

الإستهلال

قال الله تعالى

(والوزن يومئذ الحق فمن ثقلت موازينه فأولئك هم المفلحون (8) ومن خفت موازينه فأولئك الذين خسروا أنفسهم بما كانوا بآياتنا يظلمون (9))

صدق الله العظيم
(سورة الأعراف ، الآيات 8 - 9)

قال الله تعالى

(وأوفوا الكيل إذا كلتم وزنوا بالقسطاس المستقيم ذلك خير وأحسن تأويلا (35))

صدق الله العظيم
(سورة الإسراء ، الآية 35)

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله

إلى والدتي وأخواني وأخواتي رعاهم الله

إلى أسرتي زوجتي وبناتي حفظهم الله

إلى أساتذتي الأجلاء

إلى زملائي و أصدقائي وأحبائي

أهدي هذا البحث

الباحث

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كله ولك الشكر كله ولك الحمد كثيراً كما تعطي كثيراً اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد على كل حال ، واللهم صلي وسلم على نبيك وحبيبك محمد الذي أرسلته إلى كافة الثقلين بشيراً ونذيراً وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً.

أتقدم بأحر الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية لإتاحتهم لنا هذه الفرصة ، كما أخص بالشكر الإخوة الزملاء الأعزاء في الشركة السعودية للنقل الجماعي .

أتقدم بالشكر والإحترام للدكتور بابر ابراهيم الصديق الذي لم يبخل بعلمه وفكره وتوجيهه فكان نعم المرشد وخير الدليل فجزاه الله عنا خير الجزاء ، وإلى الأخوة الزملاء بماجستير المحاسبة والتمويل ، وإلى كل من ساهم معي فكراً ونصيحة في سبيل إنجاز هذا البحث وجزاكم الله خيراً .

الباحث

مستخلص البحث

لم تعد مقاييس تقييم الأداء التقليدية قادرة وملائمة لتحقيق الأهداف المتطورة التي تحقق النجاح والنمو نظراً لإعتمادها على المقاييس المالية فقط والمستنبطة من البيانات التاريخية . وتهدف مقاييس تقييم الأداء الحديثة إلى تحقيق وتحسين الربحية وتقديم أفضل الخدمات للعملاء بأقل الأسعار وتطوير العمليات الداخلية والتركيز على التعليم والتدريب والتطوير والإبداع والنمو ، هذا فضلاً عن توفير معلومات تفيد مستخدميها في اتخاذ القرارات الرشيدة .

تناول هذا البحث أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية من خلال دراسة حالة الشركة السعودية للنقل الجماعي من 1996م حتى 2005م ، إن مشكلة هذا البحث تتمثل في إتباع الشركة السعودية للنقل الجماعي في عملية تقييم الأداء على معدل العائد على الاستثمار ، وذلك بهدف الوفاء بتوزيع أرباح سنوية على المساهمين ، وقد هدف هذا البحث إلى إقتراح إطار لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وبيان دورها في عملية تقييم الأداء ورفع كفاءة إستغلال الموارد من أجل زيادة الربحية .

وتتلخص فرضيات البحث في ضعف الاستثمار في الموارد البشرية يؤدي الى زيادة دوران العاملين ، ضعف الاستثمار في النظم المالية والإدارية والعمليات الداخلية ينعكس على كفاءة وفعالية وإستغلال الموارد ، ضعف الاهتمام بعملاء الشركة يؤدي الى فقدان الشركة لعملائها الامر الذي يؤدي الى تدني إيرادات وارباح الشركة .

أعتمد الباحث في بحثه على المنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي .

أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي :-

- 1) بطاقة قياس الأداء المتوازن تساهم في توفير صورة متكاملة عن الأداء الخاصة برؤية المنشأة ، وتعكس مدى رضا العملاء ، ومدى حاجة المنشأة لتدريب العاملين .
- 2) تشير نتائج تحليل البيانات المالية والتشغيلية للشركة السعودية للنقل الجماعي إلى معاناتها من الآتي :

- ضعف الاستثمار في الموارد البشرية .
- ضعف الاستثمار في النظم المالية والإدارية وتطوير العمليات الداخلية .
- ضعف الاستثمار في الأصول التشغيلية (الحافلات) .
- ضعف إهتمام الشركة بالعملاء .

إستخلص البحث عدة توصيات كان أهمها ما يلي :-

1- تبني خطة إستراتيجية واضحة المعالم ومفهومة لكافة العاملين في المنشأة ووضع البرامج والمبادرات لتنفيذها ، و الاهتمام بتدريب الموارد البشرية ، والاستمرار في تحديث الأصول التشغيلية (الحافلات)

2- المحافظة على عملاء الشركة بتقديم التسهيلات الائتمانية وتقديم العروض وتطبيق برامج الجودة لاستقطاب وجذب عملاء جدد للشركة .

3- عرض أهم مؤشرات الأداء إلى الإدارة العليا في الوقت المناسب للإسراع في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة الربحية .

