

تقويم كفاءة اداء قطاع النقل وفقاً لمنظورات
بطاقة الاداء المتوازن
دراسة حالة في الشركة العامة للنقل البري - بغداد

الاستاذ الدكتور بيداء ستار
مركز بحوث السوق وحماية المستهلك - جامعة بغداد

المستخلص

يتناول البحث موضوعاً مهماً وحيوياً في مجال تقويم اداء الشركات باعتماد بطاقة الاداء المتوازن والتي تعد اداة او تقنية معاصرة تحقق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لكونها تتضمن اربعة منظورات وهي (المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والزيائن) . من هنا فإن البحث يهدف الى اعتماد بطاقة الاداء المتوازن في تقويم كفاءة اداء الشركة العامة للنقل البري للتعرف على مستوى ادائها للسنوات التي تلت (2003) لتحديد مناطق القوة والضعف فيها. وتوصل البحث المجموعة من الاستنتاجات كان اهمها:-

أ. ان الاداء في سنة (2007) قد تجاوز عتبة القطع المعتمدة لقبول الاداء والبالغة (50%) وتحقق مستوى اداء (متوسطاً) وذلك لأهمية المنظورين (المالي و الزيائن) .

ب. اما في السنتين (2008-2009) فقد انخفض مستوى اداء الشركة وكان (مقبولاً) وذلك لتدني المنظورين (المالي والزيائن).

ت. اما في سنة (2010) لم تتمكن الشركة المبحوثة من تجاوز عتبة القطع فقد حققت مستوى اداء (ضعيف) وقد برزت الاخفاقات في منظوري (العمليات الداخلية والزيائن).

Abstract

Research deals with an important topic and vital in evaluating the performance of companies adopting the Balanced Scorecard, which is the tool or technique to achieve a balance between contemporary indicators of financial and non-financial as it includes a four perspectives (financial, internal processes, learning, growth, and customers). From here, the research aims to adopt the Balanced Scorecard in the evaluation of the efficiency of the performance of the General Company for Land Transport to get to know the level of performance for the years that followed (2003) to identify areas of strength and weaknesses. The research found the group was the most important conclusions: -

- 1- That the performance in a year (2007) has exceeded the threshold of the pieces approved to accept the performance and the amount (50%) and check the level of performance (average) to the importance of perspectives (financial and customer).
- 2 - As in the two years (2008-2009) has decreased the level of performance of the company and the (acceptable) to the low perspectives (financial, customers).
- 3- In the Year (2010) researched the company was unable to overcome the threshold of the pieces have achieved a level of performance (weak) has emerged as failures in perspective (internal processes and customers).

المقدمة

تعد عملية تقويم الاداء احدى العمليات الادارية التي ينبغي ممارستها في اي شركة وهي وسيلة لتحليل مدى قدرة الشركة على انجاز اهدافها وفق ما مخطط له وتحديد الانحرافات ومحاولة معالجتها، لهذا فإن عملية تقويم الاداء المالية فقط هي عملية تقليدية وغير كافية لتحديد مدى نجاح الشركات في ارضاء زيائنها او الحصول على مواقع

تنافسية في الاسواق، لهذا بات من الضروري تقويم اداء الشركات باستخدام المؤشرات غير المالية الى جانب المؤشرات المالية، فقد أولت منظمات الاعمال اليوم في البلدان المتقدمة اهتماماً ملحوظاً في استخدام المداخل والتطبيقات المعاصرة في قياس وتقويم كفاءة اداء انشطتها المختلفة، وواحدة من هذه المداخل هي بطاقة الاداء المتوازن (Balanced Scorecard) والتي تعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية المتمثلة بأربعة منظورات هي : المنظور (المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الزبائن)، والتي تقدم صورة واضحة وشاملة عن واقع الاداء في الشركات مما سيوفر للمسؤولين في الشركة نظام معلومات متكامل عن مستوى ادائها.

أولاً:- مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في ان الشركات العراقية اليوم وبضمنها الشركة المبحوثة تفتقر الى وجود نظام تقويم اداء شامل متكامل يمكن ان يقيس ادائها عبر سلسلة زمنية، اذ يتمركز واقع اداء تقويم تلك الشركات حول التقارير المالية، فقد لاحظت الباحثة من خلال الزيارات الميدانية المتكررة للشركة المبحوثة انها تستخدم المؤشرات المالية حصراً في تقويم كفاءة اداء انشطتها مما يؤثر ذلك في اضعاف قدرة الادارة على اتخاذ القرارات الناجحة، وكذلك اضعاف قدرتها في تحديد مناطق القوة والقصور في تحقيق الاهداف. ومن هنا تمحورت مشكلة البحث بانارة التساؤلات الآتية والاجابة عليها :-

- 1- ماهي منظورات بطاقة الأداء المتوازن؟
- 2- ماهو واقع اداء خدمات الشركة المبحوثة؟
- 3- ماهو مستوى اداء الشركة في السنوات المبحوثة من وجهة نظر بطاقة الاداء المتوازن؟

ثانياً:- أهمية البحث

- 1- يكتسب البحث اهميته من اهمية قطاع النقل ودوره في تنشيط اقتصاد البلد وتطويره.
- 2- يستمد البحث اهميته من اهمية الدور الذي يلعبه موضوع تقويم كفاءة الاداء في هذا القطاع، كونه يوفر معلومات دقيقة تعكس الاداء باتجاه تحقيق الاهداف.
- 3- سيساهم البحث في توجيه انظار مراكز القرار في الشركة المبحوثة الى ضرورة تطبيق المفاهيم المعاصرة في تقويم الاداء كونها تتصف بالشمولية والموضوعية.
- 4- تتنبق اهمية البحث من اهمية معرفة الاداء الحالي للشركة المبحوثة وايجاد السبل التي قد تفضي الى معرفة الثغرات ووضع الحلول لمعالجتها .

ثالثاً:- أهداف البحث

- 1- تقديم تأطير مفاهيمي عن اهمية اعتماد بطاقة الاداء المتوازن في تقويم كفاءة اداء الشركات.
- 2- تحليل واقع الاداء في الشركة المبحوثة لتحديد مناطق القوة والضعف فيها.
- 3- تحديد مستويات الاداء للشركة في السنوات المبحوثة على وفق منظورات بطاقة الاداء المتوازن .

