

### المراجع العربية

- الخولي، هالة، (٢٠٠١). إستخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة للإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد (٥٧)، السنة (٤).
- الشرييني، إيمان أحمد، (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإعادة هندسة القطاع الحكومي في مصر، دراسة حالة معهد التخطيط القومي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، رقم (٢٥٨)، معهد التخطيط القومي.
- بديوي، إيهاب محمد خيرى، (٢٠١٤). قياس كفاءة الإدارة في عينة من المشروعات الزراعية، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد وإدارة الأعمال الزراعية، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.
- شهاب، سامح محمد حسن، (٢٠١٥). دور البيانات والمعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات بالشركات الحكومية المصرية، دراسة حالة الشركة العامة للصوامع والتخزين، مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي، المجلد (٣٦)، العدد (٤).
- عبدالله، زهير مبارك، محمود العضيبي، (٢٠٠١). مقدمة في المحاسبة والإدارة المالية - مواد تدريجية للتسويق الزراعي، سلسلة كتب التسويق والأعمال الزراعية (١)، المكتب الإقليمي للشرق الأدنى، منظمة الأغذية والزراعة بالأمم المتحدة، القاهرة.
- عبدالقادر، هيثم صلاح الدين، (٢٠٠٥). استخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء في تقييم الاداء في شركات التأمين المصرية (دراسة نظرية تطبيقية)، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.

### المراجع الأجنبية

- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992).** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review Jan- Feb, 71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1993).** Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, Sept-Oct, 134 -142.
- Wheelen, T.L. and Hunger, D.L. (2004).** Strategic Management and Business policy. 9th ed., (New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall, 2004).

### Summary

## Performance Assessment of El- Wady Trading and Cotton Ginning Company using balanced scorecard

**Ehab. M. K. Bedawy, Abdulnabi B. Obaid, Sameh. M. H. Shehab**  
Economics and Agribusiness Department  
Faculty of Agriculture – Alexandria University

**ABSTRACT:** The paper aimed to evaluating the performance of El- Wady Trading and Cotton Ginning Company. Using statistical indicators, financial ratios, and applying the balanced performance model. The results of the Balanced Scorecard application achieved a low overall performance in 2012. After a good performance in 2011. Then performance returned to improve in 2013. And then began to decline again in 2014 as a result of the decline in the financial perspective and customer learning and growth. Again in 2016. 2015 as a result of improvement in the financial perspective and customer perspective.

**Keywords:** Managerial Efficiency, Financial Ratios Analysis, Balanced Scorecard

## جدول رقم (٧). تقييم أداء شركة الوادي لتجارة وحبش الأقطان باستخدام بطاقة الأداء المتوازن خلال الفترة ٢٠١٠/٢٠١١-٢٠١١/٢٠١٢

الأبعاد	المعايير	الوزن	النتائج المتجزئة فعلا***													
			الهدف	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤			
التبعيد المالي	معدل دوران الأصول	%١٠	%٤٠	١٨٧,٤	١١١,١٢	١٨٣,٩٤	٨٩,٩٥	٧١,٩	٤٧,٠٩	٤٦,٨٥	٢٧,٧٨	٤٥,٩٩	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	معدل العائد على رأس المال المستمر	%١٠	%٤٠	٥٠,٢٩	٣٧,٧٢	٣٩,١٦	١٦,٦١	٩,٣٨	١٢,٣١	١٢,٥٧	٩,٤٣	٩,٧٩	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	معدل تخفيض التكاليف	%١٠	%٨٠	١٧٢,٥٦	٣,٤٥	٧٠,٧٧	٦١,٧٩	٤٧,٨٦	٤٩,٦٧	٢١,٥	٠,٤٣	٧,٧٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	أداء المنظور الأول	%٣٠	-	-	-	-	-	-	-	٨٠,٩٢	٣٧,٦٤	٦٤,٦٣	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
بعد العملاء	الحصة من السوق %	%١٠	%٩٠	٢٣,١٩	٩,٤	٢١,١٥	١٨,٦٥	٢٠,٢٩	٣٧,٠٨	٢,٥٨	١,٠٥	٢,٣٥	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	درجة الإحتفاظ بالعميل %	%١٠	%٩٠	٤,١٧	٢٢	٦,٥٦	١٥,٧٩	٠	٧,٥٨	٠,٤٦	١,٧٥	٠,٧٣	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	معدل تطور تكاليف التسويق %	%١٠	%٦٠	٥١,٤٨	١١,٤٤	٦٦,٢٤	١٨,٦٢	٢٧,٩٧	٣,٤٣	٨,٥٨	١,٩١	٣,١٠	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	أداء المنظور الثاني	%٣٠	-	-	-	-	-	-	-	١١,٦٢	٣,٣	١٢,٦٦	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
منظور العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	%٧,٥	%٩٠	٢,٨١	٢,٦٠	٣,٠٣	٢,٤٨	٢,١٤	١,٢٢	٠,٢٣	٠,٢٢	٠,٢٥	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	معدل تحسين الإنتاجية	%٧,٥	%٦٠	٣٠,١١٥	٣٣,٨٧	٣٥,٤٧	١٩,٨٧	٥٣,٨	٣٣,٢١	٣٧,٦٤	٤,٢٢	٤,٤٣	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	أداء المنظور الثالث	%١٥	-	-	-	-	-	-	-	٣٧,٨٧	٤,١	٤,٦٨	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	نسبة التقنين %	%٥	%٣٠	٨٥,٩١	٨٦,٦٤	٨٦,٦٤	٨١,٧١	٨٢,٥٧	٨٣,٩٨	١٤,٣٢	١٤,٤٤	١٤,٦٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
منظور النمو	معدل التوظيف	%٥	%٣٠	٠,٥٦	٣,٤٥	٣,٤٥	٢١,٦٦	٢,٠٧	٣,٦١	٠,٠٩	٠,٥٦	٠,٥٦	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	معدل رضا العاملين	%٥	%٩٠	٥,٩	٢٨,٩٩	١٤,٥٩	١١,٣٧	١٦,٩٩	٢,٢٦	٠,٩٨	١,٦١	٠,٦٣	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	أداء المنظور الرابع	%١٥	-	-	-	-	-	-	-	١٥,٣٩	١٥,٥٢	١٤,٦٩	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	معدل استهلاك المياه	%٥	%٥٠	٩,٨٤	٣٥٢,٥٦	٧٢,٨٨	٣٧,٤٩	٣,٧٧	٣,٧٧	٠	٠,٩٨٤	٣٥,٢٦	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
المنظور المجتمعي	معدل استهلاك الطاقة	%٥	%٥٠	٣١,٩٩	٢١,٤٨	٩,٤٢	٢٢,١٧	٦,٢٧	٦,٢٧	٠	٣,٢٠	٢,١٥	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	أداء المنظور الخامس	%١٠	-	-	-	-	-	-	-	٤,١٨	٣٣,١١	٦,٣٥	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
	الأداء الكلي	%١٠٠	-	-	-	-	-	-	-	١٤٥,٨	١٢٩,٧٧	٢٤,٧٤	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦

