

التأثير المعدل لبطاقة الأداء المتوازن للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية  
والميزة التنافسية المستدامة  
(دراسة ميدانية)

**Moderator effect of the Balanced Scorecard  
On the relationship between social responsibility  
and sustainable competitive advantage  
(Field Study)**



جامعة بورسعيد



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

التأثير المعدل لبطاقة الأداء المتوازن للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة  
(دراسة ميدانية)

**Moderator effect of the Balanced Scorecard  
On the relationship between social responsibility and  
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 اختبار التأثير المعدل لبطاقة الأداء المتوازن بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت العاملة في جمهورية مصر العربية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (362)، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (352)، وتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي، تحليل الانحدار المتعدد الهرمي **Multiple Regression** Hierarchical، واستخدام أسلوب تحليل المسار وتقييم النموذج البنائي للبحث.

وقد أظهرت اهم نتائج البحث إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي (البُعد المالي - بُعد التعلم والنمو- بُعد العمليات الداخلية - بُعد العملاء- البُعد الاجتماعي والبيئي) تتفاعل مع المسؤولية الاجتماعية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، أي أن بطاقة الأداء المتوازن تزيد من التأثير الإيجابي الذي تحدثه المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية المستدامة، أي بمعنى آخر بطاقة الأداء المتوازن تعزز من قوة العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة. ومن ثم بطاقة الأداء المتوازن تلعب دور معدل تفاعلي بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة.

وأوصت الباحثة بمجموعة من اهم توصيات البحث ومنها:

أهمية تبني ثقافة الاستدامة كأحد متطلبات بيئة الأعمال الحالية كفلسفة للعمل من خلال دمج المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية) ضمن الاستراتيجية، تصميم بطاقة الأداء المتوازن في ضوء رؤية ورسالة مستدامة استباقية، وضع الخريطة الاستراتيجية تماشيًا مع رؤية المنظمة والأهداف وبناء العلاقات السببية، تقييم الأداء المستدام لمبادرات المسؤولية الاجتماعية باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتحديد مدى المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتدعيم الميزة التنافسية المستدامة، واخيرًا إدارة القيمة المستدامة واتخاذ الإجراءات لتصحيح مسار الاستراتيجية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية أو الإنسانية، بطاقة الأداء المتوازن، البُعد المالي، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، البُعد الاجتماعي والبيئي، الميزة التنافسية المستدامة .

## **Abstract:**

The researcher aimed to study Moderator effect of the Balanced Scorecard on the relationship between social responsibility and sustainable competitive advantage of the cement companies operating in Egypt .

**Research methodology :**According to the objectives and hypotheses, the researcher relied on the descriptive analytical method . The number of valid questionnaire of analysis (352). The following statistical methods were used Confirmatory factor Analysis ,Standard Multiple Regression , Multiple Regression Hierarchical, And use the path analysis method to evaluate the structural model of the research.

**Research results:** The most important results show that the dimensions of the Balanced Scorecard (Financial dimension - Learning and growth dimension - Internal processes dimension - Customers dimension - Social and environmental dimension) interact with social responsibility to promote sustainable competitive advantage. In other words a Balanced Scorecard enhances the strength of the positive relationship between social responsibility and sustainable competitive advantage. Hence, a Balanced Scorecard plays an interactive role between social responsibility Sustainable competitive advantages.

**Research recommendations, the most important recommendations including:** The importance of adopting a culture of sustainability as one of the requirements of the current business environment as a philosophy of action by integrating the social responsibility of (economic, legal, Ethical and Philanthropic responsibilities) within the strategy, designing the balanced performance card in the light of a proactive vision and mission, Building of causal relationships, assessing the sustainable performance of social responsibility initiatives using Balanced Scorecard indicators to determine the extent to which they contribute to the achievement of strategic objectives and the promotion of sustainable competitive advantage, And finally to manage sustainable value and take action to correct the path of sustainable strategy.

**Key Words:** social responsibility, Economic responsibilities, Legal responsibilities, Ethical responsibilities, Philanthropic responsibilities, Balanced Scorecard, Sustainable Competitive Advantage, financial dimension - learning and growth dimension - internal processes dimension - customer dimension - social and environmental dimension.

**1- مقدمة البحث:**

في ضوء الاهتمام العالمي بالاستدامة وضرورة دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إستراتيجية المنظمات، بالإضافة إلى الاهتمام على مستوى الدولة والتوجه نحو إستراتيجية إضافة قيمة مستدامة "رؤية مصر 2030"، لم تعد منظمات الأعمال المعاصرة تعمل على تحقيق الأرباح فقط بل امتدت مسؤوليتها اتجاه موظفيها ومجتمعها وبيئتها التي تعمل فيها، حيث أظهر استطلاع للرأي العام حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أن المستهلكين والموظفين يظهرون اهتماماً كبيراً بامتثال المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، حيث أوضح الاستطلاع أن (88 %) من المستهلكين يعتقدون أن المنظمات يجب أن تحاول تحقيق أهداف أعمالهم مع تحسين المجتمع والبيئة ودون الأضرار بها، بينما حوالي (83 %) من المجيبين الموظفين ينظرون بجدية في ترك عملهم إذا كان صاحب العمل قد انتهك معايير وممارسات العمل (Habib & Hasan, 2019).

في حين أشار استطلاع عام 2015 شمل (30.000) مستهلك في 60 دولة، أن (66%) من المشاركين العالميين مستعدون لدفع المزيد مقابل السلع المستدامة، بينما يجد 45% أن سمعة الشركة الصديقة للبيئة محرك رئيسي لقرار الشراء وتعكس اهتمامات المستهلكين الحاليين (KPMG, 2015). وهناك العديد من المنظمات الكبيرة لديها قواعد سلوك أخلاقية وأنظمة إدارة بيئية وتقارير مسؤولية الشركات فإن (92%) من أكبر 250 شركة في العالم لديها تقرير مسؤولية الشركات في عام 2015 بزيادة قدرها (45%) عن عام 2002 (Frynas & Yamahaki, 2019). في السنوات الأخيرة نمت أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات في الاقتصادات الناشئة مثل الهند وكوريا الجنوبية في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، وارتفع متوسط نسبة أكبر 100 شركة تهتم بالمسؤولية الاجتماعية للشركات من (49%) في عام 2011 إلى (79%) في عام 2015 في البلدان التي (KPMG 2015, 2017).

وفي هذا الخصوص، ادركت منظمات الأعمال في ظل بيئة التنافس القائمة في السوق، والضغوط والتحديات التي تواجهها من قبل الحكومات والمجتمعات التي تعمل معها، بأنها ملزمة في انتهاز توجه اجتماعي وبيئي جديد في مسار عملها، فأصبح التنبؤ لمفهوم المسؤولية الاجتماعية هو ذلك التعبير الميداني والتطبيقي لأعمال المنظمات، لكي تبقى وتستمر وتتمتع بالقبول والرضا من قبل مختلف الأطراف المحيطة بها. ولكي تحقق المنظمات هذا التوجه كان لا بد من اعتماد توجه استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية، وما تمتلكه من ميزة تنافسية في سوق الأعمال، فأصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو الأكثر معاصرة وتوافقاً في الربط ما بين التوجهات الاستراتيجية لأعمال المنظمات وتحقيقها للرسالة التي تتبناها في تحقيق المواطنة في مسار عملها وتفاعلها مع المجتمع ومفردات البيئة العامة المحيطة بها. حيث تحتاج المنظمات المعاصرة باستمرار للبحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية المستدامة في بيئة العمل المتقلبة. ويعتبر من المصادر المهمة للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في القرن الـ 21، هو قدرتها على دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئة في استراتيجيتها.

فضلاً عن ذلك، انه على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية قد تحقق ميزه تنافسية مستدامة، إلا أن المحافظة على استدامة الميزة التنافسية لن تستمر للابد، بسبب جهود المنافسين فسرعان ما تتآكل، وخاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، ولكن من الممكن أن تستمر لأطول فترة ممكنة من خلال تدعيمها وتعزيزها، ولكي يتحقق ذلك لا بد أن يكون هناك أداة منهجية إستراتيجية ديناميكية، تستخدم لتقييم مدى مواكبة المنظمة لمتطلبات بيئة الأعمال من منظور استراتيجي شامل، بحيث تكون محرك وموجه للأداء المستقبلي .

وبهدف التصدي بنجاح للتحديات في بيئة تتسم بالتنافسية بشكل متزايد ومعقد على المنظمات إعادة النظر في أدوات قياس الأداء، وتم تحديد مميزات قياس الأداء الأكثر فعالية لتشمل ربط

العمليات بالأهداف الاستراتيجية، وتحقيق التوازن بين المؤشرات المختلفة، مع التركيز إلى حد كبير على محركات الأداء المستقبلي التي تعتبر من القضايا الهامة، ومن ثم أهمية وجود أداة منهجية متطورة للقياس ذات بعد استراتيجي تستطيع أن تُوجد ثقافة حديثة للأداء المؤسسي عن طريق دمج مبادرات المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المنظمة، لا تعتمد فقط على تطبيق متطلبات الجودة كنظام أداء فحسب، بل مراجعة وتقويم منظور التفكير الاستراتيجي لتحقيق مفهوم الاستدامة، وهذا ما أظهر مؤخرًا بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب للتفكير الاستراتيجي الحديث للربط بين تغيير ثقافة المنظمات والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وبناء الرؤية المستقبلية المتجددة على الصعيدين الإقليمي والعالمي في ضوء الاهتمام بالبعد (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، حيث أن العلاقة بين المؤشرات الاجتماعية والبيئية كآلية للتأهيل البيئي ومهمة قياس وتقييم الأداء الاجتماعي والبيئي والقدرة التنافسية هي علاقة معقدة.

ويكمن التحدي الرئيس الذي يواجه القطاع الصناعي بشكل عام وقطاع الإسمنت في مصر بشكل خاص، في كيفية تحقيق النجاح الاقتصادي مع المحافظة على البيئة وحمايتها وتحسين البعد الاجتماعي، وتعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات الاستراتيجية، لأنها ترتبط مباشرة بأعمال الإنشاء والتعمير، وتشهد صناعة الإسمنت علي المستوى العالمي تطورات سريعة باعتبارها سلعة إستراتيجية لا غنى عنها لتحقيق خطط التنمية، ويشكل قطاع البناء والتشييد محورًا هامًا من محاور التنمية لما يقوم به من دور هام في دفع عجلة النمو، وخلق المزيد من فرص العمل، وتأتي مصر في المرتبة العاشرة بين أكبر منتجي العالم في صناعة الإسمنت بنسبة إنتاج نحو (1.4%) من الإنتاج العالمي، والأولي بين الدول العربية تليها السعودية (النقيب، 2010). وتحتل مصر المرتبة الأولى من حيث الميزة النسبية لأكثر 10 دول تتمتع بمزايا نسبية في تصدير الإسمنت من إجمالي 130 دولة، واحتلت مصر المركز (14) بقائمة أكبر الدول المنتجة للإسمنت عالمياً بنهاية عام 2018، بحجم إنتاج بلغ (60) مليون طن، من جملة (3400) مليون طن من حجم الإنتاج العالمي، وذلك وفقاً لتقرير الشهري للبيانات الصادرة عن المجلس التصديري لمواد البناء (2018). ويواجه قطاع صناعة الإسمنت تحديات كبرى في بيئة الأعمال اليوم حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا، يتضاعف المنافسون، يزداد الاهتمام بالاستدامة، البيئة، وتوقعات المجتمع واحتياجاته، مما يجعله يجد صعوبة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي يحتاج إلى تبني فلسفة ومفاهيم وأدوات منهجية إستراتيجية تعمل كموجه ومحرك استراتيجي، لمسايرة هذه التغيرات.

ومن هذا المنطلق يأتي البحث الحالي ليؤكد الاهتمام بهذا الموضوع في البيئة العربية والمصرية، ودراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة، ولسد بعض النقص في المعرفة المتوفرة حول الدور المعدل لبطاقة الأداء المتوازن بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة لتعزيزها، وكذلك استجلاء أهمية الربط بينهما سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتلاءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات، ولتضيف حلقة جديدة من حلقات البحث توأصلا مع الجهود البحثية التي تتناول هذا المجال الحيوي المهم.

