



سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی





نهمین همایش بین المللی سواحل، بنادر و سازه های دریایی
ICOPMAS 2010
 10-8 آذر ماه (تهران)



نظام مدیریت استراتژیک در بنادر نسل جدید به کمک مدل BSC

مهدی مصطفیان، کارشناس مهندسی صنایع، سازمان حمل و نقل و پایانه های استان تهران، mostafian@yahoo.com
 مرضیه مظفری، کارشناس ارشد برنامه ریزی حمل و نقل، سازمان حمل و نقل و پایانه های استان تهران، m_mozafary@hotmail.com

کلید واژه: مدیریت استراتژیک، بنادر نسل جدید، مدیریت عملکرد، کارت امتیازی متوازن¹ (BSC)، مدیریت استراتژی متوازن² (BSM)

چکیده

برنامه ریزان، مدیران و اپراتورهای بنادر نسل جدید دید، نگرش و درک متفاوت و جدیدی از نوع فعالیت و توسعه این بنادر دارند. آنها بندر را به عنوان مجتمع دینامیک و در حال پیشرفت در یک مجموعه پیچیده از شبکه تولید، پخش و توزیع بین المللی کالا و خدمات می بینند. بر اساس این تفکر، تلقی و دیدگاه مدیران این نسل از بنادر از نقش انفعالی ارائه تسهیلات و خدمات بندری به نقش فعال همکاری در پروسه تجارت جهانی تغییر یافته است.

با مطرح شدن رویکرد های نوین در مدیریت بنادر نسل جدید، سازمان بنادر و دریانوردی ناگزیر است که جهت تعالی صنعت دریانوردی و بنادر، به خصوص رشد و ارتقاء آن و نیل به هدف اصلی خود، تامین زیر ساخت ها و ارایه خدمات مطمئن مورد نیاز مشتریان، سیستم مدیریتی مناسبی را استقرار نماید.

در این پژوهش بیان شده است که استفاده از مدیریت عملکرد، سیستم مناسبی برای این سازمان می باشد که به منظور پیاده سازی آن نخست باید نقشه استراتژیک سازمان بنادر و دریانوردی از روش کارت امتیازی متوازن (BSC) و بر اساس مدل مدیریت استراتژی متوازن (BSM)، با کمک دانش فنی و تجارب مشاورین متبحر و مدیران آگاه طراحی و ترسیم گردد.

در این مقاله تدوین و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در مجموعه سازمان بنادر و دریانوردی که موجبات نیل به اهداف تعالی سازمان را فراهم آورده و با رویکردی استراتژیک و کارآمد به مدیریت بنادر نسل جدید می نگرد، شرح داده شده است.

مقدمه

دگرگونی های وصف ناپذیر کنونی همه جنبه های فردی و اجتماعی و از جمله اوضاع اقتصادی، تولید، تجارت و بازرگانی را در بر گرفته است. در نتیجه سیاست های بازرگانی که در دهه های پیش به عنوان ابزاری در دست مدیران برای رویارویی با محیط های پیچیده مورد استفاده بود با ابعاد تازه تری رویارو شده است. کسب توانایی برای رویارویی با موقعیت های خاص ایجاب می کند جهت گیری های استراتژیک سازمان و اهمیت آن مورد توجه قرار گیرد. به علاوه آشنایی با چگونگی اتخاذ تصمیم های استراتژیک و روشها و فنونی که می تواند در موثر واقع شدن آن تصمیمها نقش داشته باشد ضروری است.

استراتژی جهت حرکت و قلمرو فعالیت های یک سازمان در درازمدت است که علی القاعده منابع سازمان را با محیط متغیر آن به خصوص نیاز بازار و مشتریان طوری هماهنگ می سازد که به توقعات، انتظارات و ارزشهای اشخاص و افراد ذینفع پاسخی مناسب داده شود. تدوین استراتژی مناسب و مهم تر از آن پیاده سازی مطلوب آن موجب ارتقا اثربخشی سازمان شده و رضایت خاطر ذینفعان (سهامداران، کارکنان، مشتریان،

¹ Balanced Scorecard

² Balanced Strategy Management www.SID.ir

تامین کنندگان و جامعه) را به طرق مختلف سبب می‌شود که تعالی نیز در مدل‌های ملی تمام کشورهای دنیا بر مبنای ایجاد تعادل بین نیازها و توقعات تعریف گردیده است [1].

از این روی تدوین اهداف بلند مدت، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و سیاست‌های بلندمدت و کوتاه مدت توسعه بنادر نسل جدید در راستای اهداف چشم انداز ایران 1404 با توجه به چالش‌هایی که این بخش مهم از اقتصاد کشور با آن مواجه است، باید مورد توجه قرار گیرد. فرآیند رسیدن به این مهم مانند هر تحول دیگری احتیاج به روش‌های کارآمد و موتور محرکه دارد.

در این مقاله تلاش می‌شود الگویی جهت تدوین اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌ها در بستر کارت امتیازی متوازن در سازمان بنادر و دریانوردی برای تحقق بنادر نسل جدید در کشور ارائه گردد.

برای این منظور نخست، مفاهیم اصلی به کار رفته در مقاله شامل مدیریت استراتژیک، نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد، کارت امتیازی متوازن، مدیریت استراتژی متوازن و بنادر نسل جدید تشریح شده اند. سپس مقاله به معرفی روشی برای تدوین استراتژی‌های سازمان بنادر و دریانوردی بر بستر کارت امتیازی متوازن می‌پردازد. این روش که مبتنی بر مدل مدل مدیریت استراتژی متوازن می‌باشد، ضمن فرموله کردن مدل برای سازمان بنادر و دریانوردی، بهبودها و بهینه سازی‌های لازم را بر روی اجزا و مراحل مدل اصلی صورت داده و اقدامات مورد نیاز را بیان می‌نماید.

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چند گانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد [2].

در فرآیند مدیریت استراتژیک، تدوین استراتژی یا برنامه ریزی، اجرای استراتژی و سرانجام ارزیابی استراتژی را شاهدیم. پایه فرآیند مدیریت استراتژیک این است که به سبب تغییرها و دگرگونی‌هایی ناگزیر در داخل و محیط سازمانها، لازم است تصمیم‌های مناسب و درست را در زمان به هنگام اتخاذ کرد تا با شرایط جدید سازگار باشند. استراتژی‌ها نیز ابزاری هستند که سازمان می‌تواند بوسیله آنها به اهداف بلند مدت خود دست یابد. تدوین استراتژی‌های مناسب و به دنبال آن پیاده سازی، بازخورد و اصلاح آنها موجب افزایش بهره‌وری سازمان گردیده و قاعدتاً باعث افزایش رضایت مندی ذی‌نفعان خواهد شد.

