



**تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة و الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية " دراسة تطبيقية علي ميناء غرب بورسعيد "**

داليا حسني الدياسطي<sup>١</sup>, ممدوح محمد عرفه<sup>١</sup>, زينب عباس زعزوع<sup>٢</sup>

١- معهد الدراسات و البحوث البيئية - جامعة السادات  
٢- كلية علوم الإدارة - جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب (MSA)

### الملخص

قامت هذه الدراسة علي دراسة تكامل بطاقة الاداء المتوازن المستدامه والاداره الاستراتيجيه ودورها في تحسين الاداء التنافسي للموانئ المصرية وهي دراسة تطبيقية علي 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 علي المقاييس المالية التقليدية التي اقتصرت علي النتائج المالية دون النظر إلي العوامل الداخلية والخارجية ( كالعاملين والتدريب والعلاء) بل أصبح التوجه نحو تقييم الأداء الإستراتيجي باعتبار الأداء المالي هو أحد الأبعاد بالإضافة إلي أبعاد اخرى مثل العملاء والعمليات التشغيلية والتعلم والنمو والتي تتسم بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية الميناء. وقامت الدراسة علي جانبين نظري فتناولت الدراسة اطار نظري لبطاقة الاداء المتوازن المستدامه والاداره الاستراتيجيه والتنافسيه وكذلك اقتناعا بقاعاده إداريه أساسيه فحواها "ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره"، تناولنا موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامه وتطبيق الإدارة الاستراتيجيه بأبعادهما المختلفه لقياس الاداء بشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع - بميناء غرب بورسعيد بجمهورية مصر العربيه والتعرف علي أهم المعوقات التي تعوقه سواء كانت إداريه أو معوقات مرتبطه بالموارد الماليه والبشريه، وذلك بهدف تحسين الاداء بهذا القطاع شديد التنافسيه من خلال دراسة نظريه وتطبيقية.تمت الدراسة التطبيقية من خلال قائمه استقصاء تم توزيعها علي الساده العاملين بالشركه بالادارات المختلفه للتعرف من خلالها هل هناك اهتمام بابعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدامه ومدى أهميه ذلك وارتباطه بالاداره الاستراتيجيه للميناء بتحسين الاداء التنافسي لميناء غرب بورسعيد .

**الكلمات الدالة :** بطاقة الأداء المتوازن – بطاقة الأداء المتوازن المستدامه – الإدارة الإستراتيجيه – الإدارة الاستراتيجيه المستدامه - الأداء

### 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:** Balanced scorecard - sustainable balanced scorecard - strategic management - sustainable strategic management - performance

#### المقدمة:

إن تحسين الميزة التنافسية لقطاع النقل البحري محل الدراسة يستوجب توافر قيادة إدارية قادرة على إستخدام وتطبيق الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة . إن اتجاه الإدارة إلي استخدام هذه الأساليب والأدوات الحديثة يخلق مشكلة للإدارة التي تعتمد علي نظم وتقييم الأداء التي تعتمد علي المقاييس المحاسبية والمالية التقليدية للقيام بالدور المطلوب لذلك أصبح اختيار وتطوير اساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر من أهم التحديات التي تواجه تلك الإدارة . وفي ظل القصور المؤكد والملحوظ في النظم التقليدية لقياس وتقييم الاداء أصبح هناك اتجاه للبحث عن اسلوب مناسب فعال وشامل يتجاوز حدود المؤسسة ليتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشتمل علي أداء العملاء والمنافسين ويتجاوز المقاييس التاريخيه الي المستقبلية . لذا كان من الضروري أن يكون هناك نظام تقييم الأداء ، قادرا على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية ، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة (السوق، العملاء، المنافسين، العمال، المساهمين...)، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح. تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة علي وفق بعض الرؤى امتداد لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية اضافة اليها بعد خامس وهو البيئة والمجتمع