رابعاً:- حدود البحث

- 1- الحدود المكانية : تركز البحث في محافظة بغداد وحسراً في الشركة العامة للنقل البري احدى التشكيلات التابعة لوزارة النقل والاتصالات .
- 2- الحدود الزمانية : وتتمثل في بيانات السنوات (2007-2010) لغرض الاختبار والتطبيق وللتعرف على مستويات الاداء للسنوات التي تلت احداث (2003).

خامساً:- موقع اجراء البحث ومسوغات الاختيار

- تم اختيار الشركة العامة للنقل البري في بغداد ميداناً لتطبيق البحث وذلك للأسباب الآتية:-
- 1- تعد الشركة العامة للنقل البري احدى الشركات التابعة لوزارة النقل والتي لها دوراً مهماً وحيوياً لمساهمتها في مجالات التنمية من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع.
 - 2- تمتلك الشركة (9) فروع منتشرة في بغداد والمحافظات.
 - 3- حاجة القطاع الخدمي العراقي للمبادرة في تطبيق المفاهيم المعاصرة في تقويم اداء انشطته المختلفة ، لكونه لم يخضع مسبقاً لتقويم شامل للاداء على وفق بطاقة الاداء المتوازن.
 - 4- استعداد المسؤولين في الشركة بتوفير البيانات الضرورية للبحث.

سادساً: مصادر جمع المعلومات

- 1- الجانب النظري:- تم الاعتماد على الكتب والبحوث والتقارير والمجلات والرسائل والاطاريح العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.
- 2- الجانب العملي :- المقابلات الشخصية مع المسؤولين في الشركة المبحوثة، الكشوفات والتقارير وموازن المراجعة لسنوات البحث الخاصة بالشركة، فضلاً عن اصدارات وتقارير وزارة التخطيط/ الجهاز المركزي للإحصاء.

سابعاً:- مستويات الاداء المعتمدة ومؤشرات التقويم

تم تحديد عتبة القبول لاداء الشركة المبحوثة التي تحققها ويكون انجازها مقبولاً ودونها يكون انجازها غير مقبول ب (50%) وفي ادائه الجدول (1) يعرض نسب الاداء لكل مستوى مع تحديد التوجيه المطلوب للقيام به.

والجدول (1) نسب الاداء المتحقق ومستوياته والتوجيه المطلوب

نسبة الاداء المتحقق	مستوى الاداء	التوجيه المطلوب
لغاية 49 %	ضعيف	يحتاج الاداء الى تعديلات جذرية
50% - 59%	مقبول	يحتاج الاداء الى تحسينات وبدرجة كبيرة
60% - 69%	متوسط	يحتاج الاداء الى تحسينات وبدرجة قليلة مع تعديلات ضرورية
70% - 79%	جيد	الاداء يتطلب الى الرقابة مستمرة
80% - 89%	جيد جداً	الاداء يتطلب الى الدعم والتحفيز
90% - 100%	ممتاز	الاداء ممتاز

المصدر :- اعداد الباحثة

اما مؤشرات التقويم فقد تم الاعتماد على افكار (Kaplan&Norton,1992:70) في تحديد المنظورات الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن، كما تم الاعتماد في احتساب مؤشرات المنظورات بعد جمع البيانات من الكشوفات والتقارير المالية للشركة المبحوثة على طروحات كل من (Horngren et al,2000:465) (الشماع،1992:96) (الصباح والعامري،2007:57) والجدول (2) يعرض ادناه طرق احتساب المؤشرات المعتمدة في هذا البحث.

الجدول (2) مؤشرات منظورات بطاقة الاداء المتوازن وطرق الاحتساب

المنظور	المؤشرات	طريقة الاحتساب
المالي	نسبة التدوال	الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة
	النسبة السريعة	الموجودات المتداولة السائلة / المطلوبات المتداولة
	معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح / رأس المال المستخدم
	نسبة مساهمة الربح في تكوين القيمة المضافة	(القيمة المضافة الاجمالية / صافي الربح) * 100
	نمو الموجودات الثابتة	(الموجودات الثابتة في السنة الحالية – الموجودات في السنة السابقة)/الموجودات السنة السابقة/ * 100
العمليات الداخلية	كفاءة استغلال التشغيل	(عدد الحافلات العاملة / عدد الحافلات الموجودة)* 100
	نسبة تطور ساعات الاشتغال	(الساعات في السنة الحالية-الساعات في السنة السابقة)/الساعات في السنة السابقة/ * 100
	نسبة تطور المسافة المقطوعة	(المسافة في السنة الحالية-المسافة في السنة السابقة)/المسافة في السنة السابقة/ * 100
	نسبة تطور الانتاج الكلي	(الانتاج في السنة الحالية-الانتاج في السنة السابقة)/الانتاج في السنة السابقة/ * 100
	نسبة تطور انتاجية الفرد على مستوى الشركة	(انتاجية الفرد في السنة الحالية-انتاجية الفرد في السنة السابقة)/انتاجية الفرد في السنة السابقة/ * 100
	نسبة تطور انتاجية رأس المال المستخدم	(انتاجية رأس المال المستخدم في السنة الحالية- نفس المؤشر في السنة السابقة)/نفس المؤشر في السنة السابقة/ * 100
	نسبة تطور رأس المال الثابت	(رأس المال الثابت في السنة الحالية- نفس المؤشر في السنة السابقة)/نفس المؤشر في السنة السابقة/ * 100
	دوران العاملين	عدد تاركو العمل / عدد العاملين الاجمالي
التعلم والنمو	عدد الدورات التدريبية	عدد الدورات في السنة
	نسبة تطور عدد المشاركين بالدورات	(عدد المشاركين في السنة الحالية – عدد المشاركين في السنة السابقة)/عدد المشاركين في السنة السابقة/ * 100
	عدد الملتحقين بالدراسات العليا	عدد الملتحقين بالدراسات العليا
	نسبة تطور عدد فروع الشركة	(عدد الفروع في السنة الحالية – عدد الفروع في السنة السابقة)/عدد الفروع في السنة السابقة/ * 100
	عدد الزبائن الحاليين	عدد الزبائن الحاليين
الزبائن	عدد الزبائن الجدد	عدد الزبائن في السنة الحالية – عدد الزبائن في السنة السابقة
	نسبة نمو الخدمات المقدمة	(ايرادات السنة الحالية- ايرادات السنة السابقة)/ ايرادات السنة السابقة/ * 100
	كمية البضائع المنقولة	كمية البضاعة المنقولة في السنة