اساساً برنامه ریزی استراتژیک تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و اجرای اقدامات اساسی‌ای است که ماهیت و جهت‌گیری فعالیت‌های سازمان را با دیگر سازمانها در چهار چوب قانون شکل می‌دهند [3].

توانمندی‌های بالای مدیریت استراتژی محور باعث شده که وقت، انرژی و منابع مالی بسیاری از سازمانها صرف تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های اثرگذار بر فعالیتهایشان شود و لزوم وجود روش‌هایی برای پی بردن به علت ناکارایی‌ها بیشتر احساس گردد. برای شناسایی علت عدم کامیابی‌ها و آگاهی از نحوه درستی و دقت اجرای استراتژی‌ها، روش‌های نوین ارزیابی عملکرد، از جمله BSC، بوجود آمده اند تا سازمان‌ها را در برنامه ریزی‌ها یاری رساننده و ابزار دست مدیران باشند [4].

نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد

مدیریت مبتنی بر عملکرد رویکردی سیستماتیک است که از طریق فرآیندهای تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع‌آوری و آنالیز داده‌های عملکرد، بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و بکارگیری این داده‌ها، به بهبود عملکرد سازمان بینجامد. به طور کلی یک برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد از معیارهای سنجش عملکرد استفاده می‌کند تا نشان دهد که تا کنون چه اقداماتی در جهت اهداف استراتژیک سازمان به انجام رسیده است [5].

از جمله نظام‌های مدیریت مبتنی بر عملکرد روش BSC می‌باشد. تحقیق‌های روبرت کاپلان، پروفیسور دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون، از گروه مشاوران بوستون که در سال 1990 میلادی روی 12 شرکت آغاز شد، در سال 1996 میلادی به روشی ختم شد که فعالیتهای داخلی سازمان‌ها را به عملکرد آینده آنها مربوط می‌ساخت. در این روش (BSC)، پایش عملیات سازمان بر مبنای استراتژی‌ها و اهداف سازمانی از چهار منظر^۳ مختلف انجام می‌شود (که تعداد این منظرها با توجه به شرایط بین 3 تا 8 تغییر می‌کند) و تعادل بین این منظرها برقرار می‌گردد. کارت امتیازی متوازن، رویکردی در مدیریت استراتژیک است که برای سازمانها، نقشه راه و دستورالعمل مناسبی در فرآیند سنجش و ارزیابی (به صورت متعادل با منظر مالی) فراهم می‌سازد [9].

سنجش عملکرد برای دستیابی به سطح مناسب آگاهی در مورد عملکرد گذشته و حال، همواره چالش و مشغله فکری مدیران سازمان بوده است. امروزه ثابت شده که کاربرد شاخص های مالی به تنهایی برای بیان عملکرد یک مجموعه عملیاتی، ناکافی بوده و باید با توجه به محیط سازمان و خدمات و یا محصول آن، شاخص های دیگری را جهت پایش عملکرد بکار برد تا با نگاه همه جانبه و سیستمی، بتوان شکافهای عملکردی را کشف نموده و برنامه ریزی برای آینده سازمان صورت پذیرد. ساختارهای استراتژی محور برای دستیابی به کارایی بالا در ارایه محصول و خدمات، به خوبی نقش سازنده خود را ثابت کرده اند.

کارت امتیازی متوازن یک سیستم اندازه گیری عملکرد است که استراتژی سازمان را به تعدادی اهداف استراتژیک، سنجه ها، اهداف کمی و اقدامات استراتژیک ترجمه می نماید.

برخی ریشه های پیدایش کارت امتیازی متوازن را می توان به شرح ذیل برشمرد [6]:

• نارسایی شاخص های مالی به تنهایی

• ورشکستگی سازمانهای موفق علیرغم وجود نتایج مالی مطلوب

• عدم توفیق در اجرای بسیاری از استراتژیهای تدوین شده در سازمانها

شناخته شدن نشان تجاری، شایستگی ها، فرایندها و ... همگی جزء دارایی های نامشهود یک سازمان هستند که از طریق روش های سنتی اندازه گیری عملکرد قابل اندازه گیری نمی باشند و از طرفی شاخص های جدیدی همانند، رضایت مندی مشتری، زمان سیکل و معروفیت نشان تجاری مطرح گردیده اند که یک کارت امتیازی متوازن برای این مفاهیم، چشم اندازی یکپارچه مهیا می کند به طوری که روابط مورد نظر میان آنها و منافع آتی را به تصویر می کشاند [6].

ارتباط بین چشم انداز، ماموریت و ارزش های سازمانی را با استراتژی ها در وجوه مختلف را می توان به صورت شکل (1) نمایش داد:



| اقدامات استراتژیک Initiatives | اهداف کمی Targets | سنجه ها Measures | اهداف استراتژیک Objectives | |
|--|---|--|---|-----------------|
| فعالیتها و پروژه های کلیدی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک | سطوح مورد نظر عملکرد برای هر یک از سنجه های تعیین شده | آنچه که اندازه گیری آن میتواند میزان تقرب سازمان به هر یک از اهداف استراتژیک را نشان دهد | پله های نردبان برای دستیابی سازمان به اهداف | مالی |
| | | | | مشتری و بازار |
| | | | | فرآیندهای داخلی |
| | | | | رشد و یادگیری |

شکل 1: تعریف و نحوه ارتباط اهداف استراتژیک، سنجه ها، اهداف کمی و اقدامات استراتژیک [7]

همانگونه که از نام این کارت پیداست قرار است توازن هایی در برخی معیارها ایجاد شود. از مهمترین این توازن ها می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- توازن در افق های بلند مدت و کوتاه مدت
- توازن در سنجه های مالی و غیر مالی
- توازن در شاخصهای راهنما و تأخیری
- توازن در عملکرد درونی و بیرونی
- توازن در بین ذینفعان مختلف سازمان (سهامدار، کارکنان، مشتری، تأمین کنندگان، جامعه و...)

مدل مدیریت استراتژی متوازن

تجربه و همچنین بررسی های انجام شده در خصوص تدوین استراتژی مناسب و مهم تر از آن پیاده سازی مطلوب آن در سازمانها نشان داده است که مشکلات زیادی در خصوص پیاده سازی و تدوین استراتژی در پیش روی مدیران قرار دارد، برخی از دلایل این مشکلات عبارتند از :

- همه مدیران استراتژی های تدوین شده را قبول ندارند.
- طراحان استراتژی درک صحیحی از بعضی از جنبه های استراتژی ندارند.
- برخی مدیران به دلیل مشارکت داده نشدن در فرایند تدوین استراتژی نمی توانند و یا نمی خواهند در اجرا همکاری کنند .
- مسئولیت اصلی اجرای استراتژی به جای مدیران به کارکنان محول می شود .
- برای طراحی و اجرای استراتژی از روشهای پیچیده که قابل فهم نیستند استفاده می شود .
- اهمیت دادن بیش از اندازه به جزئیات که پیشرفت کار را دشوار می سازد.

