم الاستقصاء تم تفرغها وترميزها، وتم تجميع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحث والمستجيبين، وذلك لحرص الباحثة على سلامة فهم وإدراك المستجيبين لما تحويه القائمة، ومن مزايا هذا الأسلوب تحقيق درجة عالية من التحكم والرقابة على المستقصى منهم، حيث يسمح هذا الإجراء المعروف Personal delivery & Collection بالحصول على معلومات مرتدة

قيمة فيما يتعلق ببعض الجوانب مثل اتجاهات المستقصى منهم وكذلك أسباب عدم الرغبة في المشاركة أن وجدت ( Lovelock , 1979 ).

#### 9- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

يتطلب اختبار فروض البحث، تحديد المتغيرات التي اشتملت عليها الفروض، ويشتمل نموذج البحث المتغيرات التالية:

1/9 المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي).

2/9 المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

وفيما يلي توضيح لكيفية قياسها:

أ- المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن

سوف يتم قياس بطاقة الأداء المتوازن التي تمثل المتغير المستقل للبحث باستخدام المقياس الذي أعده (Blackmon, 2008) حيث قام بتطوير مقياس ( Kaplan & Norton, 1992, 1996) وقد لاقى هذا المقياس قبول في اغلب الدراسات السابقة (eg., Hamid, 2018a, b ; Alani et al., 2018; Hudnurkar et al., 2018; Jassem et al., 2018 Yusof, 2014)

وقد بلغ معامل Cronbach's Alpha لمقياس (Blackmon 2008) (0.9413)، و(0.92) في دراسة (Shahin et al., 2014)، وفي دراسة (Pool et al., 2017) بلغ (0.962). ويلاحظ أن دراسة (Blackmon, 2008) شملت الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المتعارف عليها البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) ولم تشمل البعد الاجتماعي والبيئي، لذا تم إضافة البعد الخامس بالاستعانة بمقياس (Aly & Mansour, 2017).

ب- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

ويتم قياس الميزة التنافسية المستدامة التي تمثل المتغير التابع بنظرية الموارد (البعد الداخلي) اعتماداً على المقياس الذي أعده (Cho, 2015)، ونظرية القدرات الديناميكية (البعد الخارجي) اعتماداً على المقياس الذي أعده (Wilden & Gudergan, 2017).

ويعتبر مقياس (Cho, 2015) تطوير لنموذج (Barney, 1991, 1995) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً في الدراسات السابقة (eg., Mamun et al., 2018; Castro & Giraldi, 2018; Mahdi et al., 2018; Bhat & Darzi, 2018).

وقد بلغ معامل Cronbach's Alpha لمقياس (Cho (2015) (0.928)، وتراوح بين (0.70 و 0.91) في دراسة (Vinayan,2012) ، وبلغ (0.878) في دراسة (Weierbach, 2015).

كما يعتبر مقياس (Wilden&Gudergan,2017) تطوير لنموذج (Teece& Pisano, 1994) وهو اكثر المقاييس استخدامًا للقدرات الديناميكية وأكثرهم مصداقية وصلاحيّة، كما ذكرت دراسات (Wu et al.,2014; Teece ,2007; al.,2013, 2014; Monteiro et al.,2017)

وقد تراوح معامل Cronbach's Alpha لمقياس (Wilden&Gudergan,2017) بين (0.69 و 0.86)، وفي دراسة (Vanpoucke et al.,2014) تراوح بين (0.71 و 0.77)، و (0.95) في دراسة (Monteiro et al.,2017)، وقد بلغ في دراسة (Wu, 2010) ودراسة (Babelyè-Labanauskè & Nedzinskas,2017) (0.96) و(0.893) على التوالي.

#### 10- تصميم واختبار قائمة الاستقصاء:

بعد مراجعة البحوث السابقة والأدبيات المتاحة التي تناولت متغيرات البحث، تم تصميم قائمة الاستقصاء، لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار الفروض، وقبل إجراء التحليل الإحصائي خضعت المقاييس المتضمنة للقائمة لاختبارات الصدق والثبات بواسطة ألفا كرونباخ لتقدير معاملات الثبات **Reliability Coefficients** ، ويوضح الجدول التالي رقم (2) معاملات الصدق والثبات لمقاييس البحث:

#### جدول (2)

معاملات الثبات والصدق لمقاييس البحث ( بطريقة ألفا كرونباخ )

المقياس	الأسئلة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا (الثبات)	معامل الصدق الذاتي
البُعد المالي	11:1	11	.840	.916
بُعد التعلم والنمو	22:12	11	.851	.922
بُعد العمليات الداخلية	35:23	13	.810	.900
بُعد العملاء	49:36	14	.883	.939
البُعد الاجتماعي والبيئي	63:50	14	.754	.868
بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل)	63:1	63	.963	.981
الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع)	87:64	24	.879	.937
استمارة الاستقصاء ككل	87:1	87	.971	.985

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ان قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن تراوحت بين (0.754) كحد أدنى و(0.883) كحد أقصى، بينما كانت قيمة إجمالي معامل الثبات للمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن ككل هي (0.963) الأمر الذي يدل على ثبات المقياس. كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ما بين (0.868) و (0.939)،

بينما كانت قيمة إجمالي معامل الصدق لبطاقة الأداء المتوازن (0.985) وهو ما يعبر عن صدق العبارات وقدرة المجال الرئيس الأول على قياس ما وضع لقياسه.

كما يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة (0.879)، وهي قيمة مرتفعة، كما أن قيمة معاملات الصدق الذاتي (0.937). وهو ما يعبر عن صدق العبارات وقدرته على قياس ما وضع لقياسه. كما أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لأداة الاستقصاء ككل، ويؤكد ذلك قيمة الثبات لجميع عبارات الاستقصاء (0.971) وهي معاملات تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه، كما أن قيمة معاملات الصدق الذاتي (0.985). ونستنتج مما سبق وجود درجة عالية من الثبات والاستقرار والاعتمادية للمقاييس المستخدمة في البحث وصلاحيته لجمع بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها.

### 11- التحليل الإحصائي للبيانات:

تم تبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS 20) وقد استخدمت الباحثة أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic الممثلة في الأوساط الحسابية Means والانحرافات المعيارية Standard Deviation ومعاملات الارتباط الثنائي Pearson Correlation Coefficient بين متغيرات البحث، ولاختبار فروض البحث تم استخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد القياسي، وتحليل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي.

