



اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية "دراسة تطبيقية على ميناء غرب بورسعيد"

داليا حسني الدياسطي^١, ممدوح محمد عرفه^١, زينب عباس زعزوع^٢

١- معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة السادات

٢- كلية علوم الإدارة - جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب (MSA)

الملخص

تعمل هذه الدراسة على دراسة تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الاداء التنافسي للموانئ المصرية وهي دراسة تطبيقية على شركة بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع بميناء غرب بورسعيد ففي ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف الموانئ، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من ضمان البقاء واكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، ولا يتم هذا إلا من خلال تقييم أدائها و من بين أهم هذه الأدوات الحديثة والتي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع إنتشارا لعدم اقتصرها في تقويم الأداء على المقاييس المالية التقليدية التي اقتصرت على النتائج المالية دون النظر إلى العوامل الداخلية والخارجية (كالعاملين والتدريب والعملاء) بل أصبح التوجه نحو تقييم الأداء الإستراتيجي باعتبار الأداء المالي هو أحد الأبعاد بالإضافة إلى أبعاد أخرى مثل العملاء والعمليات التشغيلية والتعلم والنمو والتي تنسم بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية الميناء. وقامت الدراسة على جانبين نظري وفتناولت الدراسة اطار نظري لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة والإدارة الاستراتيجية والتنافسية وكذلك اقتناعا بقاعاده إداريه أساسيه فحوها "ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره"، تناولنا موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادهما المختلفه لقياس الاداء بشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع - بميناء غرب بورسعيد بجمهورية مصر العربية والتعرف على أهم المعوقات التي تعوقه سواء كانت إداريه أو معوقات مرتبطة بالموارد الماليه والبشريه، وذلك بهدف تحسين الاداء بهذا القطاع شديد التنافسيه من خلال دراسته نظريه وتطبيقيه.تمت الدراسة التطبيقيه من خلال قائمه استقصاء تم توزيعها على الساده العاملين بالشركه بالادارات المختلفه للتعرف من خلالها هل هناك اهتمام بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة ومدى أهميه ذلك وارتباطه بالإدارة الإستراتيجيه للميناء بتحسين الاداء التنافسي لميناء غرب بورسعيد .

الكلمات الدالة : الإدارة الإستراتيجيه مستدامة – التنافسيه - بطاقة الأداء المتوازن المستدامة – أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

Abstract

This study studied the integration of the sustainable balanced scorecard and strategic management and their role in improving the competitive performance of ports. It is an applied study on the Port Said Container and Cargo Handling Company in West Port Said Port. In light of the increasing intensity of competition between the various ports, the latter has become required to adopt modern and effective administrative methods and tools that enable them to ensure survival and gain competitive advantages and maintain them for the longest possible period. The sustainable balanced scorecard, which has become one of the best multi-dimensional models and the most widespread in terms of performance evaluation is not limited to traditional financial measures that were limited to financial results without looking at internal and external factors (such as employees, training and clients). Rather, the trend towards strategic performance evaluation has become as financial performance is one of the dimensions in addition to other dimensions such as customers, operational processes, learning and growth, which are easy to track and linked to the port strategy. The study was based on two aspects, a theoretical aspect. The study

dealt with a theoretical framework for the sustainable balanced scorecard and strategic and competitive management.

Key words: Sustainable strategic management - competitiveness - sustainable balanced scorecard - sustainable balanced scorecard dimensions

المقدمة:

إن الإدارة بمفهومها النظري العام هي واحدة من الحقول الدراسية التي تعني بشكل رئيسي بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، وتصف وتقدم تفسيراً عن الظواهر فيها، بصورة تضمن تحقيق الأهداف المخطط لها، أما الإدارة كممارسة أو كمنشآت للتطبيق هي عبارة عن مجموعة من العمليات المرتبطة مع بعضها البعض تسعى بصورة كاملة إلى إنجاز الأهداف المخطط لها للمنظمة، وتتكون من العديد من العمليات التي تتمثل في كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والقدرة على التعامل مع المشكلات وحلها.