با توجه به دشواری های ذکر شده در حوزه پیاده سازی و اجرای استراتژی در سازمان، نظام های گوناگونی در سطح دنیا برای رفع این مشکلات ارائه گردیده اند. یکی از انواع این نظام ها ، BSM یا مدیریت استراتژی متوازن نام دارد.

BSM رویکردی است که طی آن استراتژی سازمان با مشارکت مدیران ارشد در بستر کارت امتیازی متوازن فرموله و سازوکارهای اجرای آن فراهم می گردد. در کل، این روش شامل تدوین استراتژی، طراحی کارت امتیازی متوازن برای استقرار استراتژی ها، تهیه ریز فعالیت ها و گانت چارت پروژه ها و گزارش چراغ راهنما^۱ (TLR) برای کنترل ماهانه پیشرفت استراتژی ها می باشد [1].

امتیازی که این روش نسبت به روش های کلاسیک و متداول دارد به شرح زیر می باشد [1]:

- در این روش طرح ریزی استراتژیک و طراحی کارت امتیازی متوازن در یک مرحله پیوسته صورت می گیرد بنابراین چشم انداز، ماموریت، اهداف استراتژیک، شاخص ها، اهداف کمی و اقدامات استراتژیک کاملاً در یک راستا قرار می گیرند.
- در روشهای قدیمی در فاز اول استراتژی های تدوین شده و سپس نسبت به طراحی کارت امتیازی اقدام می شود و از آنجا که انجام هر یک از آن ها بین چهار تا هشت ماه زمان به خود اختصاص می دهد در عمل موقعی که عملیات مرتبط با استقرار استراتژی ها آماده می شود به دلیل طول زمان مفروضاتی که بر مبنای آن استراتژی ها تدوین شده اند، ممکن است تغییر کرده باشند.
- در روش های سنتی انرژی و زمان مدیران بیشتر مصرف تعیین استراتژی ها شده و برای تنظیم کارت امتیازی متوازن انرژی و نشاطی باقی نمی ماند شاید به همین دلیل باشد که بیشتر طرح ریزی های استراتژیک از این مرحله فراتر نمی روند.
- مشارکت مدیران ارشد در این روش به حدی است که کلیه مراحل را فرا می گیرند و می توانند در هر زمان لازم نسبت به تغییر استراتژی ها خود اقدام نمایند، این در حالی است که در روش های قبلی بازنگری در استراتژی ها را به سالی یکبار موقوف می کردند که آن هم به دلیل عدم تسلط مدیران به نگرش استراتژیک و پیچیدگی روش عملاً انجام نمی گردید.
- در بسیاری از موارد پروژه های کارت امتیازی متوازن سازوکارهای اجرایی اقدامات استراتژیک را فراهم نمی سازد و تنها لیستی از آن ها را تهیه می کند و این مرحله به مرحله مستقل جدیدی موقوف می گردد در حالیکه خروجی این روش شامل گزارش چراغ راهنما (ابزار کنترل پیشرفت شاخص ها و پروژه ها) و کتابچه شناسنامه پروژه ها منجمله گانت اجرایی آن ها نیز می باشد.

بنادر و ارتباط با دریاهای آزاد از مهمترین عوامل رشد و توسعه اقتصادی کشورهای دنیا هستند. اکنون بنادر تنها رابط بین خشکی و دریا نبوده و با توجه به تغییر نیازهای مشتریان بنادر و پیشرفت تکنولوژی، نقش و جایگاه بنادر در عرصه تجارت بین المللی ارتقا یافته و تبدیل به مراکز لجستیک با قابلیت ایجاد و ارایه ارزش افزوده شده اند. در جدول (1) مراحل پیشرفت نقش و وظایف بنادر طی 50 سال گذشته از وجوه مختلف تبیین شده است.

از سوی دیگر همزمان با افزایش هزینه ها و تنوع خدمات لجستیک، شرکتهای بین المللی روشهای تأمین مواد اولیه، تولید و توزیع محصولات خود را تغییر داده اند. آنها بدنبال مکان مناسبی برای بسته بندی، بر چسب گذاری، مونتاژ و دیگر خدمات دارای ارزش افزوده برای فروش کالایشان هستند. در چنین شرایطی موفقیت یک بندر به توانایی جذب مراکز محلی یا جهانی ارائه خدمات با ارزش، بستگی داشته که در حمایت از توسعه اقتصادی بنادر و پسرکرانه نقش کلیدی دارند [8].

جدول 1: تکامل ساختار و وظایف نسل های اول تا سوم بنادر [10]

