

دور إستراتيجية النمو في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية:
دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

*The Role of Growth Strategy in Improving the Competitive
Performance of Economic Institutions: A Case Study of Guedila
Mineral Water Company*

شنشونة أماني، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،

Amani.chenchouna@univ-biskra.dz

زير صبرينة، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة،

sabrina.zire@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2024/03/31 تاريخ القبول: 2024/05/22 تاريخ النشر: 2024/06/06

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة دور استراتيجية النمو في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ولهذا الغرض تم القيام بمقابلة مع إطارات ومسييري مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لجمع المعلومات اللازمة عن الموضوع، وبعد دراستها وتحليلها توصلت الدراسة إلى أن لإستراتيجية النمو دور في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ الاستراتيجيات التنافسية؛ أداء المؤسسة.

تصنيف JEL: O4، L25

Abstract:

This research paper aims to identify the role of the growth strategy in improving the competitive performance of the organization from the perspective of the balanced scorecard. For this purpose, interviews were conducted with executives and managers of a leading mineral water company to collect the necessary information on the subject. After studying and analyzing it, the study found that the growth strategy plays a role in improving competitive performance.

keyword: Balanced Scorecard ; Competitive strategies; Organizational performance.

JEL classification code : O4, L25

المؤلف المرسل: شنشونة أماني،

[الإيميل: Amani.chenchouna@univ-biskra.dz](mailto:Amani.chenchouna@univ-biskra.dz)

05- ما هو دور استراتيجية النمو في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة من جانب العمليات الداخلية؟

06- ما هو دور استراتيجية النمو في تحسين أداء المؤسسة من جانب التعلم والنمو؟

07- ما هو دور استراتيجية النمو في تحسين أداء المؤسسة من جانب البيئة والمجتمع؟

1-2 فرضيات الدراسة:

بهدف الاجابة على اشكالية البحث، واستنادا على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور لإستراتيجية النمو في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1- يوجد دور لاستراتيجية النمو في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة من الجانب المالي.

2- يوجد دور لاستراتيجية النمو في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة من جانب العملاء.

3- يوجد دور لاستراتيجية النمو في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة من جانب

العمليات الداخلية.

4- يوجد دور لاستراتيجية النمو في تحسين الأداء التنافسي من جانب التعلم والنمو.

5- يوجد دور لاستراتيجية النمو في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة من الجانب البيئي

والمجتمعي.

1-3 أهداف البحث:

تهدف الدراسة بصفة عامة الى التعرف على استراتيجية النمو والأداء التنافسي على

مستوى المؤسسة وخاصة من منظور بطافة الاداء المتوازن وتحديد العلاقة الموجودة بين

هذين المتغيرين.

1-4 نموذج البحث:

بناء على ما تقدم تم اعداد النموذج التوضيحي كما يلي:

إيجابي على الأداء في حين لا يوجد ارتباط احصائي بين النمو الخارجي والأداء، وتعتبر هذه الدراسة كإضافة للدراسات المحدودة التي تحلل تأثير استراتيجيات النمو الداخلي والخارجي على الأداء.

3-5 دراسة : EL AMRAOUI Hanane, HINTI Said.(2022), Corporate performance :

History of a concept(1950-2020)

تهدف هذه الدراسة إلى تتبع تطور مفهوم أداء المؤسسة من 1950 إلى غاية 2022، حيث تطور هذه هذا المفهوم عبر الزمن واختلف باختلاف الباحثين ودرجة الاهتمام المعطاة له، وبناءا عليه تم إجراء مراجعة أدبية سردية تميز بين أربع فترات، أولا فترة تحدد الأداء وفقا لقدرة المؤسسة على خلق قيمة للمساهمين (الأداء الاقتصادي والمالي)، ثم قدرتها على خلق القيمة للعملاء (الأداء التجاري)، للموظفين (الأداء التنظيمي) وأخيرا لجميع أصحاب المصلحة (الأداء الشامل).

