

جامعة عين شمس

كلية التجارة

نظام مقترح لتقييم اداء العاملين فى البنوك التجارية التابعة للقطاع العام

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة

فى ادارة الأعمال

مقدمة من

حسين محمد ابراهيم الحموى

مدرس مساعد بقسم ادارة الأعمال

تحت اشراف

الاستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب

استاذ ادارة الأعمال بالكلية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ربِّ اشرح لي صدري ويسر لي أمري

بسم الله الرحمن الرحيم

اسم الطالب	:	حسين محمد ابراهيم الحموي
الدرجة العلمية	:	دكتوراه الفلسفه في ادارة الأعمال
القسم التابع له	:	ادارة الأعمال
اسم الكليه	:	عين شمس
سنة التخرج	:	١٩٧٦
سنة المنح	:	١٩٩٣

لجنة الحكم على الرسالة

تتكون لجنة الحكم على الرسالة من

الأستاذ الدكتور / علي محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال بالكلية مشرفاً

أستاذ دكتور / عايدة سيد خطاب

أستاذ الأعمال المساعد بالكلية عضواً

الدكتور / فؤاد شاكر

مدير عام الرقابة على البنوك بالنسك

عضواً

المركزي

أهداء

الى أمي وأبي

فلهم كل الوفاء والحب والتقدير

شكرو وتقدير

يتقدم الباحث بعظيم شكره وتقديره الى الاستاذ الدكتور على محمد عبد الوهاب استاذ اداره الاعمال بكلية التجاره جامعه عين شمس على ما بذله من جهود متواصله فى الاشراف والتوجيه والمتابعه المستمره والنقد البناء طوال اعداد هذا البحث مما ادى الى تعميق الدراسة واخراج هذا البحث فى صورته النهائيه .

كما يتقدم الباحث بجزيل شكره للاستاذ الدكتور عايد سيد خطاب استاذ اداره الاعمال المساعد بالكلية ، على تفضلها بقبول الاشتراك فى لجنة المناقشه والحكم على رساله ، ويضيف اليها شكرا عما استفاده منها .

ويسجل الباحث امتنانه وشكره العميق للسيد الدكتور / فؤاد شاكى مدير عام الرقابه على البنوك بالبنك المركزى المصرى لمساعدته الكبيره فى انمام هذا البحث ، ولموافقته على الاشتراك فى لجنة الحكم على رساله .

كما يشكر الباحث كل من تفضل وعاونه فى انمام البحث

الباحث

الفهرس

صفحة	الفصل الأول : مقدمة
٢	- طبيعة المشكلة
٢	- تقويم أداء العاملين
٤	- أهمية تقويم أداء العاملين
٥	- المناهج المستخدمة فى تقويم أداء العاملين
٧	- العوامل المحددة لبناء نظام لتقويم أداء العاملين
٨	- أهمية التطبيق
١١	- خلفيات المشكلة
١١	- الظواهر
١٦	- الدراسة الاستطلاعية
١٨	- أسئلة البحث
١٨	- أهداف البحث
١٨	- منهج البحث

الفصل الثانى : البنوك

المبحث الأول : إدارة البنوك

٢١	* الغرض من منشآت الأعمال
٢١	* أنواع البنوك
٢٥	* العوامل المؤثرة على الهياكل التنظيمية للبنوك
٢٧	* الهيكل التنظيمى
٢٧	* أسس بناء الهيكل التنظيمى
٣١	* البيئة المحيطة بالبنوك
٣٧	* أهداف البنوك

المبحث الثاني : تقويم أداء العاملين

- * أهمية تقويم الأداء ٤٢
- * تعريف تقويم الأداء ٤٢
- * فوائد تقويم الأداء ٤٣
- * وظائف تقويم الأداء ٤٤
- * الشروط اللازمة لوضع نظام للتقويم ٤٨
- * الشروط اللازم توافرها في المقيمين ٤٩
- * مصادر بيانات التقويم ٥٠
- * أدوار تقويم الأداء في الإدارة ٥٢
- * الصعوبات التي تواجه تقويم الأداء ٥٤

المبحث الثالث : المناهج المستخدمة في تقويم الأداء

- * مناهج تقويم الأداء ٥٩
- التركيز على نتائج الأعمال ٥٩
- التركيز على الشخصية ٦٣
- التركيز على السلوك الوظيفي ٦٤
- * تحليل الوظائف ٦٦
- * أسلوب التحليل المالي ٧٠
- * مشاكل اختيار أساليب تقويم الأداء ٧٦

الفصل الثالث : الموارد البشرية وتقويم الأداء

من منظور الاستراتيجية :

المبحث الأول : استراتيجيات الموارد البشرية

- * الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ٨٠
- * علاقة إدارة الموارد البشرية ببيئة العمل الداخلية ٨٢
- * تطبيقات استراتيجيات الموارد البشرية ٨٥
- * المستويات الإدارية من منظور الاستراتيجية ٨٨
- * نظم المعلومات لإدارة الموارد البشرية ٩٢