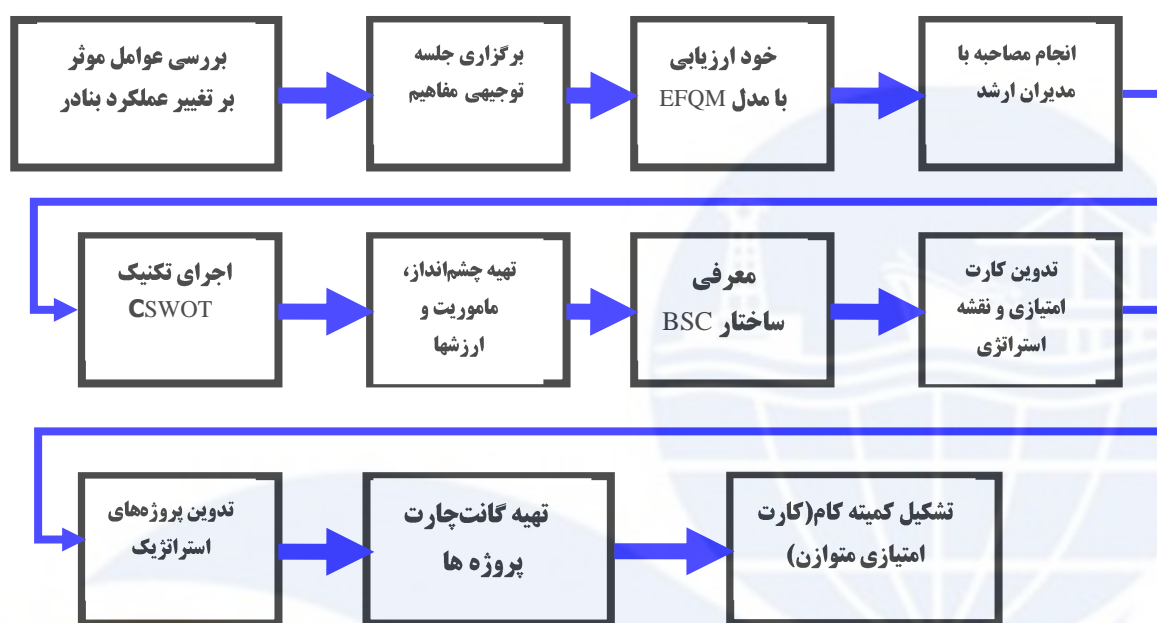
| بنادر نسل اول | بنادر نسل دوم | بنادر نسل سوم |
|--------------------------|--|---|
| دوره زمانی | بعد از 1960 | بعد از 1980 |
| کالاهای اصلی | کالاهای سنتی | کالاهای فله و کانتینری |
| استراتژی توسعه بندر | نقطه اتصال دریا و سیستم حمل و نقل زمینی | مراکز ارتباط تجارت جهانی |
| دامنه فعالیت | جایجایی بار، انبارش، ناوبری | دامنه نسل اول + نسل دوم + اطلاعات بار، توزیع بار، فعالیت لجستیک، شکل دهی ترمینالها و مراکز توزیع |
| شکل گیری ساختار و مشخصات | فعالیت انفرادی در بندر / ارتباط رسمی بندر و مشتریان | ارتباط نزدیکتر بندر و مشتریان / ضرورت همکاری بین فعالیتهای بندر / عدم همکاری مثبت بین بندر و جوامع خودگردان |
| ماهیت بهره وری | عرضه انحصاری خدمات ساده / توزیع بار / ارزش افزوده کم | جریان کالا و اطلاعات / توزیع کالا و اطلاعات / ترکیب خدمات متنوع و توزیع / ارزش افزوده |
| عوامل کلیدی | نیروی کار / سرمایه | سرمایه |

در این میان کشورهای نظیر ایران، دارای پتانسیلهای جغرافیایی توسعه بنادر می باشد. اما متأسفانه تلاش کافی برای توسعه خدمات بنادر در آن صورت نگرفته است. هزینه های ساخت مراکز لجستیک در کشور ما در مقایسه با کشورهای پیشرفته کمتر بوده، اما در عین حال ضعفهای ساختاری وجود دارد که به نیازهای لجستیک خطوط کشتیرانی پاسخ نمی دهد. در این مقاله دیده شده است که سازمان بنادر می تواند از طریق بازنگری در اهداف، استراتژی ها و اقدامات خود از روشی کارا و متوازن ضمن کاهش هزینه های عملیاتی، خدمات دارای ارزش افزوده بیشتری را ارائه نموده و به مرتهای رقابتی پایدار دست پیدا نمایند. هدف اصلی این مقاله معرفی بستری برای ارائه استراتژیها و خطوط راهنما برای تبدیل شدن بنادر به بنادر نسل جدید می باشد.

معرفی روشی برای تدوین استراتژی های سازمان بنادر و دریانوردی بر بستر کارت امتیازی متوازن

برای معرفی روشی جهت تدوین استراتژی های سازمان بنادر و دریانوردی و نظارت و ارزیابی بر اجرای موثر آنها با استفاده از امکانات و ویژگیهای کارت امتیازی متوازن، در این مقاله از مدل مدیریت استراتژی متوازن استفاده شده است. اجزای این مدل و مراحل که این مدل برای تدوین استراتژی، طراحی کارت امتیازی متوازن برای استقرار استراتژیها، تهیه ریز فعالیتها و گانت چارت پروژهها و گزارش چراغ راهنما (TLR) پیشنهاد می نماید، در این تحقیق برای سازمان بنادر و دریانوردی فرموله شده و بهبود و بهینه سازی های لازم بر روی آنها صورت گرفته است و سازوکارهای مورد نیاز برای اجرای خروجی ها ارایه شده است.

این فرمولبندی در شکل (2) نمایش داده شده است که گام های اصلی پروژه را نشان می دهد. اجرای هر گام زمینه را برای اجرای گام بعدی فراهم می نماید.



شکل 2: گام های اجرای کار

در این بخش به معرفی و توضیح هر گام می پردازیم:

گام اول (بررسی عوامل موثر بر تغییر عملکرد بنادر) باید انجام شود و نتیجه به عنوان کتابچه شماره 1 برای مراحل بعد مورد استفاده قرار گیرد. از جمله عوامل موثر بر تغییر عملکرد و وظایف بنادر می توان به موارد ذیل اشاره نمود.

جهانی شدن تولید و توزیع : با آزاد سازی تجاری و پیشرفت دائم تکنولوژی اطلاعات، سیستم تولید و توزیع جهانی نیز در حال تغییر بوده و شرکتهای بین المللی در حال ایجاد ساختارهای لجستیک جدید برای حفظ مزیتهای رقابتی خود هستند.

در این راستا دو نکته زیر را باید مورد توجه قرار داد: اول اینکه سلیقه های محلی در مورد کالاها وجود داشته و عرضه کنندگان نیاز به هماهنگی با این نیازها و خواستههای مشتریان دارند. دوم آنکه استراتژی عملیاتی واحد بصورت یکپارچه وجود ندارد.

ایجاد بازارهای محلی و مدیریت زنجیره عرضه جهانی : که در مواجهه با این چالشها شرکتهای لجستیک بین المللی، استراتژیهای زیر را بکار گرفته اند: استفاده از موجودیهای متمرکز و مونتاژ نهایی محصولات در محل مشتری.

تتمرکز موجودیها باعث موفقیت استراتژیهای توزیع محلی در طی 10 سال گذشته شده است، مونتاژ نهایی محصولات در محل مشتری، یکی دیگر از استراتژیهای لجستیک بوده که در کاهش هزینه ها و استاندارد سازی محصولات و افزایش اثر بخشی مکانیزم بازاریابی مؤثر خواهد بود. این استراتژی بر مبنای قاعده طراحی محصول با استفاده از قطعات، سازه ها و مدولهایی یکسان در مبداء و انجام مونتاژ نهایی در بازار مصرف و پس از شناسایی کامل نیازهای مصرف کنندگان، استوار است [8].