2- الإطار النظري:

1-2 الأداء التنافسي للمؤسسة:

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحسين أدائها بأي طريقة ممكنة، من خلال السعي للابتكار وتحقيق معدلات أداء جيدة والحفاظ عليها حتى تستطيع التنافس في بيئة تتغير باستمرار من الصعب فهم ومراقبة الأداء فيها.

1-1-2 مفهوم الأداء التنافسي

يعد أداء المؤسسة من المفاهيم المهمة في إدارة الأعمال وغالبا ما يستخدمه الباحثون كمتغير تابع بغية معرفة المتغيرات التي تؤثر به، إلا أنه لا يوجد إجماع حول تعريفه وطرق قياسه، مما أدى إلى ظهور تفسيرات مختلفة له باختلاف منظور كل باحث.

لطالما اقتصر مفهوم الأداء على البعد المالي بتحقيق الربحية المطلوبة من خلال حجم المبيعات ونصيب السوق للحفاظ على استمرارية المؤسسة، ومع مرور الوقت انتقل الأداء من تمثيله المالي إلى مقاربات أكثر شمولية لتشمل الأبعاد الاجتماعية والبيئية ليشهد بعدا مفهوم الأداء انتعاشا في الاستخدام. (Renaud & Berland, 2010, p. 10) من منظور الكفاءة والفعالية يمثل الأداء مستوى تحقيق النتائج مقارنة بالجهود المبذولة والموارد المستهلكة (Issor, 2017, p. 95) فهو مجموع العمليات التي تقود الإداريين إلى اتخاذ

- بعد التعلم والنمو: من خلال الإجابة أيضا على سؤال كيف نحافظ على قدرتنا على التحسين والتغيير لتحقيق رؤيتنا؟

- بعد البيئة والمجتمع: تم إضافة هذا البعد بعد موجة الانتقادات التي وجهت للأداة مونها أغفلت علاقة التأثير المتبادلة بين المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها، ويتم من خلال الإجابة عن سؤال ما هو واجبنا تجاه البيئة والمجتمع؟ تشكل المؤسسة جزءا مهما من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها ان تسهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع والحفاظ على لامة البيئة من التلوث فضلا عن تحسين ظروف العمل للأفراد. (Latreche, 2018, p. 55)

2-2 استراتيجية النمو:

تعتبر استراتيجية النمو أكثر البدائل الاستراتيجية انتشارا كونها ترتبط دائما بالنجاح، وتتاسب المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التغيير، حيث يصبح النمو قارب الأمان والوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية.

وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية، توسيع مستوى نشاطها وأعمالها بإضافة منتج أو خدمة جديدة، أو تدخل أسواق جديدة أو تضيف وظائف أو أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي. ولأن هذه الأخيرة تتوجه أصلا نحو النمو والتوسع فإنها تؤدي إلى زيادة حجم المنظمة في أصولها وعوائدها (Al-Khafaji, 2010, p. 194). يعني النمو كل من التطور الكمي والنوعي في الأعمال. يعني النمو الكمي زيادة في الإنتاج الحالي، وإيرادات المبيعات، ومجموعة المنتجات، ومدى الموارد (عدد الموظفين، ورأس المال...) والاستثمارات. يتعلق النمو النوعي بتطوير جودة عناصر الأعمال (Durmaz & Ilhan, 2015, p. 210).

لعملية النمو وقت معين حيث لا تستطيع المؤسسات القيام به عند ظهورها ولا أثناء فتراتها الأولى، فالنمو يكون عند نضج المؤسسة لأن قبل ذلك ليس لها الموارد، ولا القدرة، ولا حتى الوقت للتفكير في النمو. وليست كل المؤسسات تقبل على عملية النمو، فمن من المديرين من يرفض ذلك من أجل تفادي لخطر، ومنهم من يرفض للحفاظ بحرية المؤسسة، ومنهم حفاظا على مكانته داخل المؤسسة.