وفي ظل التنافسية بين الموانئ البحرية علي المستويين الاقليمي والدولي أصبح من الضروري أن تقي الموانئ المصرية بمعايير الأداء العالمي التي تضمن تقديم خدمات ذات اعتمادية أكبر ومعايير أعلى تتعلق بالجودة والأمن والسلامة والاستدامة المائية وحماية الموارد والبيئة والمشاركة المجتمعية وكثير من هذه الجوانب مرتبطة بأهداف التنمية المستدامة .

يهدف قطاع النقل البحري إلي الوفاء بمطالب الإقتصاد القومي فيما يتعلق بصناعة النقل البحري والعمل علي النهوض بها وتطويرها ووضع الخطط التي تكفل رفع كفاءتها ومستوى جودة الاداء بها لمواكبة التطورات العالمي .

أولاً: أسئلة الدراسة:

- ١- إلي أي مدى تؤثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) على تحسين الأداء التنافسي لشركة بورسعيد لتداول الحاويات بميناء غرب بورسعيد ؟
- ٢- أثر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بالتكامل مع عناصر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق ميزه تنافسيه لشركة بورسعيد لتداول الحاويات بميناء غرب بورسعيد بورسعيد ؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

- ١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية قطاع النقل البحري الذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية في مصر والتي تدعم الإقتصاد الوطني وتسهم في تشغيل العديد من الكوادر الفنيه والأيدى العامله ولذلك لابد من إلقاء الضوء علي هذا القطاع وامكانيات تطويره من أجل استمراريته لتحقيق الاستفادة القصوى منه . كما أن الدراسه تتناول وسيله من وسائل قياس الأداء الحديثه وهى بطاقة الأداء المتوازن وربطها بالإداره الإستراتيجيه ومالذلك من أثر في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصريه
- ٢- سوف تعمل الدراسه علي مساعدة صناع القرار في قطاع النقل البحري من إتخاذ القرارات المناسبه ووضع التشريعات والمعايير تساهم في تطوير القطاع لتحقيق أقصى إستفاده ممكنه مما يعود بالنفع علي الإقتصاد الوطني .
- ٣- نشر الوعي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامه وربطها بالإداره الاستراتيجيه في قطاع النقل البحري لتحسين مركزه التنافسي عالمياً.
- ٤- تعتبر الدراسه على حد علم الباحثه من الدراسات الأولية التي تتناول التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والإدارة الإستراتيجيه وأثره في تحسين الأداء التنافسي بالموانئ المصريه.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- التعريف بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن التقليديه والمستخدمه والإداره الإستراتيجية بأبعاده الثلاثة الرئيسيه باعتبارهم الأساليب الإداريه الحديثه التي تؤثر علي الأداء التنافسي الذي ينتج عنه ميزه تنافسيه لميناء غرب بورسعيد .
- ٢- محاولة عمل منظومه متكامله تتكون من بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسه (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخليه، بعد التعلم والنمو، بعد البيئه والمجتمع) والإداره الاستراتيجيه بأبعاده الرئيسيه الثلاثة (التفكير الإستراتيجي ومهارات اتخاذ القرارات الإستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي - التطبيق الاستراتيجي) تعمل علي تحسين الأداء التنافسي بالميناء.
- ٣- التعرف علي أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدمه والإداره الاستراتيجيه في تحسين الأداء التنافسي للميناء
- ٤- قياس مؤشرات الأداء التشغيلية بالموانئ البحرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن المستخدمه والتي تعد نظام لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها واهدافها الاستراتيجية ، يوازن ما بين محاور خمسها هي (المحور المالي، محور العملاء، العمليات الداخليه، النمو والتعلم والمحور البيئي)، والتي تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والطويلة وبين المعايير الماليه وغير الماليه والعوامل التابعه والمتبوعه والداخلية والخارجية للأداء. وما لها من دور هام في رفع كفاءة الأداء التنافسي للميناء ودعم الميزه التنافسيه له.