ووفقاً لتحليل الانحدار الخطى المتعدد القياسي أو الكلي Standard Multiple Regression يتم بناء نموذج الانحدار لتحديد مقدار التباين الذي يحدثه المتغير المستقل من خلال أبعاده المختلفة في المتغير التابع، ويعتبر تأثير المتغير المستقل معنوياً إذا استطاع تفسير نسبه معنويه من التباين  $R^2$  في المتغير التابع.

ويستخدم تحليل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression طريقة (Stepwise) لقياس الأبعاد المستقلة الأكثر تأثيراً على التابع، ولتحديد الأثر التكامل والتبادلي للمتغيرات المؤثرة على الميزة التنافسية المستدامة بشركات صناعة الإسمنت محل البحث.

### 12- استعراض نتائج البحث:

تعرض الباحثة في ما يلي نتائج الدراسة الميدانية بدء بتوصيف متغيرات البحث، يلي ذلك نتائج اختبار فروض البحث.

#### 1/12- توصيف متغيرات البحث:

يوضح الجدول التالي رقم (3) البيانات الوصفية، ومعاملات الارتباط الخطى لمتغيرات البحث:

### جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الارتباط (R)						
			1	2	3	4	5	6	7
1- البُعد المالي	4.126	0.366	1	.618**	.746**	.684**	.695**	.981**	.917**

2- بُعد التعلم والنمو	4.067	0.357	1	.687**	.650**	.646**	.952**	.930**
3- بُعد العمليات الداخلية	4.099	0.310	1	.537**	.579**	.959**	.910**	
4- بُعد العملاء	4.101	0.378	1		.605**	.988**	.927**	
5- البُعد الاجتماعي والبيئي	3.987	0.299	1			.861**	.806**	
6- المقياس الكلي بطاقة الأداء المتوازن	4.076	0.325	1				.947**	
7- الميزة التنافسية المستدامة	4.0252	0.304	1					

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

\*\* تشير إلى أن قيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- سجل الوسط الحسابي لمتغيرات (البُعد المالي، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، والبُعد الاجتماعي والبيئي) قيمًا مقاربية وتتجاوز الدرجة (4) والتي تمثل الموافقة، ويعنى ذلك أن شركات الإسمنت محل البحث تقيس الأبعاد الاستراتيجية لأدائها المتمثلة في البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والبُعد الاجتماعي والبيئي، وعلى الرغم من قياسها للأبعاد الاستراتيجية المختلفة لأدائها إلا أن ذلك لا يثبت أو يشير إلى استخدامها لبطاقة الأداء المتوازن كمقياس متكامل ووجود رؤية لربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء الاستراتيجية.

ب- سجل الوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة قيمة (4.0252) والتي تمثل الموافقة ويعنى ذلك أن شركات الإسمنت محل البحث تتمتع بميزة تنافسية مستدامة، حيث تسعى جاهدة هذه الشركات إلى المحافظة على استدامة الميزة التنافسية الخاصة بها، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من ملكية هذا الشركات تتبع لشركات أجنبية عالمية، تعمل على نقل الخبرات الناتجة عن مراكز البحوث- المتخصصة- التي تقوم بها إلى هذه الشركات.

ج- تبين درجات الانحراف المعياري لمتغيرات البحث أنها تقل عن الدرجة واحد، وهذا ما يدل على وجود درجة عالية من التوافق في آراء مفردات العينة حولها.

د- تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقات ترابط بين متغيرات البحث، وتشير هذه المعاملات إلى أن هناك ارتباط قوى، وهذه المعاملات دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، كما تدل نتائج الجدول السابق على أن قيم معاملات الارتباط ذات إشارة موجبة وهذا يدل على أن هناك ارتباط طردي بين المتغيرات، وبالتالي يمكن القول بأن اتجاه العلاقة طردي.

2/12- نتائج اختبار الفروض:

1/2/12- تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لتحديد معنوية أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية المستدامة :

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة ". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي بطريقة (Enter). ويوضح الجدول التالي رقم (4) نتائج تحليل:  
جدول (4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية* Sig.	قيمة اختبار T-test	الخطأ المعياري	قيم معاملات الانحدار B	(المتغير المستقل)
معنوي	0.000	4.317	.085	.366	الثابت
معنوي	0.020	2.904	.240	.540	البُعد المالي (X <sub>1</sub> )
معنوي	0.000	3.998	.164	.656	بُعد التعلم والنمو (X <sub>2</sub> )
معنوي	0.022	3.611	.104	.126	بُعد العمليات الداخلية (X <sub>3</sub> )
معنوي	0.000	9.359	.057	.537	بُعد العملاء (X <sub>4</sub> )
معنوي	0.000	3.906	.053	.112	البُعد الاجتماعي والبيئي (X <sub>5</sub> )
R= .950					معامل الارتباط R
معامل التحديد			معامل التحديد R <sup>2</sup> =0.902 المعدل=0.901		معامل التحديد R <sup>2</sup>
Adjusted R <sup>2</sup>			قيمة (F) = 637.381 0.000		اختبار جودة النموذج F
معنوية (F) =					

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- معامل الارتباط (R)

وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.950) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) الأمر الذي يعني أن اهتمام الإدارة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية المستدامة، كما يوضح معامل الارتباط ذو الإشارة الموجبة أن هناك علاقة طردية، أي كلما زاد الاهتمام بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن زادت الميزة التنافسية المستدامة.

ب- معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة (90.2%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير مباشر لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية المستدامة. كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن بطاقة الأداء المتوازن تعد مسنولة عن حوالي (90.1%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة، أي أن زيادة الاهتمام بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن يؤثر على ارتفاع الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (90.1%).

ج- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة باستخدام (T-test)

باستخدام اختبار (T-test) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي هي (البُعد المالي، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، والبُعد الاجتماعي والبيئي)، وبالتالي يتضح من ذلك أن جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن داخلية في نموذج الانحدار

الخطي، حيث كانت القيمة (2.904)، (3.998)، (3.611)، (9.359)، (3.906) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

د- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F- test)

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F- test) وحيث إن قيمة اختبار (F- test) هي (637.381) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، ما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، والبعد الاجتماعي والبيئي) على الميزة التنافسية المستدامة بقطاع صناعة الإسمنت المصري.

2/2/12- ولتحليل أكثر عمقاً لتحديد أكثر أبعاد المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة .

تم استخدام الانحدار التدريجي بطريقة (Stepwise) . وتم التوصل لأربع نماذج صالحة للاختبار، ويوضح الجدول التالي رقم (5) نتائج تحليل:

جدول (5)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي

النتيجة الاختبار	مستوى المعنوية* Sig.	اختبار جودة النموذج F	معامل التحديد المعدل Adjusted <sup>2</sup> R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط R	النماذج
معنوي	0.000	2247.644	.865	.865	.930 <sup>a</sup>	النموذج الأول
معنوي	0.000	1554.377	.898	.899	.930 <sup>b</sup>	النموذج الثاني
معنوي	0.000	1050.289	.900	.901	.949 <sup>c</sup>	النموذج الثالث
معنوي	0.000	795.291	.901	.902	.950 <sup>d</sup>	النموذج الرابع

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

النموذج الأول (a): بعد التعلم النمو

النموذج الثاني (b): بعد التعلم النمو، بعد العملاء

النموذج الثالث (c): بعد التعلم النمو، بعد العملاء، البعد المالي

النموذج الرابع (d): بعد التعلم النمو، بعد العملاء، البعد المالي، البعد الاجتماعي البيئي

يتضح من الجدول السابق وجود أربع نماذج صالحة لتفسير تأثير بطاقة الأداء المتوازن على

الميزة التنافسية المستدامة يمكن توضيحها كما يلي:

1/2/2/12- النموذج الأول

أ- معامل الارتباط (R) للنموذج الأول

حيث يمثل النموذج الأول دخول بعد التعلم والنمو فقط كمتغير مستقل، حيث يتضح أن هناك ارتباط موجب بين بعد التعلم والنمو والميزة التنافسية المستدامة حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.930) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) الأمر الذي يعني أن اهتمام الإدارة ببعد التعلم والنمو ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة، كما يوضح معامل الارتباط ذو الإشارة الموجبة أن هناك علاقة طردية.

## ب- معامل التحديد (R2) للنموذج الأول

نجد أن بعد التعلم والنمو يفسر نسبة (0.865) من التغير الكلي في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة ، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير مباشر لبعدها التعلم والنمو على الميزة التنافسية المستدامة، أي كلما زاد الاهتمام ببعدها التعلم والنمو زادت الميزة التنافسية المستدامة، بنسبة (86.5%)، كما يعتبر هذا البعد أكثر الأبعاد تأثيراً حيث يفسر نسبة كبيرة من المتغير التابع بشكل مستقل.

ج- اختبار معنوية المتغير المستقل بعد التعلم والنمو باستخدام اختبار (T-test) للنموذج الأول حيث كانت القيمة (47.409) وهي ذات دلالة معنوية في نموذج الانحدار الخطي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

د- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F- test)

لاختبار معنوية المتغير المستقل بعد التعلم والنمو في النموذج الأول تم استخدام اختبار (F- test) وحيث إن قيمة اختبار (F- test) هي (2247.644) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

## 2/2/12- النموذج الثاني

### أ- معامل الارتباط (R) للنموذج الثاني

حيث يمثل النموذج الثاني دخول بعد التعلم والنمو وبعد العملاء كمتغيرات مستقلة، حيث يتضح أن هناك ارتباط موجب بين بعد التعلم والنمو وبعد العملاء والميزة التنافسية المستدامة حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.930) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) الأمر الذي يعني أن اهتمام الإدارة ببعدها التعلم والنمو وبعد العملاء ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة، كما يوضح معامل الارتباط ذو الإشارة الموجبة أن هناك علاقة طردية.

### ب- معامل التحديد (R2) للنموذج الثاني

نجد أن بعد التعلم والنمو وبعد العملاء يفسران نسبة (0.899) من التغير الكلي في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة ، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير مباشر لبعدها التعلم والنمو وبعد العملاء على الميزة التنافسية المستدامة، أي كلما زاد الاهتمام ببعدها التعلم والنمو زادت الميزة التنافسية المستدامة، بنسبة (89.9%).

ج- اختبار معنوية المتغيرات المستقلة بعد التعلم والنمو وبعد العملاء باستخدام اختبار (T-test) للنموذج الثاني حيث كانت القيمة (15.698)، (10.812) على الترتيب، وهي ذات دلالة معنوية في نموذج الانحدار الخطي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

د- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F- test)

لاختبار معنوية المتغيرات المستقلة بعد التعلم والنمو وبعد العملاء في النموذج الثاني تم استخدام اختبار (F- test) وحيث إن قيمة اختبار (F- test) هي (1554.377) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

## 3/2/12- النموذج الثالث

### أ- معامل الارتباط (R) للنموذج الثالث

حيث يمثل النموذج الثالث دخول بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي كمتغيرات مستقلة، حيث يتضح أن هناك ارتباط موجب بين بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي والميزة التنافسية المستدامة حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.949) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) الأمر الذي يعني أن اهتمام الإدارة ببعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة، كما يوضح معامل الارتباط ذو الإشارة الموجبة أن هناك علاقة طردية.

#### ب- معامل التحديد (R2) للنموذج الثالث

نجد أن المتغيرات المستقلة بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي تفسر نسبة (0.901) من التغير الكلي في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير مباشر لبعد التعلم والنمو، العملاء، والبعد المالي على الميزة التنافسية المستدامة، أي كلما زاد الاهتمام ببعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي زادت الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (91.1%).

ج- اختبار معنوية المتغيرات المستقلة بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي باستخدام اختبار (T-test) للنموذج الثالث حيث كانت القيمة (12.201)، (5.929)، (3.874) على الترتيب، وهي ذات دلالة معنوية في نموذج الانحدار الخطي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

#### د- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F-test)

لاختبار معنوية المتغيرات المستقلة بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي في النموذج الثالث تم استخدام اختبار (F-test) وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (1050.289) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

#### 4/2/2/12- النموذج الرابع:

##### أ- معامل الارتباط (R) للنموذج الرابع

حيث يمثل النموذج الرابع دخول بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي، والبعد الاجتماعي والبيئي كمتغيرات مستقلة، حيث يتضح أن هناك ارتباط موجب بين بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي، والبعد الاجتماعي والبيئي والميزة التنافسية المستدامة حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.950) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) الأمر الذي يعني أن اهتمام الإدارة ببعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي، والبعد الاجتماعي والبيئي كمتغيرات مستقلة ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية المستدامة، كما يوضح معامل الارتباط ذو الإشارة الموجبة أن هناك علاقة طردية.