وفي سعينا لجمع البيانات عن استراتيجيات النمو بمؤسسة قديلة ودورها في تحسين الأداء التنافسي قمنا بالاعتماد على:

– مقابلة نصف مهيكلة: تمت مع إطارات مؤسسة قديلة، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة مع ترك باب الحوار والمناقشة لإثراء الموضوع بشكل أكبر وكذا للتعمق في التفاصيل والحصول على معلومات أدق حول موضوع الدراسة.

– وثائق المؤسسة: من خلال الوثائق حول مختلف أنشطتها وأعمالها والتي مصدرها مصلحة الموارد البشرية من أجل تسهيل عملية التحليل.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، ونظرا لطبيعة الموضوع كان من الاستحالة إجراء مقابلة مع كافة الإطارات لذا تم اختيار خمس منهم بالاعتماد على العينة المقصودة لتشكيل العينة حسب الحاجة. وتم الحصول على البيانات التالية:

الجدول 1: خصائص العينة عينة الدراسة

العدد	المنصب	السن	الجنس	نوع الاسئلة
1	نائب مدير المؤسسة	30-40 سنة	أنثى	استراتيجية النمو البعد البيئي والاجتماعي
2	رئيس مصلحة المالية	30-40 سنة	أنثى	البعد المالي
3	رئيس مصلحة الإنتاج	20-30 سنة	ذكر	بعد العمليات الداخلية
4	رئيس مصلحة التسويق	30-40 سنة	ذكر	بعد العملاء
5	رئيس مصلحة الموارد البشرية	40-50 سنة	ذكر	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلة

تم إجراء المقابلة مع خمس إطارات من مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، ونلاحظ من الجدول السابق أن 60% من إطارات المؤسسة التي تم إجراء المقابلة معهم ذكور في مقابل 40% منهم إناث وهذا راجع لطبيعة العمل ومتطلبات الوظيفة خاصة في مصلحة الإنتاج والمصالح التقنية. كما نلاحظ أيضا أغلبهم يتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة وهو ما يدل التزام مؤسسة قديلة بتعزيز التنوع والشمولية ودعم تنمية القوى العاملة المستقبلية.

وبالتزامن مع إجراء المقابلات قمنا بالتسجيل الكتابي للأفكار التي وردت في الحوارات على لسان المستجوبين، وتم الاعتماد على هذا النوع من التسجيل لرفض المستجوبين التسجيل الصوتي نظرا لحساسية الامر وعدم ارتياحهم.

4-2 واقع تطبيق مؤسسة قديلة لإستراتيجية النمو:

من نتائج المقابلة التي تمت مع نائب مدير المؤسسة اتضح لنا أن المؤسسة تعتمد في نموها على النمو الداخلي، أي تقوم بالحصول على عناصر الانتاج المتمثلة في الآلات والتكنولوجيا الإنتاج وحتى نظم المعلومات التي تقوم بتوريدها ودمجها مع عناصر الإنتاج الأخرى للحصول على القيمة المضافة المتوقعة.

كما تركز قديلة على إنتاج منتج واحد يتمثل في مياه معدنية وبأحجام مختلفة من (2L إلى 0.33L) وهذا بهدف التوغل في السوق لزيادة حجم المبيعات من خلال توجه أكثر نحو العميل وزيادة حصتها السوقية، وتعتمد في ذلك على المعلومات المقدمة من قبل مندوبي المبيعات المتواجدين في مختلف مناطق التوزيع وكذا استقصاء آراء الزبائن. تسعى مؤسسة قديلة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال التركيز على العميل واحتياجاته، وتقديم منتجات عالية الجودة تلبي توقعاته. كما تسعى إلى تغطية كل التراب الوطني بحلول عام 2025.