المصدر:- اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً

المبحث الأول :- بطاقة الاداء المتوازن / التأطير المفاهيمي

أولاً:- مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

تمثل بطاقة الاداء المتوازن مدخلاً جديداً في حقل الادارة الاستراتيجية والذي يعنى بالتقويم الشامل لاداء الشركات ، حيث ظهرت كفكرة وتطورت منذ اوائل التسعينيات في القرن الماضي كمدخل لقياس اداء شامل ومتوازن يسعى الى التخلص من مثالب المقاييس الادارية التقليدية التي تهتم بقياس اداء المنظمة وفقاً للنتائج الماضية وبالاعتماد على المقاييس المالية فقط. ويعود الفضل في تطوير هذا المدخل الى كل من (Kaplan & Norton) بعد دراسة اجريها مع (12) منظمة في الولايات المتحدة الامريكية لغرض التوصل الى طرائق جديدة لقياس الاداء، فتمخضت تلك الدراسة عن ظهور بطاقة الاداء المتوازن كاداة قياس تركز على استراتيجية الشركة ضمن (اربعة) منظورات متكاملة مع بعضها البعض، وفي عام (2001) كشفت دراسة لمؤسسة قياس الاداء في الولايات المتحدة الامريكية بأن (40%) من (1000) شركة نجحت في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ولوحظ بشكل واسع استخدامها على مستوى الولايات المتحدة الامريكية، كما شاع استخدامها على مستوى العالم. وتوالت الدراسات التي اكدت ان جميع الشركات التي استخدمت البطاقات في تقويم اداء عملها حققت نتائج جيدة .

وبناءً على ماتقدم، فقد اورد الكتاب والمتخصصين في مجال الادارة الاستراتيجية تعريفات متعددة لبطاقة الاداء المتوازن فقد عرفها كل من (Kaplan & Norton, 1992:71) الى انها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي للمديرين في الادارة العليا صورة واضح وشاملة عن اداء شركاتهم. كما عرفها (Malmi, 2001:207) بأنها نظام رقابي شامل ومتكامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية ضمن اربعة منظورات اساسية وهي: المنظور (المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والزبائن).

ثانياً:- اهمية بطاقة الاداء المتوازن

تحقق بطاقة الاداء المتوازن اهمية للشركات التي تستخدمها منها:- (النعيمي، 2007:2) (الزيرير، 2008:43) (Maisel, 1992:47-52)

- 1- تقدم تأطيراً عملياً يربط القياس بكلا المعيارين الكمي والنوعي.
- 2- تترجم اهداف الشركة الى مقاييس منتظمة في اربعة منظورات اساسية.
- 3- اداة معاصرة تعطي صورة متكاملة للمقاييس المالية التقليدية والمقاييس الاخرى غير الملموسة ذات التأثير على اداء الشركة في الحاضر والمستقبل.
- 4- توفر للادارة العليا صورة واضحة ودقيقة عن اداء الادارات والاقسام وتقويم اسهاماتهم في تحقيق اهداف الشركة.
- 5- توفر لادارة الشركة نظام مستمر للمعلومات لتحسين العمليات والانشطة الداخلية للشركة فضلاً عن التعرف على رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من قبل الشركة.
- 6- تساعد الشركة على الادارة الفعالة والكفاءة للموارد البشرية المتاحة من خلال اتباع نظم تحفيز العاملين وعلى اسس سليمة وصحيحة.

ثالثاً:- تأثير استخدام بطاقة الاداء المتوازن على اداء الشركة

- 1- تنمية العلاقة مع الزبون الحالي للمحافظة عليه وارضائه او السعي للحصول على زبائن جدد.
- 2- تطوير منتجات جديدة او خدمات لسد احتياجات الزبائن والحصول على حصص سوقية اضافية.
- 3- تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين مما يؤدي الى تحسين القدرة على اداء العمليات وتحسين جودة المنتج والخدمة والحصول على الاستجابة السريعة.
- 4- لتحسين اداء العمليات الداخلية وخذف العمليات التي لاتضيف قيمة للزبون .
- 5- تطوير تقانة المعلومات وقواعد البيانات وانظمتها. (Young,2001:5)

رابعاً:- منظورات بطاقة الاداء المتوازن

تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على توزيع مجموعة متوازنة من الأهداف على المنظورات التي تمثل طبيعة عمل الشركة والتي قد تختلف من شركة الى أخرى، ولكن غالبية الشركات تشترك في استخدام المنظورات الأربعة الأساسية وهي:

- 1- المنظور المالي:- يركز هذا المنظور على النتائج المالية لأنشطة الشركات من خلال مؤشراتته التي تسعى الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية تتضمن مقاييس نسب السيولة، الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نسب النمو وغيرها. (Hornngren,et al,2000:465)
- 2- منظور العمليات الداخلية:- يركز هذا المنظور على تحليل جميع الانشطة الداخلية التي تتميز بها الشركة الرئيسة والتي بواسطتها تتمكن من الاستغلال الامثل لمواردها المتاحة وتتضمن تلك المؤشرات كفاءة استغلال، زيادة الانتاجية وكل مايتعلق بكفاءة سير العمليات الداخلية في الشركة.(ادريس والغالبى،2009:224)
- 3- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور على تطوير البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة الى تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام ، وتركز المؤشرات الرئيسية على اهتمام الادارة بتطوير وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم وطبيعة الاجراءات التنظيمية ونوعيتها وغيرها . (البشتاوي،2004:403)
- 4- منظور الزبائن: يقيس هذا المنظور المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة في نظر الزبائن من خلال اهتمام الشركات في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم لتتال رضا الزبائن واكساب زبائن جدد.(Jiambalvo,2001:274)

المبحث الثاني:- تحليل اداء شركة النقل البري وفقاً لمنظورات بطاقة الاداء المتوازن**أولاً:- منظورات ومؤشرات بطاقة الاداء المتوازن للشركة المبحوثة**

لغرض تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الشركة المبحوثة، لابد من اجراء تقويم اداء شامل للشركة للتعرف

على واقع ادائها، من خلال مجموعة من المؤشرات (المالية وغير المالية) وضمن المنظورات الآتية:-

- 1- المنظور المالي:- في ادناه الجدول (3) الذي يوضح بيانات الشركة المبحوثة لغرض احتساب المؤشرات المتعلقة بهذا المنظور .

