



## تقييم الأداء للقطاع الزراعي المصري: دراسة حالة شركة جرين لاند للصناعات الغذائية

وفتحية رضوان سالم، مراد زكي موسى، والسيد محمد عطاالله<sup>(١)</sup>، ومنى محمد توفيق

قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة كفر الشيخ، و<sup>(١)</sup> قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة دمياط، مصر

يستهدف البحث تقييم أداء القطاع الزراعي بين الواقع والمستهدف من حيث قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة منه للمساهمة في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة جرين لاند، ومن أهم النتائج البحثية للنتائج المحلي الزراعي فقد استهدفت استراتيجية ٢٠٣٠ زيادة مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الإجمالي إلى نحو ١٢% في عام ٢٠٢٠ وصولاً لنحو ١٥% في عام ٢٠٣٠، وقد تحقق هذا الهدف الإستراتيجي واقعياً ففي عام ٢٠٢٠ بلغت هذه النسبة نحو ١٢,١% كما هو مستهدف، وبالنسبة للإستثمار الزراعي تشير النتائج أن نسبة مساهمة القطاع الزراعي في إجمالي الإستثمارات ارتفع من ٣,٤% في عام ٢٠١٧ إلى ٥,٨% في عام ٢٠٢٠ ولم يتحقق هذا الهدف الإستراتيجي كما هو مستهدف في ٢٠٣٠، ومن حيث تشغيل العمالة الزراعية فإن النتائج تعكس تراجعاً واضحاً في قدرة القطاع الزراعي حيث قُدرت نسبة ما يستوعبه من عمالة في عام ٢٠١٧ نحو ٢٥,٥% إنخفضت لنحو ٢١,٧% في عام ٢٠١٩ ثم إنخفضت لنحو ٢٠,٦% في عام ٢٠٢٠، ومن أهم النتائج البحثية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المنظور الكلي للشركة تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أن أضعف أداء المؤشر الإجمالي للمنظور الكلي كان عام ٢٠١٧ نتيجة الإنخفاض في منظورات الأداء المالي والعملاء والتعليم، بينما أفضل أداء للمنظور الكلي للشركة عام ٢٠٢١، وذلك لارتفاع أداء المنظور المالي وتجاوزه للمستهدف بسبب ارتفاع معدل دوران الأصول مما أدى إلى ارتفاع معدل أداء المنظور الكلي. ويوصي ضرورة استخدام أساليب تقييم الأداء الحديثة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن في متابعة جودة الأداء والوقوف على نقاط القوة والضعف ودعمها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها داخل كل قطاع من قطاعات الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، الكفاءة الإدارية، تقييم أداء القطاع الزراعي، شركة جرين لاند، تنمية مستدامة، المنظور الاجتماعي.

### المقدمة

(العدوي وآخرون، ٢٠١٩)، ويعد قطاعاً يعول عليه تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية وما يتبعها من تحقيق نمو اقتصادي. (سالم وآخرون، ٢٠٢١)، وتتوقف نجاح الشركات على كفاءة وفعالية الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة على أسس علمية صحيحة وتقليل المخاطرة، والتي تعتبر محور العملية الإدارية وجوهرها. (شهاب، ٢٠١٥)، وأن التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر بقاء ونمو واستمرار

القطاع الزراعي يعد واحداً من أهم القطاعات السلعية ذات الأهمية البالغة في الإسهام في النشاط الإقتصادي كونه يساهم بنحو ١٢,١% من الناتج المحلي الإجمالي في مصر عام ٢٠٢٠، كما يستوعب نحو ٢٠,٦% من الأيدي العاملة وفقاً لعام ٢٠٢٠، (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠)، فضلاً عن كونه القطاع المنوط به تحقيق الأمن الغذائي بمصر

\*Corresponding author e-mail: maiarali2010@yahoo.com

Received: 29/12/2022; Accepted: 24/02/2023

DOI: 10.21608/JSAS.2023.184255.1381

©2023 National Information and Documentation Center (NIDOC)

وتقدم جرين لاند مجموعة واسعة من المنتجات عالية الجودة من الجبن الأبيض والجبن المطبوخ والموزاريلا والسمن والحليب والعصير.

#### الأسلوب البحثي:

اعتمد البحث في تحقيق أهدافه على استخدام تحليل أساليب التحليل الوصفي والكمي من خلال المتوسطات الحسابية ومعدلات النمو بالإضافة إلى المعايير الإحصائية لتحليل المخاطرة كالانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتقييم الأداء باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

#### الإطار النظري والتحليلي:

#### نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

في عام ١٩٩٠ ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف بإسم بطاقة الأداء المتوازن، وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج (Balanced Score Card) المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، وفي عام ١٩٩٦ أشار كل من كابلان ونورتن أساتذة إدارة في جامعة هارفارد الأمريكية وبعد ثمانى سنوات من الأبحاث والتطبيق على أهم الشركات في العالم نموذج بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن هي الإطار الذي يساعد المنظمات على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء. ومن ثم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة، والتي بمجملها تصف استراتيجية المنشأة وكيفية تحقيق هذه الإستراتيجية.

#### تعريف مدخل قياس الأداء المتوازن (BSC):

يعرف كلا من كابلان ونورتن قياس الأداء المتوازن على أنه "مدخل استراتيجي ونظام إداري قياس الأداء، يهدف إلى مساعدة المنظمة (المديرين)، على إدراك رؤية واستراتيجية المنظمة وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة مع بعضها، وذلك من خلال أربعة منظورات هي منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور العمليات الداخلي، ومنظور النمو والتعلم.

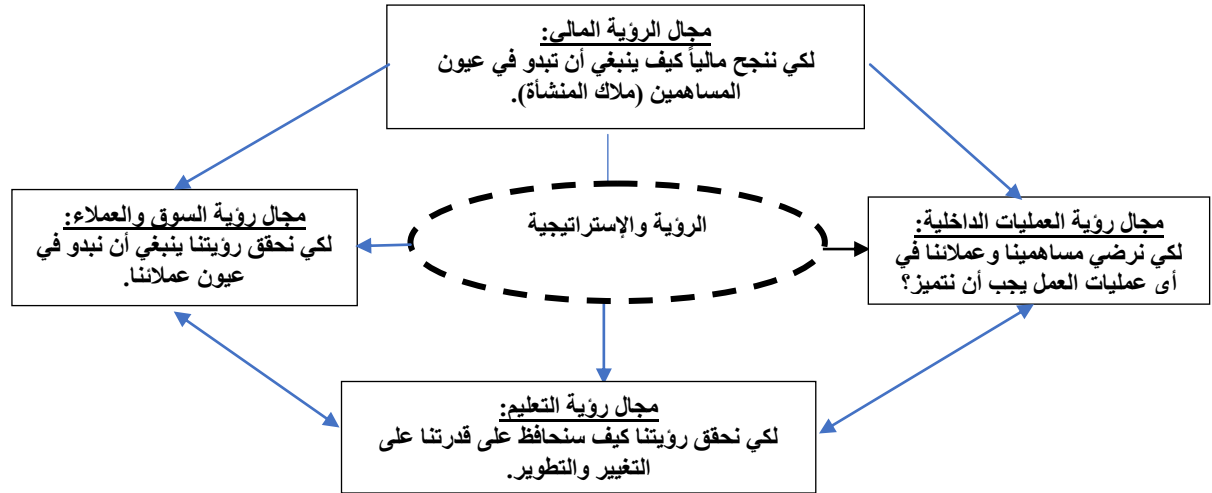
المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها، ويعتمد الحكم على كفاءة الإدارة من خلال تطبيق التحليل المقارن بمقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق، والأداء الفعلي بالأداء المخطط بالإضافة إلى قياس الأداء الفعلي بأداء المؤسسات الأخرى. (بديوي، ٢٠١٤).