##### ب- معامل التحديد (R2) للنموذج الرابع

نجد أن المتغيرات المستقلة بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي، والبعد الاجتماعي والبيئي تفسر نسبة (0.902) من التغير الكلي في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير مباشر لبعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي، والبعد الاجتماعي والبيئي كمتغيرات مستقلة على الميزة التنافسية المستدامة، أي كلما زاد الاهتمام ببعد التعلم والنمو، بعد العملاء، والبعد المالي، والبعد الاجتماعي والبيئي كمتغيرات مستقلة زادت الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (90.2%).

ج- اختبار معنوية المتغيرات المستقلة بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد المالي، والبعد الاجتماعي والبيئي باستخدام اختبار (T-test) للنموذج الرابع حيث كانت القيمة (1.978)، (3.809) ، (3.334)، (2.468) على الترتيب، وهي ذات دلالة معنوية في نموذج الانحدار الخطي، وذلك عند مستوى معنوية اقل من (0.05).

د- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F- test)

لاختبار معنوية المتغيرات المستقلة بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد المالي، والبعد الاجتماعي والبيئي في النموذج الرابع تم استخدام اختبار (F- test) وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (795.291) وهي ذات معنوية عند مستوى اقل من (0.05)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار.

يلاحظ أن النماذج الأربعة تم استبعاد بعد العمليات الداخلية منها، حيث إن تحليل الانحدار التدريجي بطريقة (Stepwise) يتم استبعاد المتغيرات منها وفق قاعدة تنص على أن:

[ المتغيرات التي تكون p- value الخاصة بها اكبر من 0.100 وسوف يتم قبول المتغيرات التي تكون p- value اقل من 0.05 ].

{Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100)}.

كما تم ترتيب تأثير الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لنتائج تحليل الانحدار والنماذج الأربعة وهي: بُعد التعلم والنمو، بُعد العملاء، البعد المالي، البعد الاجتماعي والبيئي، وما فيما يخص بُعد العمليات الداخلية تم استبعاده من النماذج الأربعة، وهذا يعني أن هذا البعد اضعف الأبعاد ارتباطاً وتأثيراً، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة السببية حيث إن الاهتمام ببعد التعليم والنمو سوف يعكس تلقائياً على تحسين العمليات الداخلية، ومن ثم فالاهتمام ببعد التعليم والنمو يحل محل بعد العمليات الداخلية، وترى الباحثة أن هذا النتائج تتفق مع طبيعة قطاع الإسمنت، لأن هذه الصناعة تهتم بربط الأهداف المالية باستراتيجية المنظمة، وتسعى لتحقيق رضا العملاء من أجل البقاء والاستمرار، كما تلتزم بالأبحاث والتطوير ورفع القدرات والكفاءات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة مضافة بشكل مستمر للعملاء والمساهمين. أي التركيز على الأصول غير الملموسة للمنظمة، بالشكل الذي يضمن خلق قيمة مستدامة لأصحاب المصالح، بالإضافة إلى سعيها لتحقيق ربح على المدى الطويل المتمثل في دمج الأهداف المستدامة والاهتمامات الاجتماعية والبيئية في أعمالهم العادية، وبالتالي يمكن تفسير استبعاد بُعد العمليات الداخلية كأمر منطقي حيث الاهتمام ببعد التعلم والنمو يعكس مباشرة إيجابياً على العمليات الداخلية، فوجود اهتمام ببعد التعلم والنمو المتمثل في تعزيز مهارات وقدرات العاملين (رأس المال البشري)، وجودة نظم المعلومات (رأس مال المعلومات)، يعني وجود عمليات داخلية عالية المستوى.

وبناءً على ما سبق توصلت الباحثة إلى أن الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن نتيجة وجود اهتمام ببعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، البعد المالي، البعد الاجتماعي والبيئي، وبُعد العملاء بالشكل الذي يشمل أهم جوانب الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وهذا ما أوضحه الجزء الخاص بالتحليل الوصفي، يعكس إيجاباً على الميزة التنافسية المستدامة وهذا ما أوضحه نتائج اختبار الفروض، مما يوضح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء المؤسسي المستدام، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

### 13- نتائج البحث:

#### 1/13 نتائج خاصة بشركات الإسمنت محل البحث:

1/1/13- أن تقييم الأداء المستدام في الشركات محل البحث، لا يزال يركز على الأهداف المالية بشكل أكبر من الاهتمام بالأهداف غير المالية بغض النظر عن تأثيرها سلباً أو إيجاباً على الأداء المستدام.

2/1/13- على الرغم من اهتمام شركات الإسمنت بالأبعاد التالية (البعد المالي، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، والبعد الاجتماعي والبيئي) إلا أنها لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها الشامل في قياس وتقييم أدائها المستدام، حيث تستخدم مفاهيم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. أي أن استراتيجية الشركات محل البحث تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ولكن تركز الأهداف الاستراتيجية للشركات محل البحث حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن لا يعني أنها تطبق بطاقة الأداء المتوازن. وبالتالي فإن الشركات محل البحث تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة منهجية استراتيجية مستدامة.

3/1/13- تعمل الشركات محل البحث على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير منتجاتها والحرص على استحداث طرق جديدة لحماية البيئة، إلا أنها لا تعمل على ربط أهدافها الاستراتيجية بمؤشرات واقعية كافية تشمل جوانب الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بالشكل الذي يوجه ويدعم الميزة التنافسية المستدامة.

#### 2/13- نتائج عامة:

1/2/13- إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن احد الأدوات الحديثة نسبياً لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي المستدام، حيث تهتم بالأهداف على المدى القصير والطويل، وبذلك تشمل على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية تشمل جميع أبعاد الاستدامة.

2/2/13- استخدام مؤشرات الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن معاً توفر معلومات عن الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية مما يعزز الأداء المستدام، من خلال تصحيح التوجه المستدام في حالة الانحراف على الأهداف الموضوعية.

3/2/13- مؤشرات الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً حيوي في تقديم معلومات صحيحة ومتوازنة للإدارة العليا تمكنها من الوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها بأسرع وقت ممكن. كما يمكن استخدام مؤشرات كل بُعد من الأبعاد الخمسة على حدى لتوفير معلومات توجه مباشرة للمسؤولين عنها مثل المعلومات الناتجة عن مؤشرات البعد الاجتماعي والبيئي توجه مباشرة إلى الإدارة المختصة لاتخاذ اللازم.