## 2- الخلفية النظرية:

### 1/2 المسؤولية الاجتماعية

#### 1/1/2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت جزءاً من استراتيجية المنظمات الحديثة إلا أنه ليس هناك اتفاق على مفهوم محدد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، حيث لا يتصف مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالثبات بل بالديناميكية مما أوجد صعوبة في التوصل إلى مفهوم موحد، وبسبب الأهمية المتزايدة التي أصبح يكتسبها هذا الموضوع هناك مفاهيم وضعتها منظمات وهيئات دولية بالإضافة إلى ما توصل إليه الأكاديميين: (Agyemang et al., 2016; Famiola, 2016; Font et al., 2016; & Adiwoso, 2016).

وتنوه الباحثة إلى أن بحث (McWilliams & Siegel, 2011) حصل على أعلى معدل استشهاد (Citations) في عام 2017 بناءً على موقع "ISI Web of Science" والذي يعتبر رقم واحد في تصنيف المجالات والبحوث العلمية، حيث عرف المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية على أنها أي نشاط "مسؤول" يسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وعلى الرغم من أن (Ruiviejo & Morales, 2016) عرفها على أنها ممارسة الأعمال المتميزة التي ينبغي أن تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي والبيئي المستدام بشكل أكبر والالتزام أيضاً بالاهتمامات الاجتماعية لجميع أصحاب المصلحة. إلا أن (Beal & Neesham, 2016) عرفها على أنها التزام عملي وأخلاقي للمنظمات للنظر في تأثير أعمالهم على النتائج المرغوبة عن طريق سلوك منظم ومنهجي بحيث يساهم في تحقيق تلك النتائج وفق الأهداف المنهجية.

كما يشير (Kang et al., 2016) إلى أنها التزام منظمات الأعمال على الإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، والعمل مع الموظفين والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية حياتهم. وفي هذا الخصوص يرى (Vertigans & Idowu, 2017) المسؤولية الاجتماعية على أنها الأنشطة أو الاستثمارات التي تقوم بها المنظمة لجعل عملياتها التجارية أكثر اجتماعية أو مستدامة بيئياً. وهذا ما أكدته بحث (Deigh et al., 2016) على أنها الأنشطة التي تستهدف التأثير الإيجابي على المجتمع بطرق مختلفة مثل الحد من الفقر، والدعم المالي، ونقل المعرفة وتعزيز المهارات في مجال بناء قدرات قطاعات المجتمع. ومن ناحية أخرى عرفها (Kanyogonya, 2016, p.20) على أنها "قرار واعى تقوم به المنظمات لمزاولة العمل بطريقة تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام والرعاية الحقيقية البشرية والبيئية".

## 2/1/2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

1/2/1/2 البعد الاقتصادي (المسؤولية الاقتصادية): ويشير هذا البعد إلى أن تتحمل المنظمات مسؤوليتها الاقتصادية تجاه المساهمين التي تتمثل في تحقيق عائد معقول على الاستثمارات، وتجاه الموظفين الذين يبحثون عن فرص عمل آمنة ومصادر دخل توفر حياة كريمة إلى حد ما بالإضافة إلى السلامة في العمل والتدريب والتعليم، وتجاه العملاء الذين يهتمون بمنتجات ذات نوعية جيدة بتكلفة معقولة، وتجاه المجتمع المحلي الذي يريد مراعاة البيئة ولا زالت هذه المسؤولية تشكل سبباً رئيساً لقيام المنظمات في المجتمع; (Jaiyeoba et al., 2018; Moorthy et al., 2017). أي أن تكون المنظمة ذات منفعة ومجدية اقتصادياً، كشرط مهم للبقاء والاستمرار (قاشي وبو درجة، 2016).

2/2/1/2 البعد القانوني (المسؤولية القانونية): يشير هذا البعد إلى وفاء المنظمة بجميع التزاماتها القانونية تجاه أصحاب المصلحة مجتمعين وتوفير السلع والخدمات التي تلبي على الأقل

الحد الأدنى من المتطلبات القانونية (Carroll, 2016; Jaiyeoba et al., (2018; Lyra et al., 2017. فالمسؤوليات القانونية هي جزء من العقد الاجتماعي بين الأعمال والمجتمع وهي انعكاس للقيم الأخلاقية كما هو متوقع من قبل المجتمع، ويشمل المفهوم الأساس للتجارة العادلة على النحو الذي يحدده القانون (Pratihari& Uzma, 2017).

3/2/1/2 البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية): يتضمن الأنشطة، المعايير، السياسات، والممارسات التي يتوقع المجتمع وأصحاب المصالح مراعاتها على الرغم من أنها ليست مقننة في القانون. وبالتالي المنظمات ستكون مسؤولة عن مجموعة كاملة من المعايير، والقيم، والمبادئ، والتوقعات التي تعكس اهتمام المستهلكين، الموظفين، وأصحاب المصالح والمجتمع، والتميز بين التوقعات القانونية والأخلاقية غالباً ما يكون صعب، فالتوقعات القانونية هي بالتأكيد تتضمن جوانب أخلاقية، ولكن التوقعات الأخلاقية في جوهرها تتجاوز مجرد الامتثال للقوانين واللوائح إلى أبعد من ذلك، فالقوانين ضرورية ولكنها ليست كافية، حيث أن التوقعات الأخلاقية هي أن المنظمات سوف تستجيب إلى (روح القانون) وليس مجرد نص القانون (Carroll, 2016; Jaiyeoba et al., 2018; Pratihari& uzma, 2017).

4/2/1/2 البعد الخيري الإنساني (المسؤولية الخيرية): ويشير هذا البعد إلى الممارسات الطوعية غير الملزمة للمنظمة في شكل مبادرات إنسانية من خلال أنشطتها بشكل لا يرتبط بالعمل بشكل مباشر، وتكون موجهة لعموم المجتمع أو لمجموعات خاصة، ولا تهدف إدارة المنظمات من هذه الممارسات تحقيق الأرباح أو زيادة الحصة السوقية أو غيرها بشكل مباشر، ويتبلور هذا البعد في قمة الهرم (قاشي وبو درجة، 2016). ويرتبط هذا البعد بمبدأ تنمية وتطوير نوعية الحياة بشكل عام، كما يمثل هذا البعد تحقيق حلقة المنافع لكلا الطرفين وهو ما يرغب المجتمع في تحقيقه بشكل مباشر (فلاق، 2014). حيث أصبح من الضروري انخراط المنظمات في الأعمال الخيرية كطريقة عملية لإثبات مواطنهم الصالحة ويتم ذلك لتعزيز أو زيادة سمعة المنظمة (Jaiyeoba et al., 2018; Pratihari& uzma, 2017; Moorthy et al., 2017).

2/2 الميزة التنافسية المستدامة:

1/2/2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

ظهر مفهوم الميزة التنافسية كأحد أكثر المفاهيم الواعدة في الأدبيات الإدارية الحديثة بسبب التغير السريع الذي يواجه المنظمات، واحتل هذا المفهوم مكانة هامة في الكثير من الأدبيات ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي في مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، (Çetin& Knouch,2018; Hallam et al.,2018; Sigalas& Papadakis, 2018). ويشير (Johannessen & Olsen (2009 إلى أن المنافسة تجعل بيئة الأعمال غير ثابتة وديناميكية. وفي ظل بيئة تتسم بالتغيير والتطور المستمر وتعد بيئة الأعمال وعدم التأكد، يضاف إلى تحدي كيفية بناء ميزة تنافسية تحدى كيفية استدامة هذه الميزة، حيث يعتبر السعي لتحقيق استدامة الميزة التنافسية الآن استراتيجية أساسية، وتسعى المنظمات لتحقيق المتطلبات الأساسية من أجل تحقيق استدامة ميزتها التنافسية (Kadir et al.,2018; Latukha, 2018).

وتنوه الباحثة إلى أن تعريف (Barney (1991 يعتبر من أكثر التعريفات وضوحاً وقبولاً في الوسط الأكاديمي للميزة التنافسية المستدامة حيث 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. اي لا توجد ميزة تنافسية مستدامة إلا بعد توقف الجهود الرامية إلى تكرار تلك الميزة، أو من خلال التنفيذ المتفوق لنفس استراتيجية المنافسين. اي انها الموقف الفريد الذي تطوره المنظمة تجاه منافسيها (Mahdi et al., 2018; Castro & Giraldi, 2018).

2/2/2 مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة :

لا ينظر في إمكانية إنشاء ميزة تنافسية مستدامة إلا في إطار منهج استراتيجي Llop & (García-Arrizabalaga, 2014). ويمكن تقييم وقياس الميزة التنافسية المستدامة 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، على سبيل المثال الربحية، أو استقرار سوق الأسهم (Maury, 2018). وتتفق الباحثة مع (Evans, 2016; Walsh & Dodds, 2017) بأن هناك اثنين من المداخل أو المدارس 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، ويعتبر هذا البحث من الأبحاث التي حصلت على أعلى نسبة استشهاد عام 2017، بناء على موقع "ISI Web of Science". كما أشارت أبحاث الإدارة الاستراتيجية إلى أن المنظمة لا تعمل بمعزل عن بيئتها، وبناءً على ذلك تظهر أهمية بيئة الأعمال للمنظمة وتأثيرها عليها، وبالتالي على المنظمة أن تعطي أهمية متساوية لتطوير مواردها وقدراتها مع الأخذ في الاعتبار متطلبات السوق، ولا سيما عندما تقوم مثل هذه المنظمات بتحديد استراتيجيتها، حيث أن نجاح أي منظمة مشتق من تفاعل استراتيجيات المنظمة مع القوى الخارجية، وعندما تطبق بنجاح مجموعة من الاستراتيجيات التي تتطلبها البيئة الخارجية، أي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق، حيث أن اهتمام المنظمة بالبيئة الخارجية يجعلها على معرفة وفهم ومواكبة التطورات الخارجية والاستجابة لمتطلباتها بشكل أسرع من منافسيها، وبالتالي تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويربط هذا المدخل بين الميزة التنافسية والطريقة التي تتكيف بها المنظمة مع الفرص والتهديدات في بيئتها التنافسية (Evans, 2016; Walsh & Dodds, 2017).

على الرغم من أهمية هذا الاستراتيجيات إلا أن الاعتماد على تخفيض التكلفة أو التمايز لا يحقق بالضرورة استدامة الميزة على المدى الطويل لأنها من الممكن أن تقلد أو تستبدل (Johnson & Sirikit, 2002). وبالتالي هذا الاستراتيجيات تحقق ميزة تنافسية فقط ولا تضمن ديمومتها، 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).

تستنتج الباحثة مما سبق إنه على الرغم من أهمية هذه الاستراتيجيات إلا أنه لا يمكن تحقيقها بدون موارد وقدرات متميزة يتم استغلالها من خلال توجه استراتيجي ذو بعد ديناميكي، حيث أن التنافس وفقاً للتكلفة أو التمايز أو التركيز كان من الممكن في ظل بيئة تتميز بالثبات أو الاستقرار النسبي، ولكن في ظل بيئة الأعمال التنافسية التي تتسم بالتغير السريع تصبح هذه الاستراتيجيات قابلة للتكرار بسبب الجهود المكثفة الناجمة عن المنافسين.

ب- المدخل المتجه من داخل المنظمة إلى خارجها : أو التحليل الداخلي الذي أصبح يحتل موقعًا بارزًا في مجال البحوث الاستراتيجية على مدى العشرين عامًا الماضية، ويستند هذا المدخل على نظرية الموارد أو وجهة النظر القائمة على الموارد التي أشار إليها (Barney 1991) حيث انه من الممكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة اذا توفر لدى المنظمة موارد تتميز بخصائص معينة وهي القيمة، الندرة، صعوبة التقليد أو صعوبة المحاكاة، صعوبة الاستبدال، وتعتبر هذه النظرية الأكثر تفسيرًا للميزة التنافسية المستدامة واعتماد اغلب الباحثين عليها (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).

كما أن النظرية القائمة على الموارد أو وجهة النظر القائمة على الموارد (Resource Based View) (RBV) قد برزت في السنوات الأخيرة من النظريات الأكثر تأثيرًا على الميزة التنافسية المستدامة وكنظرية متعارف عليها وشائعة ، وتركز هذه النظرية على موارد المنظمة كعنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية. وتعتبر هذه النظرية واحدة من ابرز النظريات المستخدمة لشرح وفهم مصادر الميزة التنافسية على أساس الموارد، حيث تعتبر من المداخل الرائدة لتحليل استدامة الميزة التنافسية، وقد استخدمت اغلب الأبحاث السابقة نظرية الموارد كخلفية نظرية لها، في حين اختلفت في دراسة أنواع مختلفة من الموارد على جوانب مختلفة من المنظمات (Kalali& Heidari, 2016; Mamu et al., 2018).

