



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

مدخل مقترح 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 / عنايات إبراهيم محمد

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

بسم الله الرحمن الرحيم

أتر تن تن تن

س

صدق الله العظيم

(البقرة آية ٣٢)



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة دكتوراه

اسم الطالب : محمد سعيد محمد محمد منصور

عنوان الرسالة : مدخل مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء العاملين
(دراسة تطبيقية على الجمعية التعاونية للبترول)

الدرجة العلمية : دكتوراه

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :

١- الأستاذ الدكتور / عائدة سيد خطاب (مشرفاً ورئيساً)

أستاذ إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس

٢- الاستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز الرفاعي (عضواً)

أستاذ إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس

٣- الأستاذ الدكتور / نهي عبد الرحمن الخطيب (عضواً)

أستاذ إدارة الأعمال - عميد أكاديمية السادات للعلوم الادارية

٤- الدكتورة / عنايات ابراهيم محمد (مشرفاً مساعداً)

مدرس إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس

تاريخ مناقشة الرسالة ٢٠١٥/١٢/١٧

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / ٢٠١٥ / ختم الإجازة

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٥ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٥ / /

إهداء

إلى من أناروا لي دربي فكانوا كالسراج الذي ينير لي طريقي

أساتذتي .. أسرتي

إلى نور عيني ومستقبلي .. أبنائي الأبناء (كريم - ياسمين)

أهدي لكم هذا العمل المتواضع

وأسأل الله عز وجل أن يبارك هذا العمل وأن ينتفع به من قرأ وحداً لمن

استدل به

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر له سبحانه وتعالى بأن تفضل علي وهدايني إلى سبيل العلم ويسرني له فالشكر لله تعالى وأثنى عليه الخير كله ، كما أثنى على نفسه ، فله الحمد والشكر .
يسجد الباحث لله عز وجل شكرًا وحمداً على فيض نعمته وواسع فضله وجود كرمه وشامل عونه على اتمام هذا البحث ويدعوه سبحانه وتعالى أن يلقى هذا البحث القبول والاستجابة من أساتذته وكل من يتناول هذا البحث .

* يطيب للباحث أن يتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى

الأستاذة الدكتورة / عائدة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس

التي لم تبخل بجلّ بالتوجيه والتفوييم المستمر والتوجيهات السديدة التي كان لها عظيم الأثر في إنجاز هذه الرسالة ، وبمزيد من الشكر و الامتنان أتقدم لسيادتها بأسمى آيات الاحترام والتقدير والاعتراف بفضلها ولأن ادعو الله لها بخالص الدعاء أن يجعل ما قدمته لي وللباحثين ولعلم الإدارة في ميزان حسناتها وأن يجزيها الله عني خير الجزاء .

* كما يسر الباحث أن يتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى

الأستاذة الدكتورة / ممدوح عبد العزيز الرفاعي

استاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس

لتفضله بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة فأتشرف بالاستفادة بما يقدمه من نصائح وتوجيهات

كما يسر الباحث أن يتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى

الأستاذة الدكتورة / نهي عبد الرحمن الخطيب

استاذ إدارة الأعمال – عميد أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

لتفضلها بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ، لسيادتها مني خالص الشكر والتقدير كما أتوجه بخالص الشكر إلى

الدكتور / عناية إبراهيم محمد

مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس

على تفضلها بالإشراف على الرسالة فجزاها الله عني خير الجزاء ، لسيادتها خالص التقدير والشكر .
كما أتقدم بالشكر للسادة الزملاء في إدارات شركة التعاون للبترول المختلفة على تعاونهم المثمر وتسهيل مهمة الباحث في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية وصدق تعاونهم فلولاً جهودهم لما تمكن الباحث من اتمام الدراسة .

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب

"الباحث"

محتويات البحث الرئيسية

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

محتويات البحث بالتفصيل

رقم الصفحة	الموضوعات
	- الإهداء
	- شكر وتقدير
١- ي	- محتويات الدراسة
٤٢-١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١٩-١	المبحث الأول : المقدمة
١	ولاً : مشكلة الدراسة
٢	انياً : أهداف الدراسة
٢	الثاً : أهمية الدراسة
٣	إبعاً : فروض الدراسة
٣	نامساً : النموذج المقترح
٥	نادساً : مجتمع وعينة الدراسة
٦	مابعاً : أسلوب للدراسة
٧	نامناً : اختبار صدق وثبات المقياس
١٧	اسعاً : أساليب التحليل الاحصائي
١٨	عشر : حدود الدراسة
١٩	احادي عشر : مصطلحات الدراسة
٤٢-٢٠	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
٢٠	أولاً: الدراسات باللغة العربية
٢٧	انياً : الدراسات باللغة الاجنبية
٣٧	الثاً : مدي إفادة الدراسات السابقة للدراسة الحالية
٣٩	إبعاً : هوامش الفصل الاول
٩٦-٤٤	الفصل الثاني : نظم تقييم أداء العاملين
٧٦-٤٥	المبحث الأول :- تقييم أداء العاملين .. ويشمل
٤٥	أولاً: الأداء (المفهوم / الأهمية)
٤٧	ثانيا : الخلفية التاريخية لتقييم الأداء

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

الموضوعات	رقم الصفحة
الفصل الثالث	١٢٨-٩٧
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن علي تقييم أداء العاملين	
المبحث الاول : تحليل نتائج فروض الدراسة	١٢٥-٩٧
أولا :- اختبار الفروض	٩٨
ثانيا:- نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة التعاون للبترول	١٢٢
المبحث الثاني :- خلاصة نتائج الدراسة والتوصيات	١٢٦
ملحق (١) : قائمة المراجع	١٢٩
ملحق (٢) : قائمة الاستقصاء	١٤٠
ملحق (٣) : مخرجات الدراسة الاحصائية	١٤٩
ملحق (٤) : شكل نموذج تقييم الأداء المقترح	١٥٤
ملخص الدراسة باللغة العربية	١٦٧
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	١٧٣

قائمة الجداول

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

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٠	تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق (الرؤية - الرسالة - الاهداف)	٢٠.
١١٢	تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق (بتعدد مصادر التقييم)	٢١.
١١٣	تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق (بتوفير نظام للاتصالات والمعلومات)	٢٢.
١١٤	تحليل التباين أحادي 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 أحادي الاتجاه لاستجابات افراد العينة فيما يتعلق (الجانب المالي- العملاء- عمليات التشغيل- التعليم والنمو)	٢٦.
١٢٢	بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة التعاون للبترول	٢٧.

قائمة الاشكال

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

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 للقياس بهدف التعرف على جوانب القوة وتعظيمها ، والتعرف أيضاً 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؛ بل أيضاً 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 تتمثل أهمها في انخفاض الحصة السوقية حيث بلغت سنة " ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ " : ٢١.٧ % وحاليّاً ل: " ٢٠١٣ - ٢٠١٤ " : ١٧.٦ % ، ولعل أهم ما يبرر هذا الانخفاض شراسة المنافسة من الشركات الأجنبية العاملة في السوق المصري ، إذ يبلغ عدد العمالة : " ١٤٠٠٠ " عامل ، وحجم المبيعات ٦ مليون طن من زيوت المحركات ، في حين يبلغ عدد العمالة بشركة أكسون موبيل حوالي " ٤٥٠ " عامل فقط ، وحجم مبيعات يصل إلى ١٣ مليون طن من زيوت المحركات ^(١) ، ومع وجود هذا الكم الكبير من العمالة تظهروا لاً كثير من المشاكل التنظيمية التي تهدر معها إمكانات وموارد الشركة والتي لها بالغ التأثير على الاقتصاد القومي .

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 .