رابعاً: الدراسات السابقه والتعريفات الإجرائيه:

أ- الدراسات السابقه

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن الأهميه الكبيره لتطبيقها في كافة المؤسسات لما لها من تأثير علي الأداء من حيث الدقة والتوقيت المناسب وتكاملها مع الانظمة الاداريه وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات ذات الصله بموضوع البحث

١- الدراسات العربيه :

دراسة جواد، (٢٠١١) وهي بحث بعنوان: (دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي) هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تقويم الأداء الإستراتيجي وذلك لإعتمادها على المقاييس الماليه وغير الماليه والتي تعطي صورة واضحة وشاملة عن أداء الوحدات الاقتصاديه , حيث أجريت هذه الدراسة في مصرف الإستثمار العراقي للفترة (2008-2004) وذلك لحاجة المصرف إلى تقنية تعمل على تقويم أدائه بشكل شامل فضال عن تقديمه لكافة البيانات الضرورية التي تسهم في تحقيق هدف الدراسة , وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الإستقرائي في جانبها النظري والمنهج الإستنباطي في جانبها التطبيقي

دراسة الكعبي و عمران، (٢٠١١) وهي بحث بعنوان (دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح)هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المنافع المتأتية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في مستشفى كمال السامرائي والى ربط الأهداف الفرعية للمنظمات الصحيه مع إستراتيجيتها, وقد تم اختيار مستشفى الدكتور كمال السامرائي للسنة ٢٠٠٢ كعينة لإجراء البحث لكون هذا المستشفى من المستشفيات المهمة والوحيدة المتخصصة في علاج العقم في العراق ونظرا لحاجة المستشفى في استخدام تقنيات حديثة لتقويم الأداء, وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج العلمي الإستقرائي في جانبها النظري فضال عن استخدام المنهج الإستنباطي في جانبها التطبيقي .

الدراسات الأجنبية :

١-٢- دراسة CHIN (٢٠٠٦) بعنوان: "تطوير نظام قياس الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن" والهدف من هذه الدراسة البحث عن وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء بمحاورها الأربعة على الشركات التجارية الإلكترونية، على مدى ثلاث سنوات (٢٠٠٥-٢٠٠٧) بالإضافة إلى تقييم نموذج البطاقة، حيث أن من أهم

نتائج هذه الدراسة هو أن نجاح الشركة في الغد يعتمد على قدرتها اليوم من الأصول غير الملموسة مثل العلاقات مع العملاء ورضى الموظفين .

٢-٢- دراسة BALALAU (٢٠٠٩) بعنوان "أدوات قياس الأداء بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية والأمتلية" والهدف من هذه الدراسة: بيان أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة المتمثلة في طرق قياس الإستراتيجية والأمتلية للشركات، من خلال بطاقة الأداء المتوازن، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: ضرورة استخدام هذه التقنية في كلا القطاعين العام والخاص، مع الأخذ بالاعتبار طبيعته وظروف كل منها، ودعم مساندة الإدارة العليا لغستخدام هذه التقنية التي تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية، بالإضافة إلى توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الكمبيوتر لزيادة فعالية هذه التقنية

خامسا: المتغيرات البحثية

المتغيرات المستقلة :

- متغيرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وتكون علي النحو التالي : (البعد المالي – بعد العمليات الداخليه – بعد العملاء – بعد التعليم والتدريب – بعد البيئة والمجتمع) .
 - متغيرات أبعاد الإدارة الإستراتيجية وتكون علي النحو التالي (التفكير الإستراتيجي ومهارات إتخاذ القرارات الإستراتيجية - التخطيط الإستراتيجي - التطبيق الإستراتيجي)
- المتغير التابع :** تحسين الأداء التنافسي بميناء غرب بورسعيد، حيث تنبني الدراسة رفع كفاءة الأداء التنافسي للميناء من خلال ربط بطاقة الاداء المتوازن المستدامة التي تهدف الي رفع مستويات أداء العنصر البشرى وكذلك الإستغلال الامثل للموارد المتاحة.

سادسا : فروض الدراسة :

الفرضيه الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بأبعادها الخمسه (البعد المالي – بعد العملاء – بعد العمليات الداخليه – البعد البيئي والاجتماعي – بعد التعليم والتدريب) والإدارة الإستراتيجية علي تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصريه.

