



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

مدخل مقترن لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء العاملين
دراسة تطبيقية على الجمعية التعاونية للبترول

A proposed Approach in Applying balanced scorecard
System on evaluation of employees Performance

" An applying study in co-op Petroleum"

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

محمد سعيد محمد محمد منصور

إشراف

الأستاذ الدكتور / عايدة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

الدكتورة / عنایات إبراهیم محمد

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَتْرَتْيَ تَقْتَلُ

ۚ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(الْبَقْرَةُ آيَةٌ ۖ ۲۳)



رسالة دكتوراه

اسم الطالب : محمد سعيد محمد محمد منصور

عنوان الرسالة : مدخل مقترن لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء العاملين

(دراسة تطبيقية على الجمعية التعاونية للبترول)

الدرجة العلمية : دكتوراه

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :

(مشرفاً ورئيساً)

١- الأستاذ الدكتور / عايدة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس

(عضوً)

٢- الاستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز الرفاعي

أستاذ إدارة الإعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس

(عضوً)

٣- الأستاذ الدكتور / نهي عبد الرحمن الخطيب

أستاذ إدارة الاعمال - عميد أكاديمية السادات للعلوم الادارية

(مشرفاً مساعدًا)

٤- الدكتورة / عنيات ابراهيم محمد

مدرس إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس

تاريخ مناقشة الرسالة

٢٠١٥/١٢/١٧

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / / ٢٠١٥

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٥ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٥ / /

۱۲۰

إلى من أنادروا لي دربي فكانوا كالسراج الذي ينير لي طريقي

أُسْرَتِي .. ئاساقتى

إلى نور معيني ومستقبلني .. أبنائي الأعزاء (خريجو - ياسمين)

أهدي لك هذا العمل المترافق

وأسأل الله عز وجل أن يباركه هذا العمل وأن ينتفع به من قرأه ودالاً لمن

استدل بـ

شُكْر وَتَقْدِير

الحمد لله رب العالمين والشكر له سبحانه وتعالى بأن تفضل على وهداني إلى سبيل العلم ويسريني له فالشكر لله تعالى وأثنى عليه الخير له، كما أثني على نفسه، فله الحمد والشكر .
يسعد الباحث لله عز وجل شكرًا ومهامه في نعمة واسعة فضله وجود حرمته وشامل حونه على اتمام هذا البحث ويدعوه سبحانه وتعالى أن يلقي هذا البحث القبول والاستجابة من أستاذته وكل من يتناول هذا البحث .

* يطيب للباحث أن يتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى

الأستاذة الدكتورة / لحادة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

التي لم تبذل بجهة بالتجهيز والتقويم المستمر والتوجيهات السديدة التي كان لها محظوظ الأثر في إنجاز هذه الرسالة ، وبمزيد من الشكر والامتنان أتقدم لسيادتها باسمي آياته الاحترام والتقدير والامتناع بفضلها وأن أدعو الله لها بذالك الدعاء أن يجعل ما قدمته لي وللباحثين ولعلم الإدارة في ميزان حسناتها وأن يجزيها الله عندي خير الجزاء .

* كما يسر الباحث أن يتقدم باسمي آياته الشكر والتقدير إلى

الأستاذ الدكتور / محمد العزيز الروافعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

لتفضلها بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة فأتشرف بالاستفادة بما يقدمه من نصائح وتوجيهات
كم يسر الباحث أن يتقدم باسمي آياته الشكر والتقدير إلى
الأستاذة الدكتورة / نبأ محمد الرحمن الخطيب
أستاذ إدارة الأعمال - عميد كلية السادات للعلوم الإدارية
لتفضلها بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ، لسيادتها مني خالص الشكر والتقدير
كم أتوجه بذالك الشكر إلى

الدكتوره / لحادة ابراهيم محمد

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

على تفضلها بالإشراف على الرسالة فجزاها الله عندي خير الجزاء ، لسيادتها خالص التقدير والشكر .
كم أتقدّم بالشكر للسادة الزملاء في إدارة شركة التعاون للبتروöl المختلفة على تعاونهم المثمر وتسهيل مهمة الباحث في الحصول على البيانات الازمة للدراسة الميدانية وصدق تعاونهم فلولا جهودهم لما تمكّن الباحث من اتمام الدراسة .

وما توفيقه إلا بالله عليه توكله وإليه أنتبه

"الباحث"

محتويات البحث الرئيسية

رقم الصفحة	الموضوعات
٤٢-١ ١ ٢٠	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .. ويشمل المبحث الأول :- الإطار العام للدراسة المبحث الثاني :- الدراسات السابقة
٩٦-٤٣ ٧٦-٤٤ ٩٦-٧٧ -٩٧ ١٢٨	الفصل الثاني : نظم تقييم أداء العاملين .. ويشمل المبحث الأول :- نظام تقييم أداء العاملين المبحث الثاني :- مفهوم وابعاد بطاقة الاداء المتوازن الفصل الثالث : تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تقييم أداء العاملين .. ويشمل المبحث الاول : تحليل نتائج فروض الدراسة
٩٧ ٩٧ ١٢٢ ١٢٦ ١٢٩ ١٦٧	أولا:- اختبار فروض الدراسة ثانيا:- نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة التعاون للبترول المبحث الثاني : خلاصة نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات ملحق الدراسة ملخص الدراسة