#### مشكلة البحث:

بدراسة الوضع الحالي لشركة جرين لاند للصناعات الغذائية والذي يتضح من البيانات المالية وغير المالية إلى وجود العديد من مظاهر الخلل والمشكلات التي تعوق تدعيم مركزها التنافسي بين الشركات، وهذا الخلل يظهر في البيانات المالية وعدم التوازن والتذبذب المستمر في النتائج النهائية، مما يعطي دلالة علي الإنخفاض النسبي في كفاءة الإدارة الناتج عن عوامل مباشرة وغير مباشرة خارجية وداخلية والذي ينعكس على انخفاض مستوي أدائها الاقتصادي والمالي وغير المالي، حيث أصبح من الضروري أن تحسن من أدائها من أجل تحقيق البقاء والنمو والاستقرار.

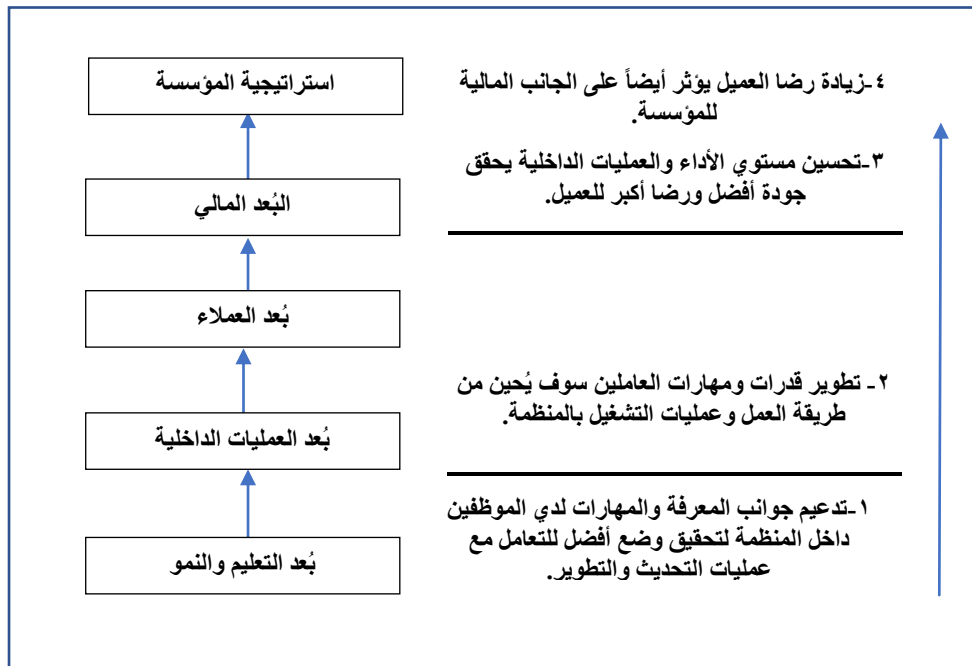
#### هدف البحث وأهمية البحث:

استهدف البحث دراسة تقييم الأداء للقطاع الزراعي المصري بين الواقع والمستهدف بالإضافة إلى تحليل وتقييم الأداء المالي وغير المالي لشركة جرين لاند للصناعات الغذائية خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢١ واستخدام أهم وأحدث أدوات التقييم واتجاهات تحليل الإدارة الحديثة والتي تُعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي تأخذ في الاعتبار عدة أبعاد يمكن أن تغطي كافة معاملات العمل والنشاط بالشركة. ونأتي أهمية الورقة البحثية من الناحية التطبيقية في تقييم أداء الشركة كأحدى الشركات العاملة في مجال الصناعات الغذائية أسست مجموعة جرين لاند للصناعات الغذائية في مصر عام ١٩٩٥ واستحوذت عليها لاكتاليس - حلاوة جروب في عام ٢٠١٩ في إطار جهودها المستمرة لتصبح المعيار الإقليمي لصناعات الألبان. وتعتبر جرينلاند أكبر منتج وموزع للجبن الأبيض وجبن الموزاريلا في مصر.



شكل (١): الصورة العامة لبطاقة الأداء المتوازن.

Source: Kaplan, R.S. & Norton, Dp. (1992); the balanced scorecard as strategic- Measures that Drive Performance, Harvard Business Review Jan-Feb., p 72.



شكل (٢): العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

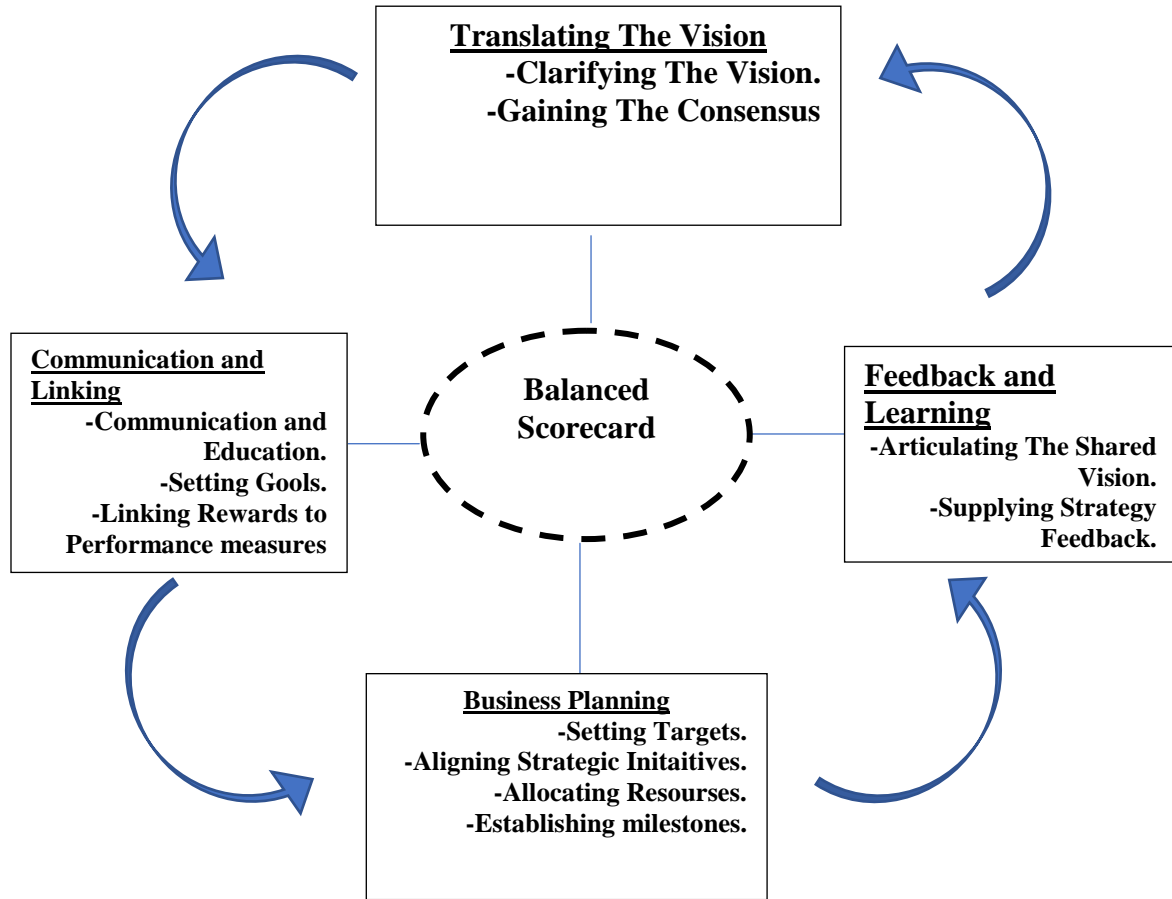
الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات. (تركمان وعبداللطيف، ٢٠٠٦).

وتُعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها منظومة متكاملة تتضمن مجموعة فروع تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف تقييم الأداء وخارطة تبين توجه الوحدة الاقتصادية من خلال إيجاد الإنسجام بين الأداء الفردي والأداء الكلي من أجل تحقيق الأهداف (Kaplan & Norton, 1996)، وتُعد بطاقة الأداء المتوازن مفهوم يساعد على ترجمة

١- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

بينما يعرف معهد التخطيط القومي بأنها نظام إداري متكامل لتقييم أنشطة وأداء المنظمة في ضوء رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها، ويوازن هذا النظام بين البعد المالي، والأبعاد الأخرى المتمثلة في المستفيدين وبعده العمليات الداخلية ومدى تطورها، وبعده التعلم والنمو، وبعده خدمة المجتمع. (الشرييني، ٢٠١٥).

أهمية بطاقة الأداء المتوازن: (السراج وحامد، ٢٠٠٩)



شكل (٣): إدارة الإستراتيجية خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

Source: Kaplan, R.S.& Norton, Dp.(1996a). Using the balanced scorecard as astrategic management, Harvard Business Review; p 75-85.

٣- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

٤- تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على

٢- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.

بعد آخر خامس هو: محور البيئة المجتمعية، على اعتبار بأن المنظمة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المجتمع وذلك من خلال الالتزام والمسؤولية تجاه كل أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم المنظمة. (جريدة، ٢٠١٤).

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن المعدلة تعد نظام تقييم متعدد الأبعاد يضم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وهي: البعد المالى، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى بُعد البيئة والمجتمع، لتكون أكثر شمولية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع.

#### النتائج البحثية:

أولاً: تطور المتغيرات الاقتصادية القومية والزراعية خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٢٠:

باستعراض البيانات والإحصاءات الواردة بالجدول رقم (٢) يتضح ما يلي:

#### النتائج المحلي الإجمالي:

هو عبارة عن القيمة السوقية لكل السلع النهائية والخدمات المعترف بها بشكل محلي والتي يتم إنتاجها في دولة ما خلال فترة زمنية محددة، وغالباً ما يتم إعتبار إجمالي الناتج المحلي للفرد مؤشراً لمستوى المعيشة في الدولة، ولا يعد إجمالي الناتج المحلي للفرد مقياساً لدخل الفرد.

يتضح من بيانات الجدول رقم (٢)، أن متوسط الناتج المحلي الإجمالي بلغ نحو ٢٠٢١,٩٥ مليار جنيه خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٢٠، بحد أقصى بلغ نحو ٥٥٢٦,٩٥ مليار جنيه في عام ٢٠٢٠ يمثل نحو ٢٧٣,٣٪ من المتوسط، وحد أدنى بلغ نحو ٣٩٠,٦٢ مليار جنيه عام ٢٠٠٣، يمثل نحو ١٩,٣٪ من المتوسط العام، بانحراف معياري بلغ نحو ١٦٢٩,٦٧ مليار جنيه، ومعامل اختلاف بلغ نحو ٨٠,٦٪.

وبتقدير معادلة الاتجاه الزمني العام لتطور الناتج المحلي الإجمالي، تبين من بيانات الجدول رقم (٣)، أنها تتخذ اتجاهًا عامًا متزايداً ومعنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية المألوف بمعدل نمو سنوي متزايد بلغ نحو ١٥,٩٪، حيث بلغت قيمة F المحسوبة نحو ٥,٣٩، وهي أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 نحو ٠,٩٩٧، مما يعني أن نحو ٩٩,٧٪ من التغيرات يعكسها عنصر الزمن.

تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل.

**أهداف بطاقة الأداء المتوازن (Davis & Albright, 2004)**  
أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف رئيسة يرى كل من (Kaplan, Norton, 1996a) وهي:

١- **إيصال الاستراتيجية:** نشر الاستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتنب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.

٢- **التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:** بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٣- **قياس الأداء:** تحت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يُمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات. التغيير عند الحاجة.

#### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والمعدلة:

- يشير مصطلح "توازن" وهو عبارة عن التقديم القديم المتوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات منظمة الأعمال، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج. وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الجل. وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية، والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب بعد آخر. (جودة، ٢٠٠٨).

- وتُعرف بطاقة الأداء المستدام بأنها تضم الأبعاد الأربعة المتعارف عليها في بطاقة الأداء الكلاسيكية مع الاهتمام

## مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن The Balanced Scorecard Indicators

١- مؤشرات البعد المالي:
- معدل دوران الأصول = صافي المبيعات ÷ إجمالي الأصول × ١٠٠
- مؤشر تخفيض التكاليف = أرباح السنة (ن+١) - أرباح السنة (ن) ÷ أرباح السنة (ن)
- معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح ÷ رأس المال المستثمر
٢- مؤشرات بُعد العملاء:
- الحصة من السوق % = مبيعات الشركة في السنة (ن+١) - مبيعات الشركة في السنة (ن) ÷ مبيعات الشركة في السنة (ن) × ١٠٠
- معدل الإحتفاظ بالعملاء % = عدد العملاء في السنة (ن+١) - عدد العملاء في السنة (ن) ÷ عدد العملاء في السنة (ن) × ١٠٠
- معدل تطوير تكاليف التسويق % = تكاليف التسويق للسنة (ن+١) - تكاليف التسويق للسنة (ن) ÷ تكاليف التسويق للسنة (ن) × ١٠٠
٣- مؤشرات بُعد العمليات الداخلية:
- معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات ÷ المخزون
- معدل التحسين في الإنتاجية = القيمة المضافة للسنة (ن+١) - القيمة المضافة للسنة (ن) ÷ القيمة المضافة للسنة (ن)
٤- مؤشرات بُعد التعلم والنمو:
- نسبة التقنيين = عدد التقنيين ÷ إجمالي العمال
- معدل التوظيف = عدد الموظفين في السنة (ن+١) - عدد الموظفين في السنة (ن) ÷ عدد الموظفين في السنة (ن)
- رضا العاملين = قيمة الأجور للسنة (ن+١) - قيمة الأجور للسنة (ن) ÷ قيمة الأجور للسنة (ن+١)
٥- مؤشرات البعد الاجتماعي والبيئي:
- معدل استعمال المياه / الطاقة = قيمة استهلاك المياه / الطاقة للسنة (ن+١) - قيمة استهلاك المياه / الطاقة للسنة (ن) ÷ قيمة استهلاك المياه / الطاقة للسنة (ن)
- مساهمة المؤسسة في المجال الاجتماعي = عدد الأفراد المشمولين بالمزايا ÷ عدد العمال × ١٠٠

جدول (٢): تطور المتغيرات الاقتصادية القومية والزراعية خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٢٠.