#### أولاً: مشكله الدراسه:

لقد وجدت الباحثه بعد الدراسه والإطلاع، أن الأساليب التقليديه التي تطبق فى تقييم أداء العاملين بالموانئ المصرية تعتمد علي المؤشرات المالية فقط وهو ما لا يتلاءم مع المرحلة العصريه الراهنة مما ينعكس سلبا علي تقييم أداء الموانئ وقدرات وإمكانيات تطويرها لأنه يؤدي إلي عدم تقديم مؤشرات لإدارتها يمكن الإعتماد عليها في تقويم الأداء وتحسين الميزة التنافسيه. ولذلك يكون هناك ضروره ملحه وأهميه بالغه لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامه في قطاع النقل البحري نظرا لما لهذا القطاع من أهميه علي الصعيدين المحلي والدولي حيث أنها تعتبر أحدث نظم تقييم ومتابعة الاداء التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها القصيره التي تقوم بدورها بتحقيق الهدف الإستراتيجي للميناء ورفع كفاءة الاداء التنافسي الذى بدوره يؤدي إلي تعظيم الميزة التنافسيه للموانئ المصرية. ومن هنا جاءت الحاجة لدراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المستدامه وإداره الإستراتيجية وأثرها في تحسين الأداء التنافسي بالموانئ المصرية ممثله في ميناء غرب بورسعيد محل الدراسه التطبيقية.

#### ثانياً: أهمية الدراسه:

- ١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية قطاع النقل البحري الذى يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية في مصر والتي تدعم الاقتصاد الوطني وتسهم في تشغيل العديد من الكوادر الفنيه والأيدى العاملة 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 وما لذلك من أثر في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية.
- ٢- سوف تعمل الدراسه علي مساعدة صناع القرار في قطاع النقل البحري من إتخاذ القرارات المناسبة ووضع التشريعات والمعايير تساهم في تطوير القطاع لتحقيق أقصى استفاده ممكنه مما يعود بالنفع علي الإقتصاد الوطني .
- ٣- نشر الوعي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامه وربطها بالإداره الإستراتيجية 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 الإستراتيجية وأثره في تحسين الأداء التنافسي بالموانئ المصرية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

#### تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- التعريف بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن التقليدي والمستدامه والإداره الإستراتيجية بأبعاده الثلاثة الرئيسييه 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 الرئيسييه الثلاثة (التفكير الإستراتيجي ومهارات اتخاذ القرارات الإستراتيجيه - التخطيط الاستراتيجي - التطبيق الاستراتيجي) تعمل علي تحسين الأداء التنافسي بالميناء.
- ٣- التعرف علي أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدامه والإداره الاستراتيجيه في تحسين الأداء التنافسي للميناء
- ٤- قياس مؤشرات الأداء التشغيليه بالموانئ البحريه من خلال بطاقة الأداء المتوازن المستدامه والتي تعد نظام لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها واهدافها الاستراتيجيه، يوازن ما بين محاور خمسه 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 والداخليه والخارجيه للأداء. وما لها من دور هام في رفع كفاءة الأداء التنافسي للميناء ودعم الميزه التنافسيه له.
- ٥- تقديم بعض النتائج والتوصيات يستفيد منها القائمين في تفعيل استخدام كل من بطاقة الأداء المتوازن المستدامه والاداره الاستراتيجيه لتحقيق ميزه تنافسيه للموانئ المصريه.

#### 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 نديم (٢٠١٣) رساله ماجستير بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" تناولت الدراسه التعرف علي أهم المفاهيم المرتبطه بتقنيه بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الاداة والتي منها إنها تركز علي قياس جانب معين من جوانب الأداء علي حساب الجوانب الاخرى وكذلك التعرف علي التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكيه الأردنيه "عينه الدراسه" إنتم إخضاع قوائمها الماليه المنشوره لعامي (٢٠١١-٢٠١٢) للدراسه والمقابلات الشخصيه مع المعنيين بالشركه وكان أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسه وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الاربعه علي مقاييس الأداء المبنية علي الربح المحاسبي بمؤشرات معدل العائد علي الأصول, معدل العائد علي حقوق الملكيه (في شركة طيران الخطوط الجوية الملكيه الأردنيه)

وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة علي مقاييس الأداء الحديثه بمؤشرات مقياس القيمة الاقتصاديه المضافه , القيمة السوقية المضافه (في شركة طيران الخطوط الجوية الملكيه الأردنيه).