\* يمثل الأهمية النسبية التي تعطى لهذا المنظور وفقاً لأهداف الشركة وأهمية كل مؤشر والخبرة من خلال الإدارة العليا للشركة. \*\* تمثل الأهداف المنشود تحقيقها للشركة. \*\*\* ما تم إنجاز فعلا ويقاس بشكل كمي.

\*\*\*\* وزن القياس X المنجز فعلا / الهدف

قيمة مبيعات الشركة لعام ٢٠١٠ تُقدر بحوالي ٤٨٦,٩٥٢ مليون جنيه. عدد عملاء الشركة لعام ٢٠١٠ تُقدر بحوالي ٤٨ عميل. تكاليف التسويق لعام ٢٠١٠ تُقدر بحوالي ٢,٣٢٧ مليون جنيه.

القيمة المضافة لعام ٢٠١٠ تُقدر بحوالي ٢٨,٥٥٣ مليون جنيه. عدد العاملين لعام ٢٠١٠ يُقدر بحوالي ٧٢٠ موظف. قيمة أجور العاملين لعام ٢٠١٠ يُقدر بحوالي ١٠,٥١٦ مليون جنيه.

المصدر: جُمعت وكُتبت من بيانات جدول (٤)، (٥).

### أداء منظور العمليات الداخلية

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها لأداء منظور العمليات الداخلية لشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان والذي يتضمن مؤشر معدل دوران المخزون، مؤشر تحسين الإنتاجية خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥. تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أنه خلال عام ٢٠١١ كان أفضل أداء للمؤشر الإجمالي وذلك بسبب التحسن الواضح في الإنتاجية في ذلك العام، ويلاحظ أنه طوال فترة الدراسة كان معدل دوران المخزون بطيئا، وهو مؤشر شديد الخطورة لأنه ناتج عن ضعف التسويق وانخفاض المبيعات مما يمثل خطرا مباشرا على الشركة ويوضح فشل برامج التسويق والبيع، وكان أسوأ أداء لمؤشر التحسين في الإنتاجية في العام ٢٠١٥ مما يدل على أن إدارة الشركة بدلا من تحسين التسويق وابتكار طرق جديدة للترويج لجأت إلى خفض الإنتاج، إلا أنها تفادت ذلك وعادت في العام التالي لتحسين الإنتاج. لذا فحتى يكون أداء منظور العمليات الداخلية جيدا وتتفادى الشركة تحقيق الخسائر لابد أن تزيد من كفاءة برامج الإنتاج ورفع نواتجه مع تحسين عمليات التسويق والبيع.

### أداء منظور التعلم والنمو

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها لأداء منظور التعليم والنمو لشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان والذي يتضمن مؤشر نسبة التقنيين (الفنيين)، مؤشر معدل التوظيف، مؤشر معدل رضا الموظفين، خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥. تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أنه خلال عام ٢٠١٤ كان أفضل أداء للمؤشر الإجمالي وذلك بسبب التحسن الواضح في معدل التقنيين في ذلك العام، ويلاحظ أنه طوال فترة الدراسة كان معدل رضا العاملين منخفضا جدا، وهو مؤشر شديد الخطورة لأنه يؤثر مباشرة في عمليات الإنتاج، وكان أسوأ أداء لمؤشر رضا العاملين في العام ٢٠١٦ مما يدل على أن إدارة الشركة بدلا من بحث أسباب انخفاض المؤشر وابتكار طرق جديدة لرفع مستوى الرضا أهملت هذا الجانب الهام، كذلك نلاحظ انخفاض معدل التوظيف مما يدل على انتهاج الشركة سياسة عدم تعيين موظفين جدد، لذا فحتى يكون أداء منظور التعلم والنمو جيدا وتتفادى الشركة انخفاض كفاءة العاملين بها لابد أن تزيد من كفاءة برامج التدريب وزيادة معدلات المكافآت ورفع الرواتب بما يتناسب مع سياسة الشركة واحتياجات العاملين.

### أداء المنظور الاجتماعي والبيئي

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها لأداء المنظور الاجتماعي والبيئي لشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان والذي يتضمن مؤشر معدل استهلاك المياه، مؤشر معدل استهلاك الطاقة خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥. تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أنه خلال عام ٢٠١٣ كان أفضل أداء للمؤشر الإجمالي وذلك بسبب التحسن الواضح في معدل استهلاك المياه في ذلك العام، ويلاحظ أنه طوال فترة الدراسة كان معدل استهلاك الطاقة منخفضا جدا، وكان أسوأ أداء لمؤشر استهلاك الطاقة في العام ٢٠١٣ مما يدل على تذبذب معدلات الإنتاج وعدم كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

**ثالثاً: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان:**

من خلال استعراض وتحليل نتائج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان انطلاقاً من معالم بيئتها الداخلية والخارجية جدول رقم (٧). فإنها تعتمد أساساً في استراتيجيتها وبشكل كبير على هدفين أساسيين وهما الهدف المالي الذي يعتمد على الربحية أو العائد والاستثمار في الأصول المادية، هدف العملاء الذي يعتمد على تحقيق الجودة في خدمة عملائها وزيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها لزيادة رقم الأعمال. فإن نشاطات البطاقة الأربعة يدعم بعضها بعضاً، فالتعلم والتطوير يدعمان العمليات الداخلية ويؤثران في جودة خدمة ورضا العملاء، وكذلك العمليات الداخلية بدورها تؤثر في جودة الخدمة ورضا العملاء، وكل هذا يؤثر في المؤشرات المالية.