توسعه حمل و نقل کانتینری : به منظور کاهش هزینه های عملیاتی، اندازه و ظرفیت کشتیها افزایش است. اندازه متوسط کشتیهای کانتینری از TEU655 در سال 1970 به TEU1750 در سال 2000 افزایش یافته و کشتیهای پاناما گذر در حال حاضر 30 درصد

ناوگان جهانی را تشکیل داده اند در حالیکه در سال 1990 این نسبت تنها 0/001 درصد بوده است! [10] بطور معمول استفاده از کشتیهای بزرگتر، موجب صرفه جویی در هزینه عملیاتی خواهد شد ولی از سوی دیگر، باعث افزایش تقاضا برای تجهیزات تخلیه و بارگیری بزرگتر و اسکله هایی با عمق آبخور بیش از 14 متر شده است. در نتیجه بنادر همواره باید در بهبود و ارتقاء تجهیزات ترمینالها و دسترسی های پسرکانه (ریل و جاده) سرمایه گذاری نمایند. بعلاوه تخلیه و بارگیری کشتیهای بزرگ زمان بیشتری صرف نموده و هزینه بیشتری خواهد داشت. در مجموع استفاده از کشتیهای بزرگتر باعث افزایش هزینه های بندری می گردد.

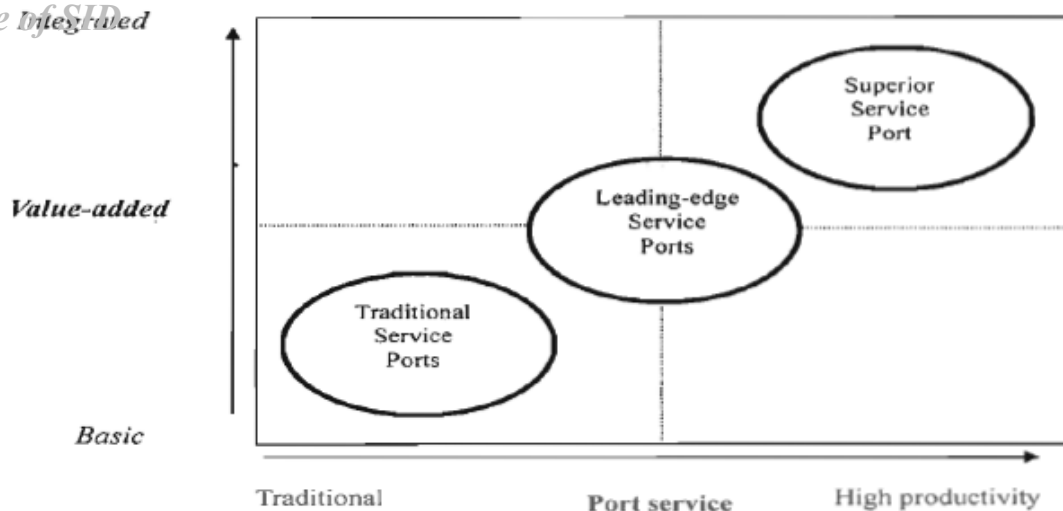
اتحادیه های حمل و نقل : متوسط اندازه کشتیهای کانتینربر در آسیا از TEU2433 در سال 1992 به TEU3562 در سال 1998 رسیده و ادامه این روند در سالیان اخیر، باعث حذف یا کاهش تعداد مراجعات به بنادر فرعی شده است. با نگاهی به آمار دهه اخیر می بینیم که اتحادیه های حمل و نقل دریایی در آسیا، تعداد مسیرهای خود را از 29 به 35 مسیر افزایش داده اند و در عوض مراجعه کشتیها به بنادر در طی همین مدت، 20% کاهش پیدا نموده است. [10] از طرفی هزینه عملیات خشکی، حدود 75% کل هزینه حمل و نقل را تشکیل داده و لذا همکاری نزدیک شرکتهای حمل و نقل با ترمینال اپراتورها، باعث کاهش هزینه ها و کنترل بیشتر عملیات بارگیری و تخلیه خواهد شد.

توسعه IT : توسعه IT از طریق شبکه اینترنت، در تمام خدمات حمل و نقل بکار گرفته شده و بسیاری از فعالیتها مانند: عملیات بندری، انبارش، بیمه در حمل و نقل خشکی وابسته به آن بوده و استفاده های نوآورانه از اینترنت مثلاً در بازرسی کشتیها با استفاده از انتقال الکترونیکی داده ها را نیز باید به کاربردهای قبلی اضافه نمود. بندر سنگاپور پیشرفته ترین و کاربردی ترین وب سایت را در میان تمام بنادر دنیا دارا بوده و دامنه وسیعی از اطلاعات مفید و کاربردی در مورد ثبت کالا، عملیات گمرکی، حمل و نقل زمینی و تحویل محصولات را ارائه می دهد. به دلیل بوروکراسی فراوان عملیات گمرکی، دولتهای کشورهای در حال توسعه باید فرآیند بهبود و اصلاح سیستم گمرکی را تسریع نمایند. این فرآیند بایستی شامل ساده سازی، هماهنگی و اتوماسیون رویه ها و سیستمهای مورد نیاز در دستیابی به ترخیص سریع کالاها باشد. بکارگیری استانداردها و اتوماسیون سیستم ثبت اظهار نامه پیش از ورود کالاها توسط وارد کنندگان و کارگزاران گمرکی و دریافت تأیید به الکترونیکی گمرکی، از جمله اولویتهای کاری در این زمینه بوده، ضمن آنکه استفاده شرکتهای کشتیرانی از رویه های یکسان گزارش دهی و بازرسی برای آگاهی بنادر، گارد ساحلی و مسئولان مهاجرت و بهداشت و دیگر سازمانهای دولتی در زمان ورود و خروج کشتی، بارگیری و تخلیه، در تسریع این بهبود مؤثر خواهد بود. اطلاعات جمع آوری شده از کشتیها و کارکنان آنها بایستی از طریق شبکه در اختیار سایر مراجع در همان بندر یا بنادر دیگر قرار گیرد. در مجموع توفیق این فرآیند نیازمند تدوین استراتژی و خط مشی توسعه زیر ساختهای اطلاعاتی است.

سرمایه گذاری در زیر ساختهای لجستیک : رشد روز افزون مبادلات کانتینری بنادر، نیازمند سرمایه گذاری دائم در این بخش بوده، ضمن آنکه بسیاری از بنادر به نوسازی و بازسازی تجهیزات و زیر ساختهای فرسوده نیاز داشته و در شرایط کنونی قادر به ارائه حداقل نیازمندیهای استاندارد برای ارائه خدمات بندری در آینده نیستند. سرمایه برای نوسازی این تجهیزات فرسوده، از چالشهای مهم کشورهای در حال توسعه خواهد بود. در چنین شرایطی استفاده بهینه از تجهیزات و زیر ساختهای موجود در کنار توجه به افزایش ظرفیتهای ضروریست. رویکرد خصوصی سازی در ترمینالهای کانتینری می تواند باعث افزایش کارایی عملیاتی و کاهش هزینه نیروی کار گردد و در حال حاضر حدود 40% از عملیات بارگیری و تخلیه کانتینری در بیش از 80 بندر دنیا، توسط بخش خصوصی انجام می شود [10].