الجدول (3) بيانات الشركة العامة للنقل البري والمتعلقة بالمنظور المالي (بآلاف الدنانير)

البيانات	2007	2008	2009	2010
الموجودات المتداولة	16569080	172230325	168960580	170595450
المطلوبات المتداولة	157222140	164902210	161.062.180	162.982.200
الموجودات الأخرى والسائلة	161.760.690	168.248.278	165.004.480	166.626.380
الموجودات الثابتة	4.172.188	4.359.304	4.265.746	4.312.525
صافي الربح او (الخسارة)	3.996.792	(5.410.668)	(706.938)	3.058.803
القيمة المضافة الإجمالية بالكلفة	19.818.813	18.863.976	19.341.395	19.102.685
رأس المال المستخدم (المستثمر)	13.402.652	14.398.543	13.900.598	14.149.570

المصدر :- اعداد الباحثة بالاعتماد على سجلات الشركة وتقارير الجهاز المركزي للإحصاء

وبالامكان توضيح اهم المؤشرات المستخدمة ضمن هذا المنظور والتي تتسجم مع اداء الشركة المبحوثة وهي كما موضحة في الجدول (4).

الجدول (4) مؤشرات المنظور المالي للسنوات (2007-2010)

الاهداف	النسب	المؤشرات	2007	2008	2009	2010	الوسط الحسابي
كفاية الاموال النقدية	نسب السيولة	نسبة التداول	1.05	1.04	1.05	1.05	1.04
		النسبة السريعة	1.03	1.02	1.02	1.02	1.02
تعظيم العائد	نسب الربحية	معدل العائد على الاستثمار	0.30	(0.38)	(0.050)	(0.22)	
		نسبة مساهمة الربح في تكوين القيمة المضافة	%496	(%349)	(%2.73)	%624	
نجاح اداء الشركة	نسبة النمو	نمو الموجودات الثابتة	%5	%4	(%2)	%9	

المصدر :- اعداد الباحثة

من الجدول السابق يتضح الآتي:-

1- بلغ الوسط الحسابي لنسبة التداول في الشركة المبحوثة لسنوات البحث هي (1.04) وهي اقل من النسبة القياسية (1:2) وكذلك كان الوسط الحسابي لنسبة السيولة في الشركة البالغ (1.02) وهو اقل من النسبة القياسية البالغة (1:1) وهذا يعني ان موجودات الشركة النقدية وشبه النقدية لا تتناسب مع حجم التزاماتها وهذا مؤشر على عدم قدرة الشركة على الايفاء بالتزاماتها من اصولها المتداولة.

- 2- لغرض قياس كفاءة الادارة في استخدام رأس مال الشركة من خلال العائد على الاستثمار فقد حققت الشركة عوائد في السنة (2007)، ولكنه انخفض انخفاضاً حاداً في السنوات (2008-2010)، وهذا يشير الى ضعف كفاءة الادارة في استثمار رؤوس اموالها.
- 3- كان هناك مساهمة للربح في القيمة المضافة الاجمالية في سنتي (2007،2010)، اما في سنتي (2008-2009) لم يكن هناك اي مساهمة للربح وذلك لان الشركة في تلك السنوات حققت عجزاً.
- 4- يلاحظ ان هناك تذبذب في نسب نمو الموجودات الثابتة فتارة في الارتفاع واخرى في الانخفاض، وقد تركز الانخفاض في سنة (2009)، اذ بلغ (2%) .

2- منظور العمليات الداخلية

في ادناه بيانات الشركة المتعلقة بهذا المنظور وكما يعرضها الجدول (5)

الجدول(5) بيانات الشركة العامة للنقل البري المتعلقة بمنظور العمليات الداخلية للسنوات (2007-2010) بالآلاف

البيانات	2007	2008	2009	2010
الانتاج الكلي بسعر المنتج	22.430.283	22.007.273	22.218.778	22.113.026
عدد الحافلات الموجودة	65	61	62	60
عدد الحافلات العاملة	64	52	53	50
عدد ساعات الاشتغال (الف ساعة)	3500	6500	2050	2000
المسافة المقطوعة (الف كم)	6500	125000	55000	50000
عدد العاملين	4588	4514	4075	3806
انتاجية الفرد على مستوى الشركة	4889	4875	5452	5810
رأس المال الثابت	4.172.188	4.359.304	4.265.746	4.312.525
انتاجية رأس المال الثابت	5.37	5.04	5.20	5.12
رأس المال المستخدم (المستثمر)	13.402.652	14.398.543	13.900.598	14.149.570
انتاجية رأس المال المستخدم	1.67	1.52	1.59	1.56

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على سجلات الشركة وتقارير وزارة التخطيط/ الجهاز المركزي للإحصاء

اما الجدول (6) يبين مؤشرات منظور العمليات الداخلية وعلى النحو الآتي:-

الجدول (6) مؤشرات منظور العمليات الداخلية للسنوات (2007-2010)

الاهداف	المؤشرات	2007	2008	2009	2010
العمليات التشغيلية	كفاءة استغلال التشغيل	%98	%85	%85	%83
	نسبة تطور ساعات الاشتغال	%35	%86	(%68)	(%2.43)
	نسبة تطور المسافة المقطوعة	%30	%92	(%56)	(9.1)
زيادة الانتاجية	نسبة تطور الانتاج الكلي	(%1.85)	(%1.88)	(%0.96)	(%0.47)
	نسبة تطور انتاجية الفرد على مستوى الشركة	(%1.74)	(%0.28)	%12	%7
	نسبة تطور انتاجية رأس المال المستخدم	(%9)	(%9)	%5	(%2)
	نسبة تطور رأس المال الثابت	(%6)	(%6)	%3	(%2)

المصدر :- اعداد الباحثة

من بيانات الجدول اعلاه يتضح الآتي :-

- 1- بلغت اعلى نسبة لكفاءة استغلال تشغيل حافلات الشركة المبحوثة في سنة (2007) هي (98%) ثم استقرت في السنوات (2008-2010) فكانت تتراوح بين (83%-85%).
- 2- بلغت اعلى نسبة لساعات اشتغال حافلات الشركة هي في سنة (2008) ثم انخفضت انخفاضاً حاداً في السنوات (2009-2010) وذلك لحصول عملية اندماج شركة الظلال مع الشركة المبحوثة في سنة (2009) وتركز اعمال الشركة في نقل البضائع فقط.
- 3- بلغت اعلى نسبة لتطور المسافة المقطوعة لحافلات الشركة في سنة (2008) ثم انخفضت في السنتين (2009-2010).
- 4- تدني مستوى انتاجية الفرد في السنتين (2007-2008) والتي بلغت (1.74%، 0.28%) ثم ارتفعت النسبة في سنة (2009) وبلغت (12%).
- 5- انخفضت نسبة انتاجية رأس المال الثابت في سنتي (2007-2008) ثم ارتفعت بنسبة (3%) في سنة (2009) ثم انخفضت مرة اخرى في سنة (2010) وبلغت (2%).