وتقسم هذه الفرضية إلي الفرضيات الفرعيه التاليه :

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (البعد المالي) والاداره الإستراتيجية علي تحسين الأداء التنافسي لشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع بميناء غرب بورسعيد
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (بعد العملاء) والاداره الإستراتيجية علي تحسين الأداء التنافسي لشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع بميناء غرب بورسعيد
- ٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (بعد العمليات الداخليه) والاداره الإستراتيجية علي تحسين الأداء التنافسي لشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع بميناء غرب بورسعيد
- ٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (بعد التعليم والتدريب) والاداره الإستراتيجية علي تحسين الأداء التنافسي لشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع بميناء غرب بورسعيد
- ٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (البعد البيئي والاجتماعي) والاداره الإستراتيجية علي تحسين الأداء التنافسي لشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع بميناء غرب بورسعيد.

الفرضيه الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأبعاد الرئيسيئه الثلاثه للإداره الإستراتيجية (التفكير الاستراتيجي ومهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي - التطبيق الاستراتيجي) مع بطاقة الأداء المتوازن المستدامة علي خلق ميزه تنافسيه لميناء غرب بورسعيد.

وتقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية :

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الإداره الإستراتيجيه (التفكير الإستراتيجي ومهارات اتخاذ القرارات الإستراتيجيه) علي خلق ميزه تنافسيه لشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع بميناء غرب بورسعيد
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل بطاقة الاداء المتوازن المستدامة والاداره الاستراتيجيه (التطبيق الاستراتيجي) علي خلق ميزه تنافسيه لشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع بميناء غرب بورسعيد
- ٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل بطاقة الاداء المتوازن المستدامة والاداره الاستراتيجيه (التخطيط الاستراتيجي) علي خلق ميزه تنافسيه لشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع بميناء غرب بورسعيد.

• تنقسم الدراسة الحاليه الي ثلاث فصول نظريه وتناولت الموضوعات التاليه

○ الفصل الاول : بطاقة الأداء المتوازن والإداره الاستراتيجيه

■ بطاقة الأداء المتوازن :

تطرقنا في هذا الفصل لعدد من المفاهيم الهامه للدراسه وسوف نتناول جزء منها علي النحو التالي :

- ١- نشأه بطاقة الأداء المتوازن : كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة ١٩٩٢ ،بأمريكا الشمالية على يد المستشار Kaplan Robert والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) Norton David وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعم (لي غير المالي) ، وه ما اذ سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة^١
 - ٢- تعريف بطاقة الأداء المتوازن : تعددت التعاريف التي اعطيت لهذه البطاقة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:
 - a. تعريف ١: بطاقة الأداء المتوازن هي : " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية².
 - b. تعريف ٢: لقد عرفها J. Robinson مقياس الأداء المتوازن على أنه: " نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل^٢
- ٢- الصعوبات والانتقادات التي وجهت إلي بطاقة الأداء المتوازن
- تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC مجموعة من الصعوبات والمشاكل التي يجب تفاديها او التكيف معها ومن بينها :

- الرغبة في إعداد بطاقة أداء متكاملة منذ البداية يؤدي إلي شلل كامل في العملية ولكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال لإضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير تسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في ان واحد بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية
- إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم الأداء يجعلهم يركزون أكثر علي ما يبيين أدائهم عند التقييم ويهملون ويقفصون من أهمية هذه المؤشرات
- إن التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين والعملاء المباشرين

^١ - Paul Niven, Balanced scorecard step by step, Wiley, Canada, 2002, P. 29.

^٢ "The balanced scorerad, measures that drive performance", Harvard business review, Jan- Feb, «D.Norton» R.Kaplan 1992, P. 71.

^٣ -فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص:٧٧.