على الرغم من أن كلا النوعين من الموارد الملموسة وغير الملموسة يخلق قيمة اقتصادية، إلا أن الموارد غير ملموسة تعتبر نقطة بداية لتحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية، حيث أن الموارد الملموسة وعلى الرغم من كونها قيمة ونادرة، ولكن من الممكن أن تتكرر بسهولة، وبالتالي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مؤقتة قصيرة الأجل، وبالتالي ليست مصدرًا لاستدامة الميزة، وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيرًا في بناء الميزة التنافسية المستدامة، حيث تكون أكثر تعقيدًا ويصعب تقليدها لأنها تنجم عن أنشطة محددة مترابطة يصعب تحديدها (Çetin& Knouch,2018; Mahdi et al.,2018; Torres et al,2018). ويمكن تصنيفها من حيث رأس المال المادي أو البشري أو التنظيمي (Jensen et al.,2016; Othman et al.,2015).

هناك ثلاثة أطر توضح الموارد التي تحقق استدامة للميزة التنافسية كما اوضحها الباحثون كالتالي:

1- قدم (Barney& Wright,1997) اطار يوضح خصائص الموارد التي تحقق استدامة للميزة التنافسية في اطار يشار إليه في الوسط الاكاديمي بإطار 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 (القيمة، الندرة، غير قابل للتقليد بشكل كامل، وغير قابل للاستبدال) (Valuable, Rare, Imperfectly Imitable, and Imperfectly Substitutable).

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

### ج - القدرات الديناميكية كاستراتيجية تكاملية قائمة على نظرية الموارد:

على الرغم من أن وجهة النظر القائمة على الموارد تفسر خصائص الموارد إلى يمكن أن تكون مصدرًا لاستدامة الميزة التنافسية، إلا أنها تعرضت لانتقادات حيث أن لا يمكن تطبيقها إلا على الظروف البيئية الثابتة فقط وفي ضوء ذلك نظرية الموارد مفهوم له قيود، في معظم الأبحاث التي أجريت باستخدام نظرية الموارد، لم تظهر كيف يمكن للموارد أن تحقق استدامة للميزة في ظل أي من التغيرات البيئية، وعلاوة على ذلك، لم تفسر نظرية الموارد كيف يمكن تجديد هذه الموارد القيمة لمساعدة المنظمة للحفاظ على التدفقات النقدية المتفوقة في المستقبل، حيث أن الميزة التي يصعب تطويرها أو تعزيزها يمكن أن تتآكل بسرعة وتصبح غير قادرة على البقاء بسبب قابليتها للتقليد أو الاستبدال (القواسم المشتركة) وبسبب استراتيجيات التنوع الفقيرة في البيئات الديناميكية، وشدة المنافسة حيث المزايا التنافسية المستدامة هي مؤقتة في أحسن الأحوال، بالإضافة إلى التحولات السريعة في بيئة الأعمال نتيجة التطورات التكنولوجية والاستجابات السريعة للمنافس للأنشطة الاستراتيجية، ينتج عن ذلك أن تفقد المنظمة القدرة على التكيف تدريجيًا والحفاظ على المزايا التنافسية الحالية، حيث أن استدامة الميزة يتطلب أكثر من مجرد امتلاك موارد يصعب تكرارها، وفي ضوء ذلك نظرية الموارد يمكن أن تولد ميزة تنافسية بطريقة محدودة 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، ويظهر كيف يتم الحفاظ على ميزة المنظمات مع مرور الوقت، وقدم هذا المفهوم لأول مرة من قبل (Teece & Pisano, 1994) وأشار إلى ذلك الأبحاث التالية (Kalali & Evans, 2016; Gomes & Romão, 2018; Heidari, 2016; Yuan et al., 2013).

وقد اجتذب هذا الرأي اهتمامًا جديدًا في العقدين الماضيين، وأجريت العديد من الأبحاث باستخدام هذا المنظور، حيث أن نظرية القدرة الديناميكية هي مجال نقاش بحثي أكاديمي (Teece, 2007). وفي هذا الخصوص أوضح (Yuan et al., 2013) أن الموارد التي تحقق الميزة ليست شرطًا كافيًا لاستدامة الميزة لان الميزة ليست ثابتة، في سوق ديناميكي، فمن الضروري إنشاء تطبيقات ديناميكية وإعادة ترتيب الموارد الموجودة. وينفس المنطق أشار Fahy (2000) أن الموارد في حد ذاتها لا تمنح ميزة تنافسية مستدامة. بينما التوجه الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على تحويل الموارد إلى شيء ذي قيمة، وبمجرد تحديدها، لا بد من تطويرها وحمايتها. حيث أن خصائص الموارد القيمة، الندرة، وعدم القدرة على التقليد، والإحلال هي ضرورية ولكن الاكتفاء بها بشكل فردي لإنتاج ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال تنافسية ديناميكية لن يضمن استدامتها على المدى الطويل (Jensen et al., 2016). ومن ثم الذي يميز استدامة الميزة التنافسية هي موارد وقدرات المنظمة التي تقاوم التآكل من قبل جهود المنافسين (Johnson & Sirikit, 2002; Ren et al., 2009).

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.

3/2 بطاقة الأداء المتوازن:

أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الاستراتيجية الأكثر استخدامًا على نطاق واسع، من قبل اغلب المنظمات في جميع أنحاء العالم على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، بالإضافة إلى تطبيقه في منظمات صناعية وخدمية، حيث أن هذه الأداة لها القدرة على المواءمة مع الأهداف، بالإضافة إلى إمكانية التكيف مع متطلبات الاستدامة (Aliakbari Nouri et al., 2019). ويرجع ذلك 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; Acuña-Carvajal et al., 2019 (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).

على الرغم من المجهود البحثي المؤثر لـ Kaplan & Norton في تطوير بطاقة الاداء المتوازن خلال الأعوام 1992,1995,1996,2001a, 2001b, 2004,2006a, 2008a,2008b). إلا أن المنظمات لا تزال تعاني من كيفية تحويل أو ترجمة رسالتها واستراتيجيتها إلى مؤشرات تسهل تحليل النتائج و اتخاذ القرارات وفقًا لمتطلبات الاستدامة، بالإضافة إلى كيفية إدارة تعقيد الاستدامة والعلاقات المتبادلة بين مجموعة من القرارات والأهداف (Acuña-Carvajal et al., 2019).

### 1/3/2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد اختلفت المفاهيم التي تصف بطاقة الأداء المتوازن حيث تعرف على أنها أداة لها القدرة على ربط الأهداف بمؤشرات ودمج الاستدامة في استراتيجية منظمات الأعمال، فهي أداة توفر إطار لترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية متوازنة مع الخطط والمؤشرات Aliakbari (Nouri et al., 2019). وقد أشار (Massingham et al., 2019) على أنها أداة لتنفيذ الاستراتيجية وتساعد على تقييم وتوضيح علاقة السبب والنتيجة بين الإجراءات والأهداف وتوفر إطارًا للتفكير الاستراتيجي المتكامل، حيث تعكس التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والأهداف قصيرة وطويلة الأجل، بالإضافة لمؤشرات رائدة وتابعة. بينما أوضح (et al., 2019) Acuña-Carvajal إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تساعد على التركيز الاستراتيجي لتعزيز وإنشاء الأنشطة التي تضيف قيمة مستدامة. بالإضافة إلى ذلك عرفها (Hu et al.,2019) هي وسيلة لتوصيل المبادرات الاستراتيجية طويلة الأجل لوحدة الأعمال وتحقيق النجاح المالي على المدى الطويل.

### 2/3/2 مداخل إدارة القيمة المستدامة من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

اتفقت معظم الأبحاث على أن هناك مداخل لإدارة القيمة المستدامة من خلال بطاقة الأداء المتوازن كما يلي (e.g., Aly& Mansour, 2017; De Andrade et al.,2018; Jassem et al.,2018; Aliakbari Nouri et al., 2019 (العلجة،2018؛ حسين،2017؛ حفناوي وجمام، 2017؛ فؤاد، 2018)

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

ب- دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية (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).

د- يتم دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في بعد العمليات الداخلية، وتحديد مؤشرات الاستدامة فقط للعمليات الداخلية: أي أن المؤشرات البيئية يمكن اعتبارها جزءاً من العمليات الداخلية (Aliakbari Nouri et al., 2019).

وفي ضوء ما سبق تستخلص الباحثة أن دمج البعد الاجتماعي والبيئي داخل الأبعاد الأخرى بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد المالي، لم يظهر مدى أهمية وتأثير هذا البعد على الأداء الاستراتيجي المستدام للمنظمة كبعد مستقل بذاته لإظهار أهمية الأولويات الاجتماعية والبيئية، ولم تعكس تأثير هذا البعد على الأبعاد الأخرى في ضوء العلاقات السببية للبطاقة، مما يؤدي إلى عدم اهتمام وإغفال الإدارة العليا لأهميته، كما ترى الباحثة أنه على الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أبعاد مالية وغير مالية إلا أنها تفتقر إلى منظور طويل الأجل يعزز ويتكامل مع الأبعاد التقليدية، ويثري ويعمق الاستدامة في استراتيجية المنظمة، مما أظهر أهمية أضافت أبعاد أخرى، حيث تعد القضايا الاجتماعية والبيئية محاور رئيسة لبنية الأعمال المستدامة. وبناءً على ما سبق سوف تقوم الباحثة بإضافة البعد الاجتماعي والبيئي لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتوافقه مع هدف البحث.

3/3/2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أ- البعد المالي: الأهداف المالية في هذا البعد تمثل محور للأهداف والمقاييس في جميع الأبعاد الأخرى للبطاقة، كما يساعد وحدات الأعمال لربط الأهداف المالية باستراتيجية المنظمة، كما يعتبر هذا البعد استراتيجية للنمو المستقر والربحية الحصة السوقية والتدفقات النقدية إدارة التكاليف والمخاطر من وجهة نظر المساهمين ومعدل النمو بالمقارنة مع المنافسين (Alani et al., 2019; Gupta & Chopra, 2018; Sainaghi et al., 2019) ومن خلال هذا البعد يتم تقييم ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تقود إلى النجاح الاقتصادي، وينبغي أن يكون النجاح المالي نتيجة لزيادة فعالية جميع الأبعاد الأخرى للبطاقة (Reefke & Trocchi, 2013) (الشعباني، 2017؛ دمنهوري والراشد، 2018). أي كيف يؤدي التحول الاستراتيجي إلى النجاح الاقتصادي (Junior et al., 2018).

ب- بعد العملاء: يقيم هذا البعد اهتمامات العملاء الرئيسية، وجوانب الأداء الحرجة (Reefke & Trocchi, 2013; Sainaghi et al., 2019). ويُعد بُعد رضا العملاء جوهر المقاييس غير المالية، كما أن إستراتيجية المنظمة يجب أن تركز على مفهوم (العميل القيمة)، والعديد من المنظمات اليوم تقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق أقصى قدر من رضا العملاء، حيث تؤمن بأن رضا العملاء هي جزء لا يتجزأ من البقاء على قيد الحياة للمنظمة، حيث أن منظمات الأعمال اليوم تنظر للعملاء باعتبارهم مشاركون حقيقيون في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المنظمة، مما يفرض على الإدارة تطوير علاقتها مع هؤلاء العملاء بدلاً من النظر إليهم في إطار تلبية حاجاتهم بمنظور تقليدي، وهو الهدف الرئيس والمتحكم في نشاط المنظمة فهو يشتمل على مؤشرات تعكس مدى رضا العملاء وولائهم للمنظمة. كما أن هناك أهمية لتبني إستراتيجية التركيز على العميل (Customer – Focused) (Monteiro & Ribeiro, 2017) (محمود، 2018).

ج- بعد العمليات الداخلية: وهو البعد الأكثر أهمية لنجاح أي المنظمة، ويوضح هذا البعد الامتثال التنظيمي (Dinçer et al., 2019). ويشمل العمليات التي تتفوق فيها المنظمة وتضمن أعلى جودة للمنتجات والخدمات، وتحديد ما هي المناطق التي تحتاج إلى تحسين، يجب على

المديرين ضمان نجاح أعمالهم التجارية على أساس التحسين المستمر في العمليات التجارية الداخلية لضمان رضا العملاء، وأن منتجات المنظمة وخدماتها تلبية متطلبات العملاء وإنشاء قيمة بالنسبة لهم، هذا المنظور يساعد المنظمة على تحديد الكفاءات والعمليات التي يجب أن تتفوق فيها لتحقيق رضا العميل، والأهداف الرئيسية هي تحسين العمليات، تحديد مقاييس جودة الأداء والإنتاجية (Lea et al.,2018; Zahoor& Sahaf,2018; Sainaghi et al.,2019). وهو البعد الذي يترجم متطلبات العملاء إلى مقاييس توجه العمليات الداخلية والتحسينات الجارية من أجل بناء الكفاءات الأساسية.