دراسة عبد القادر (2013) رساله ماجستير بعنوان "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" تهدف إلي التعرف بمدخل حديث لقياس تحسين الأداء الموزونه وإظهار أهميه تطبيقها في المؤسسات وحث المؤسسات الوطنيه علي تطبيق نماذج ومداخل حديثه لقياس وتحسين الأداء مع تكيفها مع ظروف المؤسسه وتسايط الضوء علي أسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازن ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والدراسه الميدانيه في مؤسسة سونلغاز ورقلة كعينه للدراسه لعام ٢٠١٣ أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسه

- بطاقة الأهداف الموزونة بالإضافة إلى كونها مدخلا لقياس الأداء يمكن أن يستخدم كأداة لتحقيق مجموعه من الوظائف الإدارية التي يمكن أن تؤدي لتحسين الأداء.
- عدم الإستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العام والتعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف أوجه الضعف في الأداء.

## ٢- الدراسات الأجنبية :

دراسة ( Tohidi & Other 2010 ) وهي بحث بعنوان:

### (Using balanced scorecard in educational organization)

( استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة التعليمية )

هدفت هذه الدراسة بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية الإيرانية (خصوصا المدارس)، على الرغم من أن هناك الكثير من المشاكل في المؤسسات التعليمية، حيث تناولت هذه الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت.

وتوصلت الدراسة للعديد من الإستنتاجات ومنها :

١- إن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة إعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطور المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء.

٢- يعتبر تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما يعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

دراسة BALALAU (٢٠٠٩) بعنوان "أدوات قياس الأداء بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية والأمثلية" والهدف من هذه الدراسة: بيان أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة المتمثلة في طرق قياس الإستراتيجية والأمثلية 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 ومساند الإدارة العليا لخدمة استخدام 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

١- المتغيرات المستقلة : ( أبعاد بطاقة الأداء المستدامة – أبعاد إداره الإستراتيجيه )

٢- المتغير التابع : تحسين الأداء التنافسي " الذي بدوره يعمل على تعزيز الميزه التنافسيه"

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 والإجتماعي – بعد التعليم والتدريب ) وإداره الإستراتيجية علي تحسين الأداء التنافسي للمواني المصريه.

الفرضيه الثانية:

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

مفاهيم الدراسة :

١- مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، رغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء وهو الترجمة اللغوية (performance) والتي تعني (to perform)، تنجز أو تؤدي عملا و بعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلا واسعا للتطبيق، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة وفي هذا السياق هناك عدة تعاريف عن الأداء نذكر منها:

يعرف الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق الأهداف ٢

التعريف الثاني للأداء: أن الأداء هو "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها

التعريف الثالث للأداء: "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الطويلة الأمدة"<sup>3</sup>

١-١ - مفهوم قياس الأداء :

يعد قياس الأداء من بين أهم المرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة، وأيضا بعد الهدف الأعظم العملية التحول الاستراتيجي، لأنه منبثق من رسالة المؤسسة أو عملية التخطيط الاستراتيجي.

وعموما فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

يعرف قياس الأداء علي أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها لاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق عايات موضوعة مسبقا "٤

ويعرق قياس الأداء أيضا بانه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الانتاجية في المنظمه الصناعية وغير الصناعية "

٢ - بطاقة الأداء المتوازن المستدامة :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام من أهم النماذج الحديثة لقياس أداء المؤسسة، ذلك لأنها تسمح بتقييم الأداء من نواحي مختلفة لتمكين المؤسسة من استغلال جميع مواردها ومراجعة ما تقوم به من أعمال في منطقتي شمولي وهذا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

و نتيجة الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الأربعة وهذا لأنها أهملت المعلومات الخاصة بتقييم الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام بخمسة مناظير، وعليه سيتم تقسيم هذا العنصر إلى ثلاث عناصر أساسية حيث نستعرض في الأول دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، ثم المؤشرات البيئية والاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن، وأخيرا توضح كيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن<sup>٥</sup>

١ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٣٨

٢ - brarmileypilip , miller kent , strategic risk and caporate performance analysis of alternative risk maesure , vol33.nov4 ,1990.p757

٣ - وائل محمد صبحي ، طاهر محسن منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨

٤ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل" ، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٤٩٠

٥ - الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، 2007، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

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 المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية تساعد في التغلب على أوجه القصور في نظام الإدارة البيئية والاجتماعية التقليدية عن طريق دمج الركائز الثلاث للاستدامة ضمن أداة إدارة استراتيجية واحدة شاملة. بطاقة 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 الاستراتيجية 1.