تغییر مزیتهای رقابتی : امروزه توسعه و موفقیت تجاری بنادر می تواند ناشی از ارتقاء بهره وری در خدمات بارگیری و تخلیه و یا ارائه خدمات دارای ارزش افزوده و یا هر دو باشد. ارائه خدمات دارای ارزش افزوده، بدلیل نیاز مشتریان به این خدمات، روشی مؤثر برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار می باشد. در شکل (3) تعامل دو نوع مزیت رقابتی بنادر نشان داده شده است.

بنادر سنتی در گوشه پایین سمت چپ ماتریس قرار گرفته و راههای توسعه این بنادر، حرکت بطرف راست ماتریس (ارتقاء بهره وری ارائه خدمات بندری) یا حرکت بسمت بالا (ارائه خدمات یکپارچه با ارزش افزوده) می باشد. بدیهی است که در آینده بنداری که در گوشه سمت راست بالای ماتریس قرار دارند، در اکثریت خواهند بود. در بین این دو گروه، بنادر میانی قرار داشته که در مسیر توسعه قرار دارند.



شکل 3: مزیت‌های رقابتی بنادر [8]

گام دوم (برگزاری جلسه توجیهی مفاهیم): در این گام گروهی از مدیران ارشد و میانی که در تعیین ، اجرا و ارزیابی اهداف و استراتژیهای شرکت دخالت دارند ، انتخاب می شود . این مدیران باید با مفاهیم ، ادبیات و روند اجرایی استقرار مدیریت استراتژیک در بستر کارت امتیازی متوازن و مدیریت استراتژی متوازن (BSM) آشنا شوند .

گام سوم (خودارزیابی با استفاده از مدل EFQM): در این گام باید خود ارزیابی در سازمان بر اساس مدل EFQM صورت پذیرد . در این مرحله با کمک مدیران ارشد که **کتابچه شماره یک** (عوامل موثر بر تغییر عملکرد وظایف بنادر) را مطالعه نموده اند و با استفاده از مدل EFQM به شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان پرداخته می شود. نقاط ضعف ذیل در شکل گیری بنادر نسل جدید مشهود می باشد :

محدودیت زیر ساختها: برآورد شده که 60 درصد حجم کل مبادلات کانتینری دنیا در آسیا انجام می شود [10]. از سوی دیگر با رشد اقتصادی آسیا و به موازات آن افزایش ترافیک بنادر ، تقاضای تخلیه و با رگیری شدت بیشتر شده و نیاز به توسعه پایدار زیر ساختها احساس می شود. همچنین میزان سرمایه گذاری برای توسعه مراکز لجستیک را نیز بایستی در نظر گرفت. با توجه به محدودیت منابع و سرمایه گذاری مالی، کمبود زیر ساختها عمده ترین مشکل تحقق بنادر نسل جدید در کشور در آینده نزدیک خواهد بود. کشور ما نیز که همیشه از زیرساخت های ضعیف و کمبود سرمایه گذاری داخلی و خارجی رنج می برد، باید به رفع این مشکلات توجه ویژه نماید .

ضعف شرکتهای تخصصی خدمات لجستیک: شرکتهای ارائه دهنده خدمات لجستیک نقش کلیدی در کارایی و اثر بخشی عملکرد نسل جدید بنادر دارند. ولی در کشورهای در حال توسعه ضعف ارائه خدمات تخصصی لجستیک، تأثیر منفی در توسعه خدمات دارای ارزش افزوده دارد. لذا بنادر کشورهای در حال توسعه مانند ایران بایستی تلاش خود را بر تقویت شرکتهای لجستیک بویژه آنهایی که در بخش خدمات لجستیک فعالند، متمرکز نمایند. پرورش نیروی کار ماهر نیز، در مدیریت بنادر نسل جدید ضروری است. بسیاری از شرکتهای لجستیک بین المللی، توانایی نیروی کار بومی کشورهای در حال توسعه را ضعیف ارزیابی کرده و این در حالیست که ارتقاء فرآیند لجستیک در سطح بین المللی به تواناییهای نیروی کار و بویژه مهارت IT، بستگی دارد.

گرانی قیمت زمین برای توسعه بنادر جدید: برخی کشورهای در حال توسعه مانند ژاپن، سنگاپور و کره جنوبی بدلیل قیمت بالای خرید یا اجازه زمین مشکلات زیادی برای توسعه بنادر نسل جدید دارند. علیرغم این موضوع و بدلیل ضرورت، برخی کشورها اقدام به توسعه مناطق وسیعی از زمینهای پسرکرانه بنادر برای مراکز لجستیک نموده اند، اما با این وجود، هزینه توسعه در این ناحیه هنوز، بسیار بالاست. در کشور ما اگر چه قیمت زمین به میزان این کشورها نیست ولی در سالهای اخیر از افزایش چشمگیری برخوردار بوده است .

ناکارآمدی رویه های اداری: پیچیدگی رویه های اداری و وضعیت بوروکراسی دولتی، محدودیت دیگری در راه توسعه بنادر نسل جدید می باشد. اغلب دیده شده است که دولتهای کشورهای در حال توسعه در قیاس با کشورهای توسعه یافته ، بوروکراسی بیشتری داشته و در

صورت ادامه این وضعیت، شرکتهای خارجی تمایل کمی برای سرمایه گذاری در این ناحیه خواهند داشت. وضعیت بوروکراسی در کشور وضعیت بهتری از سایر کشورهای در حال توسعه ندارد.

سطح پایین ارائه خدمات در بنادر: علاوه بر مشکلات زیر ساختها، سطح خدمات بنادر کشورهای در حال توسعه در مقایسه با بنادر پیشرفته دنیا بسیار پایینتر بوده و به همین دلیل بسیاری از بنادر در ارائه خدمات، بهنگام افزایش حجم مبادلات کالا، ضعف ساختاری دارند. این ضعف، باعث کاهش توان رقابتی آنها شده و مانعی در برابر ایجاد مراکز لجستیک و توسعه بنادر نسل جدید خواهد بود. همانطور که مشهود است کشور ما نیز از این مساله رنج می برد.