د- يُعد التعلم والنمو: يعد هذا البعد الجانب الأكثر ابتكارًا والأكثر أهمية في عملية إدارة بطاقة الأداء بأكملها، ويحقق هذا البعد القدرة على التعلم التنظيمي على المستوى التنفيذي، كما يُعد حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج وأهداف لكل من بُعد العمليات الداخلية، العملاء، البعد المالي للمساهمين، حيث يحدد هذا البعد القدرات والكفاءات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة مضافة بشكل مستمر للعملاء والمساهمين. وبالتالي يركز على الأصول 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، ويساهم في تعزيز البنية التحتية التنظيمية لقدرات ومهارات العاملين(رأس المال البشري)، وجودة نظم المعلومات(رأس مال المعلومات)، والتنسيق التنظيمي و(رأس المال التنظيمي)، وفي دعم إنجاز الأهداف التنظيمية ويتم تصميم المؤشرات في هذا البعد للمساعدة في سد الفجوات وضمان الأداء المستدام للمستقبل (Aly& Mansour, 2017; Gupta & Chopra,2018; Junior et al.,2018 Massingham et al.,2019; Hamid, 2018a; (مهرا،2014).

هـ- البعد الاجتماعي والبيئي: يوضح هذا البعد أن الأهداف الاجتماعية أو البيئية لا تقل أهمية عن الأهداف المالية للمنظمة، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق ربح على المدى الطويل يجب أن تحاول دمج الأهداف المستدامة في أعمالهم العادية، وهذا البعد يشمل ربط المؤشرات بأهداف استراتيجية مستدامة لتصحيح التوجه الاستراتيجي، وبشكل متكامل في عملية الإدارة الاستراتيجية، وفي ضوء ما سبق تعتبر الأهداف البيئية أو الاجتماعية هي أولويات جوهرية تدمج في رؤية واستراتيجية المنظمات التي تسعى لتحقيق قيمة مستدامة، حيث تعتبر الأهداف الاجتماعية أو البيئية أهداف تنافسية استباقية للمنظمات التي تبحث عن مزايا تنافسية، ومن ثم يجب على المنظمات اتخاذ استراتيجيات اجتماعية وبيئية استباقية لمواجهة التحديات والضغوط التنافسية في بيئة الأعمال، وفهم جدوى تقييم الأداء الاجتماعي والبيئي ومراقبة الإستراتيجية الاجتماعية والبيئية، وبالتالي ينبغي أن تضاف الأهداف الاجتماعية البيئية لتحقيق طموحات أصحاب المصلحة من منظور منفصل للاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية. بحيث يتم التركيز على أهمية القضايا البيئية والاجتماعية وتأثيرها على أداء المنظمة، حيث يحدد البعد ماذا يتوقع المجتمع؟ وكيف نحسن بينتنا الطبيعية؟ (Qorri et al.,2018; Tiwari & Panicker, 2017) (المسعودي وعلي، 2016؛ درغام والفرا، 2018؛ لطرش، 2018؛ محاد وطلال، 2018).

### 3- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في صعوبة تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بأدوات منهجية إستراتيجية ديناميكية، حيث إنه على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية تعد معيارًا من معايير

تحقيق التنافسية المستدامة، إلا أن المسؤولية الاجتماعية وحدها ليست كافية للارتقاء وتحسين الميزة التنافسية المستدامة لمستوى اعلى والمحافظة عليها، بالإضافة إلى إمكانية فقدان الميزة التنافسية المستدامة وتآكلها بسبب جهود المنافسين، ومن ثم استدامة الميزة التنافسية لن تستمر للابد، وخاصة في بيئة الأعمال شديدة المنافسة، وبالتالي لابد من أداة إستراتيجية لدمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المنظمة، وإدارة مبادرات المسؤولية الاجتماعية من منظور استراتيجي مستدام يعتمد على محركات أداء مستقبلية من أجل ضمان استمراريتها وتحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. كما يمكن تحديد نطاق المشكلة من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:

1/3 ما مدى علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية المستدامة ؟

2/3 هل تؤدي بطاقة الأداء المتوازن دورًا معدلاً للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة ؟

4- أهداف البحث:

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

1/4 تحديد طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت محل البحث.

2/4 اختبار الدور المعدل لبطاقة الأداء المتوازن بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت محل البحث

3/4 تقديم نموذج مقترح لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة بناءً على مبادرات المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن.

4/4 التوصل إلى بعض النتائج التي يمكن أن تسهم في تعزيز التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة، عن طريق زيادة الوعي بأهمية نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية عن طريق دمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المنظمة وتوجيهها وإدارتها من خلال بطاقة الأداء المتوازن، فضلاً عن تقديم دليل إرشادي مقترح لمساعدة القيادات والمسؤولين في شركات الإسمنت محل البحث على تنفيذ توصيات البحث، كما يستفيد من نتائج هذا البحث كل الجهات المعنية بالقطاع الصناعي الملوث للبيئة بشكل عام، وقطاع الإسمنت بشكل خاص كشعبة الإسمنت التابعة لغرفة صناعة مواد البناء باتحاد الصناعات المصرية.

5- أهمية البحث:

1/5 الأهمية العلمية

1/1/5 يعد هذا البحث استجابة لاتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال الإدارة ومنظمات الأعمال ألا وهو الاستدامة وكيفية ممارستها على ارض الواقع من خلال المسؤولية الاجتماعية، كما تنبثق أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله بالدراسة والتقصي، حيث يتناول البحث المسؤولية الاجتماعية كأحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة التي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المتزايدة وضغوط أصحاب المصالح ودفعها نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

2/1/5 كما يتناول البحث أداة من ابرز الأدوات التي طرحت نفسها وبقوة كمجال بحثي منذ بداية التسعينات وهي أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة منهجية إستراتيجية للوصول للأداء الاستراتيجي المستهدف، وقد يكون هذا البحث كمحاولة متواضعة من الباحثة لإلقاء المزيد من الضوء حول كيفية تطويعها واستخدامها (وفق الجيل الرابع من حيث تطورها) لتعزيز ودعم الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

3/1/5 كما يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية مفهوم الميزة التنافسية المستدامة والحاجة لإجراء المزيد من الدراسة والتقصي عنها ومعرفة العوامل المؤثر عليها وتدعيمها بالمفاهيم الإدارية الحديثة، وتزويد المكتبة العربية بموضوعات تُعد الدراسات فيها محدودة وتكاد تكون نادرة.

4/1/5 وتتبع أهمية البحث الحالي أيضاً من اختبار بطاقة الأداء المتوازن كمتغير معدل بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة، والتي لم تختبر من قبل سواء في البيئة الأجنبية أو في البيئة المصرية وذلك كما تبين من تحليل البحوث السابقة. بالإضافة إلى التعرف على المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمات باستخدام أبعاد المسؤولية الاجتماعية في العمل هذا من جانب، كما تهدف إلي معرفة إلي أي مدي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير معدل للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة .

## 2/5 الأهمية العملية:

يستمد هذا البحث أهميته من تناوله لموضوعات حيوية وذات دور بالغ الأهمية سواء على مستوى توجه الدولة أو على مستوى المنظمات، وأهميته سواء في القطاع الصناعي بصفه عامه وقطاع الإسمنت بصفه خاصه، حيث يتناول قطاع من اهم القطاعات الصناعية المصرية وهو قطاع صناعة الإسمنت، حيث تعد صناعة الإسمنت من الصناعات الحيوية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية، وإتاحة الفرصة للقادة ومديري التنفيذ في المنظمات محل البحث لمعرفة علاقات الترابط والتأثير بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة، وكيف يمكن تعزيز الميزة التنافسية المستدامة عن طريق الدور المعدل لبطاقة الأداء المتوازن كمحرك أداء استراتيجي، وتأثير تبني ونشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية على تحسين الاستدامة الاجتماعية، مما يؤدي إلى الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وأصحاب المصالح وبالتالي تكون المنظمة أكثر قدرة على المرونة والتكيف مع المتطلبات المتغيرة والمتسارع، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة، والسرعة في اتخاذ القرارات، والعوائد الاقتصادية والاجتماعية المهمة الناتجة من تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية وتحقيق المزيد من الرضا والتحفيز والانتماء للمنظمة، ومن ثم تستطيع المنظمة من خلالها خلق قيمة إستراتيجية مستدامة، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز والميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال المصرية، ومن ثم من المتوقع أن يقدم البحث الحالي لمتخذي القرار في شركات الإسمنت محل البحث نتائج علمية واقعية.

## 6- فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تتمثل فروض البحث فيما يلي:

### 1/6 الفرض الرئيس الأول :

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية الممثلة في: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية أو الإنسانية وبين الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت محل البحث".



ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

1/1/6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاقتصادية والميزة التنافسية المستدامة

2/1/6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية القانونية والميزة التنافسية المستدامة

3/1/6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية والميزة التنافسية المستدامة

4/1/6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الخيرية أو الإنسانية والميزة التنافسية المستدامة.

2/6 الفرض الرئيس الثاني:

"تعديل بطاقة الأداء المتوازن الممثلة في: بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد الاجتماعي والبيئي، والبُعد المالي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت محل البحث".

ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

1/2/6 يعدل بُعد التعلم والنمو العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة

2/2/6 يعدل بُعد العمليات الداخلية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة

3/2/6 يعدل بُعد العملاء العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة

4/2/6 يعدل بُعد الاجتماعي والبيئي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة

5/2/6 يعدل بُعد المالي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة

7- أسلوب البحث:

اعتمدت الباحثة في اعداد 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 عينة 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 نتيجة المقابلة التي أجرتها مع بعض المديرين في القطاع المذكور، 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- اسمنت اسيوط (مجموعة سيمكس المكسيكية وهي تحتل المرتبة الثالثة عالمياً).  
 ج- العربية للاسمنت (60% من اسهم الشركة اسبانية).  
 د- اسمنت 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 أن:

$N =$  حجم المجتمع.

$Z \text{ value} = Z$  تعني الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي (1.96) عند معامل ثقة (95%)، باعتبارها الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية.

$\text{Percentage Picking} = P$  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	الاجمالي

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 & Cellection** 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 على ثلاثة أنواع من المتغيرات التالية:

1/9 المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية وأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية أو الإنسانية).

2/9 المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة .

3/9 المتغير المعدل: بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي).

وفيما يلي توضيح لكيفية قياسها:

أ- المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية

سوف يتم قياس المسؤولية الاجتماعية التي تمثل المتغير المستقل للبحث باستخدام مقياس

(Lee et al.,2012) و (Dehkordi et al.,2016) حيث قاما بتطوير مقياس

(Aupperle, 1982) .

والذي يعتبر من اوائل الباحثين الذين قاموا بقياس الأبعاد التي اقترحها (Carroll,

1979,1991) في نمودجه النظري هرم المسؤولية الاجتماعية، وقد حظى المقياس على درجة

مقبولة من المصادقية في الدراسات السابقة (e.g., Aupperle et al.,1985; Pinkston, 1991; Pinkston& Carroll, 1996; Edmondson& Carroll, 1999).

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

ويعتبر مقياس (Cho,2015) تطوير لنموذج (Barney,1991,1995) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعًا في الدراسات السابقة (eg., Mamun et al.,2018; Castro & Giraldi,2018; Mahdi et al.,2018;; Bhat& Darzi, 2018; Barney& Wright,1997).

كما يعتبر مقياس (Wilden&Gudergan,2017) تطوير لنموذج (Teece& Pisano, 1994) وهو أكثر المقاييس استخدامًا للقدرات الديناميكية وأكثرهم مصداقية وصلاحيّة، كما ذكرت دراسات (Teece ,2007; Teece et al.,1997; Wu et al.,2013, 2014; Monteiro et al.,2017).

ج- المتغير المعدل: 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 أغلب الدراسات السابقة (eg.,Hamid,2018a,b; Alani et al.,2018; Hudnurkar et al.,2018; Kaplan& Wisner, 2009; Jassem et al.,2018).