**أداء المنظور المالي:**

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها لأداء المنظور المالي لشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان والذي يتضمن مؤشرات معدل دوران الأصول، مؤشر العائد على رأس المال المستثمر، مؤشر معدل تخفيض التكاليف خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥ تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أنه تبين أن أضعف أداء للمؤشر الإجمالي للمنظور المالي كان عام ٢٠١٥، بينما كان أفضل أداء للمنظور المالي للشركة عام ٢٠١١، ويلاحظ أنه طوال فترة الدراسة كان العائد على الاستثمار في انخفاض مستمر، ولكنه بدأ في التحسن مرة أخرى في عام ٢٠١٦، وكان أسوأ أداء لمؤشر العائد على الاستثمار في عام ٢٠١٥، بينما حقق مؤشر معدل دوران الأصول تذبذباً في النتائج لكنه سجل انخفاضاً مستمراً، كذلك كان هناك تذبذباً في مؤشر تحسين الإنتاجية وأن شهد تحسناً ملحوظاً بعد عامين متواليين من السلبية في عام ٢٠١٦. لذا فحتى يكون الأداء المالي جيداً وتتفادى الشركة تحقيق الخسائر لا بد أن ترفع من كفاءة استخدام الأصول من أجل زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح، كما أن تحسين الإنتاجية يرفع من كفاءة المؤشر المالي.

**أداء منظور العملاء:**

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها لأداء منظور العملاء لشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان والذي يتضمن مؤشر الحصة من السوق، مؤشر درجة الإحتفاظ بالعميل، مؤشر معدل تطور تكاليف التسويق خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥ تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل عام أنه خلال عام ٢٠١٦ كان أضعف أداء للمؤشر الإجمالي للمنظور الأول، بينما كان أفضل أداء خلال فترة الدراسة كانت في عام ٢٠١٣، ويلاحظ أنه طوال فترة الدراسة ما عدا عامي ٢٠١١، ٢٠١٣ كان مؤشر الحصة من السوق سلبياً وهو مؤشر شديد الخطورة لأنه ناتج عن ضعف التسويق وانخفاض المبيعات مما يمثل خطراً مباشراً على الشركة ويوضح فشل برامج التسويق والبيع، وكان أسوأ أداء لمؤشر تكاليف التسويق في عام ٢٠١٤ مما يدل على أن الشركة بدلاً من تحسين التسويق وابتكار طرق جديدة للترويج لجأت إلى خفض كفاءة المؤشر مما أثر مباشرة على المبيعات، بينما في عام ٢٠١٥ حدث تحسن نسبياً في نتيجة المؤشر وهو ما يدل على اهتمام الشركة به لكن لا تزال النسبة منخفضة جداً خاصة بعد أن تدهور مرة أخرى في عام ٢٠١٦. وقد تراوح مؤشر درجة الحفاظ على العميل صعوداً وهبوطاً وكان أسوأ أداء له في عام ٢٠١٦ مما يعطي إنذاراً لخطورة انخفاض الاهتمام بالعملاء. لذا فحتى يكون أداء منظور العملاء جيداً وتتفادى الشركة تحقيق الخسائر لا بد أن تزيد من كفاءة برامج التسويق والمبيعات حتى تزيد الأرباح مع التحكم في التكاليف الكلية والاهتمام بالعملاء.

## جدول رقم (٥) - تطور المركز المالي لشركة الوادي لتجارة وحبج الأقطان بالمليون جنيه خلال الفترة (٢٠١٠/٢٠١١-٢٠١٥/٢٠١٦)

صافي الربح	صافي مبيعات	تكلفة المبيعات	قيمة المبيعات	إجمالي الالتزامات	رأس المال المستثمر	إجمالي الالتزامات المتداولة	إجمالي الأصول	إجمالي الأصول المتداولة	النقدية	المخزون	السنة / المتغير
٤٨,٣٦٥	٥٨٤,٤٦٩	٥٢٦,١١٨	٥٩٩,٨٦٩	٢١٥,٦٨١	٩٦,١٦	٢١٥,٦٨١	٣١١,٨٤	٣٠١,٧٢٨	٤٨,٣٩٧	١٨٥,١٣١	٢٠١١/٢٠١٠
٥٠,٣٥	٥١٠,٧٥٤	٤٨٦,٣١٣	٥٤٣,٥٥٢	٣٢٧	١٣٢,٦٤٦	٣٢٧	٤٥٩,٦٤٦	٤٤٧,٢٢٥	١٠٠,٩٠٧	٢٠١,٩٦٢	٢٠١٢/٢٠١١
٨٥,٤٤١	٦٤١,٥٢٩	٥٦٦,٠٤٨	٦٥٧,٩٠٥	١٣٠,٥٧٤	٢١٨,١٩٢	١٣٠,٥٧٤	٤٨٤,٧٦٦	٣٣٦,٤٣٨	١٥٠,٥٦٧	١٢٧,٥١١	٢٠١٣/٢٠١٢
٣٢,٦٤٧	٥١٧,٣٩١	٤٦٣,٩٢٣	٥٣٥,٢٠٧	٣٧٨,٧٠٩	١٩٦,٤٩٨	٣٧٨,٧٠٩	٥٧٥,٢٠٨	٥٦٣,٢٤١	٢٢٦,٢٢٨	٢٥٤,٦٧٦	٢٠١٤/٢٠١٣
١٧,٠٢٣	٤١٢,٤٠٢	٤٠٠,٢٣٢	٤٢٦,٦٣٧	٣٩١,٩٧٨	١٨١,٤٧٨	٣٩١,٩٧٨	٥٧٣,٤٥٦	٥٥٩,٠٦٩	٢١٥,٤٥١	١٧١,٧٦٧	٢٠١٥/٢٠١٤
٢٥,٤٧٩	٢٥٧,٥٧٩	٢٢٨,١٣	٢٦٨,٤٤	٣٤٠,٠٧٧	٢٠٦,٩٥٧	٣٤٠,٠٧٧	٥٤٧,٣٥	٥٣٤,٠٢	٢١٠,٥١٥	١٨١,١٨٦	٢٠١٦/٢٠١٥
٤٣,١٦٥	٤٨٧,٣٥٢	٤٤٥,١٣٧	٥٠٥,١٨٥	٢٩٧,٣٣٦	١٧١,٩٨٨	٢٩٧,٣٣٦	٤٦٩,٣٢٥	٤٥٦,٩٥٣	١٥٨,٦٧٩	١٨٧,٣٣٨	المتوسط
٢٤,٣٦٥	١٣٦,٤٢٩	١٢٠,٢٨٦	١٣٩,١٧٠	١٠٢,٧٢٥	٤٧,٦٣٦	١٠٢,٧٢٥	١١٦,٢٠٩	١١٥,٢١٩	٧٢,١٦٦	٤١,٥٠٢	الإحراف المعياري
٥٦,٤٤	٢٧,٩٩	٢٧,٠٢	٢٧,٥٤	٣٤,٥٤	٢٧,٦٩	٣٤,٥٤	٢٤,٧٦	٢٥,٢١	٤٥,٤٦	٢٢,١٨	معامل الاختلاف %

