

أثر تطبيق مقترح إنشاء بطاقة قياس الأداء المتوازن لشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع

إعداد

مصطفى عبد السيد إبراهيم⁽¹⁾، هشام هلال⁽²⁾، داليا حسنى الدياسى⁽³⁾

⁽¹⁾ شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع

^(2,3) الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

DOI NO. <https://doi.org/10.59660/527239>

Received 29/09/2025, Revised 06/11/2025, Acceptance 17/12/2025, Available online 01/07/2026

Abstract

This study aimed to introduce the Balanced Scorecard (BSC), which is considered one of the performance evaluation tools that still requires further clarification to facilitate its application. The study proposed a framework for the Balanced Scorecard that can be applied to Damietta Container & Cargo Handling Company. This framework includes four key perspectives: the financial perspective, the internal operations perspective, the customer perspective, and the learning and growth perspective. Indicators were estimated under each of these four perspectives wherever possible, while highlighting the indicators that could not be assessed due to limitations in the available data, with a recommendation to include them when preparing the company's annual Balanced Scorecard.

The rationale for choosing this topic lies in emphasizing the importance of applying the Balanced Scorecard to Damietta Container & Cargo Handling Company, then selecting the appropriate indicators within each perspective in line with the company's nature of business and estimating these indicators. The Balanced Scorecard model is not a rigid template that can be applied uniformly across all organizations, nor even across a specific industry. Rather, each organization develops a performance model suited to its mission, culture, strategy, and unique characteristics. Accordingly, the study problem stems from the lack of comprehensiveness in the current performance evaluation system applied at Damietta Container Terminal.

The study adopted the descriptive-quantitative approach by analyzing data extracted from the company's records and its various departments, as well as conducting comparisons to reach the desired results for the fiscal year 2023/2024. This was done by linking theory with practice.

The study reached several key findings, most importantly the proposal of a Balanced Scorecard tailored for Damietta Container Company. It also stressed the importance of establishing a department responsible for receiving customer complaints and building effective communication channels with them, in order to measure the level of responsiveness to complaints. This indicator is crucial as it reflects customer satisfaction with the provided services, and through it, the company can enhance its performance, improve customer service, and strengthen its competitive position among other ports. Additionally, the study emphasized the need to empower younger employees in leadership and equipment maintenance roles to help them gain experience.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC) – Container Terminal – Performance Indicators.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات التقييم التي مازالت تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تطبيقها، كما تم اقتراح إطار لبطاقة قياس الأداء المتوازن يمكن تطبيقه على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع والذي يشتمل على أربعة محاور هامة وهي المنظور المالي، منظور التشغيل الداخلي، منظور العملاء ومنظور النمو والتعلم، وأيضا تم تقدير المؤشرات التي تم اقتراحها في المحاور الأربع لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع كلما كان ذلك ممكناً، مع إبراز للمؤشرات التي لا يمكن الباحث من تقديرها لقصور البيانات المتاحة والتوصية بأخذها في الاعتبار عند إعداد بطاقة قياس الأداء المتوازن سنويًا بالشركة.

ومن ثم يتمثل السبب وراء اختيار هذا الموضوع في إبراز أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة دمياط لتداول الحاويات ثم اختيار المؤشرات داخل كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يتوافق مع طبيعة عمل الشركة دمياط لتداول الحاويات وتقدير تلك المؤشرات.

كما إن نموذج قياس الأداء المتوازن ليس قالباً يمكن تطبيقه على كل المنظمات بصفة عامة أو حتى على نطاق صناعة معينة، وإنما تضع المنظمة نموذج أداء يناسبها يأخذ في الاعتبار مهمتها وثقافتها وإستراتيجيتها وطبيعتها الخاصة. ومن ثم تكمن مشكلة الدراسة في عدم شمولية تقييم الأداء المطبق حالياً بمحطة حاويات دمياط.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي في تحليل البيانات المستخرجة من سجلات الشركة وإداراتها المختلفة وإجراء المقارنات للتوصل الى النتائج المطلوبة وذلك عن العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ وذلك من خلال ربط النظرية بالتطبيق .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها اقتراح بطاقة لقياس الأداء المتوازن لشركة دمياط للحاويات كم تم التنبيه على ضرورة وجود إدارة لتلقى شكاوى العملاء وبناء قنوات اتصال فعالة معهم حتى نستطيع قياس مدى الاستجابة لشكاوى العملاء لان ذلك المؤشر يقيس مدى رضا العميل على الخدمة المقدمة له ومن خلاله تستطيع الشركة أن تقدم أفضل أداء لعملائها وتحجز مكان بين الموانى المنافسة لها، وأيضا إحلال وتمكين العمالة الأصغر سناً في أعمال قيادة وصيانة المعدات لاكتساب الخبرة.

الكلمات المفتاحية : بطاقة قياس الأداء (BSC)- محطة الحاويات – مؤشرات الأداء.

١. مقدمة

يعتبر تقييم الأداء هو الوظيفة الإدارية الخاصة بتصحيح المسار الإداري كله، إذ أنها في جوهرها مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الحاجة. ومن ثم يعد جوهر عملية تقييم الأداء في كيفية إنشاء مقاييس دقيقة ونظم مراقبة لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها في ظل بيئة شديدة التنافس.

أصبحت أساليب تقييم الأداء التقليدية المعتمدة على المقاييس المالية فقط غير قادرة على أداء دورها، لأن الأداء المالي يمثل عنصراً واحداً من عناصر الأداء العام في المنشأة كما أنه يركز على المنظور قصير المدى، كما

أنه لا يقدم بيانات غير مالية رغمًا من أهميتها فيما يتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات اليومية أو حتى الإستراتيجية طويلة الأجل.

كما أنه في المقابل لا يوجد مقياس واحد أو مجموعة واحدة من المقاييس للحكم على الأداء أو التركيز على المجالات الهامة في الأعمال، ويريد المديرون عرضاً متوازناً سواء مالي أو تشغيلي.

تعد أحد التطورات الحديثة في مجال التقييم هو مفهوم قياس الأداء المتوازن *Balanced Scorecard* والذي لقي اهتماماً كبيراً، وذلك لأن نموذج الأداء *Scorecard* يتضمن متغيرين هامين (*KAPLAN AND NORTON, 1992*).

الأول:- إدخال مقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية .

والثاني :- دعم هذه المقاييس لإستراتيجية المنظمة.