- عدم وجود رؤية محددة وواضحة متفق عليها لدى جميع الأقسام والوحدات الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية
 - عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء ويتسبب ذلك في عدم قدرة الإدارة علي قياس الأداء ومن ثم عدم قدرتها علي إدارته وتوجيهه
 - صعوبة تحديد الوزن للأهداف الأساسية ذات الأبعاد المتعددة لذا يجب علي الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهاً للأداء وفقاً للأهداف الأساسية^١
- الإدارة الإستراتيجية

١- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية: ان البداية الصحيحة لأي عمل تعتبر النقطة المهمة لنجاح العمل لذلك علي الإدارات ان تعي الاهداف من تبني بطاقة الأداء المتوازن فتحديد المغزى الحقيقي والأساسي لتبني هذه الاداة يعتبر البداية الصحيحة للنجاح واعتماد وتنفيذ المنظورات والقياسات الواردة فيها ٢ وحتى لا تكون عملية تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن مجرد إضافة مؤشرات مالية وغير مالية يتطلب الأمر جعلها نظام محوري مركزي في الممارسة الإدارية وأداة للتغيير المستمر ٣.

٢- تعرف الإدارة الإستراتيجية

قد ذكر الدكتور شاكر تركي أمين في الملخص الذي أعده لطلابه أهم التعارف لأشهر الكتاب لمفهوم الإدارة الاستراتيجية سدرجها من خلال ما يأتي: ٤

- a. **التعريف الأول:** " هي عملية وضع الخطط المستقبلية للشركة عاياتها علي المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية".
- b. **التعريف الثاني:** "هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود الي تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف الشركة".

٣- مراحل الإدارة الإستراتيجية

- ١- **مرحلة التصميم:** تهتم هذه المرحلة بتحديد الرسالة والأهداف طويلة الأجل، كما تعطي تشخيص للمحيط الداخلي والخارجي
- ٢- **مرحلة التطبيق:** إن الإستراتيجية في مرحلة التصميم تظل مستقبلاً مرغوباً فيه للمؤسسة، لكن في مرحلة التطبيق عليها تحويل هذه التصاميم إلى مخططات عمل مجسدة لها، يتم تطبيقها على كل المستويات^٦
- ٣- **مرحلة التقييم الإستراتيجي:** عرفها فايول على أنها: "تنطوي على التحقق عما إذا كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.
- ٤- **الإدارة الإستراتيجية المستدامة:** بعد ظهور فكر التنمية المستدامة وتبني المؤسسات لها ساهم ذلك وبشكل كبير في بلورة أسلوب جديد للإدارة الإستراتيجية الا وهي الإدارة الاستراتيجية المستدامة والتي تعرف علي أنها "عمليات الإدارة الإستراتيجية التي تحقق للمؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية اقتصادية ومسؤولية اجتماعية تحافظ علي دورة الطبيعة"^٨

• الفصل الثاني: التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن المستدامه والاداره الاستراتيجية • بطاقة الاداء المتوازن المستدامة

١ - عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩

٢ - وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، "المنظور الإستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن - سلسلة ادارة الاداء الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص.ص.٢١،٥٦.

٣ - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، "توجيه الاداء الإستراتيجي: الرصف والمحاذاه سلسلة إدارة الاداء الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٩، ص.٧١

٤ - شاكر تركي، الإدارة الإستراتيجية، محاضرات منشورة على المواقع <http://sa.edu.kau/www/>، تاريخ الطبع: ٢٠١٥/٠٨/١٧

٥ - محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، ١٩٩٩، ص:١٦.

٦ -- محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، ٧٧.

٧ - جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، ١٩٨٤، ص:٣٨٠

٨ - محمد حسين العيساوي، خليل كاظم العارضي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل الاداره المنظمات في الالفية الثالثة، ط٢، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ٢١٠٢، ص٩١٨

١- بطاقة الأداء المتوازن المستدامة :

و نتيجة الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن بمنظيرها الأربعة وهذا لأنها أهملت المعلومات الخاصة بتقييم الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام بخمسة مناظير، (البعد المالي – بعد العملاء – بعد العمليات الداخليه – بعد التعلم والنمو – بعد البيئة والمجتمع)^١.