المصدر: مركز معلومات قطاع الأعمال <http://www.bsic.gov.eg>

## جدول رقم (٦) المؤشرات المالية لشركة الوادي لتجارة وحبج الأقطان في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١/٢٠١٥-٢٠١٦

المؤشر المالي / السنة	٢٠١١/٢٠١٠	٢٠١٢/٢٠١١	٢٠١٣/٢٠١٢	٢٠١٤/٢٠١٣	٢٠١٥/٢٠١٤	٢٠١٥/٢٠١٥	٢٠١٦/٢٠١٥	المتوسط
مؤشرات الربحية								
صافي الربح إلى المبيعات	٠,٠٨	٠,١٠	٠,١٣	٠,١٣	٠,٠٤	٠,١٠	٠,٠٩	٠,٠٩
صافي الربح إلى إجمالي الأصول	٠,١٦	٠,١١	٠,٢٤	٠,٢٤	٠,٠٣	٠,٠٥	٠,٠٩	٠,٠٩
مؤشرات السيولة								
السيولة العادية	١,٤٠	١,٣٧	٢,٥٨	١,٤٣	١,٤٣	١,٥٧	١,٥٤	١,٥٤
السيولة النقدية	٠,٢٢	٠,٣١	١,١٥	٠,٦٠	٠,٥٥	٠,٦٢	٠,٥٣	٠,٥٣

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الواردة بالجدول رقم (٥)

تذبذبت صعوداً وهبوطاً حتى وصلت إلى نحو ٢,٥٨ عام ٢٠١٢/٢٠١٣، تذبذبت بعد ذلك لتصل إلى حوالي ١,٥٧ عام ٢٠١٦/٢٠١٥، بمتوسط بلغ نحو ١,٥٤.

٢- السيولة النقدية: توضح مدى قدرة الشركة على تحقيق عائد مناسب على استثماراتها، حيث بلغت نسبة السيولة النقدية بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٥ - ٢٠١٦/٢٠١٥ نحو ٠,٢٢ عام ٢٠١١/٢٠١٥، ثم تذبذبت صعوداً وهبوطاً حتى وصلت إلى نحو ٠,٦٢ عام ٢٠١٦/٢٠١٥، بمتوسط بلغ نحو ٠,٥٣.

جدول رقم (٤). تطور بعض المتغيرات المرتبطة بنشاط شركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان خلال الفترة (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠١١/٢٠١٥)

المتغير / السنة	٢٠١١/١٥	٢٠١٢/١١	٢٠١٣/١٢	٢٠١٤/١٣	٢٠١٥/١٤	٢٠١٦/١٥	المتوسط
عدد العملاء (عميل)	٥٠	٦١	٥٧	٦٦	٦٦	٦١	٦٠,١٦٧
تكاليف التسويق (مليون جنيه)	٣,٥٤٠	٣,٩٤٥	٦,٥٥٨	٥,٣٣٧	٦,٨٣٠	٦,٥٩٥	١٢,٥٩٥
القيمة المضافة (مليون جنيه)	١١٤,٥٣٩	٧٥,٧٤٢	١٠٢,٦٠٦	٨٢,٢١٥	٣٧,٩٥٠	٥٠,٥٥٣	٥٦,٥٥٣
عدد العمال (عامل)	٦٢٢	٦٠٧	٥٨٤	٦٧٠	٦٦٣	٦٥٠	٦٣٢,٦٧
عدد الموظفين (موظف)	١٠٢	٩٢	٩٠	١٥٠	١٤٠	١٢٤	١١٦,٣٣
إجمالي عدد العمال والموظفين (عامل أو موظف)	٧٢٤	٦٩٩	٦٧٤	٨٢٠	٨٠٣	٧٧٤	٧٤٩
أجور العاملين (مليون جنيه)	٧,٥٤٤	١٠,٢٥	١٢,٠٠٥	١٣,٢٩	١٥,٥٩٧	١٣,٠٧٦	١١,٩٦١
أجور الموظفين (مليون جنيه)	٣,٥٩٣	٤,١١٢	٤,٤٥٧	٥,٠٤٢	٥,٨٤٨	٧,٨٨٥	٥,١٥٦
إجمالي الأجور (مليون جنيه)	١١,١٣	١٤,٣٦	١٦,٤٦٢	١٨,٣٣٣	٢١,٤٤٦	٢٠,٩٦٢	١٧,١١٨
قيمة استهلاك المياه (الف جنيه)	٧٠,٠٧	٧٦,٩٧	٣٤٨,٣٢	٩٤,٤٥٠	١٢٩,٨٥٨	١٢٤,٩٧	١٤٠,٧٧٣
قيمة استهلاك الكهرباء (مليون جنيه)	١,٤٠٤	١,٨٥٣	١,٤٥٥	١,٥٩٢	١,٩٤٥	١,٨٢٣	١,٦٧٩
عدد العاملين والموظفين المشمولين بالمزايا الاجتماعية (عامل أو موظف)	٧٢٤	٦٩٩	٦٧٤	٨٢٠	٨٠٣	٧٧٤	٧٤٩

المصدر: شركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان، بيانات غير منشورة.