4/2/13- أن إدخال البعد الاجتماعي والبيئي ضمن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن يساهم في جعل البطاقة أكثر عمقاً واستدامة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خدمة للمجتمع، مما يحقق دور مهم للشركات محل البحث في خدمة المجتمع وتنمية البيئة. كما أن تحسين الأداء البيئي يساعد

على استغلال الفرص المتاحة في البيئة، وإن المحافظة على الأداء البيئي وتقييمه من خلال بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة في المدى الطويل والقصير.

5/2/13- في ضوء الاهتمام العالمي والمحلي بالاستدامة، هناك حاجة ضرورية وملحة لتطوير مؤشرات قياس الأداء التقليدية بحيث لا تكون مركزة على النواحي المالية فقط بل التركيز على النواحي غير المالية وفق إطار شامل يعكس نشاط المنظمات الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ، ويعطي تصور لمدى تحقق الأهداف الاستراتيجية والوضع التنافسي للمنظمات، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم القيمة المستدامة في المنظمات .

#### 14- التوصيات:

في ضوء مناقشة نتائج البحث ودلالاتها، يمكن القول بأن هناك عددًا من الأمور التي يجب الالتفات إليها والتي تعتبر بمثابة مجموعة من التوصيات، يمكن الأخذ بها في شركات الإسمنت محل البحث، وفي المنظمات المشابهة، وتشمل التوصيات الآتية:

1/14- تطبيق أدوات ديناميكية تفاعلية تدمج متطلبات أصحاب المصالح في استراتيجية الشركة، لتحقيق قيمة مضافة مستدامة، لتواكب متطلبات بيئة الأعمال والتي تتسم بالتحديات وشدة المنافسة، ومن أهم هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن حيث يتم استخدامها في البداية لقياس وتقييم الأداء من منظور استراتيجي شامل، ثم بعد ذلك تعتبر بمثابة موجه ومحرك للأداء المستدام المستقبلي، حيث إن الشركات تستخدم جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لكن دون الربط بين هذه الأبعاد وفقًا لعلاقة السبب والنتيجة للخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، ودون الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية التي يمكن ربطها بهذه الأبعاد، وما سيكون لهذا الاستخدام المتكامل من أثر أكثر نفعًا على الميزة التنافسية المستدامة.

2/14- استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وضرورة استخدام أدوات منهجية علمية استراتيجية للتحويل من نظام للقياس فقط إلى نظام لإدارة الأداء المستدام.

3/14- توصي الباحثة بضرورة زيادة الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي بشكل أكثر عمقًا ، كما توصي الباحثة بدعم استراتيجية الشركات محل البحث بأدوات إدارية تمكنها من ترجمة استراتيجياتها إلى أهداف قابلة للقياس، حيث إن الشركات محل البحث تهتم بجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لكن دون الربط بين هذه الأبعاد وفقًا لمنهجية بطاقة الأداء المتوازن، ودون الأخذ بعين الاعتبار بعلاقة السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد وبين الأهداف الاستراتيجية التي يمكن ربطها بهذه الأبعاد، وما سيكون لهذا الاستخدام المتكامل من أثر أكثر نفعًا على الأداء الاستراتيجي المستدام.

4/14- إعادة النظر في أدوات قياس الأداء المستخدمة للتأكد من أن أدوات قياس وتقييم الأهداف الاستراتيجية المستدامة تؤدي الغرض المنوط بها، والتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والأهداف بالشكل المطلوب، وذلك سعيًا لتقييم أداء مستدام متكامل.

5/14- توصي الباحثة بإحداث تكامل بين إدارات البحوث والتطوير بالشركات محل البحث مع المنظمات والمراكز البحثية الخاصة لتطوير أساليب حماية البيئة وتقليل انبعاث الغازات الضارة، وتقديم منتجات صديقة للبيئة، وترشيد استخدام الطاقة.

## 15- مجالات لبحوث مستقبلية:

في ضوء نتائج البحث ودلالاته، هناك مجموعة من الحدود والنقاط العلمية التي تصلح للبحث تعرضها الباحثة على النحو الآتي:

1/15- قد يكون من المفيد إجراء أبحاث أخرى تقوم بإعادة اختبار فروض البحث الحالية في المنظمات الخدمية حتى يمكن مقارنة نتائج البحث الحالي مع نتائج هذه الأبحاث وتحديد مدى التشابه والاختلاف في النتائج التي تم التوصل إليها. كما يمكن إجراء أبحاث أخرى تقوم بإعادة اختبار فروض البحث الحالية على القطاع العام حتى يمكن مقارنة نتائج البحث الحالي مع نتائج هذه الأبحاث .

2/15- فيما يتعلق بالمتغير المستقل، فقد تم قياس بطاقة الأداء المتوازن بخمسة أبعاد (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي ) ومن ثم فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تستخدم الأبعاد الأربعة التقليدية (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) والمقارنة بين النتائج، أو استخدام أبعاد إضافية للأبعاد التي تم استخدامها في البحث الحالي من خلال تطوير نماذج واستقصاءات أخرى.

3/15- استخدام مقاييس أخرى غير التي تم استخدامها في البحث الحالي للميزة التنافسية المستدامة.

4/15- عمل دراسة مقارنة بين شركات تطبق بالفعل بطاقة الأداء المتوازن و شركات أخرى لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن وقياس تأثير ذلك علي الميزة التنافسية المستدامة.