### ٣ - أبعاد بطاقة الأداء المستدامة :

١-٣-٢ **البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة :** يعد المنظور المالي أحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة ويركز على مستوى حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم الإيرادات من خدمات ومنتجات جديدة والعند على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول

٢-٣-٢ **بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة :** إن الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل اساسي على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ٢ ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة والتي بدورها تهدف إلي مايلي :

- تحليل مستوى الربحية المحققة من تعامل المؤسسة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء
  - محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المرشحين وجعلهم مرشحين للمؤسسة
  - إعادة وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المؤسسة وفق مستوى الربحية المحققة منهم
- مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم والشكل التالي يوضح بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن
- ٢-٣-٢ **بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة .**

ويركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء، والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين إن هذا المحور يحتوي على عمليات مختلفة وهي<sup>3</sup>:

١- العمليات التشغيلية ٢- العمليات الإدارية للعملاء ٣- العمليات الإبداعية ٤- العمليات التنظيمية والاجتماعية

### ٢-٣-٤ **بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة**

**منظور التعلم والنمو :** إن بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للإستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف البعد إلي توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء 4. في هذا البعد تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للإحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلي جانب اهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والانتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل 5.

### ٢-٣-٥ **البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة**

1 - 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).

٢ - عبد الرضا فرج بدر اوي، وائل محمد صبحي إدريس، " بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديث لتقييم الأداء في المنظمات"، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد ١٥، العدد ١٥٥، ص ٢٠٠٤.

3 - Kaplan & Norton (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets" Harvard Business Review, pp. 52-53.

4 - 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، ص ٢٠٠٤، ص ٤٠٣. نقلاً من موقع :

(http://forum.univbiskra.net/index.php,topic18000)

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

١-٥-٣-٢ **البعد الاجتماعي** : إن قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض علي كافة المؤسسات التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الاطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات من أجل ضمان استمراريتها في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك المؤسسات بالعمل علي تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية . ١

٢-٥-٣-٢ **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؛ ويرى Beiker & Gminder أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الأساسية لمنظمات الأعمال ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي على الرأي الذي ينادى بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الإستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى 2.

#### ٤-١- تعرف الإدارة الاستراتيجية

قد ذكر الدكتور شاكر تركي أمين في الملخص الذي أعده لطلابه أهم التعارف لأشهر الكتاب لمفهوم الإدارة الاستراتيجية سدرجها من خلال ما يأتي : ٣

- **التعريف الأول** : " هي عملية وضع الخطط المستقبلية للشركة أياها علي المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية" .
- **التعريف الثاني** : "هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود الي تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف الشركة" .
- **التعريف الثالث** : " تمثل مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للشركة وتعظيم انجازها في أنشطة الاعمال المختلفة " 4.

#### ٤-٢- الإدارة الإستراتيجية المستدامة

إن توجه الإقتصاد نحو الاهتمام أكثر بالمجتمع والطبيعة وتزايد الوعي الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية جعلها أكثر إدراكا لمسؤولياتها البيئية والاجتماعية وتم أخذ هذه المسؤولية من منظور عملي يقيم الأهداف والسياسات والبرامج والممارسات المخططة بدقة . إن أسلوب الإدارة الإستراتيجية المستدامة يساعد علي دمج المؤسسات الاقتصادية علي إدماج التنمية المستدامة ضمن أنشطتها وممارساتها من خلال وضع وتنفيذ جملة من الاستراتيجيات المستدامة التي من شأنها تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وأيضا المحافظة علي البيئة الطبيعية ومواردها ومراعاة انشغالات المجتمع الأخرى . إذن يمكننا القول "أن الإدارة الإستراتيجية المستدامة تعني حسن استغلال الموارد المتاحة بما لا يضر البيئه والمجتمع بل يحافظ عليهم ويساعد في دعمهم وتنميتهم أيضا" 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 " ٥

٥- **الأداء المستدام** : إزداد اهتمام الباحثين بالأداء المستدام وكان من بين هؤلاء الباحثين ( John Elkington ) الذي كان اهتمامه نحو تحويل النظرة إلي الأداء المستدام بوصفه مجموعة من

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

2 - 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>.