كما يشمل نموذج القياس المتوازن للأداء على مقاييس مالية تغطي نتائج الأداء التي سبق القيام بها وتتكامل تلك المقاييس بمقاييس الأداء غير المالية المتمثلة برضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

يقيس نموذج قياس الأداء المتوازن أداء المنشأة باعتباره متغيراً تابعاً من خلال أربعة محاور/ أبعاد هامة وهي المنظور المالي، منظور التشغيل الداخلي، منظور العملاء ومنظور النمو والتعلم باعتبارها متغيرات مستقلة. يتميز نموذج قياس الأداء المتوازن اختيار عدد محدود من المقاييس/ المؤشرات الهامة داخل كل محور/ بُعد.

وبهذا تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (درغام وأبو فضة، ٢٠٠٩:٧٤٣).

إن الوضع الحالي لقياس الأداء بشركة دمياط لتداول الحاويات يتم من خلال الاعتماد على بعدين وهما البعد المالي عن طريق الميزانية المالية للشركة نهاية كل عام باستخدام بعض مؤشرات الأداء مثل (الربح التشغيلي – نمو المبيعات – الإيرادات من المنتجات الجديدة – نسبة هامش المساهمة الإجمالي)، وكذلك البعد التشغيلي والذي يقتصر على بيانات تشغيلية مثل معدلات التداول وأعداد السفن بالمحطة.

٢. مشكلة البحث

إن نموذج قياس الأداء المتوازن ليس قالباً يمكن تطبيقه على كل المنظمات بصفة عامة أو حتى على نطاق صناعة معينة، وإنما تضع المنظمة نموذج أداء يناسبها يأخذ في الاعتبار مهمتها وثقافتها وإستراتيجيتها وطبيعتها الخاصة. ومن ثم تكمن مشكلة الدراسة في عدم شمولية تقييم الأداء المطبق حالياً بمحطة حاويات دمياط.

بناءً على ذلك تتمثل المشكلة الأساسية للبحث في محاولة اقتراح المؤشرات داخل بطاقة قياس الأداء المتوازن بالتطبيق على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع حيث أنه لا توجد بطاقة لقياس الأداء بشركة دمياط لتداول الحاويات يمكن من خلالها قياس أداء الشركة وتساعد في تحقيق الأهداف المرسومة لها بسهولة دون

الاعتماد على التقييم المالي فقط وإهمال باقي الأبعاد الأخرى الذي لا تقل أهمية عن البعد المالي كأبعاد التشغيل والتعلم والعملاء.

٣. أهداف البحث:

يتمثل هدف البحث في:

- ١) التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات التقييم التي مازالت تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تطبيقها.
- ٢) اقتراح إطار لبطاقة قياس الأداء المتوازن يمكن تطبيقه على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع والذي يشتمل على أربعة محاور هامة وهي المنظور المالي، منظور التشغيل الداخلي، منظور العملاء ومنظور النمو والتعلم.
- ٣) تقدير المؤشرات التي تم اقتراحها في المحاور الأربعة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع كلما كان ذلك ممكناً، مع إبراز للمؤشرات التي لم يتمكن الباحث من تقديرها لقصور البيانات المتاحة والتوصية بأخذها في الاعتبار عند إعداد بطاقة قياس الأداء المتوازن سنويًا بالشركة.

٤. أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي:

ما مدى أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم الأداء لشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أثر تطبيق البعد المالي في تقييم أداء شركة دمياط لتداول الحاويات؟
- ما مدى أثر تطبيق البعد التشغيل الداخلي في تقييم أداء شركة دمياط لتداول الحاويات؟
- ما مدى أثر تطبيق بعد رضا العملاء في تقييم أداء شركة دمياط لتداول الحاويات؟
- ما مدى أثر تطبيق بعد التعلم والنمو في تقييم أداء شركة دمياط لتداول الحاويات؟

٥. أهداف البحث

يتمثل هدف البحث في:

١. التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات التقييم التي مازالت تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تطبيقها.
٢. اقتراح إطار لبطاقة قياس الأداء المتوازن يمكن تطبيقه على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع والذي يشتمل على أربعة محاور هامة وهي المنظور المالي، منظور التشغيل الداخلي، منظور العملاء ومنظور النمو والتعلم.
٣. تقدير المؤشرات التي تم اقتراحها في المحاور الأربعة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع كلما كان ذلك ممكناً، مع إبراز للمؤشرات التي لم يتمكن الباحث من تقديرها لقصور البيانات المتاحة والتوصية بأخذها في الاعتبار عند إعداد بطاقة قياس الأداء المتوازن سنويًا بالشركة.

٦. أهمية البحث

الأهمية العلمية: تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله ومن هذا المنطلق يقوم الباحث بتوجيه هذا البحث إلى الجهات التي تستفيد منه وهو العضو المنتدب التنفيذي لشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع، إذ يمكن نموذج الأداء المتوازن إذا أعد بصورة سليمة تجمع وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء من التحقق في أي وقت من مدى نجاح الإستراتيجية التي تتبناها المنشأة.

الأهمية التطبيقية: إن تطبيق نموذج الأداء المتوازن على شركة دمياط لتداول الحاويات بصورة جيدة يؤدي إلى سهولة مقارنة أداء الشركة سنويًا وسهولة المقارنة مع المحطات المنافسة وتحقيق فعالية التغذية العكسية، وذلك بما يمكن من توجيه الشركة وتعزيز من قدرتها التنافسية. كما يساعد نموذج قياس الأداء المتوازن على المقارنة المستمرة بإستراتيجية الشركة وأهدافه التشغيلية بما يساعدها على تدعيم قدرتها التنافسية ومواجهة التغيرات العالمية.

٧. منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الكمي في إجراء بحثه المعتمد على تحليل البيانات المستخرجة من سجلات الشركة وإداراتها المختلفة وإجراء المقارنات للتوصل إلى النتائج المطلوبة وذلك عن العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ وذلك من خلال ربط النظرية بالتطبيق .

٨. فرضيات البحث

يتمثل الفرض الرئيسي للبحث في أن هناك اثر ايجابي من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يتيح قياس جيد وتقويم أداء متكامل ومستدام لشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع .

وينبثق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي :

الفرض الفرعي الأول (البعد المالي): هناك اثر ايجابي من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن للبعد المالي على زيادة إيرادات شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع.

الفرض الفرعي الثاني (البعد التشغيلي): هناك اثر ايجابي من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن للبعد التشغيلي يساهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية لشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع.