إذن بطاقة الأداء المستدامة SBSC اشتق مفهومها من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية استجابة للقضايا البيئية والاجتماعية التي تعد ركائز أساسية لبيئة أعمال مستدامة فإدارة الاستدامة المرتبطه ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية تساعد في التغلب علي أوجه القصور في نظام الإدارة البيئية والاجتماعية التقليدية عن طريق دمج الركائز الثلاث للإستدامة ضمن أداة إدارة استراتيجية واحدة شاملة. فبطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC تساعد في الكشف عن أهداف بيئية و/أو اجتماعية استراتيجية هامة للشركة فضلاً عن تعزيز شفافية توليد القيمة المضافة بشكل أولي من الجوانب الاجتماعية والبيئية وإعداد عملية تطبيق الإستراتيجية 2.

الأداء المستدام

٢- إزداد اهتمام الباحثين بالأداء المستدام وكان من بين هؤلاء الباحثين (John Elkington) الذي كان اهتمامه نحو تحويل النظرة إلي الأداء المستدام بوصفه مجموعة من الإستراتيجيات الناجحة التي تحقق مصلحة كل من الأطراف أصحاب العلاقة المتمثلين بالمجموعات أو الأفراد الذين يؤثرون او يتأثرون بأداء الوحدة الاقتصادية وهذه الأفكار كونها لا تقتصر علي تحقيق مصالح حملة الأسهم فقط وإنما تمتد إلي أي فرد أو مجموعة لها مصلحة في عمل الوحدة الاقتصادية كالعلاء والمجهزين والعاملين والمجتمع بشكل عام

٣- أبعاد بطاقة الأداء المستدامة :³

٣-١- **البعد المالي** لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة: أحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء ويمثل مستوى الأرباح المحققة⁴.

٣-٢- **بعد العملاء** لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة : يجب وضع متطلبات ورغبات العملاء في صميم استراتيجيتها.⁵

٣-٣- **بعد العمليات الداخلية** لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة : تطوير الأداء بها سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين

٣-٤- **بعد التعلم والنمو** لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة : يضمن للمؤسسة القدرة علي التجديد لأنه شرط للإستمرار و البقاء

٣-٥- **البعد البيئي والاجتماعي** لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة : وضع الضوابط الاجتماعية والبيئية كأهداف واجبة التحقق

٢-٥-١- **البعد الاجتماعي** : إن قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية يهدف إلي الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية.^٦

١ - الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، 2007، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص ٧٠

2 - Bieker, Thomas and Waxenberger, Bernhard, " Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics, Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg/Sweden (2002).

3 - - البشتاوى سليمان حسين، " إطار عملي لجمع المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية"، مرجع سابق، ص-٤٤٠

4 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، "دراسات في الإدارة الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن"، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، ٢٠٠٨، ص٢٢٦

5 - أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، " مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، ٢٠١٢، ص ص ٨٢-٨٠

٦ - امين السيد احمد لطفي، "المراجعة الاستراتيجية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥، ص٣٣

بعد البيئة : ويرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام وانبعاثات الملوثات .. الخ؛ ويتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقاً لمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الإدارة البيئية ونظم المحاسبة الإدارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات [1].

● الفصل الثالث : الأداء التنافسي للموانئ المصرية

■ مفهوم التنافسيه

● مفهوم التنافسيه :

١- تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي للتنافسية:

قام المنتدى الإقتصادي العالمي WEF بتعريف التنافسية علي أنها مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في الإقتصاد وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر علي النمو علي المدى المتوسط والطويل.

٢- تعريف المعهد الدولي للتنمية والإدارة IMD:

يعرف المعهد الدولي للتنمية والإدارة التنافسية علي أنها قدرة البلد علي توليد القيمة المضافة العالية وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الإزدهار للشعوب.