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).

#### 10- تصميم واختبار قائمة الاستقصاء:

بعد مراجعة البحوث السابقة والادبيات 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 (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
المسؤولية الاقتصادية	10-1	10	.843	.918
المسؤولية القانونية	18-11	8	.631	.794
المسؤولية الأخلاقية	29-19	11	.833	.912
المسؤولية الخيرية والإنسانية	38-30	9	.626	.791
المسؤولية الاجتماعية (المتغير المستقل)	38-1	38	.925	.961
بُعد التعم والنمو	49-39	11	.851	.922
بُعد العمليات الداخلية	62-50	13	.810	.900
بُعد العملاء	76-63	14	.883	.939
البُعد الاجتماعي والبيئي	90-77	14	.754	.868
البُعد المالي	101-91	11	.840	.916
بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المعدل)	101-39	63	.963	.981
الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع)	125-102	24	.879	.937
استمارة الاستقصاء ككل	125 -1	125	.979	.989

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا للثبات بالنسبة لمقاييس البحث الثالثة مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت ما بين (0.879) كحد أدنى و(0.963) كحد أقصى، وبالتالي تتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه، بينما كان إجمالي قيمة المعامل للمقياس ككل (0.979) الأمر الذي يدل على ثبات المقياس ككل. كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي لمقاييس البحث الثلاثة ما بين (0.937) و (0.981)، بينما كانت قيمة إجمالي معامل الصدق للمقياس ككل (0.989) وهو ما يعبر عن الصدق وقدرة المقياس ككل على قياس ما وضع لأجله. ونستنتج مما سبق وجود درجة عالية من الثبات والاستقرار والاعتمادية للمقاييس المستخدمة في البحث وصلاحياتها لجمع بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، ومن ثم إمكانية تعميم نتائج عينة البحث على المجتمع.

#### 11- التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, Version 20) وبرنامج (Amos, Version 23) لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة الفروض، وتطلب ذلك استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي، وتم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

وقد استخدمت الباحثة أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic الممثل في الأوساط الحسابية Means والانحرافات المعيارية Standard Deviation ومعاملات الارتباط الثنائي Pearson Correlation Coefficient بين متغيرات البحث، ولتقييم نماذج القياس تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory factor Analysis (CFA) واختبار فروض البحث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي، تحليل الانحدار المتعدد الهرمي،

التحليل الفرعي للمجموعات لتأكيد نتائج تحليل الانحدار الهرمي ذو المتغيرات المعدلة، وتحليل المسار.

## 12- التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory factor Analysis

يساعد التحليل العاملي التوكيدي على تقييم النماذج البنائية للمقاييس الثلاثة المستخدمة في البحث، والتي تم تصميمها بناء على المفهوم النظري، ويتضمن البحث ثلاثة متغيرات رئيسية وهي (المسؤولية الاجتماعية، بطاقة الأداء المتوازن، الميزة التنافسية المستدامة) ويشار إليها بالمتغيرات الكامنة (Latent Variables)، يتم قياسها من خلال المتغيرات المشاهدة (Observed Variables) وهي أبعاد كلاً من المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، وعبارات الميزة التنافسية المستدامة. وقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من مؤشرات المطابقة لتقييم قدرة نموذج القياس، ويوضح الجدول (3) التالي مؤشرات المطابقة التي تم الاعتماد عليها في عملية التقييم والدلالة الإحصائية لكل منها:

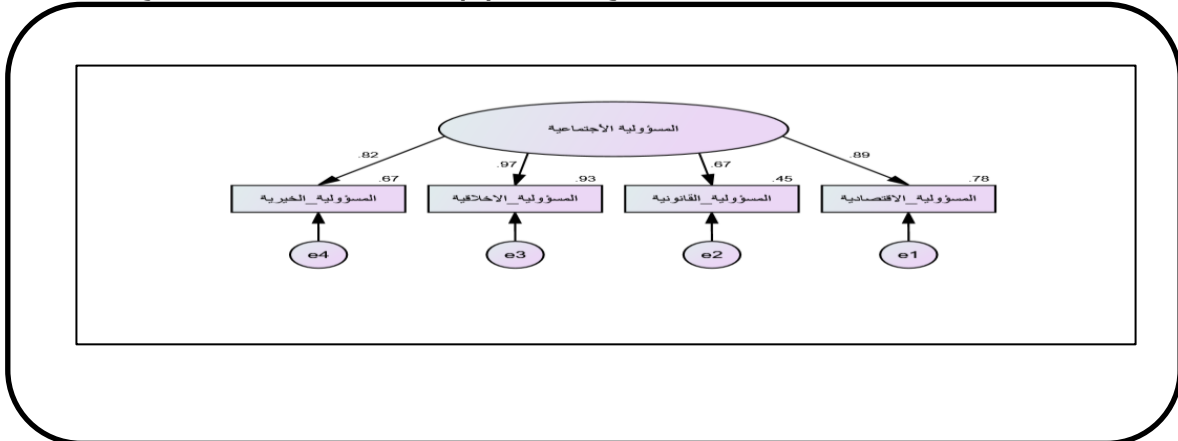
جدول (3)  
مؤشرات المطابقة ودلالة جودتها

م	المؤشر	دلالة جودة المطابقة
1	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	أكبر من 0.90 جيد جداً
2	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index	أكبر من 0.90 جيد جداً
3	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index	أكبر من 0.90 جيد جداً
4	مؤشر تاكر- لويس (TLI) Tucker-Lewis Index	أكبر من 0.90 جيد جداً
5	مؤشر الجذر المعياري لمتوسط مربع البواقي (SRMR) Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	أقل من 0.08 جيد أقل من 0.05 جيد جداً
6	معنوية النموذج البنائي (P value > 0.01, 0.05) Structural Model	

Source: Brown, 2015; Hair et al., 2014; Singla et al., 2018; Tabachnick & Fidell, 2014.

### 1/12 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس المسؤولية الاجتماعية:

تتضمن المسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد أو متغيرات فرعية وهي (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية أو الإنسانية). ويوضح الشكل (1) التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المسؤولية الاجتماعية موضحاً معاملات التحميل المعيارية Standardized Loading Factors للأبعاد الأربعة والارتباط بين كل بعد والمسؤولية الاجتماعية، كما يوضح الجدول (4) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.



## شكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

### جدول (4) مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس المسؤولية الاجتماعية

جودة المطابقة	المؤشر
0.993	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index
0.991	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index
0.948	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index
0.008	RMR

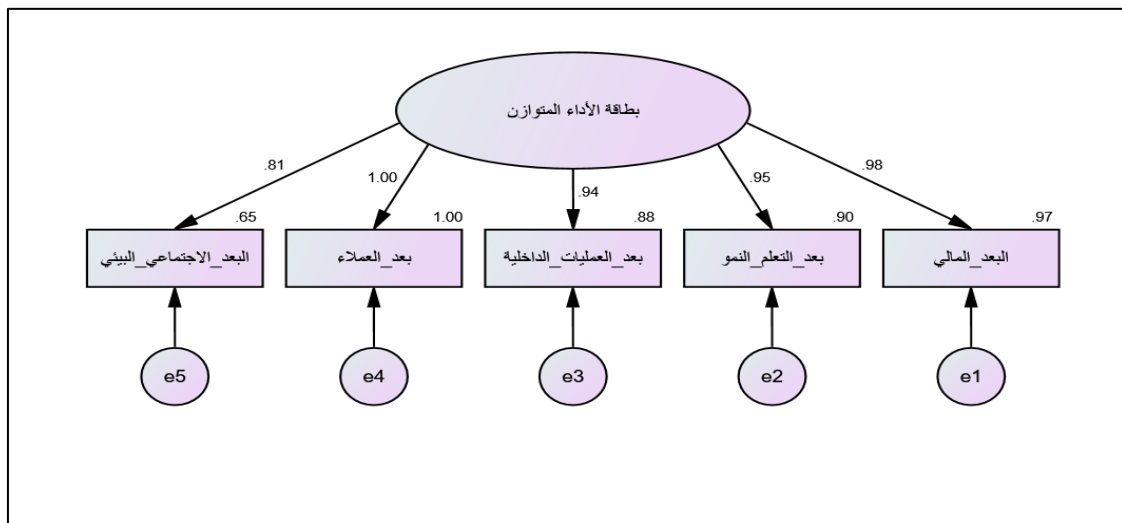
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الشكل (1) السابق ما يلي:

- أ- أن معاملات التحميل المعيارية للأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية تراوحت بين (0.67) و(0.97) . وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث إنها أكبر من (0.5) .
- ب- أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والمسؤولية الاجتماعية تراوحت بين (0.45)، (0.93) وهي نسب مقبولة وبالتالي تدعم الصدق التقاربي للمقياس.
- ج- كما تم مقارنة المؤشرات المطابقة لمقياس المسؤولية الاجتماعية الموجودة بالجدول (4) الخاص بالمقياس بدلالة جودتها الموضحة بالجدول (3)، يتضح أن أغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية وإن النموذج يقىس ما اعد من أجله.

2/12 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج مقياس بطاقة الأداء المتوازن:

- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن خمسة أبعاد أو متغيرات فرعية وهي (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي). ويوضح الشكل (2) التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس بطاقة الأداء المتوازن موضعاً معاملات التحميل المعيارية Standardized Loading Factors للأبعاد الخمسة والارتباط بين كل بعد وبطاقة الأداء المتوازن، كما يوضح الجدول (5) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.



### شكل (2)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Amos.

### جدول (5) مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس بطاقة الأداء المتوازن

جودة المطابقة	المؤشر
0.971	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index
0.970	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index
0.907	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index
0.942	مؤشر تاكر- لوييس (TLI) Tucker-Lewis Index
0.001	RMR

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الشكل (2) السابق ما يلي:

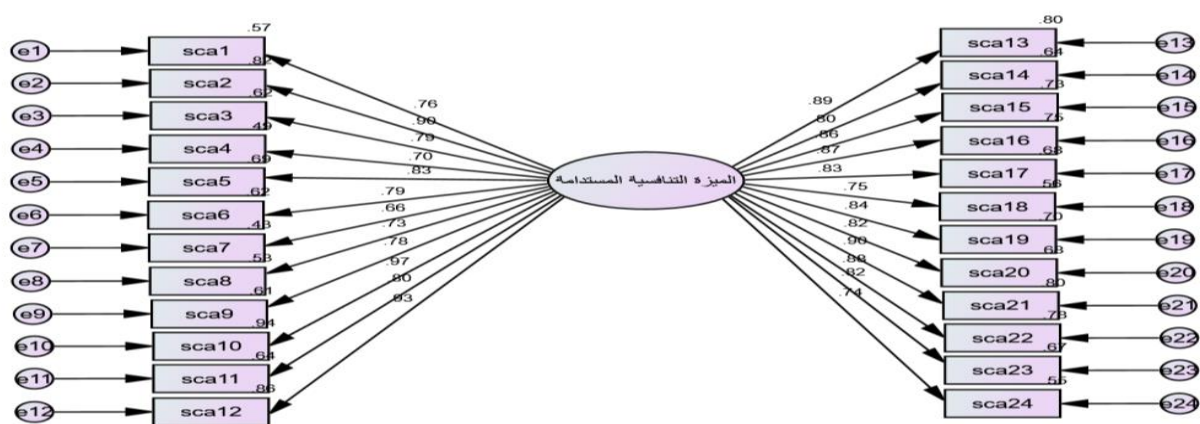
أ- أن معاملات التحميل المعيارية للأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن تراوحت بين (0.81) و (1.00). وتوضح الباحثة أن هذا النسب تم تقريبها، ولذلك يتضح من الشكل (3/3) السابق أن معامل التحميل لبعد العملاء هو (1.00) نتيجة تقريب (0.99). وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث إنها أكبر من (0.5).

ب- أن معاملات الارتباط بين الأبعاد وبطاقة الأداء المتوازن، تراوحت بين (0.65)، (1.00) وتوضح الباحثة أن هذا النسب تم تقريبها، ولذلك يتضح من الشكل السابق أن ارتباط بعد العملاء هو (1.00) نتيجة تقريب (0.998). وهي نسب مقبولة وبالتالي تدعم الصدق التقاربي للمقياس.

ج- كما تم مقارنة المؤشرات المطابقة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن الموجودة بالجدول (5) الخاص بالمقياس بدلالة جودتها الموضحة بالجدول (3)، يتضح أن أغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية وان النموذج يقيس ما اعد من أجله.