والجدول الموالي يوضح الأبعاد التي تركز عليهم مؤسسة قديلة لتحقيق النمو

الجدول 2: الأبعاد التي تركز عليها مؤسسة قديلة لتحقيق النمو والتوسع

التركيز على العملاء	العمل على تلبية رغباتهم وحاجاتهم، أخذ شكاواهم بعين الاعتبار. - تقديم عدة مزايا للزبائن (الوفاء، هدايا، خصومات..)	الأبعاد الممكنة
جذب عملاء المنافسين	العمل على الوصول إلى أكبر قدر ممكن من شرائح المجتمع. الجودة في الإنتاج والمرونة الكبيرة في الاستجابة للطلبات	
جذب عملاء جدد	من خلال الترويج والإشهار على مواقع التواصل الاجتماعي، التوسع والوصول إلى مناطق جغرافية جديدة	
التركيز على المنتجات	تشكيلة فريدة ومتنوعة تمتاز بها المؤسسة على خلاف منافسيها. جودة المياه المعدنية الغنية عن التعريف.	
التركيز على التكنولوجيا	استخدام أحدث التكنولوجيا في مجال تعبئة المياه المعدنية، وجود مخابر تعمل على تحليل المياه المعدنية باستمرار للتأكد من جودتها، وكذا خلية الجودة التي تسهر على حسن سير عملية الإنتاج.	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى التحكم في مصادر الإمداد من خلال إنشاء المجمع GIBA مصنع لإنتاج الفارورات والغطاء لتلبية حاجات قديلة من المواد الأولية وحتى تزويد باقي المنافسين، وهذا بهدف التحكم أكثر في مصادر التوريد والتقليل إلى أدنى حد ممكن القوة

التفاوضية للمورد، أيضا لتخفيض التكاليف وزيادة هامش الربح، ما أكسبها ميزة تنافسية تجعلها متفوقة على باقي المنافسين.

أما بالنسبة لعملية التوريد تقوم المؤسسة بالتعاقد مع تجار الجملة إضافة إلى المناولة بالباطن في نقل وتوزيع منتجاتها، بغية تركيز جميع جهودها على تطوير الإنتاج.

كما وجدنا أيضا أنها لا تسعى للتكامل الأفقي كون حصتها السوقية الحالية تعتبر

جيدة وتتلاءم وإمكاناتها، كما أنها لا ترى أي تهديد من قبل الداخلين الجدد لان حصتها

السوقية من الصعب الوصول إليها خاصة وأن لها ميزة الإنتاج المستمر 24h/24h.

إضافة إلى ذلك ترفض المؤسسة عقد شراكة مع أي شركة منافسة كون ذلك سيغير الكثير

من منتجها الحالي او سيؤدي إلى ظهور منتج جديد وهو ما ترفضه المؤسسة كون الزبون

ترسخت لديه صورة ذهنية خاصة بالمؤسسة ومنتجاتها. كما انه ليس من ين أهدافها تنوع

منتجاتها وتقديم منتجات أخرى بديلة للمياه المعدنية كونها تسعى للنمو في مجال نشاطها

الحالي والدخول إلى أسواق جديدة خاصة وأنها سبق لها القيام بالتصدير إلى عدة دول

كالسعودية والسنغال.

كما تقوم المؤسسة بدراسة إمكانية تعبئة المياه في قارورات زجاجية خاصة مع انفتاح

الجزائر على المشاريع السياحية الكبرى، واستجابة لطلبات السوق، الفنادق، المطاعم

والمركبات السياحية، لذلك ترى انه من الضروري زيادة حطوط الإنتاج واليد العاملة وكذا

العمل باستراتيجية الأصفار الخمسة لتحقيق أعلى كفاءة وفعالية في الإنتاج.

4-3 تشخيص الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن

من خلال النقاط المولية نحاول تحديد مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة بناء على نتائج

المقابلة حيث أدرجت كما يلي:

4-3-1 تشخيص أداء مؤسسة قديلة من المنظور المالي:

يعتبر البعد المالي من أهم المحاور الرئيسية لمؤسسة قديلة لما يحتويه من مؤشرات

وأرقام ذات دلالة على وضعيتها، تتبع المؤسسة رؤية مالية وضعتها المؤسسة الأم، والتي

تعتبر ناجحة وذات مردودية إيجابية.