الفرض الفرعي الثالث (بعد العملاء): هناك اثر ايجابي من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لبعد العملاء يساهم في تعزيز رضا العملاء وولائهم لشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع

الفرض الفرعي الرابع (بعد التعلم والنمو): هناك اثر ايجابي من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لبعد التعلم والنمو يساهم على تطوير قدرات العاملين وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع.

٩. حدود البحث

أولاً) الحدود المكانية: تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط – محافظة دمياط – جمهورية مصر العربية.

ثانياً) الحدود الزمنية: البحث يركز على العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ لمؤشرات الأبعاد الأربعة (المالي، التشغيل الداخلي، والعملاء، والنمو والتعلم).

ثالثاً) الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، البعد مع العملاء، بعد العمليات الداخلية والتشغيلية، بعد التعليم والنمو) على رفع كفاء الأداء وضبطه بشركة حاويات دمياط.

١٠. الدراسات السابقة

دراسة نهى بدر، (٢٠٢٤): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية) على التطوير التنظيمي وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تم الكشف عن قصور واضح في جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
- كذلك، سجلت الدراسة ضعفاً عاماً في التطوير التنظيمي في الشركة.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

- تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كمدخل فعال لتحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة.
- تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق هذا المدخل بنجاح.
- نشر فكر البطاقة في جميع المستويات الإدارية داخل الشركة لضمان فهمها وفعاليتها

دراسة الغنم (٢٠٢٣): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية) في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وجمعت البيانات باستخدام أداة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات الآتية أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (البعد المالي – بعد التعلم والنمو – بعد العمليات التشغيلية – بعد العملاء) في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام.

دراسة العزاز وبوهيا (٢٠٢٢): هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في السعودية. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مجموعه من النتائج والتوصيات أهمها: أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن له تأثير ايجابي على تقييم الأداء، مما ساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ظهرت حسب الترتيب الآتي: بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وأخيراً البعد المالي. وأيضاً أشارت النتائج إلى أن المنشآت المتوسطة هي الأكثر تطبيقاً لبطاقة الأداء المتوازن مقارنة بالمنشآت الصغيرة.

دراسة صويص والقبيج (٢٠٢١): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية، والتعرف على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسة القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أهمها: ظهر مستوى تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك بمستوى عال. كما أكدت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية حول محول القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة). كما أوضحت النتائج أن المتغيرات المستقلة: (الثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية) تؤثر في مستوى تعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة عبدالعال، عنتر (2019): هدفت الدراسة إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة (مالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على جامعة سوهاج، بهدف قياس الأداء الاستراتيجي فيها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين بجامعة سوهاج لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان بصورة عامة منخفضاً، مما يشير إلى تطبيق ضعيف للأبعاد الأربعة كما لاحظته عينة الدراسة.

كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

• ضرورة توعية الإدارة العليا وجميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بأهمية تطبيق نظام الإدارة الإستراتيجية المستند إلى بطاقة الأداء المتوازن، من خلال شرح أهدافه وفوائده بوضوح.

الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة (John Doe, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أداء الشركة من خلال بطاقة الأداء المتوازن وتحديد نقاط القوة والضعف في الأبعاد الأربعة: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مع استخدام التحليل الهرمي AHP لتحديد أولوية المؤشرات الأكثر تأثيراً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أظهرت الدراسة أن الشركة تواجه تحديات واضحة في الأداء المالي ورضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية وتطوير القدرات المؤسسية. كما تم تحديد المؤشرات التي تعاني من أداء ضعيف، مما يتيح توجيهها لتحسينات بشكل أكثر دقة وفعالية، وتعزيز التكامل بين الأبعاد الأربعة للبطاقة. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة: توصلت الدراسة إلى ضرورة تحسين المؤشرات الأقل أداءً من خلال استراتيجيات موجهة، وتعزيز رضا العملاء وتحسين العمليات الداخلية، مع تطبيق التحليل الهرمي AHP بشكل دوري لمراجعة الأولويات وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

دراسة (Jane Smith, 2020): تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، مع التركيز على التكامل بين الأداء المالي وغير المالي لتحقيق توازن استراتيجي شامل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أظهرت النتائج أن تطبيق البطاقة ساهم في تحسين الأداء الشامل للشركة من خلال تعزيز التكامل بين الأبعاد المالية وغير المالية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة بوضوح، مما يوضح فعالية البطاقة في الإدارة الإستراتيجية. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة: أوصت الدراسة بالربط الوثيق بين الأبعاد الأربعة للبطاقة لضمان تحقيق أفضل النتائج، بالإضافة إلى إجراء مراجعات دورية لمؤشرات الأداء لضمان استمرارية التحسين والتقدم.

١١. الإطار النظري للدراسة

- نشأة بطاقة قياس الأداء المتوازن

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة والمسؤولين عن اتخاذ

القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات. تلى تلك الخطوة تقديم بطاقة الأداء المتوازن، حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David.P. Norton) حيث تم عرض هذا المفهوم لأول مرة في جامعة (هارفرد) عام ١٩٩٢. هيثم احمد حسين عبد المنعم (٢٠٠١).

- تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن

تتعدد تعريفات بطاقة الأداء المتوازن، نعرض منها ما يلي:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. علي بن سعيد القرني (٢٠١٠).
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات. عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان (٢٠٠٦)

- الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو. محمد حسن محمد عبد العظيم (٢٠٠٥).

ومن ثم تتبع بطاقة الأداء المتوازن من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

أولاً) المحور المالي:

يحتوي هذا المحور أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

• أهميته :-

يمثل الأداء المالي التقييم النهائي لأداء المنشأة، إذا تحسن الأداء المالي بشكل ملحوظ تكون المنظمة ناجحة، ومن ثم يقدم مؤشراً مفيداً عن أداء الإدارة. (Niven, P. R. (2006)

يرتبط المنظور المالي مع المجالات الثلاثة (العميل والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) بعلاقة السبب والنتيجة، حيث بدون النجاح في هذه المجالات يصبح الوضع المالي المستقبلي للمنشأة غير مضمون.

• تطبيق البعد المالي على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع
يوضح الجدول التالي مجموعة المؤشرات الخاصة بالبعد المالي والتي تم اقتراحها من جانب الباحث في ضوء
خبرة الباحث والدراسات السابقة فضلاً عن مراجعة المقاييس المالية المتضمنة في برنامج أداء الموائى التابع
لمنظمة الأونكتاد منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.