## المراجع العربية

1. الشعباني، صالح إبراهيم يونس. (2017). "مقترح لتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء في ظل التنمية المستدامة : دراسة تطبيقية على معمل سمنت حمام العليل في نينوى - العراق"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق، مجلد9، العدد 17، ص.ص342-376.
2. العباسي، إيناس محمد محمد، (2015). " تحليل العلاقة بين محركات البحث كمدخل للتسويق الرقمي وبين الميزة التنافسية المستدامة : دراسة دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد(2) ص.ص164-109
3. العلجة، ستره، (2018). "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت عين الكبيرة " مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد (9) العدد (1)، ص.ص109-139.
4. حامد، نور الدين، ورايس، وفاء، . (2018). أهمية قياس الأداء الإبداعي في بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد (1) ، ص.ص233-254.
5. حسين، بلعجوز، ومحاد، عريوة، (2017). "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر"،المجلة العربية للإدارة، مج 37 ، ع - 2 ، ص.ص131-152.
6. حسين، علي إبراهيم، (2017). "التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ودورة حياة المنشأة لتحقيق استدامة منشآت الاعمال :دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
7. حفناوي، أمال، وجمام، محمود، (2017). " تفعيل الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال محاولة دمجها في بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الاغواط، دراسات- الجزائر، العدد 55، ص.ص122-137.
8. درغام، ماهر موسى، والفرا ، نهلة محمد، (2018). العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 26(2)، ص.ص33-66.
9. فؤاد، ضياء بهاء الدين، (2018). " نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المستدام للشركات المساهمة " رسالة ماجستير، كلية التجارة ، بنين، جامعة الازهر.
10. لطرش، وليد،(2018). " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
11. محاد، عريوة، وطلال، زغبة، (2018). "أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 2(3)، 35-55.
12. محاد، عريوة، (2011). "دور بطاقة الأداء المتوازن قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.
13. محسن، ليث شاكر . (2012). " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة" ، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.
14. محمود، هدير عبد الرحيم، (2018). التكامل بين منهج التحليل الهرمي وبطاقة الأداء المتوازن في تفعيل اداء الوحدات الاقتصادية دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
15. مهران، مروه السيد، (2014). "امكانية استخدام التغذية العكسية لبطاقة الأداء المتوازن في ترسيد القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد.

## المراجع الأجنبية:

1. Acuña-Carvajal, F., Pinto-Tarazona, L., López-Ospina, H., Barros-Castro, R., Quezada, L., & Palacio, K. (2019). An integrated method to plan, structure and validate a business strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard. **Expert Systems with Applications**, Vol.(122), Pp.351-368.
2. Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). "Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage", **Journal of knowledge management**, Vol.(7), (2), Pp. 142-154.
3. Alani, F. S., Khan, M. F. R., & Manuel, D. F. (2018). "University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC) Case study–Sohar University, Oman", **International Journal of Educational Management**, Vol.(32), No.(4), Pp.689-700.
4. Aliakbari Nouri, F., Shafiei Nikabadi, M., & Olfat, L. (2019). Developing the framework of sustainable service supply chain balanced scorecard (SSSC BSC). **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.(68), No,(1), Pp.148-170.
5. Aly, A. H., & Mansour, M. E. (2017). "Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach", **Managerial Auditing Journal**, Vol.(32), No.(2), Pp.167-195.
6. Anand, M., Sahay, B. S., & Saha, S. (2005). "Balanced scorecard in Indian companies", **Vikalpa**, Vol.(30), No.(2),Pp. 11-26.
7. Annunziata, E., Pucci, T., Frey, M., & Zanni, L. (2018). "The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry", **Journal of Cleaner Production**, Vol.(171), Pp.1300-1311.
8. Assiri, A., Zairi, M., & Eid, R. (2006). "How to profit from the balanced scorecard: An implementation roadmap", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. (106), No. (7), Pp. 937-952.
9. Ates, Z., & Büttgen, M. (2011). "Corporate social responsibility in the public service sector: Towards a sustainability balanced scorecard for local public enterprises", *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU*/**Journal for Public and Nonprofit Services**, Vol.( 34), No.(3), Pp.346-360.
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, Vol. (17), No,(1), 99-120.
11. Barney, J., & Wright, P.M. (1997). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", **Human Resource Management**, Vol. (37), No.(1), Pp.31-46.
12. Bazrkar, A., Iranzadeh, S., & Farahmand, N. F. (2018). "Identifying And Selecting The Strategic Process Using The Cross-Efficiency Approach Based On Satisfaction Level And Extended Balanced Scorecard", **International Journal For Quality Research**, Vol.( 12), No.(1), Pp.81-94.
13. Bento, R. F., Mertins, L., & White, L. F. (2017). Ideology and the balanced scorecard: An empirical exploration of the tension between shareholder value maximization and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, Vol.(142), No.(4), Pp.769-789.

14. Bhat, S. A., & Darzi, M. A. (2018). "Service, People and Customer Orientation: A Capability View to CRM and Sustainable Competitive Advantage", **Vision: The Journal of Business Perspective**, Vol.(22), No.( 2), Pp. 163 – 173.
15. Blackmon, V. Y. (2008). Strategic planning and organizational performance: An investigation using the balanced scorecard in non-profit organizations, Ph.D., Capella University.
16. Castro, V. A., & Giraldi, J. D. M. E. (2018). "Shared brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian wine sector", **International Journal of Wine Business Research**, Vol.(30), No,(2), Pp.243-259.
17. Çetin O., & Knouch M. (2018). "**Sustainable Competitive Advantage in Green Supply Chain Management**", In: Çalıyurt K., Said R. (eds) Sustainability and Social Responsibility of Accountability Reporting Systems, (Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application), Springer, Singapore, Pp. 347-367.
18. Cho, Y. S. (2015). "**The relationships between managerial metacognition, total quality management, and a firm's sustainable competitive advantages: An empirical investigation based on structural equation modeling analysis**", Ph.D ,The University of Texas-Pan American.
19. Chopra, M., Gupta, V., & Chhabra, B. (2017). "Strategic Management Using Balanced Scorecard—A Case Study on Tata Power", **South Asian Journal of Business and Management Cases**, Vol .(6), No. (2), Pp.176-190.
20. Couto, C. A., de Oliveira Morais, M., Brejão, A. S., Vendrametto, O., & Neto, P. L. D. O. C. (2017, September). "**Managing Enterprise Resource System (ERP) and Balanced Scorecard (BSC) in Food Industry in Brazil-Food and Beverage Products: A Multiple Case Study**", In IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems .
21. De Andrade, J. B. S. O., Garcia, J., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Heerdt, M. L., & Berchin, I. I. (2018). "A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities", **Journal of Cleaner Production**. Vol.( 172) , Pp.1674-1690
22. Della Corte, V., & Aria, M. (2016). "Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations", **Tourism Management**, Vol.(54), Pp.524-540.
23. Deng, D., Wen, S., Chen, F. H., & Lin, S. L. (2018). "A hybrid multiple criteria decision making model of sustainability performance evaluation for Taiwanese Certified Public Accountant firms", **Journal of Cleaner Production**, Vol .(180), Pp.603-616
24. Dinçer, H., Yüksel, S., & Martínez, L. (2019). "Balanced scorecard-based Analysis about European Energy Investment Policies: A hybrid hesitant fuzzy decision-making approach with Quality Function Deployment", **Expert Systems with Applications**, Vol. (115), Pp.152-171.
25. Evans, N. G. (2016). "Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics", **Tourism Management Perspectives**, Vol. (18), Pp.14-25.
26. Gomes, J & Romão, M. J. (2018). "**Sustainable Competitive Advantage With the Balanced Scorecard Approach**", In: M. Khosrow-Pour, D.B.A. (Ed.), Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition, Hershey, PA: IGI Global. Pp. 5714-5725.