● التجارة العالمية والنقل البحري International Trade & Maritime Transport

تعتبر الموانئ البحرية المنفذ الرئيسي والأساسي للتجارة الخارجية للدول فهي البوابات الرئيسية علي العالم الخارجي والعمود الفقري لصناعة النقل البحري لذا فإنها تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والمساهمة في دعم الاستقلال الاقتصادي والسياسي للدولة كما تعد من أهم مصادر الدخل القومي والسبب الرئيسي في قيام أنشطة ذات قيمة مضافة تخدم قطاع النقل البحري (كالتوكيلات الملاحية – واصلاح السفن – عمليات الشحن والتفريغ – عمليات الترانزيت وغيرها)

● أهمية النقل البحري لحركة التجارة العالمية ٢

يعتبر النقل البحري أهم وسائل النقل بالنسبة للتجارة الخارجية حيث يساهم في نقل الجزء الأكبر من التجارة العالمية. التجارة بصفة عامة لا يمكن أن تقوم بدون نقل. وتقوم الموانئ بدور هام في عملية النقل البحري، فهي تعتبر المحور المركزي في صناعة النقل البحري وكذلك في عملية النمو الاقتصادي لأي دولة.

● الميناء حلقة حيوية في سلسلة النقل البحري .

تعتبر الموانئ هي المنفذ الرئيسي والأساسي للتجارة الخارجية للدولة . وبناءً على ذلك فيجب التخطيط لهذه المنافذ تخطيطاً بعيد المدى حتى تتوفر فيها جميع التسهيلات الملائمة حيث أنها تمثل حلقة الوصل التي تربط بين الأرض والبحر وتتطلب إدارة وتشغيل الموانئ مستوى عالي من الإدارة حتى تتمكن من الإسراع في عمليات تداول البضائع بطريقة ميسرة واقتصادية . وتختلف الموانئ عن بعضها البعض من حيث النوع والحجم وكذلك من حيث التخطيط والتنظيم.

وبعد تناولنا للجانب النظري من دراسته بشي من الإيجاز سوف ننتقل للجانب التطبيقي والذي تم علي شركه بورسعيد لتداول الحاويات بميناء غرب بورسعيد فيما يلي :

أولاً: نبذه عن شركة بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع

تم إنشاء شركة بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع لتعمل في مجال تداول وتخزين ونقل الحاويات للساحات المعنية أو المخازن .بدأ نشاط تداول الحاويات منذ العام ١٩٨٨ بحجم تداول ٢٥٤٧٩ حاوية مكافئة ولقد إستمرت في النمو سنة تلو الأخرى نتيجة للتطوير المستمر في المحطة والذي تضمن تطوير أرصفة الميناء والساحات والمعدات ونظام الحاسب الألى ... الخ مكافئة يمثل نشاط تداول الحاويات ٩٠٪ من أنشطة الشركة ووفقاً لذلك يمثل ٩٠٪ من إيرادات الشركة .

¹ - Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C.U. and Hockerts, K. (2001) "Towards A sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainability to Business strategy", in the internet at <http://www.iwoe.using.ch/org/Two/webs.nsf/2001>.

^٢ - السيد محمد عبد الجليل , (١٩٩٧) , " التجارة الدولية بدون مستندات ورقية "مجلة الأكاديميه العربيه للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ,ص ٤٠

ثانيا : الدراسة التطبيقية

قامت الدراسة التطبيقية علي استقصاء موجه إلى السادة المديرين والعاملين في شركة بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع بميناء غرب بورسعيد وكانت الاستجابة من السادة العاملين بدرجه عاليه مما ساعد الباحثه علي التوصل للنتائج التاليه :

- ١- ان شركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع تعتمد علي المقاييس الماليه في تقييم الاداء فيهي تعتمد علي مبدء المكسب والخساره
- ٢- ان شركة بورسعيد لتداول الحاويات لا تهتم بالبعد البيئي علي الوجه المطلوب وفقا للمتغيرات الحاليه
- ٣- تعمل الشركه باسلوب تقليدى في عمليات تداول الحاويات والبضائع
- ٤- العماله داخل الشركه ليس لديهم الوعي الكافي بالفكر الحديث للتنميه المستدامه التي اصبحت لغة العصر الحديث
- ٥- الشركه ليس لديها أهداف استراتيجيه واضحه تسعى الي تحقيقها بالمشاركه مع العاملين
- ٦- لايشارك العاملين في الشركه الاداره العليا في وضع الاهداف الإستراتيجيه ومتابعتها لتحقيقها علي الوجه الأمثل.