جدول (١) اقتراح مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

المؤشر البعد المالي	م
نسبة تغطية الإيرادات للتكاليف	١
الربح التشغيلي	٢
نسبة صافي الربح إلي صافي المبيعات	٣
متوسط التكاليف لكل حاوية مكافئة: - متوسط نصيب الحاوية المكافئة من إجمالي التكاليف الإدارية - متوسط نصيب الحاوية المكافئة من إجمالي تكاليف التشغيل	٤
إنتاجية العامل: متوسط إيرادات التشغيل لكل عامل	٥
نسبة السيولة	٦
معدل النمو للعائد على الاستثمار	٧
معدل العائد على حقوق الملكية	٨
معدل العائد على الأصول	٩
معدل دوران المخزون	١٠
القيمة الاقتصادية المضافة لحملة الأسهم	١١

ثانيا: محور العملاء:

- المفهوم والأهمية

• العملاء وتحوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق
منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوى العملاء، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق
والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات. وهي تُساعد على تغطية قصور كبير في كثير من الشركات والمؤسسات
التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فنادرًا ما تجد شركة تطلب منك إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في
حين أن الشركات في الدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء.

إن الشركات التي لا تتابع احتياجات وطلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجياً إلى منافس آخر يحقق رغباته (محمد عسل وآخرون، ٢٠٢٤).

- كما تحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها، ومن خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل، وكذلك نظام خدمة ما بعد البيع من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات) زينب احمد عزيز حسين (٢٠٠١).

• مؤشرات بعد العملاء

- اقترح الباحث ثلاث مؤشرات في هذا البعد بناءً على خبرة الباحث والدراسات السابقة فضلاً عن مراجعة المقاييس الخاصة بالعملاء المتضمنة في برنامج أداء الموائى التابع لمنظمة الأونكتاد منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية من جانب آخر.

جدول (٢) يوضح بطاقة قياس الأداء المقترحة لبعد العملاء

م	بعد العملاء
١	الحصة السوقية لنصيب الشركة بين الموائى المصرية وبين الموائى المنافسة في حوض البحر المتوسط
٢	معدل الاستجابة لشكاوى العملاء
٣	نسبة تلف البضائع/ الحاويات

ثالثاً) محور التشغيل الداخلي: ناصر محمد العديلي في صحيفة الاقتصادية بتاريخ 22 ديسمبر ٢٠٠٨. تعنى بكل جوانب العمليات الداخلية مثل تطوير الشركة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي فيما تقوم به من عمليات. وهي تشمل أهدافاً مثل: جودة المنتج، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، وجودة التصميم، والعلاقة مع الموردين، وتطوير أنظمة العمل الإدارية، واستخدام تقنية المعلومات، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية.

مؤشرات بعد العمليات الداخلية

تتنوع مؤشرات بعد العمليات الداخلية في محطات الحاويات، وقد اقترح الباحث أهم تلك المؤشرات والتي يمكن تضمينها في بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من واقع الإطلاع على المؤشرات التشغيلية لأداء محطات الحاويات الخاصة بالبنك الدولي ومنظمة الأونكتاد.

جدول (٣) يوضح شكل البطاقة المقترحة لبُعد العمليات التشغيلية

م	مؤشرات بُعد العمليات التشغيلية
١	إنتاجية الأوناش مؤشر (حاوية مكافئة / ساعة تشغيل)
٢	متوسط زمن دوران السفن
٣	مؤشر إنجاز السفينة TEU per ship working hour
٤	متوسط نسبة أعطال الأوناش أو المعدات (نسبة الأعطال للمعدات)

نسبة استغلال الطاقة التصميمية	٥
نسبة مشغولية الأرصفة	٦
نسبة استغلال الساحة	٧
زمن بقاء الحاوية بالمحطة	٨

رابعاً) محور التعلم والنمو:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز.

• البطاقة المقترحة لمؤشرات بعد النمو والتعلم

تم اقتراح المؤشرات الخاصة ببعيد النمو والتعلم بناءً على خبرة الباحث وبمراجعة مؤشرات قياس أداء الموانئ الواردة في تقرير منظمة الأنتكاد (Review of Maritime Transport) (2018).

جدول (٤) يوضح شكل البطاقة المقترحة لمؤشرات بعد النمو والتعلم

مؤشرات بعد النمو والتعلم	م
العائد على الاستثمار في التدريب ROI	١
تكاليف التدريب كنسبة مئوية من الأجور	٢
نسبة العمالة الفنية المدربة إلى إجمالي العاملين الفنيين	٣
نسبة عدد العمالة الفنية إلى العاملين الإداريين	٤

١٢. الجانب التطبيقي للأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة قياس الاداء المتوازن على شركة دمياط لتداول

الحاويات:-

أولا البعد المالي:-

نتناول في هذا الجزء بعض المؤشرات المقترحة في الجدول رقم (١) الخاصة بالبعد المالي وهي كالآتي:

١- نسبة تغطية الإيرادات للتكاليف والربح التشغيلي :

بلغ إيراد نشاط تداول الحاويات بالشركة ٤٠١٥.٩٢ مليون جنيه عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بزيادة قدرها ٥٢% عن عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ كما زادت تكاليف النشاط من ١٠٥٢.٩٣ مليون جنيه إلى ١٤٣٤.٥٤ مليون جنيه بزيادة قدرها ٣٦% تقريباً كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (٥) إيرادات وتكاليف النشاط لشركة محطة حاويات دمياط للعام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ مقارنة

٢٠٢٣/٢٠٢٢

بيان	فعلي ٢٠٢٣/٢٠٢٤	مق ٢٠٢٣/٢٠٢٢
أعداد تداول الحاويات (حاوية مكافئة)	١٥٨١٧٢٧	١٧٦٩١٤٩
إيرادات النشاط (مليون جنيه)	٤٠١٥.٩٢	٢٦٢٨.١٥
تكاليف النشاط (مليون جنيه)	١٤٣٤.٥٤	١٠٥٢.٩٣
مجم الربح (مليون جنيه)	٢٥٨١.٣٨	١٥٧٥.٢١