27. Gomes, J., & Romão, M. (2017, April). "**Balanced Scorecard: Today's Challenges**", In World Conference on Information Systems and Technologies .
28. González-Loureiro, M., Vila Alonso, M., & Schiuma, G. (2015). "Knowledge and sustained competitive advantage: How do services firms compete?", **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, Vol. (21), No.(2), Pp. 55–57
29. Gupta, V., & Chopra, M. (2018). "Gauging the impact of knowledge management practices on organizational performance—a balanced scorecard perspective", **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Vol .(48), No.(1), Pp.21-46
30. Hallam, C. R., Valerdi, R., & Contreras, C. (2018). "Strategic lean actions for sustainable competitive advantage", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.(35), No.(2), Pp.481-509.
31. Hamid, N. (2018a). "Factor analysis for balanced scorecard as measuring competitive advantage of infrastructure assets of owned state ports in Indonesia: Pelindo IV, Makassar Indonesia", **International Journal of Law and Management**, Vol .(60), No.(2), Pp.386-401
32. Hamid, N. (2018b). "Use balanced scorecard for measuring competitive advantage of infrastructure assets of state-owned ports in Indonesia: Case in Pelindo IV, Indonesia", **Journal of Management Development**, Vol .(37), No.(2), Pp.114-126.
33. Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2018). "Sustainability balanced scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood?", **Journal of Business Ethics**, July 2018, Vol .(150), No.( 4), Pp 937–952
34. Hsu, Y. L., & Liu, C. C. (2010). "Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard", **Environmental monitoring and assessment**, Vol .(170), No.(1-4), Pp.599-607.
35. Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). "From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage", **British Journal of Management**, Vol. (26),No. (4), Pp.617-636.
36. Jabeen, F., & Behery, M. (2017). "Exploring the status and effects of balanced scorecard adoption in the non-western context: Evidence from the Middle East", **Journal of Management Development**, Vol .(36), No.(8), Pp.1063-1075.
37. Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). "Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making", **Sustainability**, Vol .(10), No.(2), 541,Pp.1-18.
38. Jensen, J. A., Cobbs, J. B., & Turner, B. A. (2016). "Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage", **Business Horizons**, Vol. (59), No.(2),Pp. 163-173.
39. Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2009). "Systemic knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages", **Kybernetes**, Vol.(38), No.(3/4), Pp.559-580.
40. Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A., & Almqvist, R. (2006). "Balancing dilemmas of the balanced scorecard", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol .(19), No.(6), Pp.842-857.

41. Johnson, W. C., & Sirikit, A. (2002). "Service quality in the Thai telecommunication industry: a tool for achieving a sustainable competitive advantage", **Management Decision**, Vol.(40), no.(7), Pp.693-701
42. Junior, A. N., de Oliveira, M. C., & Helleno, A. L. (2018). "Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives", **Journal of Cleaner Production**, Vol .(190), Pp.84-93.
43. Kadir, A. R. A., Aminallah, A., Ibrahim, A., Sulaiman, J., Yusoff, M. F. M., Idris, M. M., & Malek, Z. A. (2018). "**The Influence of Intellectual Capital and Corporate Entrepreneurship Towards Small and Medium Enterprises'(SMEs) Sustainable Competitive Advantage: Building a Conceptual Framework**", In: Noordin F., Othman A., Kassim E. (eds) Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference , Springer, Singapore. Pp. 67-77.
44. Kaplan, R., S. (2010). "**Conceptual Foundations Of Balanced Scorecard**", Harvard Business School Working , Pp.10-74
45. Kim, K. (2014). "**The impact of ISO 26000 implementation on sustainable supply chain management and competitive advantage**", Ph.D, University of Nebraska.
46. Kumar, S. (2013), "**Researching the effectiveness of balanced scorecard by using process perspective: a research proposition**", available at: [www.researchgate.net/publication/268513859\\_Researching\\_the\\_Effectiveness\\_of\\_the\\_Balanced\\_Scorecard\\_by\\_Using\\_the\\_Process\\_Perspective\\_A\\_Research\\_Proposition](http://www.researchgate.net/publication/268513859_Researching_the_Effectiveness_of_the_Balanced_Scorecard_by_Using_the_Process_Perspective_A_Research_Proposition) .
47. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R & , Leone, R. P. (2011). "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?", **Journal of marketing**, Vol.( 75), No.(1), Pp.16-30.
48. Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2017). "Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving", **Asia Pacific Management Review**, Pp. 1-7
49. Kunz, R. E., Siebert, J., & Mütterlein, J. (2016). "Combining value-focused thinking and balanced scorecard to improve decision-making in strategic management", **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, Vol .(23), No.(5-6), Pp.225-241.
50. Latukha, M. O. (2018). "Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia ",**Thunderbird International Business Review**, Vol. (60), No.(1), Pp.69-87.
51. Lea, B. R., Yu, W. B., & Min, H. (2018). "Data visualization for assessing the biofuel commercialization potential within the business intelligence framework", **Journal of Cleaner Production**, Vol .(188),Pp. 921-941.
52. Llop, R., & García-Arrizabalaga, I. (2014). "**Implementing Strategic Changes to Generate Sustainable Competitive Advantage**", in: Arch G. Woodside , Hugh M. Pattinson , Roger Marshall (ed.) Field Guide to Case Study Research in Business-to-business Marketing and Purchasing (Advances in Business Marketing and Purchasing), Vol (21), Emerald Group Publishing Limited, Pp.191 – 210.