**صافي الربح:** بلغ متوسط الأرباح بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥ حوالي ٤٣,١٦٥ مليون جنيه، بانحراف معياري بلغ حوالي ٢٤,٣٦٥ مليون جنيه وبمعامل اختلاف بلغ نحو ٥٦,٤٤%، وقد قدرت قيمة إجمالي أرباح الشركة بحوالي ٤٨,٣٦٥ مليون جنيه عام ٢٠١١/٢٠١٠، ثم تذبذبت صعوداً وهبوطاً حتى انخفض صافي الربح ليقدر بحوالي ٢٥,٤٧٩ مليون جنيه عام ٢٠١٦/٢٠١٥، بنسبة انخفاض تُقدر بنحو ٤٧,٣٢%.

**رأس المال المستثمر:** بلغ متوسط رأس المال المستثمر بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥ حوالي ١٧١,٩٨٨ مليون جنيه، بانحراف معياري بلغ حوالي ٤٧,٦٣٦ مليون جنيه وبمعامل اختلاف بلغ نحو ٢٧,٦٩%، وقد قدرت قيمة إجمالي رأس المال المستثمر بحوالي ٩٦,١٦ مليون جنيه عام ٢٠١١/٢٠١٠، ثم اتجهت للإرتفاع لتصل إلى حوالي ٢٠٦,٩٥٧ مليون جنيه عام ٢٠١٦/٢٠١٥، بنسبة زيادة تُقدر بنحو ١١٥,٢٢%.

**قيمة المبيعات:** بلغ متوسط قيمة المبيعات بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥ حوالي ٥٠٥,١٨٥ مليون جنيه، بانحراف معياري بلغ حوالي ١٣٩,١٧٠ مليون جنيه وبمعامل اختلاف بلغ نحو ٢٧,٥٤%، وقد قدرت قيمة المبيعات بحوالي ٥٩٩,٨٦٩ مليون جنيه عام ٢٠١١/٢٠١٠، بينما اتجهت للإخفاض لتصل إلى حوالي ٢٦٨,٤٤ مليون جنيه عام ٢٠١٦/٢٠١٥، بنسبة انخفاض تُقدر بنحو ١٠٠,٢١%.

#### ثانياً: تقييم أداء الجهاز الإداري للشركة

##### مؤشرات الربحية:

تقيس مؤشرات الربحية قدرة الشركة على تحقيق أرباح، وتشير بيانات جدول (٦) إلى انخفاض مؤشرات الربحية بشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥.

١- **صافي الربح إلى صافي المبيعات:** بلغ متوسط نسبة صافي الربح إلى صافي المبيعات بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥ نحو ٩%، حيث بلغت نحو ٨% عام ٢٠١١/٢٠١٠، ثم تذبذبت صعوداً وهبوطاً حتى وصلت إلى نحو ١٠% عام ٢٠١٦/٢٠١٥.

٢- **صافي الربح إلى إجمالي الأصول:** بلغ متوسط نسبة صافي الربح إلى إجمالي الأصول بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠-٢٠١٦/٢٠١٥ نحو ٩%، حيث بلغت نحو ١٦% عام ٢٠١٠/٢٠٠٩، ثم تذبذبت صعوداً وهبوطاً حتى وصلت إلى نحو ٥% عام ٢٠١٦/٢٠١٥.

##### مؤشرات السيولة:

تقيس مؤشرات السيولة قدرة الشركة على مواجهة الالتزامات المالية بما لديها من أصول ووسائل دفع - وتشير بيانات جدول (٦) إلى انخفاض مؤشرات السيولة بقطاعات الشركة القابضة للصناعات الغذائية وفيما يلي عرضاً لمؤشرات السيولة.

١- **السيولة العادية:** توضح مدى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير، نسبة السيولة العادية بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٦/٢٠١٥، حيث بلغت نحو ١,٤٠ عام ٢٠١١/٢٠١٠، ثم

## النتائج والمناقشات

تأسست شركة الوادي للتجارة وحليج الأقطان بقرار السيد رئيس الجمهورية رقم ١١٠٦ لسنة ١٩٦٥ وتخضع لأحكام قانون شركات قطاع الأعمال العام ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الصادر في ١٩/٦/١٩٩١ ولائحته التنفيذية وهذا النظام شركة تابعة مساهمة مصرية (ش.ت.م.م). مدة الشركة خمسون سنة تبدأ من تاريخ قيد الشركة بالسجل التجاري. وقد تم اختيارها لأنها تمثل أكبر القطاعات الصناعية المعتمدة على الإنتاج الزراعي والتي تساهم في تشغيل أكبر عدد من العاملين على مستوى الاقتصاد القومي، كما أنها حلقة وسيطة بين المنتج الخام والمنتج النهائي.

### أولاً: الميزانية العمومية وحساب الأرباح

تُعد البيانات والمعلومات خاصة ما يتعلق منها بالقرارات التمويلية والتي تعتبر من القرارات الإستراتيجية ذات التأثير طويل الأجل على نمو الشركة، ومعدلات ربحيتها، وسيولتها وقدرتها الإئتمانية في تكوين المزيج التمويلي (شهاب، ٢٠١٥)، تعتبر كل من الأصول والإلتزامات وصافي الربح وحقوق الملكية ورأس المال المستثمر والاقتراض والإنتاج والصادرات والمبيعات المحلية وعدد العمال والأجور من أهم المعالم الرئيسية لشركة الوادي خلال الفترة (٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٦/٢٠١٥) وسوف يتم استعراض الملامح الاقتصادية والبشرية وبنود الميزانية وحساب الأرباح للبنود المتوفرة عنها بيانات والواردة بالجدول (٤)، (٥) يتبين أن:

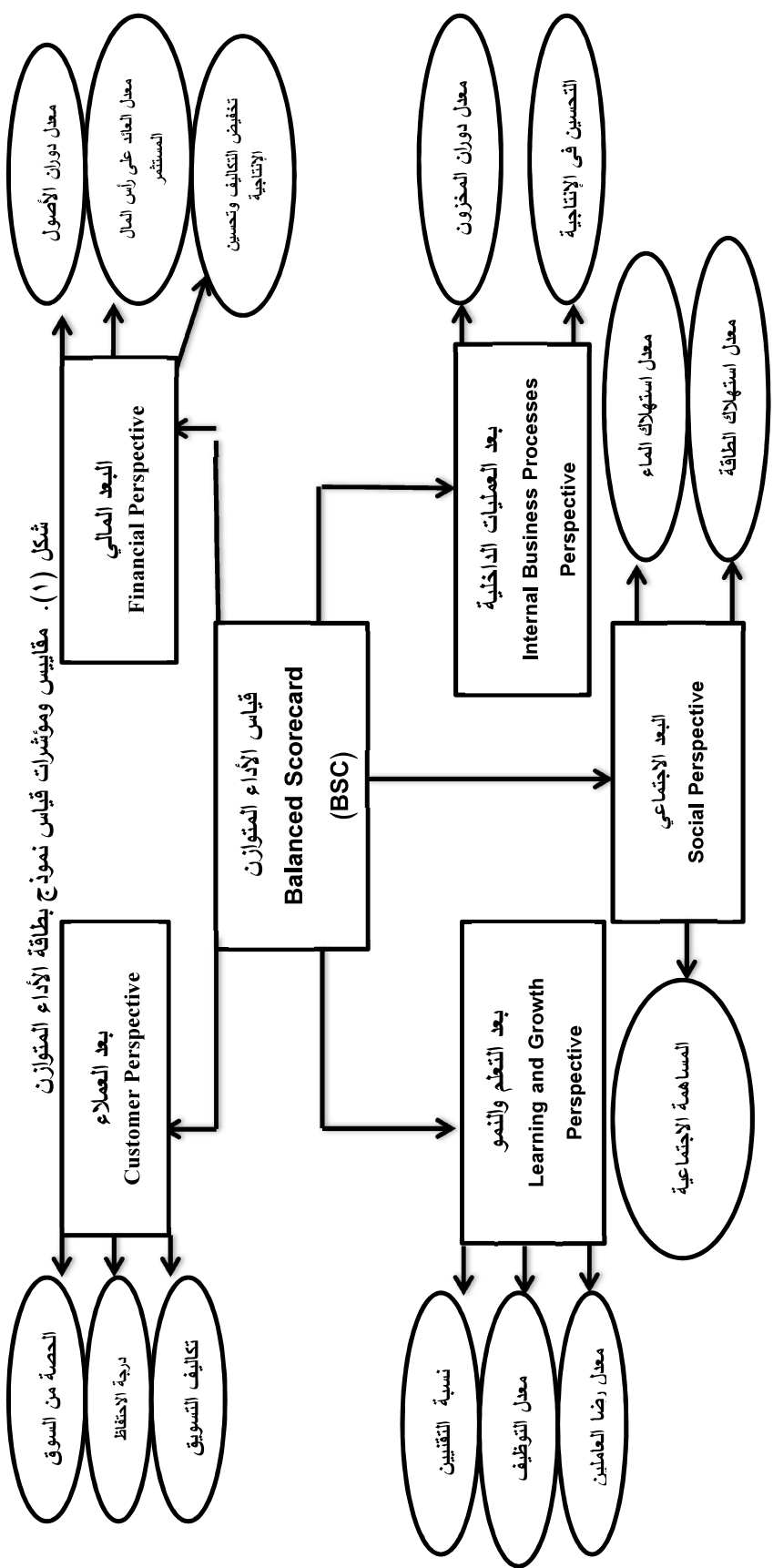
**إجمالي العمال والموظفين:** بلغ متوسط عدد العمال والموظفين بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٥/٢٠١٤ حوالي ٧٤٩ عامل، وقد بلغ حوالي ٧٢٤ عامل عام ٢٠١١/٢٠١٥، وارتفع عدد العاملين والموظفين حتى وصل إلى حوالي ٧٧٤ عامل عام ٢٠١٦/٢٠١٥ بنسبة زيادة بلغت تُقدر بنحو ٦,٤٦%.

**قيمة الأجور:** بلغ متوسط قيمة الأجور بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٦/٢٠١٥ حوالي ١٧,١١٨ مليون جنيه، وقد بلغ حوالي ١١,١٣ مليون جنيه عام ٢٠١١/٢٠١٥، ثم ارتفعت لتصل إلى حوالي ٢٠,٩٦٢ مليون جنيه عام ٢٠١٦/٢٠١٥، بنسبة زيادة تُقدر بنحو ٨٨,٢٢%.

**إجمالي الأصول:** بلغ متوسط إجمالي الأصول بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٦/٢٠١٥ حوالي ٤٦٩,٣٢٥ مليون جنيه، بإنحراف معياري بلغ حوالي ١١٦,٢٠٩ مليون جنيه وبمعامل اختلاف بلغ نحو ٢٤,٧٦%، وقد قدرت قيمة إجمالي الأصول بحوالي ٣١١,٨٤ مليون جنيه عام ٢٠١١/٢٠١٥، ثم إتجهت للإرتفاع لتصل إلى حوالي ٥٤٧,٠٣٥ مليون جنيه عام ٢٠١٦/٢٠١٥ بنسبة زيادة تُقدر بنحو ٧٥,٤٢%.

**إجمالي الإلتزامات:** بلغ متوسط إجمالي الإلتزامات بشركة الوادي خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٦/٢٠١٥ حوالي ٢٩٧,٣٣٦ مليون جنيه، بانحراف معياري بلغ حوالي ١٠٢,٧٢٥ مليون جنيه وبمعامل اختلاف بلغ نحو ٣٤,٥٤%، وقد قدرت قيمة إجمالي الإلتزامات بحوالي ٢١٥,٦٨١ مليون جنيه عام ٢٠١١/٢٠١٥، ثم اتجهت للإرتفاع لتصل إلى حوالي ٣٤٠,٠٧٧ مليون جنيه عام ٢٠١٦/٢٠١٥، بنسبة زيادة تُقدر بنحو ٥٧,٦٨%.





المصدر: جدول رقم (٢) ، (٣).

جدول (٣). مكونات نموذج القياس المتوازن للأداء

بعد العملاء Customer Perspective	البعد المالي Financial Perspective
تحتوي 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. إن الشركات التي لا تتابع احتياجات وطلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجياً إلى منافس آخر يحقق رغباتهم.	يتضمن جوانب مالية بحتة مثل معدل دوران الأصول، معدل تخفيض التكاليف، والتدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية.
البعد الاجتماعي Social Perspective	
يجب أن تأخذ بطاقة الأداء المتوازن المستند إلى الاعتبارات الاجتماعية و البيئية في كيفية إدارتها وهو ما يعرف بالمسئولية المجتمعية والبيئية	
بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective	بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective
يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج الشركة التي لا تتطور من المنافسة والسوق.	يتعلق بتطوير الشركة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي فيما تقوم به من عمليات. وهي تشمل أهداف 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.