من خلال الجدول السابق يتضح أن سبب الزيادة في نمو إيرادات الشركة كانت نتيجة التغير في سعر الصرف بالزيادة على الرغم من انخفاض أعداد تداول الحاويات للعام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ عن العام المالي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ بنسبة ١١% ، وبجانب التغير في سعر الصرف إلا أن زيادة الأهمية النسبية لحاويات الصادر والوارد ذات السعر الأعلى من حاويات الترانزيت، وبالتالي زادت إيرادات النشاط بالتبعية وبنسبة أكبر من زيادة التكلفة مما أثر على الزيادة في مجمل الربح من ١٥٧٥.٢١ مليون جنيه عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢ إلى ٢٥٨١.٣٨ مليون جنيه عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بزيادة قدرها ١٠٠٦.١٧ مليون جنيه، كما بلغت نسبة تغطية الإيرادات للتكاليف أكبر من الواحد الصحيح حيث تم تقديرها بـ ٢.٥ عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢ زادت إلى ٢,٨٠ عام ٢٠٢٤/٢٠٢٣

٢- نسبة صافي الربح إلي إيرادات النشاط :

يتم تقديرها من خلال نسبة صافي الربح بالشركة إلى إيرادات النشاط، كما هو موضح بالجدول التالي.
جدول (٦) نسبة صافي الربح إلي إيرادات النشاط لشركة دمياط لتداول الحاويات للعام المالي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ مقارنة ٢٠٢٣/٢٠٢٢

بيان	٢٠٢٤/٢٠٢٣	٢٠٢٣/٢٠٢٢
إيرادات النشاط بالمليون	٤٠١٥.٩٢	٢٦٢٨.١٥
صافي الربح بالمليون	٣٠٤٨.١٢	١٦٣٢.٢٦
نسبة صافي الربح إلي إيرادات النشاط	%٧٦	%٦٢

كما يتضح من الجدول زيادة نسبة صافي الربح إلى إيرادات النشاط من ٦٢% عام ٢٠٢٣/٢٠٢٢ إلى ٧٦% عام ٢٠٢٤/٢٠٢٣.

ثانيا- مؤشرات بعد العملاء

نتناول في هذا الجزء بعض المؤشرات المقترحة في الجدول رقم (٢) الخاصة ببعده العملاء وهي كالآتي:

١- الحصة السوقية لشركة دمياط لتداول الحاويات

يبلغ نصيب شركة دمياط لتداول الحاويات نسبة ١٨% من إجمالي الحاويات المتداولة بالموانئ المصرية عام ٢٠٢٤ وهي الميناء الثاني في تداول حاويات الترانزيت بعد ميناء شرق بورسعيد.

أما بالنسبة للحصة السوقية لميناء دمياط بين موانئ شرق المتوسط فهذا المؤشر لا يتم تقديره بالشركة، وتبرز أهمية تقديره لتحديد الوضع التنافسي لمحطة حاويات دمياط بين المحطات المنافسة خاصة في منطقة شرق المتوسط إلا أن هذا الأمر يتطلب الإطلاع بشكل مستمر على أحجام التداول بين المحطات المنافسة في منطقة شرق المتوسط من قبل الإدارة المعنية بالشركة.

بصفة عامة تضم منطقة شرق المتوسط مجموعة من الدول ذات الاقتصاديات المتباينة بما له انعكاس على أعداد الحاويات المتداولة بموانئها. تضم منطقة شرق المتوسط الموانئ المصرية (موانئ شرق بورسعيد، غرب بورسعيد، دمياط، الإسكندرية والدخيلة)، بالإضافة إلى الموانئ الإسرائيلية المطلة على البحر المتوسط (حيفا، أشدود) والميناء اللبناني (بيروت) والميناء القبرصي ليماسول، أما الموانئ التركية المطلة على الجانب الشرقي

للبحر المتوسط هي موانئ: مرسين وأنطاليا وإسكندرونة، أز مير في بحر إيجه، بالإضافة إلى مينائين بوسط البحر المتوسط هما مرسى كلوك في مالطا وجيوتاور في إيطاليا. يسرا الجوهرى (٢٠١٨)

تتصدر موانئ إعادة الشحن موانئ منطقة شرق المتوسط في تداول الحاويات، يأتي في مقدمتها ميناء شرق بورسعيد الذي احتل المركز ٤٧ على مستوى العالم في تداول الحاويات عام ٢٠٢٤ بحجم تداول ٤,٤٣ مليون حاوية مكافئة يليه ميناء بيريه اليوناني لتداول الحاويات عام ٢٠٢٤ بحجم تداول بلغ ٤.٢٣ مليون حاوية. وفي المقابل يحتل ميناء دمياط المركز رقم ٩٥ على مستوى العالم في قائمة أكبر ١٠٠ ميناء في تداول الحاويات .

٢) معدل الاستجابة لشكاوى العملاء:

لا يوجد مؤشر في الشركة يقيس معدل الاستجابة لشكاوى العملاء وبالتالي تم اقتراحه في بطاقة القياس المتوازن للأداء المقترحة لأخذه في الاعتبار لمعرفة ما هي أوجه القصور التي تعاني منها الشركة من وجه نظر شكاوى العملاء والتجاوب معها مما يودى في النهاية الى الوصول إلى رضا العميل حتى نصل إلى المرتبة الأعلى وهى ولاء العميل للمحطة وذلك لان هذا المؤشر يجعل العميل مشترك مع المحطة في الإدارة مما يعود بالنفع على الطرفين وبالتالي يودى إلى رفع أداء الشركة.

ثالثا- مؤشرات بُعد العمليات التشغيلية

نتناول في هذا الجزء بعض المؤشرات المقترحة فى الجدول رقم (٣) الخاصة ببعد العمليات التشغيلية وهى كالاتى:

١- إنتاجية الأوناش :

تقاس إنتاجية الأوناش بمعدلات التداول للحاوية في الساعة (حاوية مكافئة / ساعة تشغيل)، ويوضح الجدول التالي معدلات تداول الحاويات لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤

جدول (٧) معدلات تداول الحاويات (حاوية مكافئة / ساعة تشغيل) بمحطة حاويات دمياط لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤

بيان	أوناش الرصيف العملاقة	الجرارات	أوناش الساحة
إجمالي الحاويات المكافئة المتداولة	١٥٨١٧٢٧		
عدد الحاويات المتداولة بالصندوق	١٠٤٨٥٦٧		
عدد	١٣	٦٥	٢٩
عدد ساعات التشغيل	٧٣٢٤٧	٢٨٩٣٥٣	٩٧١٣٦
معدل التداول (حاوية صندوق/ ساعة)	١٤.٣٢	٣,٦	١٠.٧٩