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

٤ - نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص ٣٠

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

الإستراتيجيات الناجحة التي تحقق مصلحة كل من الأطراف أصحاب العلاقة المتمثلين بالمجموعات أو الأفراد الذين يؤثرون أو 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 كالعملاء والمجهزين والعاملين والمجتمع بشكل عام ١.

#### ٦- مفهوم تكامل بطاقة الاداء المتوازن المستدامه والاداره الاستراتيجيه

من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة كنظام متكامل، ويتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وما تتضمنه هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف<sup>2</sup>.

التكامل الاستراتيجي (Strategic Integration) مزيج من وظائف وحدات الأعمال المختلفة لتحسين أداء الشركة حيث يساعد التكامل الإستراتيجي في مواءمة استراتيجيات العمل باستمرار في بيئة أعمال سريعة التغيير وللوصول إلي التكامل الاستراتيجي علي المنظمة دراسة اتجاهات الصناعة والبيئة الخارجية وقدرات الموارد ويكون لديها فهم واضح لنقاط القوة والكفاءات الأساسية ويشمل التكامل الفعال تكامل كل من العمليات الداخليه والخارجيه<sup>3</sup>.

ولقد أدى التوجه الحديث في الاداره الاستراتيجيه وتقييم الاداء الى استخدام تقنيات حديثة والتي من بينها تقنية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) التي تمكن الوحدات الاقتصادية من تقويم أدائها بنظرة شمولية من خلال امتلاكها لخمسة نماذج وهي (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي والاجتماعي)<sup>٤</sup>

إن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة هي نظام إداري متكامل يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسة لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء التي لا تستخدم علي المستوى التشغيلي فحسب ولكن أيضا لتحقيق الترابط والاتصال بين المستويين التشغيلي والإستراتيجي. وتعتبر أحد أهم ادوات التقييم الإستراتيجي

#### ٧- خطوات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامه

تعددت آراء الباحثين والكتاب حول الخطوات الازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدام مع مراعات ان الترتيب والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكيفها طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسه علي حد ا . لبناء بطاقة الاداء المتوازن المستدامة في المؤسسة يجب اتباع عد من الخطوات يوضحها الشكل رقم (٤) التالي ذكره

شكل رقم (٤) خطوات تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن المستدامة<sup>٥</sup>

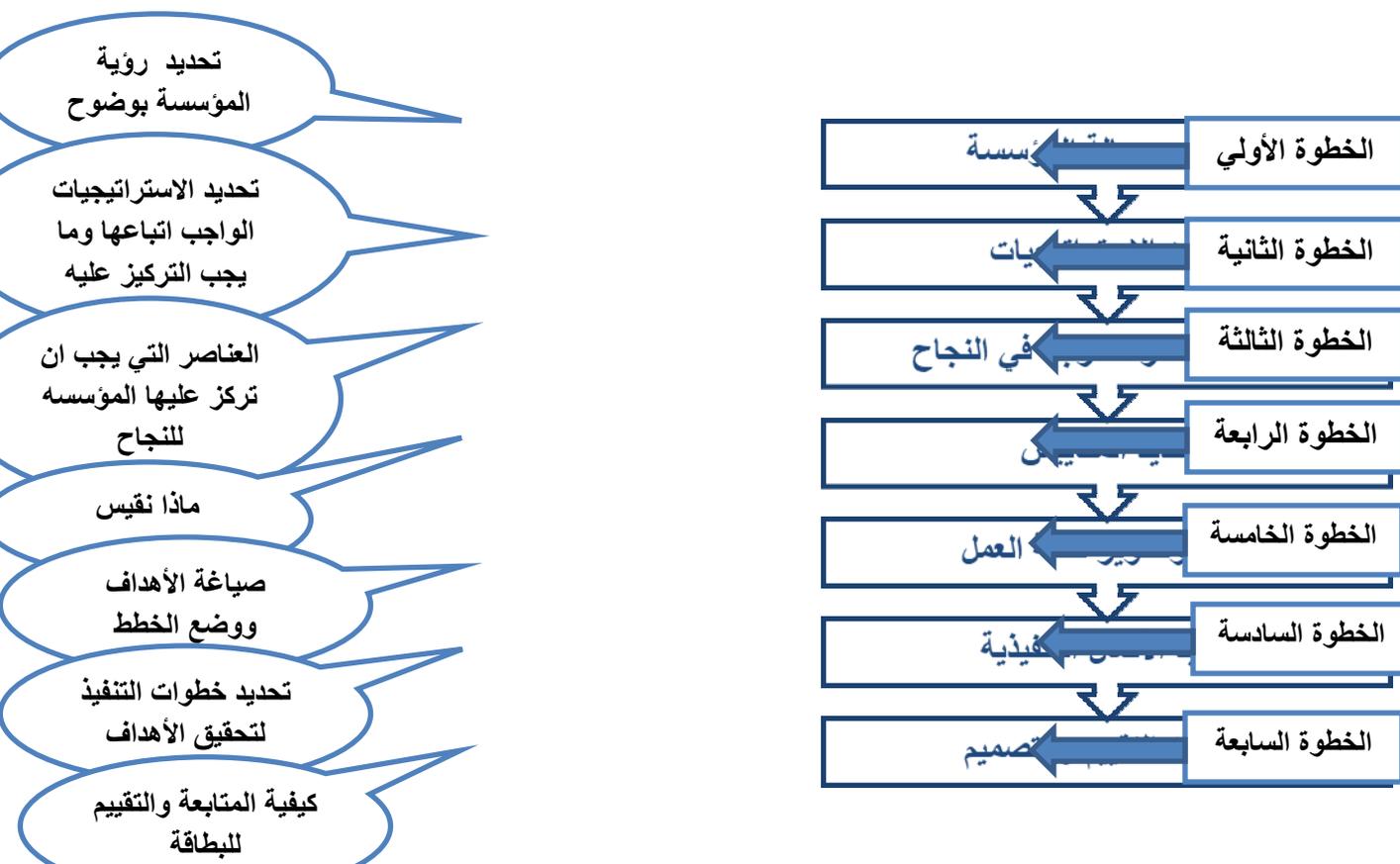
<sup>١</sup> - Gibson, Charles. H, "Financial Reporting & Analysis" Using Financial Accounting Information", 11th Edition, p.100, USA, 2009. Cengage Learning, South-Western, Mason