تقوم بتوزيع الموارد المالية حسب احتياجات كل مصلحة وحسب الأرباح المحققة.

تأخذ إدارة المجمع نسبة منها، ويوزع الباقي على الملاك والعمال كمردودية لمجهوداتهم،

ويعاد استثمار جزء منه في المؤسسة. تعتمد المؤسسة في التمويل على مواردها الداخلية وتعتبر مصلحة التسويق أكثر المصالح استهلاكاً بعد مصلحة الإنتاج.

4-3-2 تشخيص أداء مؤسسة قديلة من منظور العملاء:

الهدف الأساسي لمؤسسة قديلة هو إرضاء عملائها لكسب ولائهم وجذب عملاء جدد. تعتمد المؤسسة في زيادة مبيعاتها على استراتيجيات للترويج والتعريف بمنتجاتها حيث تركز على المعارض والفعاليات المحلية والدولية، والمشاركة في الأيام التحسيسية، ووضع اللافتات الإعلانية، وتمويل الفرق الرياضية، وكذا التفاعل على منصات التواصل المختلفة وتخصص لها ميزانية كبيرة. وتكتفي المؤسسة بهذا القدر من وسائل الترويج لأنها لا تعاني من أي مشكلة في توزيع وتصريف منتجاتها.

4-3-3 تشخيص أداء مؤسسة قديلة من منظور العمليات الداخلية:

يتمثل محور العمليات الداخلية للمؤسسة في الإنتاج والتوزيع وفق معايير الجودة. حيث تتبع المؤسسة في الإنتاج دليلاً معتمداً وفق المعايير والشروط المحددة من قبل وزارة التجارة والمنظمة العالمية لحماية صحة المستهلك. تعمل المؤسسة بكل طاقتها الإنتاجية، حيث يقدر متوسط الإنتاج اليومي 3 مليون قارورة، ويختلف حسب الطلب وحسب المواسم. ففي شهر رمضان، تنتج المؤسسة قارورات ذات الحجم العائلي 2 لتر، وفي فصل الصيف تنتج قارورات ذات الغطاء الرياضي. كما تقوم بالإنتاج للمركبات السياحية وشركات الطيران تحمل شعارها، أما قارورات ذات سعة 1.5 لتر فهي المنتج الأساسي للمؤسسة وتنتج على مدار السنة.

4-3-4 تشخيص أداء مؤسسة قديلة من منظور التعلم والنمو:

يعد بعد التعلم والنمو من المحددات الحاسمة لنجاح واستمرارية المؤسسة في المنافسة، حيث يركز على تطوير قدرات العمال الذين ينفذون الاستراتيجية. تتبنى مؤسسة قديلة مجموعة من الأساليب الإدارية لتعزيز الإبداع وتشجيع العمال، حيث يتسم التعامل داخلها بالاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء. كما تشدد على أهمية احترام جميع العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية. وتمنح الأجور والمكافأة بكل عدالة وشفافية، كما تركز على العمل الجماعي وتبادل وتشارك المعرفة بين الموظفين ويعتبر هذا

وتنشيط المبيعات. تؤدي زيادة المبيعات إلى زيادة الإيراد، وبالتالي زيادة الأرباح. وعليه يمكن القول بأن لإستراتيجية النمو دور في تحسين الأداء التنافسي لمؤسسة قديلة من منظور العملاء.

4-4-3 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: تسعى مؤسسة قديلة إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء، وتسليم الطلبات في الوقت المحدد، وخفض التكاليف.