3/12 التحليل العامل التوكيدي لنموذج قياس الميزة التنافسية المستدامة:

يحتوى مقياس الميزة التنافسية المستدامة (24) عبارة لم يتم تقسيمه داخلياً أو استبعاد أي عبارة هو مقياس أحادي الأبعاد. ويوضح الشكل (3) التالي نتائج التحليل العامل التوكيدي لمقياس الميزة التنافسية المستدامة موضعاً معاملات التحميل المعيارية Standardized Loading Factors للعبارة والارتباط بين كل عبارة والميزة التنافسية المستدامة، كما يوضح الجدول (6) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.





### شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Amos

#### جدول (6)

#### مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس الميزة التنافسية المستدامة

جودة المطابقة	المؤشر
0.933	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index
0.913	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index
0.966	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index
0.917	مؤشر تاكر- لويس (TLI) Tucker-Lewis Index
0.019	RMR

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الشكل (3) السابق ما يلي:

- أ- أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات لمقياس الميزة التنافسية المستدامة تراوحت بين (0.66) و(0.97) . وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث إنها أكبر من (0.5) .
- ب- أن معاملات الارتباط بين العبارات والميزة التنافسية المستدامة تراوحت بين (0.43)، (0.94). وهي نسب مقبولة وبالتالي تدعم الصدق التقاربي للمقياس.
- ج- كما تم مقارنة المؤشرات المطابقة لمقياس الميزة التنافسية المستدامة الموجودة بالجدول (6) الخاص بالمقياس بدلالة جودتها الموضحة بالجدول (3)، يتضح أن أغلب المؤشرات مطابقة وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية وإن النموذج يقيس ما اعد من أجله.

#### 13- استعراض نتائج البحث:

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

#### 1/13- توصيف متغيرات البحث:

يوضح الجدول التالي (7) البيانات الوصفية:

#### جدول (7)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.413	3.999	المسؤولية الاقتصادية
0.325	4.035	المسؤولية القانونية
0.382	4.065	المسؤولية الأخلاقية
0.302	4.000	المسؤولية الخيرية
0.315	4.025	المسؤولية الاجتماعية
0.366	4.126	البُعد المالي
0.357	4.067	بُعد التعلم والنمو
0.310	4.099	بُعد العمليات الداخلية
0.378	4.101	بُعد العملاء
0.299	3.987	البُعد الاجتماعي والبيئي
0.3250	4.076	المقياس الكلي بطاقة الاداء المتوازن
0.3040	4.0252	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- سجل الوسط الحسابي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية) قيمًا متقاربة وتتجاوز الدرجة (4)، كما سجل الوسط الحسابي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، والبعد الاجتماعي والبيئي) قيمًا متقاربة وتتجاوز الدرجة (4) والتي تمثل الموافقة، ويدل ذلك على تحمل الشركات محل البحث مسؤوليتها الاجتماعية أمام أصحاب المصالح ، كما أن شركات الإسمنت محل البحث تهتم بقياس الأبعاد الاستراتيجية لأدائها المتمثلة في البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والبعد 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 ويعني 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 اجنبية 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.

2/13 نتائج اختبار الفروض:

1/2/13 تحليل الارتباط بين متغيرات البحث:

1/1/2/13 الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة:

لتحديد مدى وجود ارتباط بين كل متغير من المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع، ثم تحديد مدى وجود ارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع، لتحديد قوة واتجاه العلاقة، ويوضح الجدول التالي (8) الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة:

جدول (8)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة

معاملات الارتباط (R)						المتغيرات
الميزة التنافسية المستدامة	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الخيرية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية القانونية	المسؤولية الاقتصادية	
.865**	.891**	.600**	.667**	.513**	1	المسؤولية الاقتصادية
.704**	.802**	.571**	.631**	1		المسؤولية القانونية
.920**	.938**	.683**	1			المسؤولية الأخلاقية
.854**	.905**	1				المسؤولية الخيرية
.948**	1					المسؤولية الاجتماعية
1						الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.  
\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع والميزة التنافسية المستدامة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات (المستقلة الفرعية والتابع) من (0.704) إلى (0.920) ، كما يتضح أن قيمة معامل الارتباط (0.948) بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة ، وهو يعتبر دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.01.

كما تدل نتائج الجدول السابق على أن قيم معاملات الارتباط ذات إشارة موجبة، ما يدل على وجود علاقة ترابط جوهرية، كما يدل على أن هناك ارتباط طردي بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع، وبين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع، ومن ثم يمكن القول بأن اتجاه العلاقة طردي، وتتراوح قوتها ما بين متوسط وقوى.

أما بالنسبة للارتباط بين الأبعاد المستقلة الفرعية لمتغير المسؤولية الاجتماعية، تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهرية فيما تبين في قوتها، بما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد والمعروفة بـ (multicollinearity) والتي يمكن أن تؤثر على دقة النتائج (Awang, 2012; Bryman & Bell, 2012; Hair et al., 1998).

2/1/2/13 الارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة:

ويوضح الجدول التالي (9) الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة، والارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن ككل والميزة التنافسية المستدامة:

#### جدول (9)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة

معاملات الارتباط (R)							المتغيرات
7	6	5	4	3	2	1	
.917**	.981**	.695**	.684**	.746**	.618**	1	1- البعد المالي
.930**	.952**	.646**	.650**	.687**	1		2- بُعد التعلم والنمو
.910**	.959**	.579**	.537**	1			3- بُعد العمليات الداخلية
.927**	.988**	.605**	1				4- بُعد العملاء
.806**	.861**	1					5- بُعد الاجتماعي والبيئي
.947**	1						6- المقياس الكلي بطاقة الأداء المتوازن
1							7- الميزة التنافسية المستدامة

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 أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتغير التابع والميزة التنافسية المستدامة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات (المستقلة الفرعية والتابع) من (0.806) إلى (0.930)، كما يتضح أن قيمة معامل الارتباط (0.947) بين المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، وهو يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

كما تدل نتائج الجدول السابق على أن قيم معاملات الارتباط ذات إشارة موجبة، ما يدل على وجود علاقة ترابط جوهرية، كما يدل على أن هناك ارتباط طردي بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع، وبين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع، ومن ثم يمكن القول بأن اتجاه العلاقة طردي، وتتراوح قوتها ما بين متوسط وقوى.

أما بالنسبة للارتباط بين الأبعاد المستقلة الفرعية لمتغير بطاقة الأداء المتوازن، تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهرية فيما تبين في قوتها، بما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد والمعروفة بـ (multicollinearity) والتي يمكن أن تؤثر على دقة النتائج (Awang, 2012; Bryman & Bell, 2012; Hair et al., 1998).

2/2/13 تحليل الانحدار:

1/2/2/13 نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول:

أ- ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية الممثلة في: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية أو الإنسانية وبين الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت محل البحث". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي بطريقة (Enter) لتحديد معنوية أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة :  
ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاقتصادية والميزة التنافسية المستدامة  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية القانونية والميزة التنافسية المستدامة  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية والميزة التنافسية المستدامة  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الخيرية أو الإنسانية والميزة التنافسية المستدامة.  
ويوضح الجدول التالي (10) نتائج تحليل:

#### جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي للفرض الرئيس الأول

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية ** Sig.	قيمة T-test	B	قيم معاملات الانحدار المعيارى Beta	(أبعاد المتغير المستقل)
معنوي	0.000	8.057	.194	.264	المسؤولية الاقتصادية
معنوي	0.000	4.030	.097	.103	المسؤولية القانونية
معنوي	0.000	11.271	.338	.424	المسؤولية الأخلاقية
معنوي	0.000	8.039	.259	.257	المسؤولية الخيرية
R= .954					معامل الارتباط R
معامل التحديد			معامل التحديد R <sup>2</sup> =0.910 المعدل=0.909		معامل التحديد R <sup>2</sup>
Adjusted R <sup>2</sup>			قيمة (F) = 881.647 0.000		اختبار جودة النموذج F
معنوية (F) =					المعامل الثابت
0.450					

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:  
أ- معامل الارتباط (R)

المتغير التابع = الميزة التنافسية المستدامة (Y)

\*\*الاختبار عند مستوى معنوية 0.01

وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المسند والمتغير المستند حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.954)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.00 ( $p \leq 0.01$ ).  
ب- معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغيرات المستقلة الفرعية تفسر نسبة (91 %) من التغير الكلي في المتغير التابع، والنسب غير المفسرة ترجع إلى عوامل أخرى، أي أن هناك تأثير للمسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية المستدامة. كما أن معامل التحديد المعدل أظهر أن المسؤولية الاجتماعية تعد مسؤولة عن حوالي (90.9%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة، أي أن زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤثر على زيادة الميزة التنافسية المستدامة.

ج- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدى باستخدام (T-test)  
باستخدام اختبار (T-test) نجد أن جميع المتغيرات المستقلة الفرعية ذات معنوية في نموذج الانحدار الخطي وهي (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية،

المسؤولية الخيرية)، ومن ثم يتضح من ذلك أن جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية داخلة في نموذج الانحدار الخطي، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.00 ( $p \leq 0.01$ ).

د- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F- test) لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F- test) وتم التوصل إلى أن قيمة (F- test) هي (881.647) بمستوى دلالة يساوي (0.00) ( $p \leq 0.01$ )، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، كما أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة.

وبذلك نستخلص من النتائج السابقة قبول الفروض الفرعية، والتي تقضي بالاتي:  
الفرض الفرعي الأول " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاقتصادية والميزة التنافسية المستدامة".

الفرض الفرعي الثاني: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية القانونية والميزة التنافسية المستدامة".

الفرض الفرعي الثالث: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية والميزة التنافسية المستدامة".

الفرض الفرعي الرابع: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الخيرية أو الإنسانية والميزة التنافسية المستدامة"، ومن ثم إثبات صحة الفرض الفرعية.

كما تستخلص الباحثة من النتائج السابقة قبول الفرض الرئيس الأول، والذي يقضي "بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية الممثلة في: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية أو الإنسانية وبين الميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت محل البحث"، ومن ثم إثبات صحة الفرض الرئيس الأول.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بحوث (Katavic, 2014; Yim,2015; Thiel,2017; Quairel-Lanoizelee, 2016; Lee, et. al., 2016; Saeidi, et. al., 2015) والتي أثبتت وجود تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية المستدامة، وتقدم هذه النتيجة الدعم لما توصلوا إليه.

2/2/2/13 نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني:

أ- ينص هذا الفرض على أن " تعدل بطاقة الأداء المتوازن الممثلة في: بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد الاجتماعي والبيئي، والبعد المالي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت محل البحث". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي والذي يتكون من أربع خطوات، تتضمن الخطوة الأولى المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل، في حين تتضمن الخطوة الثانية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي) كمتغير مستقل، أما الخطوة الثالثة فتتضمن المسؤولية الاجتماعية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة كمتغيرين مستقلين (مرحلة التعديل)، وأخيراً تتضمن الخطوة الرابعة المسؤولية الاجتماعية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة وحاصل ضرب المسؤولية الاجتماعية  $\times$  أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة كثلاثة متغيرات مستقلة أي إدخال متغير التفاعل. ويوضح الجدول التالي التأثير المعدل لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة:

## جدول (12)

التأثير المعدل لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات المفسرة	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	مقدار التغير (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	مستوى المعنوية** Sig.	نتيجة الاختبار
النموذج الأول المسؤولية الاجتماعية	.948	.899	.899	.899	3129.442	.000	معنوي
النموذج الثاني البُعد المالي +بُعد التعلم والنمو+ بُعد العمليات الداخلية +بُعد العملاء+ البُعد الاجتماعي والبيئي	.955	.912	.910	.013	714.692	.000	معنوي
النموذج الثالث المسؤولية الاجتماعية، البُعد المالي،بُعد التعلم والنمو بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، البُعد الاجتماعي والبيئي (المتغير المعدل)	.960	.922	.920		678.109	.000	معنوي
النموذج الرابع (المسؤولية الاجتماعية، البُعد المالي،بُعد التعلم والنمو بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، البُعد الاجتماعي والبيئي) × (البُعد المالي +بُعد التعلم والنمو+ بُعد العمليات الداخلية+ بُعد العملاء + البُعد الاجتماعي والبيئي) (متغير التفاعل)	.960	.922	.920	.023	580.106	.000	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

المتغير التابع = الميزة التنافسية المستدامة (Y)

\*\*الاختبار عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من نتائج الجدول السابق الآتي:

- 1/ أدى دخول المتغير المعدل إلى ارتفاع معامل الارتباط من 94.8% إلى 96%.
- 2/ أن معامل التحديد R<sup>2</sup> للمسؤولية الاجتماعية فسرت (89.9%) من التباين في الميزة التنافسية المستدامة، وبعد إدخال المتغير المعدل اسهم المتغيرين معاً في تفسير (92.2%) من التباين، بما يدل على أن المتغير المعدل اسهم بمفرده في تفسير حوال (2.3%) من التباين، وهو ما يدل على أن دخول المتغير المعدل أدى إلى رفع القدرة التفسيرية للنموذج، وشرح نسبة إضافية معنوية من التباين في المتغير التابع تتجاوز تلك النسبة التي تم تفسيرها بواسطة المتغيرين المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، بما يعكس اختلاف جوهري في الميزة التنافسية المستدامة، بينما إدخال متغير التفاعل لم يشرح نسبة إضافية R<sup>2</sup> معنوية في المتغير التابع تتجاوز النسبة التي تم شرحها بواسطة المتغير المعدل.
- 3/ تشير معاملات جوهريّة النماذج ككل (F- test) إلى معنوية النماذج عند مستوى معنوية اقل من (0.01).