السنة	الناتج المحلي الإجمالي (مليار جنيه)	الناتج الزراعي الإجمالي (مليار جنيه)	نسبة القيمة المضافة للزراعة %	الاستثمار القومي (مليار جنيه)	الاستثمار الزراعي (مليار جنيه)	نسبة الاستثمار الزراعي للاستثمار القومي %	العمالة الكلية (مليون عامل)	العمالة الزراعية (مليون عامل)	مساهمة العمالة الزراعية في العمالة الكلية %	العائد على الاستثمار الزراعي (جنيه)
2003	390.62	63.67	16.30	68.10	6.40	9.40	18.12	5.41	29.86	9.95
2004	456.32	69.36	15.20	79.56	7.56	9.50	18.72	5.96	31.84	9.17
2005	506.51	75.47	14.90	96.46	7.42	7.69	19.65	6.08	30.94	10.17
2006	581.14	81.94	14.10	115.74	8.04	6.95	20.77	6.49	31.25	10.19
2007	710.39	100.16	14.10	155.34	7.79	5.02	22.12	7.02	31.74	12.86
2008	855.30	112.90	13.20	199.54	8.07	4.05	22.51	7.13	31.67	13.99
2009	994.06	135.19	13.60	225.00	6.86	3.67	22.98	6.88	29.94	19.71
2010	1150.59	161.08	14.00	231.83	6.74	2.91	23.83	6.74	28.28	23.90
2011	1309.91	175.53	13.40	229.07	6.83	2.98	23.34	6.81	29.18	25.70
2012	1713.15	253.55	14.80	246.07	5.37	2.18	23.35	6.83	29.25	47.22
2013	1924.81	209.80	10.90	241.60	8.38	3.41	23.60	6.39	27.08	25.04
2014	2205.59	242.62	11.00	265.09	11.62	4.20	23.97	6.70	27.95	20.88
2015	2473.10	279.46	11.30	333.71	13.41	3.80	24.30	6.69	27.53	20.84
2016	2674.41	318.25	11.90	392.03	16.27	4.05	24.78	6.40	25.83	19.56
2017	3417.15	399.81	11.70	514.08	17.34	3.37	25.33	6.48	25.58	23.06
2018	4334.90	498.51	11.50	721.12	48.40	6.71	26.01	6.51	25.03	1.030
2019	5170.11	589.39	11.40	992.40	49.20	4.96	26.02	5.64	21.68	11.98
2020	5526.95	668.76	12.10	491.30	28.70	5.84	26.12	5.50	20.57	23.30
المتوسط	2021.95	246.41	12.43	311.00	14.69	4.04	23.12	6.43	28.07	18.77
الحد الأدنى	390.62	63.67	0.12	68.10	5.37	2.18	18.12	5.41	20.57	9.17
الحد الأقصى	5526.95	668.76	16.30	992.40	49.20	9.50	26.74	7.13	31.84	47.22
الانحراف المعياري	1629.67	184.02	3.47	239.88	13.65	2.19	2.47	0.51	3.32	9.28
معامل الاختلاف %	80.60	74.68	27.92	77.13	92.89	43.45	10.69	7.98	11.82	49.46

المصدر: جمعت وحسبت من وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، الموقع الإلكتروني: [www.mop.gov.eg](http://www.mop.gov.eg)

## النتائج الزراعية الإجمالية:

يتضح من بيانات جدول رقم (٢)، أن متوسط الناتج الزراعي الإجمالي بلغ نحو ٢٤٦,٤١ مليار جنيه خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٢٠، بحد أقصى بلغ نحو ٦٦٨,٧٦ مليار جنيه عام ٢٠٢٠ يمثل نحو ٢٧٣,٣٪ من المتوسط، وحد أدنى بلغ نحو ٦٣,٦٧ مليار جنيه عام ٢٠٠٣، يمثل نحو ٢٥,٨٤٪ من المتوسط العام، بإنحراف معياري بلغ نحو ١٨٤,٠٢ مليار جنيه، ومعامل اختلاف بلغ نحو ٧٤,٩٢٪.

وبتقدير معادلة الاتجاه الزمني العام لتطور الناتج المحلي الزراعي، تبين من بيانات جدول رقم (٣)، أنها تتخذ اتجاهًا عامًا متزايدًا ومعنويًا إحصائيًا عند مستوى المعنوية المألوف بمعدل نمو سنوي متزايد بلغ نحو ١٣,٩٪، حيث بلغت قيمة F المحسوبة نحو ١,٦١، وهي أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  نحو ٠,٩٨٦، مما يعني أن نحو ٩٨,٦٪ من التغيرات يعكسها عنصر الزمن.

جدول (٣): معادلات الاتجاه الزمني لتطور المتغيرات الاقتصادية القومية والزراعية خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٢٠.

المتغيرات	المعادلة	مقدار النمو	$R^2$	F
الناتج المحلي الإجمالي (مليار جنيه)	$\hat{Y}_{ti} = e^{5.780 + 0.159 X_{ti}} (246.63)^* (73.41)^*$	15.9	0.997	5.389*
الناتج الزراعي الإجمالي (مليار جنيه)	$\hat{Y}_{ti} = e^{3.926 + 0.139 X_{ti}} (88.77)^* (34.07)^*$	13.9	0.986	1.161*
الاستثمار القومي (مليار جنيه)	$\hat{Y}_{ti} = e^{4.246 + 0.131 X_{ti}} (39.59)^* (13.22)^*$	13.1	0.916	174.86*
الاستثمار الزراعي (مليار جنيه)	$\hat{Y}_{ti} = e^{1.439 + 0.103 X_{ti}} (6.98)^* (5.40)^*$	10.3	0.646	29.159*
العمالة الكلية (مليون عامل)	$\hat{Y}_{ti} = e^{2.949 + 0.020 X_{ti}} (158.97)^* (11.52)^*$	2.0	0.892	132.74*
العمالة الزراعية (مليون عامل)	$\hat{Y}_{ti} = e^{1.869 - 0.01 X_{ti}} (44.84)^* (0.33)$	1.0	0.007	0.111

\*\*معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١  
القيمة بين القوسين تشير إلى قيمة (t) المحسوبة

$\hat{Y}_t$  = القيمة التقديرية للمتغير التابع.  
 $X_t = i = (١, ٢, ٣, \dots, ٢٠)$ .  
 $R^2$  = معامل التحديد

المصدر: حسب نتائج التحليل الإحصائي لبيانات جدول رقم (٢).

## الاستثمار القومي:

يتضح من بيانات جدول رقم (٢)، أن متوسط الاستثمار القومي بلغ نحو ٣١١ مليار جنيه خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٢٠، بحد أقصى بلغ نحو ٩٩٢,٤ مليار جنيه في عام ٢٠١٩ يمثل نحو ٣١٩,١٪ من المتوسط، وحد أدنى بلغ نحو ٦٨,١ مليار جنيه في عام ٢٠٠٣ يمثل نحو ٢١,٨٪ من المتوسط العام، بإنحراف معياري بلغ نحو ٢٣٩,٨٨ مليار جنيه، ومعامل اختلاف بلغ نحو ٧٧,١٣٪.

وبتقدير معادلة الاتجاه الزمني العام لتطور الاستثمار القومي، تبين من بيانات جدول رقم (٣)، أنها تتخذ اتجاهًا عامًا متزايدًا ومعنويًا إحصائيًا عند مستوى المعنوية المألوف بمعدل نمو سنوي متزايد بلغ نحو ١٣,١٪، حيث بلغت قيمة F المحسوبة نحو ١,٧٤، وهي أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما بلغت قيمة معامل التحديد

$R^2$  نحو ٠,٩١٦، مما يعني أن نحو ٩١,٦٪ من التغيرات يعكسها عنصر الزمن.