Abstract

Traditional performance evaluation standards are no more capable and suitable for achieving success and development because it depends on financial indicators extracted from historical data . Modern performance evaluation standards aim at achieving and improving profit and providing best services to customers at less prices, developing internal operations and concentration on instructing, training, developing, innovating and growing, in addition to providing information to help in taking proper decisions.

Research has dealt with the effect of using Balanced Scorecard in the service sector in Kingdom of Saudi Arabia while studying the case of Saudi Public Transport Company (SAPTCO) from 1996 to 2005. The problem of this study is represented in using the return on investment in the performance evaluation process, to allow for the distribution of profit to owners on yearly basis. It is observed that increase in profit was not more than 12% throughout the research period. Research has aimed at proposing a framework to use a balanced Scorecard and showing its role in the process of performance evaluation and increase the efficiency of using the resources to increase the profitability.

The research hypothesis is reflected in brief in low rate of revenues, profit and in owner equity and decrease in revenues from the contracts of rent and services provided to major customers indicating that attention paid to customers was inferior. Also, the systems and operation procedures are becoming old and ineffective and resulted in low progress, and training and investment in human resources was given less concern, which resulted in increase of manpower turnover rate which was 27% in 2005.

The Research has followed the deductive, inductive, descriptive, analytical and historical methods in this research.

Important conclusions arrived at by Research :

1. Balanced Scorecard contributes in reflecting the proper performance with regard to the company vision , shows the extent of customers satisfaction and shows how far the company requires training and incentive to increase the productivity and meet the customers satisfaction.
2. The results of analyzing the SAPTCO Financial and Operation statements showed that the Company is facing the following problems:

- Weakness in investment in Human Resources.
- Weakness in investment in Administrative and Financial Systems and development of internal operations.
- Weakness in investment in operating assets .
- Weakness in concern given by Company towards its Clients.

The Researcher concluded a number of Recommendations; the most important of which are:

- 1-To adopt a clear Strategy Plan that is understandable to all Company employees , continuous Education and training Programs , it is important to continue the modernization of Operating Assets (Vehicles), and to establish a specified policy related to the modernization of Company Fleet.
- 2-To preserve Company Clients by providing Credit Facilities, Offer Submission, applying quality programs to attract new Clients for the Company.
- 3-Present the most important performance indicators to top Management in proper time to take decisions leading to increase in profitability.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص البحث
و	Abstract
ح	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة
2	- المبحث الأول : الإطار المنهجي
8	- المبحث الثاني : الدراسات السابقة
12	الفصل الثاني : تقويم وأساليب قياس الأداء
	- المبحث الأول : مفهوم تقويم الأداء وأساليبه :
	- مفهوم تقويم الأداء
13	- الأساليب التقليدية لتقويم الأداء
	- الأساليب الحديثة لتقويم الأداء
27	- المبحث الثاني : بطاقة قياس الأداء المتوازن : المفهوم ، الأهداف ، الأهمية
35	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية
36	- المبحث الأول : نشأة وتطور أنشطة الشركة السعودية للنقل الجماعي
44	- المبحث الثاني : تحليل البيانات وتقديم نموذج مقترح لبطاقة قياس الأداء
60	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات
61	- المبحث الأول : النتائج
62	- المبحث الثاني : التوصيات
63	المصادر والمراجع
66	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	بيان بإيرادات ومصروفات وأرباح الشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(1/2/3)
46	بيان بحقوق مساهمي الشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(2/2/3)
48	بيان بالأداء المالي لسهم الشركة السعودية للنقل الجماعي في سوق الأوراق المالية السعودي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(3/2/3)
49	بيان بإيرادات خدمات العقود والتأجير بالشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(4/2/3)
51	بيان بالقيمة الدفترية وجمع الاستهلاك لحافلات الشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(5/2/3)
53	بيان بتكلفة و أعداد وحركة الموارد البشرية بالشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(6/2/3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	مستويات قياس الأداء في ضوء بطاقة قياس الأداء المتوازن	(1/1/2)
29	عناصر قياس الأداء المتوازن	(1/2/2)
34	نموذج قياس الأداء المتوازن	(2/2/2)
43	الهيكل التنظيمي للشركة السعودية للنقل الجماعي	(1/1/3)
45	معدل أرباح الشركة السعودية للنقل الجماعي المحققة خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(1/2/3)
47	إجمالي حقوق مساهمي الشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(2/2/3)
48	سعر سهم الشركة السعودية للنقل الجماعي في سوق الأوراق المالية السعودي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(3/2/3)
50	إيرادات تشغيل الشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(4/2/3)
50	نسبة إيرادات العقود والتأجير من إيرادات تشغيل الشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(5/2/3)
52	عدد حافلات الشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(6/2/3)
52	القيمة الدفترية لحافلات الشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(7/2/3)
52	الكيلومترات المقطوعة بحافلات الشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(8/2/3)
54	عدد العاملين بالشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(9/2/3)
54	نسبة دوران العاملين بالشركة السعودية للنقل الجماعي خلال الفترة من 1996م إلى 2005م	(10/2/3)