53. Lovelock, C.(1979). "An Evaluation of Effectiveness of Drop off Questionnaire", **journal of marketing research**, No.(13), Pp.358-364.
54. Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). "The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.(129), Pp.289-296.
55. Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2018). "Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities", **Journal of Business Research**, Vol.(94), Pp.320-334.
56. Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). "Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance", **Small Business Economics**, Vol .(51), No.(1), Pp.221-244.
57. Malik, S. (2015). "**A Balanced Scorecard for Assessing the Quality & Provision of Health Services in UNHCR Refugee Camps**", Ph.D., Johns Hopkins University.
58. Mallman, C., de Carvalho Rezende, J. F., & de Carvalho R. B. (2017). "Efeitos do Balanced Scorecard: Impacto nos Resultados Financeiros das Empresas de 2006 a 2016/Effects of the Balanced Scorecard: Impact on Companies' Financial Results from 2006 to 2016", **Revista FSA ,Centro Universitário Santo Agostinho**, Vol .(15), No.(6),Pp. 3-25
59. Mamun, A. A., Noorshella Binti Che, N., Permarupan, P. Y., & Muniady, R. A. L. (2018). "Sources of competitive advantage for Malaysian micro-enterprises", **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, (just-accepted), Vol.(10, No.(2), Pp.191-216.
60. Maran, L., Bracci, E., & Inglis, R. (2018). "Performance management systems' stability: Unfolding the human factor–A case from the Italian public sector", **The British Accounting Review**, Vol .(50), No.(3), Pp.324-339.
61. Martins, I., & Belo, O. (2017, September). "**A Balanced Scorecard Approach for Evaluating the Utility of a Data Warehousing System**", In European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems .
62. Massingham, R., Massingham, P. R., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting: a new learning and growth perspective for the balanced scorecard. **Journal of Intellectual Capital**, Vol.(20), No(1),Pp. 60-82.
63. Maury, B. (2018). "Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes for Assessing Advantage", **Journal of Business Research**, Vol. (84), Pp. 100-113
64. McWilliams A. (2018). "**Sustainable Competitive Advantage**", In: Augier M., Teece D.J. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*,
65. Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). "TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol .(66), No.(1), Pp.111-125.
66. Modak, M., Ghosh, K. K., & Pathak, K. (2018). "A BSC-ANP approach to organizational outsourcing decision support-A case study", **Journal of Business Research**, doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.040.
67. Monteiro, S., & Ribeiro, V. (2017). "The balanced scorecard as a tool for environmental management: Approaching the business context to the public sector", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. (28), No.(3), Pp.332-349.

68. Pérez, C. Á., Montequín, V. R., Fernández, F. O., & Balsera, J. V. (2017). "Integration of Balanced Scorecard (BSC), Strategy Map, and Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) for a Sustainability Business Framework: A Case Study of a Spanish Software Factory in the Financial Sector", **Sustainability**, Vol.(9), No.(4), 527,Pp.1-23.
69. Qorri, A., Mujkić, Z., & Kraslawski, A. (2018). "A conceptual framework for measuring sustainability performance of supply chains", **Journal of Cleaner Production**, Vol.(189), , Pp.570-584.
70. Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). "Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation", **Intangible Capital**, Vol.(14), No.(1), Pp.186-201.
71. Ramazzotti A. (2018). "**Implementation of a Balanced Scorecard in the Water Industry. The Abbanoa S.p.A. Case**", In: Gilardoni A. (eds) *The Italian Water Industry*, Pp. 301-321, Springer.
72. Reda, N. W. (2017). "Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices", **Quality Assurance in Education**, Vol.(25), No.(4), Pp.489-499.
73. Ren, L., Xie, G., & Krabbendam, K. (2009). "Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms", **Management Research Review**, Vol.(33),No.(1), Pp.79-89.
74. Rühle, E., & Wagner, V. L. (2017). "**Organizational Culture: An Additional Perspective to the Balanced Scorecard**", In: Ellermann H., Kreutter P., Messner W. (eds) *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation*, Pp. 495-511, Palgrave Macmillan, London
75. Sainaghi, R., Phillips, P., & d'Angella, F. (2019). The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. **International Journal of Hospitality Management**, Vol.(76), Pp.216-230.
76. Sigalas, C., & Papadakis, V. M. (2018). "Empirical investigation of relationship patterns between competitive advantage and superior performance", **Journal of Strategy and Management**, Vol.(11). No.(1) , Pp.81-111.
77. Singh, R. K., & Arora, S. S. (2018). "The adoption of balanced scorecard: an exploration of its antecedents and consequences", **Benchmarking: An International Journal**, Vol.(25), No.(3), Pp.874-892.
78. Singh, S., Olugu, E. U., Musa, S. N., & Mahat, A. B. (2018). "Fuzzy-based sustainability evaluation method for manufacturing SMEs using balanced scorecard framework", **Journal of Intelligent Manufacturing**, Vol.(29), No (1), Pp.1-18.
79. Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", **Strategic management journal**, Vol.(28), No.(13), Pp.1319-1350.
80. Teece, D & Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: an introduction", **Industrial and corporate change**, Vol.(3), No.(3), Pp.537-556.
81. Thompson, S. K.. (2012), "**Sampling, Third Edition**", John Wiley & Sons, Inc.
82. Tiwari, P.,& Panicker, S. (2017). "Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Performance Measurement in Facility Management - A Literature Review" **Pacific Business Review International** ,Vol. (10), No. (1), Pp. 121-127.

83. Torres, A. I., Ferraz, S. S & Santos-Rodrigues, H. (2018). "The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage ", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.(19), No.(2), Pp.453-472.
84. Valmohammadi, C., & Servati, A. (2011). "Performance measurement system implementation using Balanced Scorecard and statistical methods", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol .(60), No. (5), Pp.493-511.
85. Vanpoucke, E., Vereecke, A., & Wetzels, M. (2014). "Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach", **Journal of Operations Management**, Vol.(32), No.(7), Pp.446-461.
86. Walsh, P. R., & Dodds, R. (2017). "Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage", **Business Strategy and the Environment**, Vol.(26), No.(5), Pp.672-687.
87. Weerawardena, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy", **Journal of strategic marketing**, Vol.(11), No.(1),Pp. 15-35.
88. Wilden, R., & Gudergan, S. (2017). Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance. **Journal of Service Theory and Practice**, Vol .(27), No.(4),Pp. 808-832.
89. Yu, C., Zhang, Z., Lin, C & ,.Wu, Y. J. (2017). "Knowledge Creation Process and Sustainable Competitive Advantage: the Role of Technological Innovation Capabilities", **Journal of Sustainability**, Vol.(9), No.(12), 2280.
90. Yuan, X., Kim, S., Dai, W., & Ketil Arnulf, J. (2013). "How FIEs may sustain competitive advantage in China: Adapting marketing strategy by the use of Guanxi", **Baltic Journal of Management**, Vol.(9), No.(1),Pp. 22-46.
91. Zahoor, A., & Sahaf, M. A. (2018). "Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective", **International Journal of Bank Marketing**, Vol .(36), No (1), Pp.184-207.