3-منظور التعلم والنمو

يعرض الجدول (7) بيانات الشركة المتعلقة بهذا المنظور وعلى النحو الآتي :-

الجدول(7) بيانات الشركة العامة للنقل البري المتعلقة بمنظور التعلم والنمو للسنوات (2007-2010)

البيانات	2007	2008	2009	2010
عدد العاملين	4588	4514	4075	3806
عدد تاركو العمل	106	100	243	152
عدد الملتحقين بالدراسات العليا	0	2	4	3
عدد فروع الشركة	9	9	12	9
عدد الدورات التدريبية	85	127	0	103
عدد المشاركين في الدورات التدريبية	233	341	0	334

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على سجلات الشركة

اما الجدول (8) يبين مؤشرات منظور التعلم والنمو وعلى النحو الآتي :-

الجدول (8) مؤشرات منظور التعلم والنمو للسنوات (2007-2010)

الاهداف	المؤشرات	2007	2008	2009	2010	المعدل
قدرات العاملين	دوران العاملين	2%	2%	6%	4%	3%
تحسين اداء العاملين	عدد الدورات التدريبية	85	127	0	103	
	نسبة تطور عدد المشاركين بالدورات	233%	341%	0	334%	

عدد الملحقين بالدراسات العليا	0	2	4	3	
نسبة تطور عدد فروع الشركة	0	0	33%	25%	

المصدر : اعداد الباحثة

من الجدول اعلاه يتضح الآتي:-

- 1- بلغت نسبة معدل دوران العمل (3%) خلال سنوات البحث وهو معدل منخفض يدل على رضا العاملين ومدى قناعتهم بالرواتب والحوافز التي يتقاضونها من الشركة ويعد ذلك مؤشراً ايجابياً يحسب لصالح الشركة.
- 2- سعت ادارة الشركة على تنمية قدرات ومهارات العاملين من خلال مشاركتهم بدورات تدريبية داخل وخارج البلد، اذ كان اكبر عدد للدورات التدريبية في سنة (2008) والذي بلغ (127) مقارنة بسنوات البحث في حين لم تكن هناك اي مشاركة للعاملين في الدورات في سنة (2009) لانها السنة التي شهدت الدمج مع شركة الظلال.
- 3- بلغ مجموع الملحقين بالدراسات العليا (9) موظف خلال سنوات البحث وهذا مؤشر سلبي على الشركة اذ يتوجب عليها تنمية قدرات العاملين وتحسين ادائهم في العمل يكون من خلال الحاق الراغبين في الدراسات العليا.
- 4- بلغت عدد فروع الشركة في بغداد والمحافظات (9) فروع في سنتي (2007-2008) ثم ازدادت عدد الفروع في سنة (2009) الى (12) فرع اي بنسبة تطور (33%) وهذه الفروع هي (بغداد، جنادين، النقل الداخلي، الحرية، التاجي، ابو غريب، جسر ديالى، البصرة، نينوى، الكوفة، كركوك، النهروان)، ثم انخفضت عدد الفروع في سنة (2010) واصبحت بنسبة (25%).
- 4- منظور الزبائن ان لهذا المنظور اهمية كبيرة في انجاح استراتيجية الشركة، في ادناه بيانات الشركة المتعلقة بهذا المنظور وكما يعرضها الجدول (9)

الجدول (9) بيانات الشركة العامة للنقل البري المتعلقة بمنظور الزبائن للسنوات (2010-2007)

البيانات	2007	2008	2009	2010
عدد الزبائن الحاليين (بالالف)	220	334	200	165
عدد الزبائن الجدد (بالالف)	(170)	114	(134)	(35)
كمية البضاعة المنقولة (الف طن)	4.650.542	2.793.180	828.842	730.143
الايادات السنوية (مليون)	33.412	28.369	39.036	59.093

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على سجلات الشركة

اما الجدول (10) فيوضح مؤشرات منظور الزبائن.

الجدول (10) مؤشرات منظور الزبائن للسنوات (2010-2007)

الاهداف	المؤشرات	2007	2008	2009	2010	المجموع
رضا الزبائن	عدد الزبائن الحاليين	220000	334000	200000	165000	919000
	المعدل	24%	36%	22%	8%	
	عدد الزبائن الجدد	170000	114000	134000	35000	453000
	المعدل	38%	25%	30%	8%	
الاحتفاظ	نسبة نمو الخدمات المقدمة	54%	(15%)	38%	51%	-

بالزبائن	كمية البضائع المنقولة	4.650.542	2.793.180	828.842	730.143	-
----------	-----------------------	-----------	-----------	---------	---------	---

المصدر : اعداد الباحثة

يتضح من الجدول اعلاه الاتي:

1- بلغ اكبر عدد للزبائن الحاليين في الشركة المبحوثة وهو (334000) زبون في سنة (2008) ثم انخفض هذا العدد في السنتين (2009-2010) لحصول الاندماج مع شركة الظلال ولتفرغ الشركة للقيام بنقل البضائع ومواد اخرى غير نقل الركاب، اذ ان معدل عدد الزبائن الحاليين الى المجموع الكلي لسنوات البحث كان في سنة (2007) بنسبة (24%) وارتفع سنة (2008) ليصبح (36%) ثم انخفض الى (22%) سنة (2009) وانخفض ايضاً الى (8%) في سنة (2010).

2- بلغ اكبر عدد للزبائن الجدد في الشركة المبحوثة هو (170000) زبون في سنة (2007) ثم انخفض في سنة (2010) حتى اصبح (35000) زبون وهذا يشير الى انخفاض مستوى الاقبال على الخدمات المقدمة في الشركة، اذ ان معدل عدد الزبائن الجدد الى المجموع الكلي لسنوات البحث كان في سنة (2007) كان بنسبة (38%) ثم انخفض الى نسبة (25%) في سنة (2008) وارتفع ليصبح (30%) في سنة (2009) ثم انخفض الى نسبة (8%) في سنة (2010).

3- نسبة نمو في الخدمات المقدمة والتي تم احتسابها من خلال تطور الايرادات فقد حققت الشركة اعلى نسبة في سنة (2007) ثم انخفضت في سنة (2008) ثم ارتفعت في سنة (2009) وعادت وارتفعت في سنة (2010) ايضاً، اذ تقوم الشركة المبحوثة بتقديم خدماتها لوزارة الزراعة والتجارة والنفط ، فضلاً عن وجود مطبعة خاصة بالشركة لطبع الكتب والنشريات .