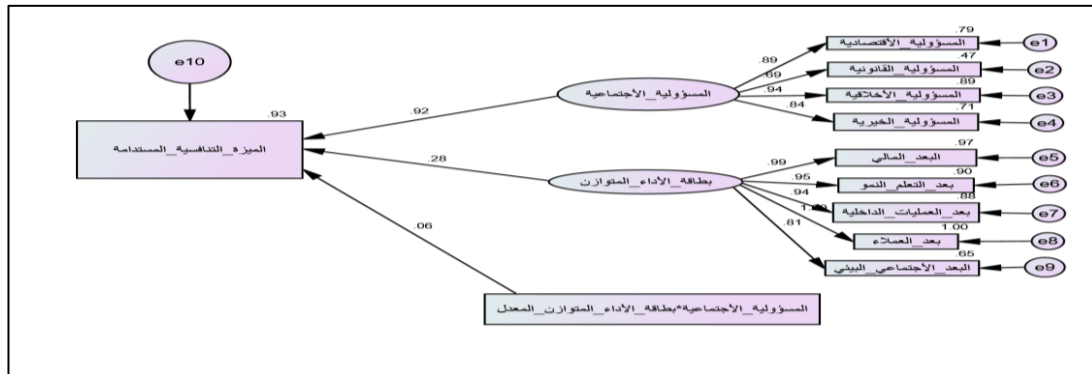
4/ ولمعرفة اتجاه التعديل، ولمزيد من التحقق لصحة الفرض، قامت الباحثة باستخدام التحليل الفرعي للمجموعات، أي تقسيم العينة إلى عينتين صغيرتين، طبقاً لما أوصت به الأبحاث

السابقة (Aiken&West,1991; Cohen et al., 2014; Kemp, 2003) وطبقا لهذا الأسلوب تم تكوين مجموعتين من مفردات العينة بناء على تقديرها على مقياس المتغير المعدل محل الاختبار، وضمت المجموعة الأولى مفردات العينة التي سجلت متوسط مرتفع، بينما شملت المجموعة الثانية مفردات العينة التي سجلت متوسط منخفض، وباختبار الفرض السابق ذكره اتضح انه على الرغم من المسؤولية ترتبط ارتباطا طرديا معنويا مع الميزة التنافسية المستدامة في حالة كل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة ذو المتوسط المرتفع والمنخفض، إلا أن العلاقة الطردية المعنوية كانت اكثر قوة في حالة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة ذو المتوسط المرتفع (معامل التحديد المعدل  $Adjusted R Square R^2 = 0.914$ )، (معامل الانحدار المعياري  $Beta = 0.956$ )، ( $p = 0.000$ ) بالمقارنة مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة ذو المتوسط المنخفض (معامل التحديد المعدل  $Adjusted R Square R^2 = 0.766$ )، (معامل الانحدار المعياري  $Beta = 0.876$ )، ( $p = .000$ )

وتشير النتائج السابقة إلى قبول الفرض الرئيس الثاني والذي ينص على أن " تعدل بطاقة الأداء المتوازن الممثلة في: البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت محل البحث"، ومن ثم إثبات صحة الفرض الرئيس الثاني.

ب- تقييم النموذج الهيكلي (البنائي) للبحث:

يوضح الشكل (5) التالي نموذج البحث الهيكلي المقترح والمستخرج من نتائج برنامج AMOS والذي يوضح معاملات المسار (Path Analysis) الخاصة بمتغيرات البحث، وذلك من خلال اختبار المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل كامن، بطاقة الأداء المتوازن كمتغير كامن معدل، متغير التفاعل كمتغير مشاهد، والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع مشاهد، وفقاً لما أشارت إليه أبحاث (Klein & Moosbrugger,2000; Marsh et al.,2004) كما يوضح الجدول (13) مؤشرات المطابقة الخاصة بهذا النموذج:



شكل (5)

النموذج البنائي أو الهيكلي المقترح لمسار متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، لمخرجات برنامج AMOS.

### جدول (13)

مؤشرات المطابقة الخاصة بنموذج البحث وفقاً للمتغيرات الكامنة

جودة المطابقة	المؤشر
156.357	قيمة كا <sup>2</sup> (Chi- square)
43	درجة الحرية (DF)
3.63	النسبة بين قيم قيمة كا <sup>2</sup> (Chi- square) ودرجات الحرية (Df)
0.100	قيمة P لمستوى المعنوية للنموذج البنائي
0.986	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index
0.983	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index
0.967	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index
0.955	مؤشر تاكر- لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول (13) السابق الخاص بمؤشرات المطابقة لنموذج البحث أن جميعها مقبولة، حيث بلغ مستوى المعنوية للنموذج (0.100) وهو ما يدل على معنوية النموذج، كما تدل أغلب المؤشرات على جودة نموذج البحث ومطابقته للبيانات الميدانية التي تمثل الواقع. ويوضح الجدول (14) التالي معامل الارتباط ومعامل المسار للمتغيرات الثلاثة للبحث كمتغيرات مشاهدة المسؤولية الاجتماعية، بطاقة الأداء المتوازن، والميزة التنافسية المستدامة:

### جدول (14)

نتائج اختبار تحليل المسار للتأثير المعدل لبطاقة الأداء المتوازن بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة

مستوى المعنوية	T	معامل المسار (العادي) غير المعياري	معامل المسار المعياري	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	30.637	0.643	0.920	0.929	الميزة التنافسية المستدامة	المسؤولية الاجتماعية
0.000	14.879	0.200	0.281			بطاقة الأداء المتوازن
0.000	3.417	0.006	0.064			المسؤولية الاجتماعية × بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق (14) وجود تأثير إيجابي معنوي للمسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن كمتغيرات كامنة، ومتغير التفاعل كمتغير مستقل مشاهد في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع مشاهد، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.929)، بينما كانت قوة التأثير (92%) بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية المستدامة، بينما كانت قوة التأثير (28.1%) بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن كمعدل على الميزة التنافسية المستدامة، في حين كانت قوة التأثير (6.4%) بالنسبة لمتغير التفاعل وهو حاصل ضرب (المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن) على الميزة التنافسية المستدامة، عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وهو ما يدل أنه عند دخول المتغير المعدل ومتغير التفاعل أدى إلى تفسير وشرح نسبة إضافية معنوية في المتغير التابع بخلاف تلك النسبة التي تم تفسيرها بواسطة متغير المسؤولية الاجتماعية وهو ما يدل على معنوية التأثير.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج البحوث التي أثبتت أهمية تقييم المسؤولية الاجتماعية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (De Oliveira & Giroletti, 2016 ; Bento, et. al., (2017; Debnath, et. al., 2018 (ملو العين، 2015) وتقدم هذه البحوث الدعم الجزئي لما توصل إليه البحث الحالي، كما تدعم بحوث (Hamid, 2018a; Hamid, 2018b) (عبد، 2016)



البحث الحالي بشكل جزئي، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق توصلت الباحثة إلى أن ارتفاع مستوى المسؤولية الاجتماعية نتيجة الوعي بأهمية المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية انعكس إيجاباً على ارتفاع الميزة التنافسية المستدامة، ما يوضح أهمية تحمل المنظمات مسؤوليتها الاجتماعية أمام أصحاب المصالح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما توصلت الباحثة إلى أن قياس الأبعاد المالية وغير المالية يعدل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الميزة التنافسية المستدامة ما يوضح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة.

#### 14- نتائج البحث:

1/14 على الرغم من أن مستوى ادراك أهمية المسؤولية الاجتماعية كان مرتفع عموماً في الشركات محل البحث، إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة إدماج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية هذه الشركات، حيث أظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات عبارة عن مبادرات متفرقة، ليس لها توجه استراتيجي واضح وغير مرتبطة بمؤشرات، ما يجعلها مبادرات عشوائية ليس لها مردود واضح على المنظمة.

2/14 على الرغم من اهتمام شركات الإسمنت بالأبعاد التالية ( بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد الاجتماعي والبيئي، والبُعد المالي) إلا أنها لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بمفهومها الشامل في قياس وتقييم أدائها المستدام، حيث تستخدم مفاهيم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن دون الربط بوجود علاقة السبب والنتيجة، 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 يعنى 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.

3/14 حرص الشركات محل البحث على تطوير منتجاتها والحرص على استحداث طرق جديدة لحماية البيئة والتزامها بالقوانين، وتلبية أصحاب المصالح المتعاملة معها، مع وجود استراتيجية واضحة لهذه الشركات، يمكنها من دمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجيتها وربطها بمؤشرات تشمل جميع جوانب الاستدامة والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن كأداة ديناميكية تفاعلية لإدارة القيمة المستدامة، لتعزيز التأثير الإيجابي التي تحدثه المسؤولية

4/14 على الرغم من انه يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بنظرية الموارد في الصناعات التي لا تواجه منافسة شديدة، ولا تتسم بيئة الأعمال الخاصة بها بالديناميكية، إلا أن من الصعب تحقيق الاستدامة في قطاع صناعة الإسمنت، في ظل منافسة شديدة تتميز بسرعة التقليد والتكرار، وبيئة أعمال تتسم بالتغير والتجدد المستمر، فلا بد من أن يكون هناك مرونة وابتكار ويتحقق ذلك من خلال تكامل نظرية الموارد مع القدرات الديناميكية.

5/14 المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة في صناعة الإسمنت تعتمد على تنمية الموارد ذات الصلة بالاستدامة المؤسسية والقدرات الديناميكية الاستراتيجية، حيث بدون القدرة الاستراتيجية يمكن أن يكون قيد خطير في عملية إنشاء الميزة التنافسية المستدامة للشركة، ومن ثم فإن استخدام القدرات الاستراتيجية للشركات سيساعدها على تحسين البعد الاجتماعي والإنساني، فضلاً عن الحد من تأثيرها البيئي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وفي ضوء ذلك تحتاج الشركات إلى اعتبار المجتمع والبيئة

كمكون أساسي للميزة التنافسية المستدامة يمكن تمثيلهم من خلال أنشطة المسؤولية الاجتماعية ودمجها في إستراتيجية وممارسات الشركة.