## الاستثمار الزراعي:

هو إضافات طاقات إنتاجية جديدة إلى الأصول الإنتاجية الموجودة في المجتمع بإنشاء مشروعات جديدة أو التوسع في مشروعات قائمة، أو إحلال أو تجديد مشروعات انتهت عمرها الافتراضي، وكذلك شراء الأوراق المالية المصدرة لإنشاء مشروعات جديدة، وزيادة الإنتاج والإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع نصيب الفرد منه وبالتالي تحسين مستوى معيشة المواطنين، وكذلك يعمل على توفير الخدمات للمواطنين للمواطنين وللمستثمرين، وتوفير فرص عمل وتقليل نسبة البطالة، وزيادة معدلات التكوين الرأسمالي للدولة، توفير التخصصات المختلفة من الفنيين والإداريين والعمالة الماهرة، وإنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات المواطنين وتصدير الفائض منها

في عام ٢٠٠٣ يمثل نحو ٣٦,٦% من المتوسط العام، بإنحراف معياري بلغ نحو ٠,٥١ مليون عامل، ومعامل اختلاف بلغ نحو ٧,٩٨%.

وبتقدير معادلة الاتجاه الزمني العام لتطور العمالة الزراعية، تبين من بيانات جدول رقم (٥)، أنها تتخذ اتجاهًا عامًا متناقص وغير معنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية المألوف بمعدل نمو سنوي متزايد بلغ نحو ١٪، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة نحو ٠,١١١، وهي أقل من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  نحو ٠,٠٠٧.

#### التعليق علي النتائج السابقة:

- بالرغم من أن القطاع الزراعي المصري يستوعب حوالي ٢٨% من العمالة القومية إلا أنه لم يحصل سوي على ٤% تقريباً من الاستثمارات.

- انخفاض مساهمة القطاع الزراعي في إجمالي الاستثمارات الكلية فقد بلغ حوالي ٦% وقد أوصت المؤسسات الدولية أن لا تقل نسبة مساهمة الاستثمارات الزراعية الدول النامية في إجمالي الاستثمارات عن ١٠%.

- ثانياً: تقييم أداء القطاع الزراعي بين الواقع والمستهدف

في هذا الجزء من البحث سيتم تقييم أداء القطاع الزراعي من حيث قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة منه للمساهمة في تحقيق تنمية إقتصادية مستدامة وإحداث نمواً إقتصادياً له إنعكاسات إجتماعية منشودة، وذلك بالأخذ في الاعتبار أبرز التغيرات التاريخية لمؤشرات الأداء التي دراستها في هذه الدراسة:

١- فيما يخص الناتج المحلي الزراعي فقد استهدفت الإستراتيجية زيادة مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الإجمالي من ١١,٦% كما جاء في الإستراتيجية عام ٢٠١٧ إلى نحو ١٢% في عام ٢٠٢٠ ثم زيادته لنحو ١٤% في عام ٢٠٢٥، وصولاً لنحو ١٥% في عام ٢٠٣٠، وقد تحقق هذا الهدف الإستراتيجي واقعياً ففي عام ٢٠٢٠ بلغت هذه النسبة نحو ١٢,١% كما هو مستهدف.

ولكن هل هذه النسب تتوافق مع ما يمثله القطاع الزراعي من أهمية على المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي، خاصة في ظل إزدياد سكانى يتطلب تأمين أكبر للغذاء، وإزدياد الحاجة للتواجد في الأسواق الخارجية وإستيعاب مزيداً من العمالة، أم

للخارج مما يوفر العملات الأجنبية اللازمة لشراء الآلات والمعدات وزيادة التكوين الرأسمالي.

ويتضح من بيانات جدول رقم (٢)، أن متوسط الإستثمار الزراعي بلغ نحو ١٤,٦٩ مليار جنيه خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٢٠، بحد أقصى بلغ نحو ٤٩,٢٠ مليار جنيه عام ٢٠١٩ يمثل نحو ٣٣,٤٩% من المتوسط، وحد أدنى بلغ نحو ٥,٣٧ مليار جنيه في عام ٢٠١٢ يمثل نحو ٣٦,٦% من المتوسط العام، بإنحراف معياري بلغ نحو ١٣,٦٥ مليار جنيه، ومعامل اختلاف بلغ نحو ٩٢,٩%.

وبتقدير معادلة الاتجاه الزمني العام لتطور الإستثمار الزراعي، تبين من بيانات جدول رقم (٣)، أنها تتخذ اتجاهًا عامًا متزايداً ومعنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية المألوف بمعدل نمو سنوي متزايد بلغ نحو ١٠,٣٪، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة نحو ٢٩,١٦، وهي أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  نحو ٠,٦٤٦، مما يعني أن نحو ٦٤,٦٪ من التغيرات يعكسها عنصر الزمن.

#### قوة العمل الكلية:

يتضح من بيانات جدول رقم (٢)، أن متوسط العمالة الكلية بلغ نحو ٢٣,١٢ مليون عامل خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٢٠، بحد أقصى بلغ نحو ٢٦,٧٤ مليون عامل في عام ٢٠٢٠ يمثل نحو ١١٥,٦٪ من المتوسط، وحد أدنى بلغ نحو ١٨,١٢ مليون عامل في عام ٢٠٠٣ يمثل نحو ٧٨,٣٪ من المتوسط العام، بإنحراف معياري بلغ نحو ٢,٤٧ مليون عامل، ومعامل اختلاف بلغ نحو ١٠,٦٩%.

وبتقدير معادلة الاتجاه الزمني العام لتطور العمالة الكلية، تبين من بيانات جدول رقم (٣)، أنها تتخذ اتجاهًا عامًا متزايداً ومعنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية المألوف بمعدل نمو سنوي متزايد بلغ نحو ٢٪، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة نحو ١٣٢,٧٤، وهي أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠١، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  نحو ٠,٨٩٢، مما يعني أن نحو ٨٩,٢٪ من التغيرات يعكسها عنصر الزمن.

#### العمالة الزراعية:

يتضح من بيانات جدول رقم (٤)، أن متوسط العمالة الزراعية بلغ نحو ٦,٤٣ مليون عامل خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٢٠، بحد أقصى بلغ نحو ٧,١٣ مليون عامل عام ٢٠٠٨ يمثل نحو ٣٣,٤٩٪ من المتوسط، وحد أدنى بلغ نحو ٥,٤١ مليون عامل



أن الأمر يتطلب إعادة النظر فيما هو مستهدف لمساهمة للقطاع الزراعي في الناتج المحلي.

٢- فيما يخص الإستثمار الزراعي فقد استهدفت الإستراتيجية زيادة مساهمة القطاع الزراعي في إجمالي الإستثمارات، حيث يبلغ متوسط نصيبها في إجمالي الإستثمارات حوالي ٦% وهذا لا تتماشى مع الطاقة الإستيعابية للقطاع وكذلك دوره في الاقتصاد القومي وأيضاً مع معدل النمو المستهدف وهو حوالي ٤,٥% سنوياً، والجدير بالذكر أن المؤسسات الدولية توصي بألا يقل نسبة الإستثمارات الزراعية في الإستثمارات الحكومية في الدول النامية لا تقل عن ١٠% .