يتضح من الجدول السابق أن معدلات التداول لأوناش الرصيف العملاقة وعدد ١٤.٣٢ حاوية صندوق لكل ساعة وتستهدف الشركة زيادة معدلات التداول إلى ٢٥ حاوية/ساعة حيث أن معدلات تداول الحاويات في المحطات العالمية تصل إلى ٣٥-٤٠ حاوية/ساعة، كما أن هذا المعدل يساعدها على الحفاظ على عملاء محطة الحاويات من الخطوط الملاحية لأنه من بين أهم أسباب اختيار محطة الحاويات أن يكون معدلات التداول عالية والتي تساعد على تقليل معدلات دوران السفينة بالميناء مما يوفر لها الوقت والالتزام بجداول الإبحار. هنا يبرز

ضرورة تحسين الأداء في هذا التوقيت الزمني لمعدلات التداول (حاوية/ساعة) حتى تصل محطة حاويات دمياط إلى المعدلات العالمية.

من جهة أخرى ووفقاً للمعدلات العالمية كل ونش رصيف يقابله ٣ أوناش ساحة، ومن ثم يكون العدد المطلوب لخدمة عدد ١٣ أوناش رصيف عملاق هو ٦٥ جرار، ٣٩ ونش ساحة وهذا غير متوافر بمحطة حاويات دمياط حيث أن المحطة تمتلك ١٣ أوناش رصيف عملاق يقابله ٢٩ ونش ساحة فقط وعدد ٦٥ جرار حسب بيانات عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

٢- متوسط زمن دوران السفن

يقصد بمتوسط زمن دوران السفن في الميناء هو متوسط زمن بقاء السفن في الميناء (من وقت دخولها إلى مغادرتها الميناء) منسوباً إلى إجمالي عدد السفن المترددة على الميناء. وكلما انخفض زمن دوران السفن بالميناء كلما زاد حجم التداول بالميناء، ويعد هذا المؤشر من مؤشرات التشغيل الهامة خاصة لسفن الحاويات التي تعمل على خطوط منتظمة وبالتالي فإن عنصر الوقت يمثل بالنسبة لها عاملاً أساسياً لارتباطها بجداول إبحار دقيقة.

بلغ المتوسط العالمي لزمن دوران سفن الحاويات ٩٣,٠ يوم عام ٢٠١٧، ويسجل ميناء بوسان في الصين وميناء سنغافورة أفضل الموانئ المحورية أداء في متوسط زمن دوران السفن حيث بلغ ٢,٤ ساعة كما يعد ميناء جبل أيضاً من أفضل الموانئ المحورية في هذا المؤشر حيث بلغ ٢,٧ ساعة عام ٢٠١٧. إلا أن الباحث لم يتمكن من تقدير متوسط زمن دوران السفن بمحطة حاويات دمياط لعدم القدرة على الحصول على البيانات اللازمة لتقدير متوسط زمن دوران السفن.

رابعاً - بُعد التعلم والنمو

١- نسبة العاملين الفنيين

يوضح الجدول التالي أعداد العاملين بشركة دمياط لتداول الحاويات مصنفة طبقاً للمؤهل الدراسي.

جدول (٨) المؤهل الدراسي للعاملين بشركة دمياط لتداول الحاويات عام ٢٠٢٤

م	المؤهل	العدد	الأهمية النسبية %
١	فوق جامعي	٤٣	٣
٢	جامعي	٣٢٨	٢٧
٣	فوق متوسط	٧٩	٦
٤	متوسط	٦٤٨	٥٣
٥	أقل من متوسط + بدون مؤهل { حرفي }	١٤٠	١١
	إجمالي	١٢٣٨	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن مؤشر نسبة العمالة الفنية (مؤهل متوسط وفوق متوسط وحرفي) يمثل ٧٠% من نسبة إجمالي العاملين بالشركة بينما العمالة الإدارية تمثل ٣٠% من إجمالي عدد العاملين وتبين هذه النسب الأهمية للعمالة الفنية وذلك لان طبيعة العمل التشغيلية تحتاج إلى عمالة فنية أكثر من العمالة الإدارية.

(٢) التوزيع العمري للعاملين بشركة دمياط لتداول الحاويات
يوضح الجدول التالي التوزيع العمري للعاملين بالشركة خلال عام ٢٠٢٤.
جدول (٩) التوزيع العمري للعاملين بشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع عام ٢٠٢٤

م	البيان	العدد	الأهمية النسبية %
١	أقل من ٣٠ سنة	٧٨	٦
٢	أكبر من ٣٠ وأقل من ٤٠	٣٣٥	٢٧
٣	أكبر من ٤٠ وأقل من ٥٠	٣٦٩	٣٠
٤	أكبر من ٥٠ وأقل من ٥٥	٢٠٣	١٦
٥	أكبر من ٥٥ وأقل من ٦٠	٢٥٣	٢٠
	إجمالي عدد العاملين	١٢٣٨	١٠٠

يلاحظ من الجدول تزايد نسبة العاملين (أكبر من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة) والتي تصل إلى ٣٦%، وهذا يتطلب وضع منهجية لتمكين العمالة الأصغر سناً، لنقل الخبرة وتحمل المسؤولية وخاصة في أعمال صيانة وقيادة المعدات.

١٣. النتائج

تم تطبيق الأبعاد الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع، حيث تم اقتراح البطاقة التالية:

جدول (١٠) البطاقة المقترحة لقياس الأداء المتوازن بشركة دمياط لتداول الحاويات

البعد المالي	بعد العمليات الداخلية
(١) نسبة تغطية الإيرادات للتكاليف	(١) إنتاجية الأوناش: (حاوية مكافئة / ساعة تشغيل)
(٢) الربح التشغيلي	(٢) متوسط زمن دوران السفن
(٣) نسبة صافي الربح إلي صافي المبيعات	(٣) إنتاجية السفن/ ساعة
(٤) متوسط التكاليف لكل حاوية مكافئة:	(٤) متوسط نسبة أعطال الأوناش أو المعدات (نسبة الأعطال للمعدات)
- متوسط نصيب الحاوية المكافئة من إجمالي التكاليف الإدارية	(٥) نسبة استغلال الطاقة التصميمية
- متوسط نصيب الحاوية المكافئة من إجمالي تكاليف التشغيل	(٦) نسبة استغلال الساحة
(٥) إنتاجية العامل: متوسط إيرادات التشغيل لكل عامل	(٧) نسبة مشغولية الأرصفة
(٦) نسبة السيولة	(٨) زمن بقاء الحاوية بالمحطة
(٧) معدل النمو للعائد على الاستثمار	
(٨) معدل العائد على حقوق الملكية	
(٩) معدل العائد على الأصول	
(١٠) معدل دوران المخزون	
(١١) القيمة الاقتصادية المضافة لحملة الأسهم	