التوصيات :

- ١- علي الشركه الاهتمام بالتنميه المستدامه وأهدافها حيث انها اصبحت من المزايا التنافسيه المطلوبه حاليا في مجال النقل البحرى حيث يفضل ميناء علي الاخر وفقا لتطبيق الاستدامه
- ٢- علي الشركه الاهتمام بالعملاء المتعاملين مع الشركه علي كافه المستويات " الناقلين - الشاحنين - الخطوط الملاحيه - التوكيلات الملاحيه - الجمركيين "
- ٣- علي شركه تطوير معداتها بما يتلائم مع الابعاد البيئيه الحديثه واستخدام معدات صديقه للبيئه
- ٤- علي الشركه دراسه المنافسين بشكل اطبر ومحاولة ايجاد ميزه تنافسيه مستدامه
- ٥- علي الشركه الاهتمام بالعاملين وارائهم وتنميه مهاراتهم وصولا للاباح والابتكار في العمل
- ٦- ان يكون هناك تكامل بين الاداره الاستراتيجيه والابعاد المكونه لبطاقة الاداء المتوازن المستدامه

المراجع

- ١- أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، " مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، ٢٠١٢.
- ٢- دعاء محمد صالح سويدان، "دور إدارة المراكز اللوجستية في زيادة كفاءة الموانئ البحرية المصرية والأجنبية
- ٣- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢
- ٤- البشتاوى سليمان حسين، " إطار عملي لجمع المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية جامعة دمشق ، سوريا، المجلد ٢٠، العدد ١، ٢٠٠٤، ص ٤٠٣. نقلاً من موقع : <http://forum.univbiskra.net/index.php,topic18000>
- ٥- تقرير التنافسية العربية ، (٢٠٠٩) ، الكويت، المعهد العربي للتخطيط بالكويت
- ٦- التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السورى.(٢٠١١) ، سورية : المرصد الوطني للتنافسية
- ٧- السيد محمد عبد الجليل ، (١٩٩٧) ، " التجارة الدولية بدون مستندات ورقية "، مجلة الأكاديميه العربيه للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى
- ٨- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،رمضان فهيم غربية ، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن ٢٠٠٦

- ٩- عبد الرضا فرج بدرأوي، وائل محمد صبحي إدريس، "بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديث لتقييم الأداء في المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد ٤، العدد ١٥، ٢٠٠٥.
- ١٠- عبد اللطيف عبد اللطيف وتركمان حنان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، دمشق، 01، العدد 2006.
- ١١- عبد الملك أحمد رجب، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، العدد ٢، ٢٠٠٦ - 64. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد ٠١، ٢٠٠١.
- ١٢- محمد حسين العيساوي، خليل كاظم العارضي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل الإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط ٢، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ٢١٠٢،
- ١٣- نعيمة يحيأوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد ١٨، ٢٠٠٨.

المراجع الأجنبية :

- 14- Bieker, T., Dyllick, T., Gminder, C.U. and Hockerts, K. (2001) "Towards A sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainability to Business strategy", in the internet at <http://www.iwoe.using.ch/org/Iwo/webs.nsf/2001>.
- 15- Paul Niven, Balanced scorecard step by step, Wiley, Canada, 2002, P. 29.
- 16- R.Kaplan ،D.Norton، "The balanced scorerad, measures that drive performance", Harvard business review, Jan- Feb, 1992,
- 17- Kaplan, Robert S., Norton, David P., "The Balanced Scorecard Measures that drive Performance", Harvard Business Review, January-February, 1992.P90
- 18- Atkinson, Anthony, Kaplan, Robert, Matsumura, Elaa, Young Mark, management accounting, 5th edition person education inc., 2007.
- Chaudron David, "Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement", International Consultants in Organizational Change, 26 September 2003, pp3-10. (<http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm>. Se nov4 ,1990