المصدر: من إعداد الباحثين بالإستعانة بالمراجع ذات الصلة.

جدول (٢) . مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن The Balanced Scorecard Indicators

مؤشرات البعد المالي	مؤشرات بعد العملاء
<p>*معدل دوران الأصول % = <math>\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100</math></p>	<p>*الحصة من السوق % = <math>\frac{\text{مبيعات الشركة في السنة (ن+١) - مبيعات الشركة في السنة (ن)}}{\text{مبيعات الشركة في السنة (ن)}} \times 100</math></p>
<p>*مؤشر تخفيض التكاليف = <math>\frac{\text{أرباح السنة (ن+1) - أرباح السنة (ن)}}{\text{أرباح السنة (ن)}}</math></p>	<p>*معدل الاحتفاظ بالعملاء % = <math>\frac{\text{عدد عملاء الشركة في السنة (ن+١) - عدد عملاء الشركة في السنة (ن)}}{\text{عدد عملاء الشركة في السنة (ن)}} \times 100</math></p>
	<p>*معدل تطور تكاليف التسويق % = <math>\frac{\text{تكاليف التسويق للسنة (ن+١) - تكاليف التسويق للسنة (ن)}}{\text{تكاليف التسويق للسنة (ن)}} \times 100</math></p>
مؤشرات بعد العمليات الداخلية	مؤشرات بعد التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل دوران المخزون = <math>\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{المخزون}}</math></li> <li>• معدل التحسين في الإنتاجية = <math>\frac{\text{القيمة المضافة للسنة (ن+١) - القيمة المضافة للسنة (ن)}}{\text{القيمة المضافة للسنة (ن)}}</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة التقنيين = <math>\frac{\text{عدد التقنيين}}{\text{إجمالي العمال}}</math></li> <li>• معدل التوظيف = <math>\frac{\text{عدد الموظفين في السنة (ن+١) - عدد الموظفين في السنة (ن)}}{\text{عدد الموظفين في السنة (ن)}}</math></li> <li>• رضا العاملين = <math>\frac{\text{قيمة الأجور للسنة (ن+١) - قيمة الأجور للسنة (ن)}}{\text{قيمة الأجور للسنة (ن)}}</math></li> </ul>
مؤشرات البعد الاجتماعي والبيئي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل استعمال المياه / الطاقة = <math>\frac{\text{قيمة استهلاك المياه/ الطاقة للسنة (ن+١) - قيمة استهلاك المياه / الطاقة للسنة (ن)}}{\text{قيمة الاستهلاك للسنة (ن)}}</math></li> <li>• مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي = <math>\frac{\text{عدد الأفراد المشمولين بالمزايا}}{\text{عدد العمال}} \times 100</math></li> </ul>	

and Hunger (2004) وقد اعتمدت الورقة البحثية في تحقيق أهدافها على البيانات الثانوية المنشورة عن الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر لشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان خلال الفترة ٢٠١١/٢٠١٠ – ٢٠١٦/٢٠١٥ والصادرة عن مركز معلومات قطاع الأعمال العام بالإضافة إلى البيانات غير المنشورة من شركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان.

### جدول (١). النسب المالية Financial Ratios Analysis

نسب السيولة Liquidity Analysis		تحليل الربحية Profitability Analysis	
• السيولة العادية = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$	• صافي الربح إلى صافي المبيعات (%) = $100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$	• السيولة النقدية = $\frac{\text{النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$	• صافي الربح إلى إجمالي الأصول (%) = $100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}}$

### الإطار النظري والتحليلي

#### بطاقة الأداء المتوازن المستدام (BSC)

بذلت جهود كثيرة في مجال إدارة الأعمال نحو بناء نظام للمقاييس المالية بالإضافة إلى المقاييس غير المالية ويتم ربطها بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة، فيما يعرف بنموذج القياس المتوازن للأداء The Balanced Scorecard (BSC) كأحد أهم الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأعمال بواسطة روبرت كابلان، ديفيد نورتن ١٩٩٠، والذي يتضمن مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء تتعلق بمجالات الأداء المالي، والعلاقات مع العملاء، وعمليات التشغيل الداخلي، وأنشطة التعلم والنمو، الجوانب الاجتماعية والبيئية، وهو ما يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وذلك بربط مقاييس الأداء بأهداف وإستراتيجيات المنشأة ووحدات النشاط بها (عبدالقادر، ٢٠٠٥)، ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها ترجمة إستراتيجية منظمة الأعمال إلى أهداف ومقاييس من خلال تفاعل المحاور الخمسة، وذلك لتحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية والأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للمنظمات الحكومية (الشريبي، ٢٠١٥). ويمكن التعرف على أهم مقاييس ومؤشرات قياس الأداء المتوازن، جدول (٢)، (٣)، شكل (١) على النحو التالي:

إلى مؤشرات متعلقة بالجودة Quality للخدمات المؤداة (الشرييني، ٢٠١٥). وتُعد عملية قياس وتقييم الأداء أحد العمليات الإدارية الأساسية للمساعدة في صنع واتخاذ القرار، من خلال وضع الخطط الاستراتيجية لأية مؤسسة ترغب في تحقيق النجاح في نشاط معين. وأن التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر بقاء ونمو واستمرار المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها. ويعتمد الحكم على كفاءة الإدارة من خلال التحليل المقارن بمقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق، والأداء الفعلي بالأداء المخطط، بالإضافة إلى قياس الأداء الفعلي بأداء المؤسسات الأخرى (بديوي، ٢٠١٤).