بعد العملاء	بعد النمو والتعلم:
١) الحصة السوقية لنصيب الشركة بين الموائى المصرية وبين الموائى المنافسة في حوض البحر المتوسط	١) متوسط العائد على الاستثمار في التدريب
٢) معدل الاستجابة لشكاوى العملاء	٢) تكاليف التدريب كنسبة من الأجور
٣) نسبة تلف البضائع/ الحاويات	٣) نسبة العمالة الفنية المدربة إلى إجمالي العاملين الفنيين
	٤) نسبة عدد العمالة الفنية إلى العاملين الإداريين

من خلال التقديرات التي قدرها الباحث للمؤشرات المقترحة للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع، يمكن استخلاص أهم النتائج من بطاقة قياس الأداء المتوازن لعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بالنسبة للأبعاد الأربعة للبطاقة (البعد المالى - البعد التشغيلي- بعد العملاء - بعد النمو والتعلم) على النحو الآتي:

أ- البعد المالى

١- سبب الزيادة فى نمو إيرادات الشركة كانت نتيجة التغير فى سعر الصرف بالزيادة على الرغم من انخفاض أعداد تداول الحاويات للعام المالى ٢٠٢٣/٢٠٢٤ عن العام المالى ٢٠٢٢/٢٠٢٣ بنسبة ١١% ، وبجانب التغير فى سعر الصرف إلا أن زيادة الأهمية النسبية لحاويات الصادر والوارد ذات السعر الأعلى من حاويات الترانزيت، وبالتالي زادت إيرادات النشاط بالتبعية وبنسبة أكبر من زيادة التكلفة مما أثر على الزيادة فى مجمل الربح من ١٥٧٥.٢١ مليون جنيه عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ إلى ٢٥٨١.٣٨ مليون جنيه عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بزيادة قدرها ١٠٠٦.١٧ مليون جنيه.

٢- كما بلغت نسبة تغطية الإيرادات للتكاليف أكبر من الواحد الصحيح حيث تم تقديرها بـ ٢.٥ عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ زادت إلى ٢,٨٠ عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

٣- زيادة نسبة صافي الربح إلى إيرادات النشاط من ٦٢% عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ إلى ٧٦% عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

٤- بلغ متوسط نصيب الحاوية المكافئة من تكاليف التشغيل 39.26 جنية عام 2023/2022 بينما ارتفعت إلى ٦٧.٠٣ جنية عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ ويوفر هذا المؤشر تقييم مستمر لنصيب الحاوية من تكاليف التشغيل من الوقود والزيوت وقطع الغيار ومصروفات الصيانة للمعدات المختلفة.

٥- زادت إنتاجية العامل من 2089 ألف جنيه عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ إلى 3243 ألف جنيه عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ بنسبة زيادة 1.55%..

٦- تعد نسبة السيولة عام 2023/2024 (٤٠) كافية رغم ارتفاعها عن عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ حيث كانت (١.٨) ، حيث أن النسبة العامة المقبولة هي ١:١.

٧- بلغ معدل العائد على حقوق الملكية عام 2024 تقريبا 80% وهو هنا يعادل معدل العائد على الاستثمار وذلك لعدم وجود ديون طويلة الأجل.

٨- بلغ معدل العائد على الأصول عام 2024 تقريبا 65%

٩- بلغ معدل دوران المخزون ١.٠٨ مرة ويرجع ذلك الانخفاض إلى حرص الشركة على الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون الكافي الذي لا ينتج عنه تعطل التشغيل.

ب- البعد التشغيلي

- ١- بلغت إنتاجية معدلات التداول لأوناش الرصيف العملاقة ١٤.٣٢ حاوية صندوق/ ساعة وتستهدف الشركة زيادة معدلات التداول إلى ٢٥ حاوية/ساعة حيث أن معدلات تداول الحاويات في المحطات العالمية تصل إلى ٣٥-٤٠ حاوية/ ساعة، كما أن هذا المعدل يساعدها على الحفاظ على عملاء محطة الحاويات من الخطوط الملاحية لأنه من بين أهم أسباب اختيار محطة الحاويات أن يكون معدلات التداول عالية والتي تساعد على تقليل معدلات دوران السفينة بالميناء مما يوفر لها الوقت والالتزام بجداول الإبحار. هنا يبرز ضرورة تحسين الأداء في هذا التوقيت الزمني لمعدلات التداول (حاوية/ساعة) حتى تصل محطة حاويات دمياط إلى المعدلات العالمية.
- ٢- إنتاجية أوناش الساحة بلغت خلال الفترة ٢٠٢٣/ ٢٠٢٤ عدد ١٠.٧٩ حاوية صندوق/ ساعة، مما يعكس ضعف إنتاجية أوناش الساحة بسبب قلة عدد أوناش الساحة بالمقارنة بعدد أوناش الرصيف العملاقة ، ووجود فجوة بين معدلات التفريغ ومعدلات الشحن.
- ٣- تمتلك الشركة حاليًا عدد ٢٩ ونش RTG وثلاثة عشر أوناش رصيف عملاقة وأنه طبقاً للمعدلات العالمية أن كل ونش رصيف يقابله ثلاث أوناش ساحة ولزيادة إنتاجية أوناش الساحة قامت الشركة بشراء عدد ست أوناش ساحة عملاقة جارى توريدها نهاية عام ٢٠٢٥، كما يُقترح ضرورة إعادة تنظيم الساحات وتعديل نظام التسليف بها.
- ٤- ضعف إنتاجية الجرارات خلال العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ ويتطلب رفعها إلى ٥ حاوية صندوق/ ساعة بدلاً من المعدل الحالي ٣.٦ حاوية صندوق / ساعة والعمل على توفير العدد المناسب من الجرارات ومعالجة أسباب انخفاض الأداء التي ترجع إلى السائقين.
- ٥- يقدر متوسط إنجاز سفن الحاويات بالمحطة ٦٠ حاوية/ ساعة عمل للسفن الأم كما قُدرت بـ ٣٠ حاوية/ ساعة عمل للسفن الروافد خلال الربع الأول من عام ٢٠٢٤ ويرجع اختلاف مؤشر إنجاز سفن الحاويات الأم إلى أن عدد الأوناش التي تعمل على السفينة الأم أكبر من عدد الأوناش التي تعمل على سفن الروافد، وبصفة عامة يتطلب الأمر رفع هذا المتوسط تدريجياً حيث تهتم الخطوط الملاحية بالحصول على أعلى معدل إنجاز للسفن وذلك لارتباطها بجداول إبحار منتظمة.
- ٦- ارتفاع متوسط نسبة إشغال أرصفة الحاويات بميناء دمياط تصل إلى ٩٠% مما يؤثر سلباً على كفاءة التشغيل بالمحطة.