صفحة	المبحث الثاني : تقويم الأداء من منظور الاستراتيجية :
٩٧	* خطوات تقويم الأداء
٩٧	اولا: التوقعات والاهداف
١٠١	ثانيا: علاقة الاهداف بالاستراتيجيات الإدارية
١٠٢	ثالثا : قياس أداء العاملين
١٠٣	* صلاحية المقاييس المستخدمة في القياس
١٠٥	* أخطاء قياس أداء العاملين
١١٠	* طرق قياس الأداء
	المبحث الثالث : تحليل البيئة
١٢٢	* التحليل البيئي
١٢٣	* البيئة العامة الخارجية
١٢٣	- البيئة الاقتصادية
١٢٦	- البيئة الثقافية والاجتماعية
١٢٨	- البيئة السياسية
١٣٠	- البيئة التكنولوجية
١٣١	* البيئة الخارجية للمنشأة
١٣١	- المنافسون
١٣٤	- العملاء
١٣٦	- الموارد
١٣٦	* البيئة الداخلية
١٣٨	- التسويق
١٣٨	- التمويل
١٣٩	- الإنتاج
١٤٠	- الموارد البشرية
١٤١	- البحوث والتنمية
١٤٢	- الإدارة العليا

د

الفصل الرابع : دراسة انظمة التقويم فى البنوك التجارية
التابعة للقطاع العام

المبحث الأول : تحليل الانظمة المتبعة فى تقويم اداء العاملين فى البنوك الاربعة

١٤٥	مقدمة *
١٤٦	أنظمة العاملين فى بنوك القطاع العام *
١٤٧	الطرق المستخدمة لتقويم اداء العاملين فى البنوك التجارية *
١٤٨	- التقرير السنوى لتقدير أداء العاملين لبنك القاهرة
١٥٢	- التقرير السنوى لتقدير أداء العاملين بالبنك الأهلى
١٦٠	- التقرير السنوى لتقدير أداء العاملين ببنك مصر
١٦٧	- التقرير السنوى لتقدير أداء العاملين ببنك الإسكندرية
١٧٦	المبحث الثانى : دراسة تطبيقية على بنك الإسكندرية

الفصل الخامس : النظام المقترح لتقويم اداء العاملين فى البنوك
التجارية التابعة للقطاع العام

١٨٦	- مقدمة
١٨٧	- النظام المقترح
١٨٧	أولاً: اهداف النظام المقترح
١٨٨	ثانياً: الهيكل التنظيمى الافتراضى
١٩٠	ثالثاً: خطوات النظام المقترح
١٩١	رابعاً: تطبيق النظام المقترح على المستويات الادارية.
٢٢٤	خامساً: مزايا النظام المقترح
٢٢٤	سادساً: المشكلات التى يسببها النظام المقترح
٢٢٦	سابعاً : مدخل علاج المشكلات

الفصل السادس : النتائج والتوصيات

٢٢٨	اولاً : النتائج
٢٣٠	ثانياً : التوصيات
٢٣٤	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
١٢	الفائض القابل للتوزيع للبنوك التجارية التابعة للقطاع العام	جدول رقم (١)
١٣	ارصدة القروض والسلفيات المحولة قضايا الى اجمالي القروض للبنوك التجارية التابعة للقطاع العام.	جدول رقم (٢)
١٥	نسبة الاموال الموظفة الى الاموال المتاحة للتوظيف للبنوك التجارية التابعة للقطاع العام	جدول رقم (٣)
٦٥	المصطلحات المستجدة في منهج السلوك الوظيفي	جدول رقم (٤)
٨٣	متغيرات العمل الماكترية	جدول رقم (٥)
١٠١	علاقة الاهداف بالعناصر الرئيسية للاستراتيجية	جدول رقم (٦)
١٤٩	التقرير السنوى لاداء العاملين ببنك القاهرة	جدول رقم (٧)
١٥٣	التقرير السنوى لتقدير اداء العاملين فى البنك الاهلى نموذج (أ)	جدول رقم (٨)
١٥٤	الدليل الارشادى للتقرير السنوى لتقدير اداء العاملين فى البنك الاهلى	جدول رقم (٩)
١٥٦	مثال للفرقة بين المقيمين	جدول رقم (١٠)
١٥٨	التقرير السنوى لتقدير اداء العاملين فى البنك الاهلى نموذج (ب)	جدول رقم (١١)
١٦١	استمارة تقويم انتاجية اداء العاملين فى بنك مصر	جدول رقم (١٢)
١٦٩	التقرير السنوى لمجموعة الوظائف الاشرافية والفنية فى بنك الاسكندرية	جدول رقم (١٣)
١٦٩	التقرير السنوى لمجموعة الوظائف النمطية فى بنك الاسكندرية	جدول رقم (١٤)
١٧٥	عناصر تقدير اداء العاملين فى البنوك التجارية التابعة للقطاع العام	جدول رقم (١٥)
١٧٨	توزيع تكرارى للعاملين حسب درجات التقرير السنوى	جدول رقم (١٦)
١٩٨	نتائج تقويم الاداء	جدول رقم (١٧)
٢٠١	توزيع نسب الاستثمار على الاستثمارات المختلفة	جدول رقم (١٨)
٢٠٣	توزيع الزيادة المطلوبة فى حجم الودائع	جدول رقم (١٩)
٢٠٤	توزيع الزيادة المطلوبة فى حجم الودائع علي مستوى كل فرع	جدول رقم (٢٠)
٢٠٨	بطاقة حركة الوظيفة وانوارها	جدول رقم (٢١)