گام چهارم (انجام مصاحبه با مدیران ارشد): در این مرحله با مدیران ارشد مصاحبههایی در خصوص مسائل استراتژیک سازمان صورت می گیرد و سوالاتی از قبیل موارد ذیل مطرح می گردد:

1. تأمین منابع در بخش های مختلف سازمان بنادر و دریانوردی چطور است؟ مشکل خاصی برای پنج سال آینده در این خصوص می بینید؟
2. آیا سازمان بنادر و دریانوردی نیروی انسانی مناسب و مورد نیاز خود را در اختیار دارد؟
3. وضعیت مالی سازمان بنادر و دریانوردی را چگونه ارزیابی می کنید؟
4. الویت های پنج گانه بهبود سازمان بنادر و دریانوردی کدامند؟
5. اوضاع بازار و رقبا را چگونه تحلیل می کنید؟
6. سازمان بنادر و دریانوردی به چه بازارها و یا صنایع جدیدی می تواند وارد شود؟
7. بزرگترین مسئله سازمان بنادر و دریانوردی چیست؟
8. اگر تنها یک چیز را بتوانید برای سال آتی تغییر دهید آن چیست؟

گام پنجم (اجرای تکنیک CSWOT): در این مرحله مدیران ارشد و میانی با استفاده از نتایج مرحله خود ارزیابی به روش EFQM، خود به تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصتها، تهدیدات و همچنین تغییراتی که سازمان در آینده با آنها روبرو است پرداخته و در مورد آنها به توافق نظر می رسند.

گام ششم (تدوین چشم انداز، ماموریت و ارزشهای بنیادین): در این مرحله بازنگری و یا تدوین بیانیه های آرمانی سازمان با حضور مدیران ارشد انجام می گیرد.

گام هفتم (معرفی ساختار کارت امتیازی متوازن BSC): این مرحله برای تبیین مفاهیم کارت امتیازی متوازن و نحوه تعیین سنجه برای هر یک از وجوه آن و همچنین تعیین واژگان مشترک با حضور مدیران ارشد و میانی برگزار می گردد.

گام هشتم (تدوین پیش نویس کارت امتیازی و نقشه استراتژی سطح سازمان): با استفاده از خروجی های خودارزیابی مدل EFQM، نتایج CSWOT و بیانیه های سازمانی و ارسال آن برای مدیران ارشد، پیش نویس کارت متوازن امتیازی در افق چشم انداز و نقشه استراتژی سازمان تهیه می گردد. در این مرحله اهداف بلندمدت سازمان و اهداف استراتژیک سازمان در قالب نقشه استراتژیک سازمان مدل می شوند. علاوه بر اطلاعات فوق در کارت امتیازی متوازن اقدامات استراتژیک، سنجه و یک هدف کمی یک ساله لحاظ می گردد. همچنین در کارت امتیازی پیشرفت برنامه ای، پیشرفت واقعی و انحراف از برنامه پروژه ها کنترل می گردد. از اهداف بلند مدت و اهداف استراتژیکی که برای سازمان بنادر و دریانوردی در مدیریت استراتژیک بنادر نسل جدید می توان متصور بود، این موارد می باشد:

- G1 - طرح ریزی و توسعه سیستماتیک بنادر نسل جدید
- G2 - تدوین مکانیزم های تشویقی
- G3 - رشد و توسعه مناطق آزاد تجاری
- G4 - طرح ریزی سرمایه گذاری در توسعه زیرساختها
- G5 - سازماندهی و توسعه شرکتهای حرفه ای ارائه دهنده خدمات لجستیک
- G6 - برنامه ریزی توسعه و رشد تکنولوژی اطلاعات

اهداف استراتژیک متناظر اهداف بلند مدت :

- S1 - بکارگیری رویکرد سیستماتیک برای برنامه ریزی و توسعه بنادر نسل جدید و مراکز لجستیک و شهرهای مرتبط
- S2 - جذب شرکتهای خارجی لجستیک از طریق ارایه مشوقهای لازم مانند معافیتهای مالیاتی در جهت تامین مراکز لجستیک بنادر
- S3 - ایجاد مناطق آزاد تجاری در راستای برنامه جامع بندر و افزایش اشتغال و درآمد
- S4 - بهینه سازی بازده سرمایه گذاریها و حداکثر نمودن اثربخشی فرآیندها
- S5 - بهبود کیفیت خدمات شرکتهای لجستیک و پرورش نیروی کار ماهر متخصص لجستیک
- S6 - استفاده بهینه از IT در جهت بهره مندی از منافع تجارت الکترونیک و بهبود کارایی زنجیره لجستیک
- S7 - توسعه چارچوب قانونی برای ایجاد مراکز لجستیک در بنادر

گام نهم (تدوین پروژههای استراتژیک: این مرحله به منظور نهایی سازی و برنامه ریزی پروژههای حاصله از کارت امتیازی متوازن سازمان انجام می شود. در این گام افراد حاضر طبق چارچوبی معین تمام پروژههای استراتژیک سازمان را برنامه ریزی کرده و جزئیات آنها را تعیین می نمایند. از اقدامات استراتژیکی که برای سازمان بنادر و دریانوردی در زیر مجموعه اهداف بلند مدت و استراتژیک ذکر شده می توان متصور بود ، این موارد می باشد :

اقدامات(پروژه های) استراتژیک :

- P1 - پیشگیری از تخصیص و توسعه بدون برنامه زمینهای پسرکانه بنادر، بدون توجه به فعالیتهای مرتبط با بنادر
- P2 - یکپارچه سازی برنامه ها و مشارکت و سرمایه گذاری در زمینه برنامه ریزی و توسعه شهرها و مراکز لجستیک
- P3 - فراهم کردن مشوق های انگیزشی مانند : وام کم بهره ، تخفیف مالیات ، ضمانت وام ، بیمه کالاها و تسهیل شرایط بازپرداخت اقساط وام های دریافتی
- P4 - در جهت افزایش اثربخشی تاسیس مناطق آزاد تجاری ، بنادر و مراجع دولتی مرتبط بایستی هزینه های نامتعارف مالیاتی و قوانین دست و پاگیر تجارت را تعدیل نمایند .
- P5 - سرمایه گذاری در توسعه زیرساختها شامل تجهیزات بندری و مراکز لجستیک به منظور رفع نیازهای رو به رشد ناشی از فعالیتهای لجستیک
- P6 - بهره برداری بهینه از تجهیزات موجود (ارتقای بهره وری سرمایه) و اتخاذ رویکردهای نوآورانه سرمایه گذاری در زیرساخت های مراکز لجستیک
- P7 - ارایه خدمات حرفه ای لجستیک در بنادر از طریق جذب شرکتهای ارایه دهنده خدمات لجستیک در کلاس جهانی
- P8 - تدوین برنامه آموزشی به منظور تربیت متخصصین لجستیک با مهارتهای SCM و IT و زبان خارجی و نیروی کار ماهر آموزش دیده .
- P9 - بنادر بایستی شبکه خدمات اداری بازرگانی خود را ارتقا داده و به شبکه IT اپراتورهای حمل و نقل و مراکز لجستیک، متصل نمایند .
- P10 - سیستم های اطلاعات استاندارد، متوازن و هماهنگ بصورت تدریجی برای بهبود کارایی فعالیتهای گمرکی و اداری بنادر باید بکار برده شوند .
- P11 - مسایل قانونی و حاکمیتی قبل از تاسیس مراکز لجستیک بایستی شناسایی شده و قوانین جدید و راهبردهای لازم تدوین شوند .
- P12 - محرکهای کلیدی در تبدیل بنادر به مراکز لجستیک ، بایستی ایجاد و تقویت شده تا اثربخشی و کارایی فرآیند، بیشتر گردد .