4- بلغت اكبر كمية منقولة من البضائع ومواد اخرى من قبل الشركة المبحوثة هي في سنة (2007) ثم انخفضت في السنوات (2008-2010) . نستنتج من المؤشرات اعلاه ان هناك ضعفاً في تلبية احتياجات الزبائن من الشركة المبحوثة من خلال الانخفاض الواضح في القيم الموجودة في الجدول (7) وهذا يعطي تصور بأن الشركة لم تحقق هدفها في ارضاء الزبائن عن خدماتها المقدمة.

ثانياً:- تحديد الدرجات التقويمية لمنظورات بطاقة الاداء المتوازن ومؤشراتها

بالامكان توضيح الكيفية التي تم بها توزيع الدرجات التقويمية لكل مؤشر من مؤشرات البحث الموضحة في الجدول (2)، من خلال التداول مع بعض الاكاديمين المختصين في هذا المجال والمسؤولين في الشركة المبحوثة فضلاً عن، الاطلاع على بعض الدراسات السابقة فقد تم اعطاء (25) درجة لكل مؤشر من المؤشرات المقترنة بمنظورات بطاقة الاداء المتوازن فقد بلغ المجموع الكلي لدرجات التقييم للمنظورات ومؤشراتها (525) درجة، اذ احتل منظور العمليات الداخلية المرتبة الاولى من بين باقي المنظورات لحصوله على (175) درجة وهي تمثل نسبة (33%) من الاجمالي وذلك لكونه يضم جميع الانشطة التي تشكل العمود الفقري لخدمة النقل للشركة ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية لكل من منظوري المالي والتعلم والنمو لحصول كل منهما على

(125) درجة والتي تشكل نسبة (24%) لكل منهما، ثم يأتي بالمرتبة الاخيرة منظور الزبائن لحصوله على (100) وهو يشكل نسبة (19%).

ثالثاً:- تحديد النسب المعتمدة في توزيع الدرجات التقويمية للمؤشرات

بالاعتماد على النتائج الفعلية التي تم الحصول عليها في الجداول (4)، (6)، (8)، (10) تم تحديد النسب المعتمدة في توزيع الدرجات التقويمية وكما موضح في الجدول (11)

الجدول (11) الحدود العليا والدنيا لمؤشرات بطاقة الاداء المتوازن

المنظور	المؤشرات	الحدود العليا والدنيا	الدرجة
العمليات الداخلية	كفاءة استغلال التشغيل	%100-%50	5
		%70-%61	10
		%80-%71	15
		%90-%81	20
		%100-%91	25
	نسبة تطور ساعات الاشتغال	%90-0	5
		%40-%21	10
		%60-%41	15
		%80-%61	20
		%81- فاكتر	25
	نسبة تطور المسافة المقطوعة	%100-0	5
		%40-%21	10
		%60-%41	15
		%80-%61	20
		%81- فاكتر	25
	نسبة تطور الانتاج الكلي	%2-0	5
		%0.81-%0.31	10
		%1.32-%0.82	15
		%1.83-%1.33	20
		%1.84 فاكتر	25
	نسبة تطور انتاجية الفرد على مستوى الشركة	%15-0	5
		%5-%3	10
		%8-%6	15
		%11-%9	20
		%12-فاكتر	25
	نسبة تطور انتاجية رأس المال المستخدم	%8-0	5
		%3-2	10
		%5-4	15
		%7-6	20
		%8-فاكتر	25

	نسبة تطور رأس المال الثابت	5-0%	5	0-0.6%
			10	0.61%-1.2%
			15	1.21%-1.8%
			20	1.81%-2.4%
			25	2.41%-فاكثر
المنظور	المؤشرات	الحدود العليا والدنيا	الدرجة	
المالي	نسبة التداول	110-0%	5	0-20%
			10	21%-40%
			15	41%-60%
			20	61%-80%
			25	81%-فاكثر
	النسبة السريعة	105-0%	5	0-20%
			10	21%-40%
			15	41%-60%
			20	61%-80%
			25	81%-فاكثر
	معدل العائد على الاستثمار	0.50-0	5	0-10.0
			10	0.11-0.20
			15	0.21-0.30
			20	0.31-0.40
			25	0.41-فاكثر
	نسبة مساهمة الربح في تكوين القيمة المضافة		5	0-20%
			10	21%-40%
			15	41%-60%
			20	61%-80%
			25	81%-فاكثر
	نمو الموجودات الثابتة	625-0%	5	0-100%
			10	101%-200%
			15	201%-300%
			20	301%-400%
			25	401%-فاكثر
التعلم والنمو	دوران العاملين	10-0%	5	0-1%
			10	1.1%-2%
			15	2.1%-3%
			20	3.1%-4%
			25	4.1-فاكثر
	عدد الدورات التدريبية	130-0%	5	30 فأقل
			10	31-60
			15	61-90
			20	91-120
			25	121-فاكثر
	عدد المشاركين بالدورات	340-0	5	50 فأقل
			10	51-100

150-101	15			
200-151	20			
201 فأكثر	25			

المنظور	المؤشرات	الحدود العليا والدنيا	الدرجة	
التعلم والنمو	عدد الملتحقين بالدراسات العليا	5-0	5	1 فأقل
			10	2
			15	3
			20	4
			25	5
	نسبة تطور عدد فروع الشركة	%40-0	5	%5-0
			10	%10-6
			15	%15-11
			20	%20-16
			25	%21 فأكثر
الزبائن	عدد الزبائن الحاليين	350-1	5	50-1
			10	100-51
			15	150-101
			20	200-151
			25	201 فأكثر
	عدد الزبائن الجدد	200 -1	5	50-1
			10	100-51
			15	150-101
			20	200-151
			25	201 فأكثر
	نسبة نمو الخدمات المقدمة	%60-0	5	%10-0
			10	%20-11
			15	%30-21
			20	%40-31
			25	%41 - فأكثر
	كمية البضاعة المنقولة	4700-1	5	500-1
			10	1000-501
			15	1500-1001
			20	2000-15001
			25	2001 فأكثر

المصدر : اعداد الباحثة

رابعاً:- تخصيص الدرجات لمؤشرات بطاقة الاداء المتوازن

بعد الانتهاء منذ وضع الحدود العليا والدنيا لكل مؤشر من مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن يتم بعد ذلك وبالاعتماد على الجدول (11) تخصيص الدرجات لكل مؤشر وكما موضح في الجدول (12).