<sup>٢</sup> - د.مشيرة السعداوي، استراتيجيات العمل الاحصائي للاقتصاد والإدارة، الأردن، ٢٠١٦، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص ٧٢، ٧٣

<sup>٣</sup> - El Ghalibi, Taher Mohsin Mnsour and Idris, Wael Mohamed Sobhy, (2007), "Studies in Strategy and the Sustainability Balanced Scorecard", Dar Al-Zahran for Publishing and Distribution, Amman- Jordan

<sup>٤</sup> - Kaplan, Robert S., Norton, David P., "The Balanced Scorecard Measures that drive Performance", Harvard Business Review, January-February, 1992. P90

<sup>٥</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن ٢٠٠٦ ص-٢٢١



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , رمضان فهيم غربية , التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن ٢٠٦ ص-٢٢١

ومن خلال الدراسة النظرية السابقة توصلت الباحثة للنتائج التالية :

- ١- تتأسس بطاقة الأداء المتوازن علي مجموعه من المفاهيم الرئيسية للاداره الاستراتيجيه هي (الرؤية – الرساله – الاستراتيجية – الخريطة الاستراتيجية ) وهم مكونات الاداره الاستراتيجيه الأساسيه ونوضحهم فيما يلي :
- ٢- قياس الأداء الحالي حيث بطاقة الاداء المتوازن المستدامه احد اهم ادوات الاداره الحديثه لقياس الاداء من خلال ابعادها الخمسه
- ٣- بطاقة الأداء المتوازن المستدامه أداه داعمه للاداره الاستراتيجيه في اتخاذ الاجراءات التصحيحه حال وجود انحراف للعمل علي تحسين الاداء بوجه عام
- ٤- بطاقة الأداء المتوازن المستدامه تساعد الإدارة علي اتخاذ قراراتها بصوره اكثر ملائمه للواقع حيث تقف علي ما تم الوصول اليه من تنفيذ المخطط اول بأول
- ٥- أدى التوجه الحديث في الاداره الاستراتيجيه وتقييم الاداء الي استخدام تقنيات حديثه والتي من بينها تقنية بطاقة الأداء المتوازن المستدامه (SBSC) التي تمكن الوحدات الاقتصادية من تقويم أدائها بنظرة شمولية من خلال امتلاكها لخمس مناهج وهي ( المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي والإجتماعي).