لتحقيق هذه الأهداف، تحرص المؤسسة على توفير الآلات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، ومراقبة جودة المنتجات، وتقليل الوقت الضائع. ستؤدي هذه الإجراءات إلى زيادة عدد الوحدات المنتجة، وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح، وتحسين أداء المؤسسة.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بان لإستراتيجية النمو دور في تحسين الأداء التنافسي لمؤسسة قديلة من منظور العمليات الداخلية.

4-4-4 اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: تحرص مؤسسة قديلة على الاستثمار في المورد البشري، وذلك من خلال توفير دورات تدريبية وتكوينية للموظفين، وخلق مناخ تنظيمي مناسب، واستخدام نظام معلومات فعال. ويهدف ذلك إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتحسين أدائهم، وتحقيق أهداف المؤسسة. وعليه يمكن القول بأن إستراتيجية النمو لها دور في تحسين الأداء التنافسي لمؤسسة قديلة من منظور التعلم والنمو.

4-4-5 اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة: ان الاهتمام بالجانب البيئي والاجتماعي له دور في تحسين الأداء التنافسي، فمن الجانب الداخلي ينعكس ايجاباً على كل من جودة منتجاتها والعمليات الداخلية، كما يساعد على تحقيق وفورات مالية للمؤسسة. أما بالنسبة للجانب الخارجي فبالإضافة إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح وتحسين سمعتها، فهو يدعم الصورة الإيجابية للمؤسسة في بيئة أعمالها. إذن لإستراتيجية النمو دور في تحسين الأداء التنافسي لمؤسسة قديلة من خلال بعد البيئة والمجتمع.

4-4-6 اختبار صحة الفرضية الرئيسية: انطلاقاً من تفسير وتحليل الفرضيات الفرعية توصلنا إلى أن لإستراتيجية النمو دور في تحسين الأداء التنافسي من الجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو وكذا البيئة والمجتمع.

توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج المتوصل إليها، وبهدف حصر بعض السياسات والإجراءات المتعلقة باستراتيجية النمو من أجل تحسين الأداء التنافسي. يمكن أن نقدم جملة من التوصيات على ضوء هذه الدراسة والمتمثلة في:
- القيام بتحليل ودراسة وضعية المنافسين في القطاع تعتمد على إحصائيات وبيانات دقيقة، حتى تستطيع التنبؤ بتحركات المنافسين والمنافسة بشكل أفضل خاصة في بيئة شديدة التطور والتعقيد.
 - الاهتمام أكثر بمصلحة التسويق والعمل على إيجاد منافذ توزيع للولايات الجنوبية وبأقل تكاليف ممكنة.
 - العمل على إحداث نقاط بيع في مختلف الولايات ووكلاء معتمدين للتحكم أكثر في الاسواق الأمامية وكذا التحكم في التكاليف.
 - يجب على المؤسسة عدم إهمال تهديد الداخلين المحتملين للصناعة حيث يشهد قطاع المياه المعدنية نشاطا كبيرا في الآونة الأخيرة وخاصة في نفس منظمة نشاط مؤسسة قديلة.
 - التفكير في دخول سوق المشروبات كونها من المنتجات البديلة للمياه وهذا لزيادة حصتها السوقية وتوزيع المخاطر.

6- قائمة المراجع:

- 1- Al-Khafaji, N. (2010). *Strategic Management: Fundamentals, Concepts, and Processes*. Ammaan Jordan: daralthaqafa.
- 2- atrees, m. (2020). *Strategic entrepreneurship as approach to improve the competitive performance of Egyptian universities in the light of the sustainable development strategy: Egypt's Vision 2030 "Zagazig University as A Model"*. *Journal of Education Sohag UNV*(77), pp. 792-948. doi:10.12816/EDUSOHAG. 2020.
- 3- Bando, A., & Nugroho, S. H. (2023). *THE ASSESSMENT OF COMPANY PERFORMANCE TARGET USING BALANCED SCORECARD METHODS*. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review.*, 8(5), pp. 1-17. doi:https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1968