الجدول (12) تخصيص الدرجات لكل مؤشر ولل سنوات (2010-2007)

2010	2009	2008	2007	المؤشرات	المنظور
20	20	20	25	كفاءة استغلال التشغيل	العمليات الداخلية
0	0	25	10	نسبة تطور ساعات الاشتغال	
0	0	25	10	نسبة تطور المسافة المقطوعة	
0	15	0	0	نسبة تطور الانتاج الكلي	
15	25	0	0	نسبة تطور انتاجية الفرد على مستوى الشركة	
0	20	0	0	نسبة تطور انتاجية رأس المال المستخدم	
0	20	0	0	نسبة تطور رأس المال الثابت	
30	105	70	45	اجمالي العمليات الداخلية	
25	25	25	25	نسبة التدوال	المالي
25	25	25	25	النسبة السريعة	
0	0	0	15	معدل العائد على الاستثمار	
25	0	0	25	نسبة مساهمة الربح في تكوين القيمة المضافة	
25	0	25	25	نمو الموجودات الثابتة	
100	50	75	115	اجمالي المنظور المالي	
10	5	20	20	دوران العاملين	التعلم والنمو
20	0	25	15	عدد الدورات التدريبية	
25	0	25	25	عدد المشاركين بالدورات	
15	20	10	0	عدد الملتحقين بالدراسات العليا	
0	25	0	0	نسبة تطور عدد فروع الشركة	
70	50	80	60	اجمالي منظور التعلم والنمو	
20	20	25	25	عدد الزبائن الحاليين	الزبائن
5	15	15	20	عدد الزبائن الجدد	
25	20	0	25	نسبة نمو الخدمات المقدمة	
10	10	25	25	كمية البضاعة المنقولة	
60	65	65	95	اجمالي منظور الزبائن	

المصدر : اعداد الباحثة

خامساً:- نتائج مستوى اداء الشركة المبحوثة على وفق منظورات بطاقة الاداء المتوازن

بعد تخصيص الدرجات النهائية لكل مؤشر من المؤشرات المعتمدة لبطاقة الاداء المتوازن للشركة المبحوثة يتم توضيح النتائج المتحققة لمستويات الاداء لكل منظور ولسنوات البحث فضلاً عن الاجمالي لكل سنة على وفق بطاقة الاداء المتوازن وكما موضح في الجدول (13)، وبالاغتماد على الجدول (1) لغرض معرفة نسب الاداء لكل مستوى مع تحديد التوجيه المطلوب للقيام به.

الجدول (13) نتائج منظورات بطاقة الاداء المتوازن للشركة المبحوثة ولسنوات البحث

المنظور	2007	2008	2009	2010
العمليات الداخلية	45	70	105	30
المالي	115	75	50	100
التعلم والنمو	60	80	50	70
الزبائن	95	65	65	60
المجموع	315	290	270	260
	$100^*(525/315)$	$100^*(525/290)$	$100^*(525/270)$	$100^*(525/260)$
درجة التقييم	60%	55%	51%	49%
مستوى الاداء	متوسط	مقبول	مقبول	ضعيف

المصدر : اعداد الباحثة

يتضح من الجدول (13) الآتي:-

1- ان الاداء في سنة (2007) قد تجاوز عتبة القطع الموضحة في الجدول (1) والبالغة (50%) وتحقق مستوى اداء (متوسطاً) من وجهة نظر بطاقة الاداء المتوازن وذلك لأهمية المنظورين (المالي و الزبائن) في هذه السنة.

2- اما في السنتين (2008-2009) فقد انخفض مستوى اداء الشركة وكان (مقبولاً) وذلك لانخفاض المنظورين (المالي والزبائن).

3- اما في سنة (2010) لم تتمكن الشركة المبحوثة من تجاوز عتبة القطع المعتمدة لقبول الاداء فقد حققت مستوى اداء (ضعيف) وقد برزت الاخفاقات في منظوري (العمليات الداخلية والزبائن).

المبحث الثالث:- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

1- ان تقييم كفاءة الاداء باعتماد بطاقة الاداء المتوازن يساعد الشركة في اتخاذ قرارات تتعلق بجذوى استمرار العمل في برامجها بعد تحديد مناطق القوة والضعف او تحديد احتياجاتها او رؤاها المستقبلية.

2- اظهرت النتائج ان الشركة المبحوثة في سنة (2007) حققت مستوى اداء (متوسط) وهو اعلى من عتبة القطع المعتمدة لقبول الاداء وذلك :-

أ- لتحقيقها للعوائد ونمواً في الموجودات الثابتة وكان هنالك مساهمة للربح في القيمة المضافة.

ب- كان هناك استغلالاً للعمليات التشغيلية بشكل جيد فقد برز في نسب كفاءة استغلال تشغيل حافلات الشركة ونسب تطور ساعات تشغيلها ونسب تطور المسافة المقطوعة.

ت- مشاركة عدد من العاملين في الدورات التدريبية داخل الشركة المبحوثة وخارجها كما ان نسبة دوران العمل كانت قليلة.

ث- حققت الشركة نمواً في خدماتها المقدمة بنسبة جيدة مع ازدياد كميات البضائع المنقولة.

ج- وبناءً على ماتقدم فإنه لايعني ان الشركة المبحوثة في سنة (2007) لم تحقق الاخفاقات والتي برزت في انخفاض نسب السيولة عن النسب المعيارية فضلاً عن تدني نسب الانتاجية ، ولم يلتحق احد من العاملين لاكمال الدراسة ولم يحصل اي تطور في عدد فروع الشركة المنتشرة في المحافظات.

3- تبين من نتائج البحث ان اداء الشركة المبحوثة في سنتي (2008-2009) كان (مقبولاً) فقد حققت الآتي:-

أ. ان جميع مؤشرات المنظور المالي (نسب السيولة ،الربحية، النمو) تتوجه بشكل سلبي ما عدا نسب النمو الذي حققته الشركة في الموجودات الثابتة في سنة (2008) .

ب. لوحظ وجود عجز متحقق كان نتيجة لتوقف شبه انشطة الشركة عن مهامها الذي كان لنقل الركاب فأصبح لنقل البضائع والمواد الاخرى وحصول الدمج مع شركة الظلال في سنة (2009) كما ان عودة العاملين المفصولين السياسيين الى الشركة كان له الاثر الكبير في زيادة النفقات.