التوصيات :

- ١- أخذ بطاقة الاداء المتوازن المستدامه بعين الاعتبار عند تطوير الاستراتيجيه لشركه بورسعيد لتداول الحاويات والبضائع
- ٢- التقييم المستمر للاداء وبصفه دوريه يسمح بالوقوف علي الوضع الحالي مما يساعد الشركه علي تحسين الاداء والسعي نحو تحقيق المستهدف علي الوجه الأمثل
- ٣- المقارنه المستمره بين المخطط " المستهدف" وماتم تنفيذه علي ارض الواقع تسمح لشركه بورسعيد للحاويات باتخاذ القرارات السليمه وفي الوقت المناسب نتيجة للتقييم الدورى المستمر

#### المراجع العربي :

- ٢- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢.
- ٣- بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- ٤- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢.
- ٥- جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، ٢٠٠٧.
- ٦- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للنشر، مصر، ٢٠٠٨.
- ٧- الحسيني عداي حسن فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
- ٨- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧.
- ٩- رشيد الجمال وأيمن شتيوي، المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٧.
- ١٠- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن ٢٠٠٦.
- ١١- 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، 2006، 01 العدد
- ١٢- 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 ٢٠٠٦، 64. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد ٠١، ٢٠٠١.
- ١٣- الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، 2007، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ١٤- محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2008، العدد ٢٦
- ١٥- محمد حسين العيساوي، خليل كاظم العارضي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل الاداره المنظمات في الالفية الثالثة، ط ٢، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ٢١٠٢، ص ٩١٨
- ١٦- نعيمة يحيوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد ١٨، ٢٠٠٨.
- ١٧- وائل محمد صبحي إدريس، طائر محسن منصور الغالي، "توجيه الأداء الإستراتيجي: الرصف والمحاذاة-سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي-"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٩
- ١٨- البشتاوي 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، نقلاً من موقع :  
(http://forum.univbiskra.net/index.php,topic18000)  
١٩-شاكر تركي، الإدارة الإستراتيجية، محاضرات منشورة على المواقع : sa.edu.kau.www://http  
،تاريخ الطبع: ٢٠١٥/٠٨/١٧.

**المراجع الأجنبية :**

- 20- Kaplan, Robert S., Norton, David P., “**The Balanced Scorecard Measures that drive Performance**”, Harvard Business Review, January-February,1992.P90
- 21- Atkinson, Anthony, Kaplan, Robert, Matsumura, Elaa, Young Mark, management accounting, 5th edition person education inc., 2007.
- 22- Bourguignon Annick, Malleret, Veronique, Norreklit, Hanne, (2004) "The American Balanced Scorecard" Versus the French Tableau De Bored: The Ideological Dimension. Management Accounting Research, Vol. 15.
- 23- Chaudron David, "**Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement**", International Consultants in Organizational Change, 26 September 2003, pp3-10. (http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm. Seen on: 03/05/2010).
- 24- El Ghalibi, Taher Mohsin Mnsour and Idris, Wael Mohamed Sobhy, (2007), "**Studies in Strategy and the Sustainability Balanced Scorecard**", Dar Al-Zahran for Publishing and Distribution, Amman- Jordan
- 25- Gibson, Charles. H, "Financial Reporting & Analysis" Using Financial Accounting Information",11th Edition, Cengage Learning ,South-Western, Mason p.100 , USA, 2009.
- 26- Kaplan & Norton (2001) "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management" Part 2. Accounting Horizons, vol. 15, No.1.
- 27- Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, May/Jun 1990, ABI/INFORM Trade & Industry
- 28- SHUN CHEN (2006) "Developing a Performance Measurement System by Balanced Scorecard" http://bai2009.org/file/Papers/1353.doc.
- 29- El Ghalibi, Taher Mohsin Mnsour and Idris, Wael Mohamed Sobhy, (2007), "**Studies in Strategy and the Sustainability Balanced Scorecard**", Dar Al-Zahran for Publishing and Distribution, Amman- Jordan
- 30- Kaplan, Robert S., Norton, David P., “**The Balanced Scorecard Measures that drive Performance**”, Harvard Business Review, January-February,1992.
- 31- Chaudron David, "**Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement**", International Consultants in Organizational Change, 26 September 2003, pp3-10. (http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm. Seen on: 03/05/2010).

32-- brarmileyphilip , miller kent , strategic risk and caporate performance  
analysis of alternative risk maesure ,vol33.nov4 ,1990