ولكن الواقع نسبة مساهمة القطاع الزراعي في إجمالي الإستثمارات ارتفع من ٣,٤% في عام ٢٠١٧ إلى ٥,٨% عام ٢٠٢٠ ولم يتحقق هذا الهدف الإستراتيجي كما هو مستهدف في ٢٠٣٠.

٣- فيما يخص بتقييم أداء القطاع الزراعي من حيث تشغيل العمالة فقد استهدفت إستراتيجية ٢٠٣٠ أن يُشارك القطاع الزراعي بإستيعاب ٢٧% من العمالة على المستوى القومي بحلول عام ٢٠٢٠ وتزيد هذه النسبة لنحو ٢٨% بحلول عام ٢٠٢٥، ثم تزيد لنحو ٣٠% بحلول عام ٢٠٣٠.

ولكن الواقع يعكس تراجعاً واضحاً في قدرة القطاع الزراعي على إستيعابه للعمالة بداية من عام ٢٠١٧ وصولاً لعام ٢٠١٩، حيث قُدرت نسبة ما يستوعبه من عمالة في عام ٢٠١٧ نحو ٢٥,٥% إنخفضت لنحو ٢١,٧% في عام ٢٠١٩ ثم إنخفضت لنحو ٢٠,٦% في عام ٢٠٢٠، ومع إنتشار فيروس كوفيد في عام ٢٠١٩ من المنتظر أن تنخفض هذه النسبة عن ما هي عليه في عام ٢٠١٩، الأمر الذي يدل على صعوبة تحقيق النسب المستهدفة وصولاً لعام ٢٠٣٠ إلا إذا اتخذت مجموعة من الإجراءات غير التقليدية التي من شأنها زيادة قدرة القطاع الزراعي على إستيعاب مزيداً من العمالة.

ويمكن القول بأن القطاع الزراعي أصبح قطاعاً طارداً للعمالة، مما يجعل تطويره مطلباً ملحاً من خلال اتخاذ كافة السبل والبرامج التنفيذية التي تضع القطاع الزراعي في المسار الصحيح وصولاً إلى إستيعاب نسبة أكبر من العمالة، مما يعود بالنفع ليس على القطاع الزراعي فحسب بل على المستوى القومي سواء من الناحية الإقتصادية أو الإجتماعية أو كلاهما معاً.

### ثالثاً: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لشركة جرين لاند

من خلال استعراض وتحليل نتائج بطاقة الأداء المتوازن لشركة جرين لاند انطلاقاً من معالم بيئتها الداخلية والخارجية فإنها تعتمد أساساً في إستراتيجيتها وبشكل كبير على هدفين أساسيين وهما الهدف المالي الذي يعتمد على الربحية أو العائد والإستثمار في الأصول المادية، وهدف 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 في المؤشرات المالية.

#### أداء المنظور المالي:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المنظور المالي للشركة والذي يتضمن مؤشرات معدل دوران الأصول، مؤشر العائد على رأس المال المستثمر، مؤشر معدل تخفيض التكاليف خلال الفترة 2017-2021، دلت التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أن أضعف أداء للمؤشر الإجمالي للمنظور المالي كان في عام 2017.

بينما أفضل أداء للمنظور المالي للشركة في عام 2021، ويلاحظ ارتفاع أداء المنظور المالي وتجاوزه للمستهدف بسبب ارتفاع معدل دوران الأصول.

ويلاحظ أنه طوال فترة الدراسة حقق العائد على الإستثمار تذبذباً في النتائج، ولكنه بدأ في التحسن مرة أخرى في عام 2021، وكان أسوأ أداء لمؤشر العائد على الإستثمار في عام 2019.

بينما حقق مؤشر معدل دوران الأصول تحسناً مستمراً وتجاوزه للمستهدف، بينما كان هناك ثبات في مؤشر تخفيض التكاليف.

#### ومن النتائج السابقة:

قد حققت الشركة في المنظور المالي المستهدف من النتائج، ولا بد من استمرار الشركة للتنمية والتحسين المستمر في هذا المنظور من خلال رفع كفاءة استخدام الأصول لديها من أجل زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح، وتهتم أيضاً في

تخفيض مؤشر التكاليف وذلك للوصول إلي تحسين الإنتاجية لرفع كفاءة المنظور المالي.  
جدول رقم (٤): بعض المتغيرات المرتبطة بشركة جرين لاند خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢١.  
القيمة (بالمليون جنيه)

المتغير	2017	2018	2019	2020	2021
إجمالي الأصول	27.5	27.7	28.07	29.05	29.85
صافي المبيعات	315.81	347.39	382.13	420.34	462.37
رأس المال المستثمر	68.15	69.97	96.96	79.16	101.57
صافي الربح	297.11	326.82	359.5	395.45	435
عدد العملاء (عميل)	317	365	420	483	555
تكاليف تسويق	1.983	2.281	2.623	3.017	3.469
قيمة مضافة	0.27	0.31	0.36	0.42	0.48
عدد العمال (عامل)	60	68	79	91	104
عدد الموظفين (موظف)	20	23	26	30	35
اجمالي العمال والموظفين	79	91	105	121	139
أجور العاملين	2.38	2.73	3.14	3.62	4.16
أجور موظفين	1.19	1.36	1.57	1.81	2.08
اجمالي الأجور	3.57	4.1	4.72	5.43	6.24
قيمة استهلاك المياه	0.72	0.83	0.96	1.11	1.27
قيمة استهلاك الكهرباء	1.58	1.82	2.09	2.41	2.77
عدد عمال والموظفين مشمولين بالمزايا	106	122	140	161	185

المصدر: جُمعت وحسبت من شركة جرين لاند للصناعات الغذائية، بيانات غير منشورة. (بيانات مصنع واحد فقط)

#### أداء منظور العملاء:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء منظور العملاء للشركة والذي يتضمن مؤشرات الحصة من السوق، مؤشر الإحتفاظ بالعميل، مؤشر معدل تطور تكاليف التسويق خلال الفترة 2017-2021، تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أن أضعف أداء للمؤشر الإجمالي لمنظور العملاء كان في عام 2017 ، بينما أفضل أداء لمنظور العملاء للشركة في عام 2018.

ويلاحظ أن مؤشر الحصة من السوق ثابتاً طوال فترة الدراسة 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 2017، وأن هذا المؤشر يتسم أيضاً بالثبات، وقد تراوح مؤشر درجة الإحتفاظ بالعميل صعوداً وهبوطاً.

#### ومن النتائج السابقة:

تدل على عدم اهتمام الشركة بهذا المنظور لأن معظم النتائج تنسم بالثبات، مما يدل على فشل برامج التسويق والبيع بالشركة، وعدم وجود برامج للتحسين المستمر لبرامج التسويق، وانخفاض اهتمام الشركة بالعملاء، مما يجب على الشركة تطوير أساليب البيع والتسويق وزيادة كفاءتها، وابتكار طرق جديدة للترويج حتى تزيد الأرباح مع التحكم في التكاليف الكلية والإهتمام بالعملاء.