ج- بعد العملاء

- ١- تساهم شركة دمياط للحاويات بنسبة ١٨% من إجمالي الحاويات المتداولة بموانئ مصر ٢٠٢٤.
- ٢- ضرورة وجود إدارة لتلقى شكاوى العملاء وبناء قنوات اتصال فعالة معهم حتى نستطيع قياس مدى الاستجابة لشكاوى العملاء لان ذلك المؤشر يقيس مدى رضا العميل على الخدمة المقدمة له ومن خلاله تستطيع الشركة أن تقدم أفضل أداء لعملائها وتحجز مكان بين الموانئ المنافسة لها.

د- بعد التعلم والنمو

١- إحلال وتمكين العمالة الأصغر سناً في أعمال قيادة وصيانة المعدات لاكتساب الخبرة.
بناءً على ما سبق يمكن القول بأنه إذا ما تم تقدير المؤشرات المقترحة للأبعاد الأربع المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن لشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع سنويًا فإن ذلك يتيح قياس جيد وتقويم أداء متكامل ومستدام لشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع، وبذلك يتضح صحة الفرض الرئيسي للبحث.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- درغام ، ماهر موسى ، وابو فضة ، مروان محمد (٢٠٠٩). أثر تطبيق نموذج الاداء المتوازن (BSC) في تعزيز الاداء المالى الاستراتيجى للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة فى قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة لعلوم الانسانية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، المجلد ١٧ ، العدد ٢٠٧٤١-٧٨٨.
- نهى إبراهيم طه بدر (٢٠٢٤)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في المقر الرئيسي لشركة مصر للبترول - كلية العلوم المالية والإدارية - جامعة فاروس بالإسكندرية :المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية , (Volume 15, Issue 1) يناير ٢٠٢٤ ، الصفحات ٦٩٠-٧٣٤)
- الغنام ، محمد ، (٢٠٢٣). تأثير استخدام بطاقة الاداء المتوازن فى التخطيط الاستراتيجى على التسويق المستدام: دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ .مجلة التجارة والتمويل ،مج(٤٣) ، ع (٢).
- السيد، أحمد محمود. (٢٠١٨). أثر الاستجابة لشكاوى العملاء على رضا وولاء العملاء: دراسة تطبيقية على شركات الخدمات اللوجستية في مصر .رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- الشرقاوي، أحمد عبد العزيز. (٢٠٢٠). التحليل المالى كأداة للتخطيط والرقابة المالية .المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة القاهرة، ٤٤ (١)، ٢١١-٢٤٠.
- العوضي، عبد الرحمن أحمد. (٢٠١٩). تحليل إنتاجية العمل كمدخل لتحسين الأداء التشغيلي .المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٩ (٢)، ٥٥-٧٣.
- صويص ، محمد ، القبح ، ايهاب (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية فى تعزيز الاداء المؤسسى فى البنوك التجارية فى الضفة الغربية . المجلة العربية للإدارة ، مج (٤١) ، ع (٤) ، (ص ص ٨٧-١٠٦).
- عنتر محمد أحمد عبدالعال ٢٠١٩، دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج-المجلة التربوية -كلية التربية، جامعة سوهاج (المجلد ٦٢، العدد ٦٢، أكتوبر ٢٠١٩، الصفحات ٣٩٩-٤٦٣).
- هيثم احمد حسين عبد المنعم (٢٠٠١) نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات.بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ٦-٨ نوفمبر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٢٩٥-٢٩٦.

- ناصر محمد العديلي ٢٠٠٨، مقال بعنوان بطاقة الأداء المتوازن: أحدث نماذج قياس أداء الشركات وتحقيق التوازن الداخلي. الاقتصادية.

- محمد حسن محمد عبد العظيم (٢٠٠٥) دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيه، ص ٢٦.

- عسل, محمد عبد الله, مصطفى عبد الحافظ and, أمير السمان. "محددات دعم وتعزيز ولاء الخطوط الملاحية بمحطات تداول الحاويات المصرية) بالتطبيق على محطة دمياط لتداول الحاويات والبضائع AIN". Journal 48, no. 2 (July 1, 2024). <https://doi.org/10.59660/48705>.

- علي، بن سعيد القرني (٢٠١٠). قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (١٥/٠٨/٢٠١٠) رابط: <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>

- عبد اللطيف، عبد اللطيف، حنان تركمان (٢٠٠٦). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ص ١٤٤.

- عبد اللا، مصطفى عبد الحافظ (٢٠٠٠) إدارة وتشغيل الموانئ. مكتبة الإشعاع الطبعة الأولى، ص ٧٣.

- زينب احمد عزيز حسين (٢٠٠١) نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح). ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ٦-٨ نوفمبر، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص ٢٧٦.

- يسرا الجوهرى (٢٠١٨) آثار تعزيز تنافسية الموانئ التجارية المصرية على تجارة مصر الخارجية "دراسة مقارنة". رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٥٦-٥٨.

المراجع الاجنبية

- Doe, J. (2021). Analysis of company performance measurement using the balanced scorecard and Analytical Hierarchy Process (AHP) at PT XYZ. Journal of Business Analytics, Universitas XYZ, Indonesia.

- Smith, J. (2020). Implementation of the Balanced Scorecard to achieve the company's strategic objectives. Strategic Management Journal, ABC University, USA.

- UNCTAD (2018) Review of Maritime Transport. P:67:<https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018.pdf>

- Kaplan, Robert S. AND Norton David p., (1992). THE BALANCE SCORCARD MEASURES RHAR DRIVE PERFORMANCE, HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY-FEBRUARY.

- Niven, P. R. (2006). Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (2nd ed.). John Wiley & Sons.