محتويات البحث بالتفصيل

رقم الصفحة	الموضوعات
	- الإهداء - شكر وتقدير
أ- ي	- محتويات الدراسة
٤٢-١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١٩-١	المبحث الأول : المقدمة
١	ولاً : مشكلة الدراسة
٢	انياً : أهداف الدراسة
٣	الثاً : أهمية الدراسة
٤	ابعاً : فرضيات الدراسة
٥	خامساً : النموذج المقترن
٦	سادساً : مجتمع وعينة الدراسة
٧	سابعاً : اسلوب للدراسة
١٧	ثامناً : اختبار صدق وثبات المقياس
١٨	اسعاً : أساليب التحليل الاحصائي
١٩	حادي عشر : مصطلحات الدراسة
٤٢-٢٠	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
٢٠	أولاً: الدراسات باللغة العربية
٢٧	انياً : الدراسات باللغة الأجنبية
٣٧	الثاً : مدى إفادة الدراسات السابقة للدراسة الحالية
٣٩	ابعاً : هو امش الفصل الاول
٩٦-٤٤	الفصل الثاني : نظم تقييم أداء العاملين
٧٦-٤٥	المبحث الأول :- تقييم أداء العاملين .. ويشمل
٤٥	أولاً: الأداء (المفهوم / الأهمية)
٤٧	ثانياً : الخلية التاريخية لتقييم الأداء

رقم الصفحة	الموضوعات
٤٧	ثالثاً : نظام قياس الأداء
٥٤	ابعاً : طرق تقييم الأداء
٥٩	خامساً: أهداف تقييم الأداء
٦٠	سادساً : نماذج قياس الأداء
٧٠	سابعاً : علاقة نظام الجدارات بنظام تقييم الأداء
٧٤	امناً : علاقة نظام تقييم الأداء بنظم إدارة الموارد البشرية
٧٥	اسعاً :- أخطاء تقييم الأداء
٩٦-٧٧	المبحث الثاني :- مفهوم وابعاد نظام بطاقة الأداء المتوازن
٧٨	أولاً : مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
٧٩	انياً : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
٨١	الثاً : خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
٨٥	ابعاً : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين
٨٨	هوامش المبحث الثاني

رقم الصفحة	الموضوعات
١٢٨-٩٧	الفصل الثالث
	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء العاملين
١٢٥-٩٧	المبحث الأول : تحليل نتائج فروض الدراسة
٩٨	أولاً : اختبار الفروض
١٢٢	ثانياً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترنة لشركة التعاون للبتروـل
١٢٦	المبحث الثاني : خلاصة نتائج الدراسة والتوصيات
١٢٩	ملحق (١) : قائمة المراجع
١٤٠	ملحق (٢) : قائمة الاستقصاء
١٤٩	ملحق (٣) : مخرجات الدراسة الإحصائية
١٥٤	ملحق (٤) : شكل نموذج تقييم الأداء المقترن
١٦٧	ملخص الدراسة باللغة العربية
١٧٣	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨	قيمة معامل ثبات المقياس	١.
٨	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل بعد من ابعاد المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي	٢.
٩	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل فقرة من فقرات البعد الخاص معوقات نظام تقييم اداء العاملين الحالي باستخدام معامل الاتساق الداخلي	٣.
١٠	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل فقرة من فقرات البعد الخاص مقومات نظام تقييم اداء العاملين الحالي باستخدام معامل الاتساق الداخلي	٤.
١١	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل فقرة من فقرات البعد الخاص التوجه لاستخدام المحاور الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداء العاملين الحالي باستخدام معامل الاتساق الداخلي	٥.
١٢	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل فقرة من فقرات البعد الخاص بمؤشرات بمؤشر رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء باستخدام معامل الاتساق الداخلي	٦.
١٤	الشروط الاساسية للتحليل العاملي	٧.
١٥	مصفوفة العوامل للمقياس ككل	٨.
٥٣	طريقة التصنيف التبادلي أو الترتيب	٩.
٥٤	طريقة المقارنة التزاؤجية	١٠.
٩٩	التقرير السنوي لتقدير الكفاية	١١.
١٠٢	عناصر تقدير الكفاية السنوي	١٢.
١٠٣	تقدير مرتبة الكافية	١٣.
١٠٥	معوقات نظام تقييم اداء العاملين في ظل النظام الحالي	١٤.
١٠٦	تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق بنظام تقييم أداء العاملين الحاليين	١٥.
١٠٧	مدى رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء الحالي	١٦.
١٠٨	الاحصاءات الوصفية للمتغير التابع و المتمثل في مؤشر رضا العاملين	١٧.
١٠٨	تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق بالمتغير التابع	١٨.
١٠٩	الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل والمتمثل في مقومات تقييم اداء العاملين وأبعاده ككل	١٩.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٠	تحليل التباين احادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق (الرؤية -رسالة - الاهداف)	٢٠
١١٢	تحليل التباين احادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق (ببعض مصادر التقييم)	٢١
١١٣	تحليل التباين احادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق (بتوفير نظام للاتصالات والمعلومات)	٢٢
١١٤	تحليل التباين احادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق (العدالة- الشفافية- الادارة)	٢٣
١١٦	التوجه لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين	٢٤
١١٨	الاحصاءات الوصفية للمحور الرابع و المتمثل في التوجه لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء العاملين	٢٥
١١٩	تحليل التباين احادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق (الجانب المالي- العملاء- عمليات التشغيل- التعليم والنمو)	٢٦
١٢٢	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة التعاون للبروول	٢٧