ت. كفاءة استغلال تشغيل حافلات الشركة حيث كانت نسب تطور ساعات الاشتغال والمسافة المقطوعة للحافلات جيدة في سنة (2008) بينما تدنت تلك النسب في سنة (2009).

ث. انخفاض جميع نسب الانتاجية في سنة (2008) بينما كان هناك نسب لأبأس بها حققته الشركة في سنة (2009).

ج. كان هناك تحسين لاداء العاملين في سنة (2008) من حيث زيادة عدد الدورات التدريبية وعدد المشاركين فيها في حين لم تكن هناك دورات تدريبية في سنة (2009) لكونها السنة التي شهدت الدمج مع شركة الظلال مما شهدت نسبة تطور في عدد الفروع التابعة للشركة.

ح. انخفاض عدد الملتحقين من العاملين في اكمال الدراسات العليا، فضلاً عن ضعف قدرة الشركة على اكساب زبائن جدد.

4- اظهرت النتائج ان الشركة المبحوثة في سنة (2010) لم تتمكن ان تتجاوز عتبة القطع المعتمدة لقبول الاداء وذلك لأنها حققت مستوى اداء (ضعيف) بسبب:-

أ. تدني نسب السيولة ولم تحقق الشركة عوائد مما يعكس ضعف كفاءة الادارة في استثمار رؤوس اموالها.

ب. اخفاقها في تعزيز العمليات التشغيلية والانتاجية والذي برز من خلال تدني نسب التطور في ساعات اشتغال الحافلات والمسافة المقطوعة وانتاجية رأس المال المستخدم ورأس المال الثابت.

ت. انخفاض عدد العاملين الملتحقين لاكمال الدراسات العليا وهذا يعني ان الشركة لاتضع امتيازات لحملة الشهادات العليا والمبدعين ، كذلك انخفاض عدد فروع الشركة.

ث. كان هناك عدد من الدورات التدريبية مع مشاركة عدد لأبأس به من العاملين في تلك الدورات.

ج. لم تسعى الشركة الى اكساب زبائن جدد فضلاً عن انخفاض الكميات المنقولة من البضائع.

ثانياً:- التوصيات

- 1- ضرورة اعتماد ادارة الشركة المبحوثة للمداخل المعاصرة في تقويم الاداء من خلال استخدام بطاقة الاداء المتوازن ومن ثم بالامكان تعميم تطبيقها على الفروع التابعة لها، لما توفره للشركة المبحوثة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فضلاً عن تقديمها الصورة الواضحة والموضوعية لنتائج الاداء الكلي من خلال شمولها على مؤشرات مالية وغير مالية تتعلق بالاداء للاستفادة من مزاياها كأداة لقياس وتقويم الاداء بشكل كامل، فضلاً عن كونها ستساهم في تشخيص مواطن القوة والضعف لغرض متابعة النتائج وتصحيح الانحرافات.
- 2- نوصي ادارة الشركة المبحوثة باعتماد المعيار السنوي في تطبيق عملية التقويم لغرض الكشف عن الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية بذلك.
- 3- من الضروري جعل عملية التقويم علنية وغير سرية لإحاطة المسؤولين في الشركة المبحوثة بنتائج تقويم الاداء لغرض الاطلاع على مناطق القوة والضعف في مستوى الاداء والتوجيه بشأن تطويره نحو الافضل.
- 4- تهيئة البيئة الداعمة للتطبيق من خلال التأكيد على ادارة الشركة المبحوثة للاستيعاب الكامل للمقاييس التي تتضمنها المفاهيم الحديثة في تقويم كفاءة الاداء.
- 5- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية العاملة في المفاصل الاساسية في الشركة المبحوثة من خلال زيادة الاهتمام بهم ورفع الروح المعنوية لهم وتشجيعهم للمشاركة في الدورات التدريبية لرفع مستوى كفاءتهم وتحسين قدراتهم.
- 6- تشجيع وتحفيز العاملين من حملة الشهادات الاولى فما دون للحصول على الشهادات التخصصية لتمكينهم من انجاز الاعمال بكفاءة عالية.
- 7- نوصي ادارة الشركة المبحوثة بوضع نظام حوافز يرتبط بنظام التقويم لغرض تشجيع العاملين على تحسين ادائهم.
- 8- السعي لتشغيل وتأهيل الحافلات المتوقفة لاستغلالها الاستغلال الامثل في تلبية الاحتياجات المطلوبة.

المصادر والمراجع

- 1- البيانات المالية للشركة العامة للنقل البري للسنوات (2007-2010).
- 2- وزارة التخطيط / الجهاز المركزي للإحصاء، " إحصاء نشاط النقل في القطاع العام للسنوات (2005-2009)", مديرية إحصاءات النقل والاتصالات، ايلول ، 2010.
- 3- ادريس، وائل محمد صبحي والغالب، طاهر محسن منصور، "اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن" دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2009.
- 4- البشتاوي، سليمان حسين سليمان، "تقويم الاداء على خفض نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والادارة على اساس الانشطة" دراسة حالة في احدى المصارف الاردنية/ اطروحة دكتوراه/ كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، 2001.
- 5- الزرير، رانيا محمد نزيه، " امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية"، عالة عملية مقارنة ، دمشق، 2008.
- 6- الشماع، خليل محمد حسن، " الادارة المالية"، الطبعة الرابعة، 1992.
- 7- الصباح، عبد الستار مصطفى والعامري، سعود جايد مشكور، "الادارة المالية اطر نظرية وحالات عملية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.
- 8- النعيمي، نادية شاكر حسن، " التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لاجراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدة الاقتصادية"، رسالة ماجستير/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 2007.
- 9- Horngren, Charles, T. ,Faster ,George & Daster, Srikant, M "Cost Accounting Managerial Ephasis", 10th ed, Prentice-Hill, Inc,2000.
- 10-Jiambalvo,James," Managerial Account ",jogn wiley & sons, Inc, Printed in USA, 2001.
- 11- Kaplan, Robert S., & Norton, David P., " The Balaced Scorecard Measures that Drive performance", HBR,1992.
- 12-Maisel,L.S., " performance Measurement: The Balaced Scorecard Approach", Journal of Cost Management, Summer,1992.
- 13- Malmi,T, " Balaced Scorecard In finish Compaines: Are Search note Management Accounting Research", 2001.
- 14-Young,S., Mark, "Reading in Managerial Account", 3rd ed,2001.