### مشكلة البحث

يشير الوضع الحالي لشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان الذي يتضح من البيانات المالية وغير المالية الحالية غير المنشورة إلى العديد من مظاهر الخلل والمشكلات والعقبات والتحديات التي تعوق تدعيم مركزها التنافسي بين الشركات الحكومية والخاصة، والتي تظهر في الخلل في البيانات المالية وعدم التوازن والتذبذب المستمر في النتائج النهائية، مما يعطي دلالة على الإنخفاض النسبي في كفاءة الإدارة الناتج عن عوامل غير مباشرة خارجية وداخلية والذي يعكس على انخفاض مستوى أدائها الاقتصادي والمالي وغير المالي، حيث أصبح من الضروري أن تحسن من أدائها، من أجل تحقيق البقاء والنمو والإستمرار.

### أهداف وأهمية البحث

استهدف البحث دراسة وتحليل وتقييم الأداء المالي وغير المالي لشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان خلال الفترة ٢٠١٠/٢٠١١-٢٠١٥/٢٠١٦. وتأتي أهمية الورقة البحثية من الناحية التطبيقية في تقييم أداء الشركة كأحدى الشركات المصرية العاملة في مجال الغزل والنسيج والمنسوجات ومن ثم يمكن للشركة من خلال النتائج المتحصل عليها تطوير العمل وتحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتقديم منتجات أعلى للمستفيدين الحاليين والمتوقعين، ومن الناحية المنهجية استخدام أهم وأحدث أدوات التقييم واتجاهات تحليل الإدارة الحديثة والتي تعرف بأسم بطاقة الأداء المتوازن المستدام (BSC) والتي تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد يمكن أن تغطي كافة مجالات العمل والنشاط بالشركة، ومن ثم لا يتوقف الأمر على قياس الأداء، بل سوف يمتد لتطوير الأهداف الإستراتيجية وتحولها إلى مقاييس مالية وغير مالية متوازنة بحيث تصبح نظاماً إدارياً متكاملًا يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء وزيادة فعالية الأداء بالشركة وكشف الإختلالات وتصحيحها.

### الاسلوب البحثي ومصادر البيانات

اعتمد البحث في تحقيق أهدافه على استخدام الأساليب التحليلية الإحصائية والاقتصادية من خلال المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ومعدلات النمو، بالإضافة إلى المعايير الإحصائية لتحليل المخاطرة كالانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وتقييم الأداء المالي باستخدام تحليل النسب المالية Financial Ratios Analysis جدول (١)، (عبدالله، العضمي، ٢٠٠١)، (شهاب، ٢٠١٥)، بالإضافة إلى استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن The Balanced Scorecard (BSC) شكل (١)، والتي اقترحها كل من Kaplan & Norton والتي استخدمت بواسطة العديد من الباحثين منهم (Kaplan, and Norton, 1992, 1993) الخولي (2001)، Wheelen

## تقييم أداء شركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

إيهاب محمد خيرى بديوي و عبدالنبي بسيوني عبيد و سامح محمد حسن شهاب

قسم الاقتصاد وإدارة الأعمال الزراعية – كلية الزراعة – جامعة الإسكندرية

**المخلص:** استهدفت الورقة البحثية تقييم أداء شركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان لتحليل الكفاءة الإدارية والمالية للشركة موضع الدراسة باستخدام المعايير والمداخل المختلفة. وقد اعتمد البحث في تحقيق أهدافه على استخدام بعض المؤشرات الإحصائية وأسلوب التحليل المالي من خلال تقدير بعض النسب المالية، بالإضافة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وقد توصلت نتائج التحليل المالي لتقييم أداء الجهاز الإدارى لشركة الوادي لتجارة وحليج الأقطان إلى أن هناك تباين واضح فى قيمة الأصول والإلتزامات(الخصوم) وحقوق الملكية ورأس المال المستثمر. أدى إلى تباين فى قيمة الإنتاج ، علاوة على التباين فى حجم العمالة والأجور. إنعكس ذلك على تذبذب نتائج مؤشرات النسب المالية. كما تبين من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن انخفاض مستوى الأداء الكلي فى عام ٢٠١٢ بعد أداء جيد فى عام ٢٠١١، ثم عاد الأداء ليتحسن فى عام ٢٠١٣، ثم بدأ فى التراجع مرة أخرى خلال عام ٢٠١٤ نتيجة الانخفاض فى منظورات الأداء المالي والعملاء والتعلم والنمو، لكن عاود الارتفاع مرة أخرى فى عامي ٢٠١٥، ٢٠١٦ نتيجة التحسن فى المنظور المالي ومنظور العملاء.

وأخيراً **يوصي البحث:** بضرورة استخدام أساليب تقييم الأداء الحديثة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن فى متابعة جودة الأداء والوقوف على نقاط القوة ودعمها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها داخل كل قطاع من قطاعات الشركة لتتمكن من الإستمرار فى أداء استراتيجيتها بكفاءة.

**الكلمات الدلالية:** الكفاءة الإدارية، تحليل النسب المالية، بطاقة الأداء المتوازن.

### المقدمة

يتوقف نجاح الشركات على كفاءة وفعالية الإدارة فى اتخاذ القرارات المناسبة على أسس علمية سليمة وتقليل المخاطرة أو حالة عدم التأكد، والتي تُعد محور العملية الإدارية وجوهرها(شهاب، ٢٠١٥)، وتسعى الدول إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة للتميز فى إدارة الأداء الحكومي، وتُعد المعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيانات المالية والمحاسبية الصادرة من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر المصدر الرئيسي الذي تعتمد عليه الشركات فى زيادة قدرتهم على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً. وتعتبر الإدارة الحديثة التي تطبق منهج فلسفة إدارة الجودة الشاملة أحد أهم مؤشرات التقدم سواء على مستوى الدول أو الشركات، وقد مرت الإدارة بعدد من مفاهيم التطوير والتحسين منها الإدارة بالأهداف Objective Management، إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، ونظم توكيد الجودة العالمية الأيزو ISO. وأن لا يقتصر تقييم الأداء على المؤشرات المالية بل أصبح أكثر شمولية باعتماده على المعايير المالية وغير المالية، والتي تتضمن مؤشرات تتعلق بالفعالية Effectiveness وتركز على الأهداف، مؤشرات تتعلق بالكفاءة Efficiency وتعني الطريقة المثلى فى استخدام الموارد، ومؤشرات الإنتاجية Productivity من خلال العلاقة بين المخرجات والمدخلات، بالإضافة