## 16- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، والنموذج المقترح الذي تم عرضه سالفًا لتدعيم وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، توصي الباحثة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة القيمة المستدامة وتعزيز الأثر الإيجابي الذي تحدثه المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية المستدامة، طبقًا للنموذج المقترح والمستخلص من الإطار النظري والدراسة الميدانية. وتقدم الباحثة مجموعة من التوصيات وهي:

1. تبني ثقافة الاستدامة كأحد متطلبات بيئة الأعمال الحالية كفلسفة للعمل من خلال دمج المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية) ضمن الاستراتيجية
2. تصميم بطاقة الأداء المتوازن في ضوء رؤية ورسالة مستدامة استباقية
3. وضع الخريطة الاستراتيجية تماشيًا مع رؤية المنظمة والأهداف وبناء العلاقات السببية
4. تقييم الأداء المستدام لمبادرات المسؤولية الاجتماعية باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتحديد مدى المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتدعيم الميزة التنافسية المستدامة

## 17- مجالات لبحوث مستقبلية:

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

1/17 اقتصر البحث الحالي على شركات الإسمنت الرمادي العاملة في القطاع الخاص بجمهورية مصر العربية، ومن ثم قد يكون من المفيد إجراء أبحاث أخرى تقوم بإعادة اختبار فروض البحث الحالية في المنظمات الخدمية مثل قطاع التعليم أو قطاع البنوك، أو المنظمات الصناعية الأخرى أو في القطاع العام وغيرها من القطاعات الهامة بالبيئة المصرية، حتى يمكن مقارنة نتائج البحث الحالي مع نتائج هذه الأبحاث وتحديد مدى التشابه والاختلاف في النتائج التي يتم التوصل إليها، ما يساعد هذه القطاعات على تدعيم وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

2/17 تم قياس المسؤولية الاجتماعية في هذا البحث باستخدام المقاييس التي أعدها كلاً من (Lee et al., 2012; Dehkordi et al., 2016) حيث قاما بتطوير مقياس (Aupperle, 1982)، ويعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعاً في قياس المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تستخدم استقصاءات أخرى لقياسها.

3/17 فيما يتعلق بالمتغير المعدل، فقد تم قياس بطاقة الأداء المتوازن بخمسة أبعاد (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والبُعد الاجتماعي والبيئي) ومن ثم فإن الأبحاث المستقبلية يمكن أن تستخدم الأبعاد الأربعة التقليدية (البُعد 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.

4/17 تبين من نتائج البحث عدم إدماج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية الشركات محل البحث، على الرغم من أن مستوى ادراك أهمية المسؤولية الاجتماعية كان مرتفع عمومًا في الشركات محل البحث، وممثل في المبادرات والممارسات التي تقوم بها، وبناء عليه فإن التطرق لعمل دراسة مقارنة بين شركات تهتم بالمسؤولية الاجتماعية ومدرجة ضمن 30 شركة الخاصة بالمؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية الشركات (S&P-EGX-ESG) في البورصة المصرية، وشركات غير مدرجة بالمؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية الشركات (S&P-EGX-ESG) ، وتأثير ذلك على الميزة التنافسية المستدامة، حيث تعتبر نقطة بحثية جديرة بالبحث في ضوء سعي المهتمون بهذا الجانب نحو تعزيز المسؤولية الاجتماعية والميزة 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. 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.
3. المسعودي، حيدر علي، وعلي، هبة الله مصطفى السيد، (2016). "استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام: بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد 109، ص.ص195-211.
4. النقيب، أنور ، (2010). " العوامل المؤثرة علي صناعة البناء في مصر بالتركيز علي الإسمنت"، كلية العلوم الادارية، اكااديمية السادات للعلوم الادارية.
5. حسين، على ابراهيم، (2017). "التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ودورة حياة المنشأة لتحقيق استدامة منشآت الأعمال :دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
6. 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.
7. 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.
8. فؤاد، ضياء بهاء الدين، (2018). " نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المستدام للشركات المساهمة " رسالة ماجستير، كلية التجارة ، بنين، جامعة الازهر.
9. فلاق، محمد، (2014). "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو9000"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.
10. قاشي، خالد، وبودرجة، رمزي، (2016). "المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سيم (SIM) واثرها على الصورة الذهنية المدركة لدى المستهلك الجزائري"، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، وزارة التعليم العالي والبحث العملي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.
11. لطرش، وليد، (2018). " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
12. محاد، عربوة، 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.
13. محمود، هدير عبد الرحيم، (2018). التكامل بين منهج التحليل الهرمي وبطاقة الاداء المتوازن في تفعيل اداء الوحدات الاقتصادية دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
14. مهران، مروه السيد، (2014). "امكانية استخدام التغذية العكسية لبطاقة الاداء المتوازن في ترسيد القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة بور سعيد.

## 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. Agyemang, O.S., Ansong, A., & Kyeraa, M. (2016). "Let's talk about firm responsibility: the perception of individual Ghanaian shareholders on corporate social responsibility", **Social Responsibility Journal**, Vol .(12), No.(3), Pp.439-462 .
3. Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). **Multiple regression: Testing and interpreting interactions**. Sage.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
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. Awang, Z. (2012). **Structural equation modeling using amos graphic** (1st ed.). Malaysia: Penerbit Press.
9. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, Vol. (17), No,(1), 99-120.
10. Barney, J. B. (2000). "**Firm resources and sustained competitive advantage**", in: Joel A.C. Baum, Frank Dobbin (ed.) Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management), Vol. (17), Emerald Group Publishing Limited, Pp.203 – 227.
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 Extendedd Balanced Scorecard", **International Journal For Quality Research**, Vol.( 12), No.(1), Pp.81-94.
13. Beal, B.D., & Neesham, C. (2016). "Systemic corporate social responsibility: micro-to-macro transitions, collective outcomes and self-regulation", **Social Responsibility Journal**, Vol .(12), No.(2), Pp.209–227 .
14. 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.

15. 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.
16. Blackmon, V. Y. (2008). **Strategic planning and organizational performance: An investigation using the balanced scorecard in non-profit organizations**, Ph.D., Capella University.
17. Brown, T. A. (2015). **Confirmatory factor analysis for applied research**, Second Edition, Guilford Publications.
18. Bryman, A., & Bell, M. (2012). **Business research methods (3rd ed.)**. New Yorke: Oxford University Press.
19. Cantele, S., & Zardini, A. (2018). "Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship", **Journal of Cleaner Production**, Vol.(182),Pp. 166-176.
20. Carroll, A.B. (2016). "Carroll's pyramid of CSR: taking another look", **International Journal of Corporate Social Responsibility**, Vol ,(1), No.(3), Pp.1–8.
21. 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.
22. 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.
23. 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.
24. 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.
25. Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. Psychology Press.
26. 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
27. Dehkordi, N.H., Sadrabadi, M.M., & Bakhshinejad, M. (2016). "Reviews of Interaction between and Rankings the Aspects of Social Responsibility in Explaining their Overall Index", **Procedia Economics and Finance**, Vol. (36), No.(16), Pp. 301–313.
28. Deigh, L., Farquhar, J., Palazzo, M., & Siano, A. (2016). " Corporate social responsibility: engaging the community", **Qualitative Market Research : An International Journal**, Vol. (19), No.(2), Pp.225-240.
29. 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
30. Dincer, 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.
  31. 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.
  32. Famiola, M., & Adiwoso, S.A. (2016). "Corporate social responsibility diffusion by multinational subsidiaries in Indonesia: organisational dynamic and institutional effect". **Social Responsibility Journal**, Vol. (12), No.(1), Pp.117-129.
  33. Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). " Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value", **Tourism Management** , Vol.(53), Pp. 175-186.
  34. Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2019) **Corporate Social Responsibility: An Outline of Key Concepts, Trends, and Theories**. In: Rettab B., Mellahi K. (eds) Practising CSR in the Middle East, (Pp. 11-37). Palgrave Macmillan, Cham.
  35. 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.
  36. Gomes, J., & Romão, M. (2017, April). "**Balanced Scorecard: Today's Challenges**", In World Conference on Information Systems and Technologies .
  37. 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.
  38. Habib, A., & Hasan, M. M. (2019). Corporate social responsibility and cost stickiness. **Business & Society**, Vol. (58), No.(3), Pp.453-492.
  39. Hair, J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): guidelines on its application as a marketing research tool. **Brazilian Journal of Marketing**, Vol.(13), No.(2).
  40. 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.
  41. 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
  42. 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.

43. 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
44. 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.
45. Hu, Y., Xiao, S., Wen, J., & Li, J. (2019). An ANP-multi-criteria-based methodology to construct maintenance networks for agricultural machinery cluster in a balanced scorecard context. *Computers and Electronics in Agriculture*, 158, 1-10.
46. 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.
47. Jaiyeoba, H. B., Adewale, A. A., & Quadry, M. O. (2018). "Are Malaysian Islamic banks' corporate social responsibilities effective? A stakeholders' view", **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 36 , No. (1), Pp.111-125.
48. 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.
49. 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.
50. Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2009). "Systemic knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages", **Kybernetes**, Vol.(38), No.(3/4), Pp.559-580.
51. 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
52. 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.
53. 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.
54. Kalali, N. S., & Heidari, A. (2016). "How was competitive advantage sustained in management consultancies during change: The role of dynamic capabilities", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. (29), No.(5), Pp.661-685
55. Kang, K.H., Lee, S., & Yoo, C. (2016). "The effect of national culture on corporate social responsibility in the hospitality industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. (28), No.(8), Pp.1728-1758.
56. Kanyogonya, V. (2016). "**Is Corporate Social Responsibility an effective intervention for sustainable development? The case of Canadian mining**



- companies in Burkina Faso"**, Master, Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto.
57. Kaplan, R., S. (2010). "**Conceptual Foundations Of Balanced Scorecard**", Harvard Business School Working , Pp.10-74
  58. Kemp, F. (2003). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. **Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)**, 52(4), 691-691.
  59. Klein, A. G., & Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. **Psychometrika**, Vol. (65), Pp.457-474.
  60. 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.
  61. 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.
  62. 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.
  63. 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.
  64. Lee, Y. K., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. (31), No.(3), Pp.745-756.
  65. 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.
  66. Lovelock, C.(1979). "An Evaluation of Effectiveness of Drop off Questionnaire", **journal of marketing research**, No.(13), Pp.358-364.
  67. Lyra, F. R., Barbosa De Souza, M. J., Verdinelli, M. A., & Lana, J. (2017). "Corporate social responsibility: comparing different models", **Social Responsibility Journal**, Vol. (13), No.(4), 728-742.
  68. 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.
  69. 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.
  70. 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
71. 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.
  72. 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.
  73. Marsh, H. W., Wen, Z. L., & Hau, K. T. (2004). Structural equation models of latent interactions: Evaluation of alternative estimation strategies and indicator construction. **Psychological Methods**, Vol.( 9), Pp.275-300.
  74. 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.
  75. Maury, B. (2018). "Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes for Assessing Advantage", **Journal of Business Research**, Vol. (84), Pp. 100-113.
  76. McWilliams, A & ,.Siegel, D. S. (2011). "Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage", **Journal of Management**, Vol. (37), No.(5), Pp.1480-1495.
  77. McWilliams A. (2018). "**Sustainable Competitive Advantage**", In: Augier M., Teece D.J. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*,
  78. 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.
  79. 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.
  80. Moorthy, K., Ai Na, S., Wei Yee, C., Yi Xian, C., Tian Jin, O., Sook Mun, T., & Shu Shan, W. (2017). "Influence of corporate social responsibility in job pursuit intention among prospective employees in Malaysia", **International Journal of Law and Management**, Vol. (59), No. (6), 1159-1180
  81. Othman, R., Arshad, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. M. (2015). "Organizational resources and sustained competitive advantage of cooperative organizations in Malaysia", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.(170), Pp.120-127.
  82. 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.
  83. Pratihari, S. K., & uzma, S. H. (2018). "CSR and corporate branding effect on brand loyalty: a study on Indian banking industry", **Journal of Product & Brand Management**, Vol.(27), No.(1), Pp.57-78.

84. 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.
85. 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.
86. Reefke, H., & Trocchi, M. (2013). "Balanced scorecard for sustainable supply chains: design and development guidelines", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.( 62), No.(8), Pp.805-826.
87. 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.
88. Ruiviejo, A.C.A., & Sotomayor Morales, E.M. (2016). "Social responsibility in the Spanish financial system", **Social Responsibility Journal**, Vol. (12), No.(1), Pp.103–116.
89. 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.
90. 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.
91. 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.
92. Singla, A., Ahuja, I. S., & Sethi, A. P. S. (2018). Validation of technology push strategies for achieving sustainable development in manufacturing organizations through structural equation modeling. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, Vol .(15), No.(1), Pp.72-93.
93. Tabachnick, B., & Fidell, L. (2014). **Using multivariate statistics: Pearson new international edition. International edition of sixth edition.** ed: United Kingdom: Pearson Education.
94. Teece, D & ,Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: an introduction", **Industrial and corporate change**, Vol.(3), No.(3), Pp.537-556.
95. 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.
96. Thompson, S. K.. (2012)," **Sampling, Third Edition**", John Wiley & Sons, Inc.
97. 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.
98. 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.
99. 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.

100. Vertigans, S., & Idowu, S. O. (2017). " **Corporate Social Responsibility: Academic Insights and Impacts**", Springer International Publishing.
101. 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.
102. 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.
103. 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.
104. 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.