فهرس الاشكال

رقم الجدول	البيان	رقم الصفحة
شكل رقم (١)	الهيكل التنظيمى لبنك مبنى على الاساس الوظيفية	٢٨
شكل رقم (٢)	الهيكل التنظيمى لبنك مبنى على الاساسى الجغرافى	٢٩
شكل رقم (٣)	الهيكل الوظيفى لبنك مبنى على اساس الخدمة	٣٠
شكل رقم (٤)	مراجعة لاهداف البنك	٦١
شكل رقم (٥)	علاقة ادارة الموارد البشرية بالبيئة الخارجية والداخلية	٨١
شكل رقم (٦)	تفاعل متغيرات العمل.	٨٤
شكل رقم (٧)	المستويات الادارية من منظور الاستراتيجية	٨٩
شكل رقم (٨)	نظام للمعلومات لاعداد التقارير للادارة	٩٤
شكل رقم (٩)	نظامشامل للمعلومات مكمل للاستراتيجية	٩٤
شكل رقم (١٠)	تحديد أهداف المنشأة	٩٨
شكل رقم (١١)	نموذج لطريقة المستوى الكامل	١١٣
شكل رقم (١٢)	نموذج لطريقة الأحداث الجوهرية	١١٥
شكل رقم (١٣)	نموذج مقياس الملاحظة السلوكية	١١٨
شكل رقم (١٤)	البيئة المحيطة بالمنشأة	١٢٢
شكل رقم (١٥)	تصنيفات العملاء	١٣٥
شكل رقم (١٦)	شكل توضيحي للمستويات الادارية من منظور الاستراتيجية	١٨٦
شكل رقم (١٧)	الهيكل التنظيمى الافتراضى	١٨٨
شكل رقم (١٨)	مصفوفة تحديد اولوية اصدار الاستراتيجيات	١٩٥
شكل رقم (١٩)	مصفوفة مقترحة لتقويم اداء العاملين فى البنك	٢٢١
شكل رقم (٢٠)	مصفوفة توزيع الاهداف والانجازات على فروع البنك	٢٢٣

الفصل الأول

مقدمة

- * طبيعة المشكلة
- * نقويم أداء العاملين
- * أهمية تقويم العاملين .
- * المناهج المستخدمة فى تقويم أداء العاملين
- * العوامل المحددة لبناء نظام لتقويم أداء العاملين
- * أهمية قطاع التطبيق
- * خلفيات المشكلة .
- * الظواهر
- * الدراسة الاستطلاعية
- * أسئلة البحث
- * أهداف البحث
- * منهج البحث

طبيعة المشكلة :

العمل عنصر أساسى من عناصر الإنتاج سواء أكان هذا العمل بفرض إنتاج سلع أو تقديم خدمات. وتنصهر عناصر الإنتاج فى عملية إدارية جوهرها أنها عملية مصممة ومؤسسة بشكل متكامل بفرض تحقيق أهداف مرغوب إنجازها.

ولإنجاز الأهداف المرغوب تحقيقها يجب تنظيم وتنسيق وتعاون وتضافر لجميع جهود العاملين على مختلف المستويات الإدارية فى المنشأة. ويعتبر أداء العاملين وجهودهم عنصرا حيويا وجوهريا فى استمرار نشاط المنشأة ونموها .

ويتصف أداء العاملين فى أى منشأة بأنه نشاط متحرك (ديناميكى) مستمرا طوال ، كما أنه أداء متغير نسبياً وليس ثابتا وذلك لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة وتأثره بالعوامل الأخرى ذات العلاقة .

ومن ثم فعلى إدارة أى منشأة القيام بمتابعة أداء العاملين بها بصفة مستمرة وتطوير هذا الأداء لصالح العمل، وحتى يتسنى للإدارة القيام بهذا النشاط يجب أن تقوم بتقويم هذا الأداء للتعرف على أوجه القصور فيه وتصحيح هذا القصور وأيضا العمل على رفع كفاءة العاملين لبلوغ الأهداف المرغوب تحقيقها .

تقويم أداء العاملين :

يساعد تقويم أداء العاملين الإدارة فى التعرف على من يستحقون المكافأة نتيجة لجهوداتهم المبذولة فى العمل كذلك التعرف على الاحتياجات التدريبية التى يجب تنفيذها فى المستقبل لتنمية قدرات وخبرات العاملين بها، وإعداد القوة اللازمة للعمل فى المستقبل. ويمكننا تعريف تقويم أداء العاملين كما يلى :-