کارت امتیازی متوازن طراحی شده برای سازمان بنادر و دریانوردی شامل اهداف بلندمدت سازمان ، اهداف استراتژیک سازمان، اقدامات استراتژیک، سنجه و هدف کمی یک ساله در شکل شماره (4) نشان داده شده است . در این کارت امتیازی متوازن، یک نمونه از اهداف کلان و هدف استراتژیک مرتبط و اقدامات استراتژیک مرتبط، آورده شده است.

| منظر (وجه) | کد هدف کلان | هدف کلان | کد هدف استراتژیک | هدف استراتژیک | سنجه | هدف کمی یکساله | کد اقدام استراتژیک | اقدام استراتژیک |
|---------------|-------------|--|------------------|--|--|------------------|--------------------|--|
| رشد و یادگیری | G5 | سازماندهی و توسعه شرکتهای حرفه ای ارایه دهنده خدمات لجستیک | S5 | بهبود کیفیت خدمات شرکتهای لجستیک و پرورش نیروی کار ماهر متخصص لجستیک | تعداد شرکت لجستیک افزوده شده در کلاس جهانی | میزان 20% افزایش | P7 | ارایه خدمات حرفه ای لجستیک در بنادر از طریق جذب شرکتهای ارایه دهنده خدمات لجستیک در کلاس جهانی |
| | | | | | تعداد نفر دوره آموزش دیده(مهارتها ی مرتبط) | میزان 25% افزایش | | P8 |

شکل 4: کارت امتیازی متوازن طراحی شده برای سازمان بنادر و دریانوردی با درج هدف کلان نمونه و اهداف و اقدامات استراتژیک مرتبط

گام دهم) تدوین گانت چارت و تکمیل شناسنامه پروژهها : در این مرحله طی یک فرایند کارشناسی و با جلسات حضوری با تک تک مدیران پروژه به تکمیل برنامه ریزی پروژه های مربوط به اقدامات استراتژیک بر اساس روشهای علمی برنامه ریزی و مدیریت پروژه پرداخته می شود.

گام یازدهم) تشکیل کمیته کام (کارت امتیازی متوازن) : با تکمیل فرایند فوق سازمان اقدام به تشکیل کمیته کام (کارت امتیازی متوازن) نموده و پیشرفت استراتژی شامل سنجهها (شاخصها) و پروژههای مرتبط را با استفاده از ابزار کاربردی بنام گزارش چراغ راهنمایی، بصورت ماهیانه مورد نظارت و پایش قرار می دهد.

در ابزار TLR، شاخصها و پروژههایی که با رنگ قرمز مشخص شده اند با برنامه استراتژیک فاصله محسوسی دارند، شاخصها و پروژههایی که با رنگ زرد نمایش داده می شوند کمی فاصله داشته و آنهایی که به رنگ سبز درآمده اند، وضعیت مناسبی را گزارش می کنند. در این سیستم هر یک از شاخصها و پروژهها مسئول مستقیمی دارند که در این جلسه به توضیح و ارائه دلیل در خصوص هرگونه تاخیر یا فاصله با اهداف کمی می پردازند. این نظام مبنای پاداش عملکرد این افراد که عمدتاً مدیران ارشد سازمانی می باشند قرار می گیرد. وظایف کمیته کام به طور کلی عبارتست از :

- 1- پایش و ارتقای شاخص ها
- 2- کنترل و پیشبرد اقدامات استراتژیک
- 3- بازنگری منظم در کارت امتیازی متوازن

نتیجه گیری

موارد ذیل از نتایج عمده این پژوهش می باشند :

- بنادر فعلی در کشور فاصله زیادی برای تبدیل شدن به بنادر نسل جدید از لحاظ ساختاری و تکنولوژیکی دارند .
- سازمان بنادر و دریانوردی از طریق بازنگری در اهداف، استراتژی ها و اقدامات خود با بکارگیری روشی کارا و متوازن می تواند فرایند توسعه بنادر نسل جدید را تسهیل سازد.
- مدل مدیریت استراتژی متوازن مبتنی بر کارت امتیازی متوازن ابزار مناسبی جهت بازنگری و تدوین استراتژی های سازمان بنادر و دریانوردی بوده و قادر است با ایجاد توازن در وجوه مختلف مالی، مشتری و بازار، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری، باعث پیشرفت اساسی در همه وجوه سازمان گردیده بطوریکه توسعه پایدار را برای سازمان ایجاد نماید.

- متولیان کمیته کام (کارت امتیازی متوازن) از طریق پایش سنجه ها و اهداف و به روز نمودن کارت امتیازی متوازن باعث نهادینه نمودن برنامه استراتژیک در سازمان خواهند شد.

مراجع

- [2] - دیوید، ف، پارسائیان، ع، اعرابی، م (مترجمین)، (1379)، مدیریت استراتژیک، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی
- [3] - حمیدی زاده، م، (1380)، برنامه ریزی استراتژیک، انتشارات سمت
- [4] - کاپلان، ر، نورتون، د، بختیاری، پرویز (مترجم)، (1383)، سازمان استراتژی محور، سازمان مدیریت صنعتی
- [5] - طبری، م، آذر مهر، م، ذوالنورینیا، م، (1386)، BSC عامل نیل به موفقیت در اجرای برنامه های کیفیت، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک
- [6] - گوران، ن، علی سلیمانی، ع (مترجم)، (1384)، کارت امتیازی متوازن، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- [7] - امینی زاده، س، (1385)، ارایه نتایج برنامه ریزی استراتژیک بر اساس کارت امتیازی متوازن در شرکت لوله سازی اهواز، اولین کنفرانس مدیریت استراتژیک
- [8] - عبداللهی، م، (1388)، توسعه و ارتقای بنادر به مراکز لجستیک، یازدهمین همایش صنایع دریایی ایران

[1]- WWW.ERAGHI.COM (1

[9]- Leopoldi, R., (2004), Developing and Implementing a Balanced Scorecard, RL CUNSLUTING. (2

[10]- ESCAP(2002), "COMMERCIAL DEVELOPMENT OF REGIONAL PORTS AS LOGISTICS CENTERS" (3