## جدول (٥): تقييم أداء شركة جرين لاند باستخدام بطاقة الأداء المتوازن خلال الفترة (٢٠١٧-٢٠٢١).

الأبعاد	المقاييس	* الوزن	الهدف **	*** النتائج المنجزة فعلاً					**** النتائج النهائية (%)					
2021	2020	2019	2018	2017	2021	2020	2019	2018	2017	2021	2020	2019	2018	2017
اليعد المالي	معدل دوران الأصول	10%	40%	40%	1148.40	1254.12	1361.35	1447.05	1548.82	287.10	313.53	340.34	361.76	387.21
	معدل العائد على رأس المال المستثمر	10%	40%	40%	435.96	467.12	370.77	398.81	428.26	108.99	116.78	92.69	99.70	107.07
	معدل تخفيض التكاليف	10%	70%	10.00	9.99	9.99	10.00	10.00	10.00	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43
	أداء المنظور الأول	30%	-	397.52	434.46	462.89	495.70							
بعد العملاء	الحصة من السوق %	10%	80%	9.99	10.00	10.00	10.00	9.99	10.00	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25
	درجة الإحتفاظ بالمعميل %	10%	90%	14.86	15.14	15.17	15.00	14.91	14.91	1.65	1.68	1.69	1.67	1.66
	معدل تطوير تكاليف التسويق %	10%	50%	14.96	15.03	14.99	15.02	14.98	14.98	2.99	3.01	3.00	3.00	3.00
	أداء المنظور الثاني	30%	-	5.89	5.94	5.93	5.92	5.90						
بعد العمليات	معدل دوران المخزون	7%	80%	69.88	69.88	69.88	67.53	67.53	67.53	6.11	6.11	6.11	5.91	5.91
	معدل تحسين الإنتاجية	8%	60%	12.50	14.80	16.12	16.67	14.29	14.29	1.67	1.97	2.15	2.22	1.91
	أداء المنظور الثالث	15%	-	7.78	8.09	8.26	8.13	7.81						
	نسبة التقنين %	5%	30%	75.95	74.73	75.24	75.21	74.82	74.82	12.66	12.45	12.54	12.53	12.47
بعد التعلم	معدل التوظف	5%	20%	14.49	15.19	15.39	15.24	14.88	14.88	3.62	3.80	3.85	3.81	3.72
	معدل رضا ال عاملين	5%	80%	15.16	11.13	15.12	15.14	14.92	14.92	0.95	0.70	0.95	0.95	0.93
	أداء المنظور الرابع	15%	-	17.23	16.95	17.33	17.29	17.12						
	معدل استهلاك المياه	5%	50%	14.29	15.28	15.66	15.63	14.41	14.41	1.43	1.53	1.57	1.56	1.44
اليعد المجتمعي	معدل استهلاك الطاقة	5%	50%	14.49	15.19	14.84	15.31	14.93	14.93	1.45	1.52	1.48	1.53	1.49
	أداء المنظور الخامس	10%	-	2.88	3.05	3.05	3.09	2.93						
	الأداء الكلي	100%	-	431.30	465.76	469.04	497.33	529.47						

\* يمثل الأهمية النسبية التي تعطي لهذا المنظور وفقاً لأهداف الشركة وأهمية كل مؤشر والخبرة من خلال الإدارة العليا للشركة

\*\* تمثل الأهداف المنشود تحقيقها للشركة. \*\*\* ما تم إنجازه فعلاً ويقاس بشكل كمي. \*\*\*\* وزن القياس × المنجز فعلاً / الهدف. قيمة مبيعات الشركة عام ٢٠١٦ تُقدر بحوالي ٨٦٣,٦٢ مليون جنيه. تكاليف التسويق عام ٢٠١٦ تُقدر بحوالي ١,٧٢٥ مليون جنيه. القيمة المضافة عام ٢٠١٦ تُقدر بحوالي ٢٤١,٥٠٠ ألف جنيه. عدد العاملين عام ٢٠١٦ يُقدر بحوالي ٦٩ موظف. قيمة أجور العاملين عام ٢٠١٦ تُقدر بحوالي ٢,٧٠٠ مليون جنيه. المصدر: جُمعت وحُسبت من بيانات جدول رقم (٤).

## أداء منظور العمليات الداخلية:

ويلاحظ أن مؤشر معدل دوران المخزون حقق تنديباً في النتائج، وهو مؤشر شديد الخطورة لأنه ناتج عن ضعف التسويق وانخفاض المبيعات مما يمثل خطراً مباشراً على الشركة ويوضح فشل برامج البيع والتسويق، وكان أسوأ أداء لمؤشر التحسين في الإنتاجية في عام ٢٠١٧م، مما يدل أن إدارة الشركة بدلاً من تحسين التسويق وابتكار طرق جديدة للترويج لجأت إلي خفض الإنتاج، إلا أنها تفادت ذلك وعادت في العام التالي لتحسين الإنتاج.

## ومن النتائج السابقة:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء منظور العمليات الداخلية للشركة والذي يتضمن مؤشرات معدل دوران المخزون، ومؤشر تحسين الإنتاجية خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢١، تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أن أضعف أداء للمؤشر الإجمالي لمنظور العمليات الداخلية كان في عام ٢٠١٧، بينما أفضل أداء لمنظور العمليات الداخلية للشركة في عام ٢٠١٩ وذلك بسبب التحسن الواضح في الإنتاجية في ذلك العام.

بينما أفضل أداء للمنظور الاجتماعي والبيئي للشركة في عام ٢٠٢٠، وذلك بسبب التحسن الواضح في معدل استهلاك المياه في ذلك العام.

ويلاحظ أنه طوال فترة الدراسة كان معدل استهلاك الطاقة متذبذباً وكان أسوأ أداء لمؤشر استهلاك الطاقة في عام ٢٠١٧، مما يدل على تذبذب معدلات الإنتاج وعدم كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

#### أداء المنظور الكلي:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المنظور الكلي للشركة خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢٠ اتضح من التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أن أضعف أداء للمؤشر الإجمالي للمنظور الكلي كان في عام ٢٠١٧ نتيجة الإنخفاض في منظورات الأداء المالي والعملاء والتعليم.

بينما أفضل أداء للمنظور الكلي للشركة في عام ٢٠٢١، وذلك لإرتفاع أداء المنظور المالي وتعديه للمستهدف بسبب ارتفاع معدل دوران الأصول مما أدى إلى ارتفاع معدل أداء المنظور الكلي.

#### مما سبق نلاحظ الآتي:

مدى أهمية قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام الذي يؤدي إلى التحسين المستمر والدائم.

ولعدم الوقوع في نقائص أدوات قياس الأداء التقليدية الكلاسيكية التي تركز على الجانب المالي الداخلي وقصير الأجل، فمن خلال ما سبق ورغم التوازن والتحسين في الأداء المالي إلا أن هناك تذبذباً واضحاً في مؤشرات أداء المنظورات الأخرى مثل مؤشر العملاء، مؤشر العمليات الداخلية، ومؤشر التعلم والنمو.

لذلك يجب على إدارة الشركة الأخذ في الحسبان هذا التذبذب من خلال مراجعة استراتيجيتها وأهدافها بناءً على نتائج المنظورات المكونة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام من أجل التحسين المستمر في أدائها وكذلك استمراريته وبقائها.

وأخيراً: يوضح البحث أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومدى أهمية قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام الذي يؤدي إلى التحسين المستمر والدائم، وقد تم اختيار شركة جرين لاند كأحد أهم الشركات العاملة في مجال الصناعات

اتضح أن الشركة لم تصل إلى الأهداف المستهدفة، ولكي تتقادي الشركة تحقيق الخسائر لا بد من أن تزيد من كفاءة برامج الإنتاج ورفع نواتجه مع تحسين عمليات البيع والتسويق.

#### أداء منظور التعلم والنمو:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء منظور التعلم والنمو للشركة والذي يتضمن مؤشرات نسبة التقنين (الفنيين)، مؤشر معدل التوظيف، مؤشر رضا العاملين، خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢١، تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أن أضعف أداء للمؤشر الإجمالي لمنظور التعلم والنمو كان في عام ٢٠١٨، بينما أفضل أداء لمنظور العملاء للشركة في عام ٢٠١٩ وذلك بسبب التحسن الواضح في معدل التقنين في ذلك العام.