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٤	النموذج المقترن لدراسة العلاقة بين المتغيرات للشركة محل الدراسة	١
٢٤	الاطار المقترن لقياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية	٢
٢٥	النموذج المقترن لإعداد نظام سجل القياس المتوازن لشركات الإسكان	٣
٢٦	خريطة إستراتيجية الأداء البيئي وفقاً لإطار العمل : منظومة الأداء المتوازن (BSC)	٤
٤٣	اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم	٥
٣٥	الخريطة الاستراتيجية	٦
٨٧	المحاور الرئيسية الأربع والمقياييس في مدخل سجل القياس المتوازن	٧
١٠٦	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين في مدى تقييم العاملين الحالي	٨
١٠٨	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين بالنسبة لرضا العاملين	٩
١١١	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين في تقييم أداء العاملين (الرؤية)	١٠
١١١	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين بالنسبة لرسالة الشركة	١١
١١٢	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين في تقييم أداء العاملين (الاهداف)	١٢
١١٣	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين بالنسبة لتعدد مصادر التقييم	١٣
١١٣	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين بالنسبة ل توفير نظام للاتصالات والمعلومات	١٤
١١٤	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين بالنسبة للعدالة	١٥
١١٥	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين بالنسبة للشفافية	١٦
١١٥	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين بالنسبة لدعم للادارة	١٧
١٢٠	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين في الجانب المالي	١٨
١٢٠	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين في جانب العملاء	١٩
١٢١	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين من جانب تشغيل العمليات	٢٠
١٢١	الفروق بين متوسطات الفئات الثلاث للعاملين من جانب التعليم والنمو	٢١

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار العام للدراسة

١ - مشكلة الدراسة

يعتبر العنصر البشري من أهم الأصول لدى أي منظمة تسعى إلى التقدم ، وهذا يتطلب الاهتمام بتقييم أداء العاملين وفق معايير موضوعية وعادلة ومفهومة وقابلة لقياس بهدف التعرف على جوانب القوة وتعظيمها ، والتعرفي^أض ما على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها . وتقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة .

وتستمد عملية تقييم الأداء أهميتها ليس فقط من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من القرارات الهامة التي تخص الأفراد على أساس موضوعي وعادل فحسب؛ بلأيضاً ما بسبب تأثيرها الواضح على تنمية العاملين ومستوى رضائهم عن وظائفهم ودافعيتهم إلى العمل .

وتعد شركة التعاون للبترول إحدى أكبر شركات القطاع العام المصري المسوقة للمنتجات البترولية والتي يعتمد عليها في تلبية احتياجات القطاعات الحيوية " الجيش - الشرطة - الكهرباء - المياه - النقل - ... الخ .

و تواجه الشركة محل البحث تحديات كثيرة تمثل أهمها في انخفاض الحصة السوقية حيث بلغت سنة ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ " ٢١.٧ % " وحالياً ما: " ٢٠١٣ - ٢٠١٤ " ١٧.٦ % ، ولعل أهم ما يبرر هذا الانخفاض شراسة المنافسة من الشركات الأجنبية العاملة في السوق المصري ، أذ يبلغ عدد العماله : " ١٤٠٠ " عامل ، وحجم المبيعات ٦ مليون طن من زيوت المحركات ، في حين يبلغ عدد العمالـةـ بشـرـكـةـ أـكـسـونـ مـوـبـيلـ حـوـالـيـ " ٤٥٠ " عـاملـ فـقـطـ ، وحجم مبيعات يصل إلى ٣١ مليون طن من زيوت المحركات ^(١) ، ومع وجود هذا الكم الكبير من العمالة تظهرهـاـ ماـ كـثـيرـ منـ المشـاكـلـ التنـظـيمـيـةـ التيـ تـهـدرـ معـهـاـ إـمـكـانـاتـ وـموـارـدـ الشـرـكـةـ والتيـ لهاـ بالـغـ التـأـثـيرـ عـلـىـ الـاقـصـادـ القـومـيـ .

وقد تبين من الدراسة الاستطلاعية للباحث ما يلي :-

- ١ - تستخدم الشركة - محل البحث - طريقة إعداد التقارير الدورية في تقييم أداء العاملين ، وذلك بالنسبة لكافة فئات العاملين .
- ٢ - التركيز على المقاييس قصيرة الأجل .