ويلاحظ أنه طوال فترة الدراسة كان معدل رضا ال عاملين يتسم بالتذبذب إلى حد ما، وهو مؤشر شديد الخطورة لأنه يؤثر مباشرة في عمليات الإنتاج وكان أسوأ أداء لمؤشر رضا ال عاملين في عام ٢٠١٨، واتضح أيضاً تذبذب مؤشر معدل التوظيف مما يدل على ضعف وعدم استقرار في تعيين موظفين جدد.

#### ومن النتائج السابقة:

تبين عدم اهتمام الشركة بمنظور التعلم والنمو، وتذبذب مؤشرات رضا العاملين ومعدل التوظيف، مما يجب على إدارة الشركة الإهتمام بهذا المنظور جيداً لكي تتقادي انخفاض كفاءة العاملين بها، ولابد من زيادة برامج التدريب وزيادة معدلات المكافآت ورفع الرواتب بما يتناسب مع سياسة الشركة واحتياجات العاملين.

#### أداء المنظور الاجتماعي والبيئي:

من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المنظور الاجتماعي والبيئي للشركة والذي يتضمن مؤشرات معدل استهلاك المياه، ومعدل استهلاك الطاقة، خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢١ تدل التغيرات في انحرافات النتائج بالنسبة لكل سنة أن أضعف أداء للمؤشر الإجمالي للمنظور الاجتماعي والبيئي كان في عام ٢٠١٧.

المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، ١٠-١١ نوفمبر، ص ص ٤-٢٢.

الشريبي، 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، ص ص ١-٢٩٢.

بديوي، إيهاب محمد خيرى (٢٠١٤): "قياس كفاءة الإدارة في عينة من المشروعات الزراعية"، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد وإدارة الأعمال المزرعية، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.

جريرة، طلال (٢٠١٤): مدى تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٤١، عدد ٢، ص ص ٢٥٩-٢٧٤.

جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٨): "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألومنيوم الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد ١١، عدد ٢، ص ص ٢٧٣-٢٩٢.

شهاب، سامح محمد حسن (٢٠١٥): "دور البيانات والمعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات بالشركات الحكومية المصرية (دراسة حالة الشركة العامة للصوامع والتخزين)"، مجلة الإسكندرية للتبادل العلمى، المجلد السادس والثلاثون، العدد الرابع، ص ص ٧٦٤-٧٨٨.

سالم، فتحة رضوان، القبلاوي، مصطفى عديريه، المرسى، هند السيد (٢٠٢١): تقييم الأداء المالي للشركة المصرية للغذاء (فرجلو)، مجلة العلوم الزراعية المستدامة، مجلد ٤٧، عدد ٣، ص ص ٤٠٧-٤١٦.

عبداللطيف، تركمان، عبداللطيف، حنان (٢٠٠٦): "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٢٨، عدد ١، ص ص ١٤٤-١٦٤.

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، الموقع الإلكتروني:

[www.mop.gov.eg](http://www.mop.gov.eg)

Kaplan, R.S.& Norton,Dp.(1992); the balanced scorecard as strategic- Measures that Drive Performance, Harvard Business Review Jan-Feb,; p 72.

Kaplan, R.S., Norton,Dp.(1996a).Using the balanced scorecard as astrategic management,Harvard Business Review p, 75-85.

Kaplan, R.S.& Norton,Dp.(1996b); the balanced scorecard – Translating strategy in to action. Harvard college, America,pp 91-120.

Davis, S., Albright, T.,(2004), " An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on Financial Performance", Management Accounting Research, Vol.15,pp 1-20.

الغذائية وتم تطبيق البطاقة على الشركة كدراسة حالة ويمكن بعد ذلك تطبيقها في القطاع الزراعي ككل.

#### التوصيات:

- إعادة النظر في مجموعة الإجراءات والسياسات التي من شأنها إعادة هيكلة للنشاط الزراعي والتي من شأنها زيادة مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الإجمالي.

- إعادة النظر في البرامج التنفيذية للعمل على تحقيق تنمية اقتصادية بالقطاع الزراعي مع تنفيذ برامج تنمية شاملة يتوازن فيها استخدام التكنولوجيا والأيدي العاملة بما يضمن استقراراً لوضع العمالة الزراعية والإستفادة منها خاصة الماهرة منها.

- بالرغم من أن القطاع الزراعي المصري يستوعب حوالي ٢٨% من العمالة القومية إلا أنه لم يحصل سوي على ٤% تقريباً من الإستثمارات.

- ضرورة استخدام أساليب تقييم الأداء الحديثة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن في متابعة جودة الأداء والوقوف على نقاط القوة والضعف ودعمها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها داخل كل قطاع من قطاعات الشركة لتتمكن من الإستمرار في أداء استراتيجيتها بكفاءة.

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على العنصر البشري واعتباره شركة مستقلة ليصبح أصغر وحدة داخل هيكل العمل يتم دراستها وتقييمها وتقدير كفاءتها وبالتالي السيطرة الكاملة على جميع العناصر المكونة للهيكل العام للشركة.

#### المراجع:

العدوي، رشدي شوقي، نخال، جمال عبدالحميد، إبراهيم، محمود فتحي (٢٠١٩): التقييم الاقتصادي والمالي والبيئي للمزارع السمكية الأهلية بمحافظة كفرالشيخ، مجلة العلوم الزراعية المستدامة، مجلد ٤٥، عدد ٢، ص ص ٧٣-٨٩.

السراج، حطى محمد شاكر، حامد، محمد محمد، (٢٠٠٩): "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمى حول الأداء وفعالية

## Performance Assessment of the Egyptian agricultural sector: Case study of Greenland Food Industries Company

Fatheya Radwan, Mourad Moussa, Elsayed M. Atallah<sup>(1)</sup>, and Mona M. Tawfik

*Agricultural Economics Dept, Faculty of Agriculture, Kafrelsheikh University, Egypt Agricultural Economics*

<sup>(1)</sup>*Dept, Faculty of Agriculture, Damietta University, Egypt*

**R**ESearch aims to evaluate the performance Assessment of the Egyptian agricultural sector between the reality and the target in terms of its decision to achieve the goals to contribute to the achievement of sustainable economic development, and the application of the Greenland Food Industries Company. Among the most important research results regarding GDP The agricultural sector, as the strategy aimed to increase the contribution of the agricultural sector to the gross domestic product to about 12% in 2020, to reach about 15% in 2030. In total investments, it increased from 3.4% in 2017 to 5.8% in 2020. This strategic goal was not achieved as it is targeted in 2030, but the reality reflects a clear decline in the capacity of the agricultural sector, as the percentage of labor it absorbed in 2017 was estimated at about 25.5%, and it decreased to about 21.7%. In 2019, then decreased to about 20.6% in 2020, and the most important results of applying the balanced scorecard to the performance of the overall perspective of the company. The changes in the deviations of the results for each year indicate that the weakest performance of the overall index According to the macro perspective, the year 2017 was the result of a decrease in the financial performance, customers and education perspectives, while the best performance of the overall company perspective was in 2021. It recommends the need to use modern performance evaluation methods, especially the balanced scorecard, in following up the quality of performance.

**Keywords:** balanced scorecard, performance assessment, administrative efficiency, , performance assessment of agricultural sector, Green land Campany, social perspective, sustainable development.