



جامعة القاهرة  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

# تطوير الهيئة القومية للبريد مدخل قياس الأداء المتوازن

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة

إعداد الباحثة

نوران جمال الدين احمد

إشراف

أ.د/ حسن العلواني      د/ عالية عبد الحميد  
أستاذ الإدارة العامة المساعد      عارف

مدرس الإدارة العامة

قسم الإدارة العامة

قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة القاهرة

٢٠٠٩



## إهداء

إلى روح والدي الغالي... رحمة الله

وإلى أمي... شعاع النور الذي يضيء لي حياتي

وإلى زوجي العزيز وابنتي الغاليتين



"وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَل لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقُهُ مِنْ حَيْثُ لَا

"يَحْتَسِبُ"

صدق الله العظيم

(آية {٢، ٣}، سورة الطلاق)



## شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على فضله ونعمه التي لا تحصى وفضل بها على ، و توفيقه لي في إتمام هذه الرسالة.

### وبعد...

يطيب لي بعد شكر الله عز وجل والصلوة والسلام على سيدنا محمد ﷺ أنأشكر كل من ساعدني وقدم لي النصح والإرشاد لاستكمال هذه الرسالة وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور / حسن عبد المطلب العلواني أستاذ الإدراة العامة المساعد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية على قبوله الإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمه لي من توجيهات في هذا الموضوع خلال مرحلة التسجيل وأثناء إجراء الدراسة، والتي كان لها دوراً كبيراً في إثراء هذا البحث.

كما تتقدم الباحثة بالشكر والتقدير للدكتورة / **عالية عبد الحميد عارف** مدرس الإدراة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية علي قبولها المشاركة في الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما قدمته لي من ملاحظات لإعداد هذه الرسالة.

كما تتقدم الباحثة بالشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة / **شريفة فؤاد شريف** أستاذ الإدراة العامة المساعد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، على تشريفي في لجنة الحكم والمناقشة على الرسالة .

كما تتقدم الباحثة بالشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة / **نهى الخطيب** أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدراة العامة والمحلية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية لتقاضلها بالمشاركة في لجنة الحكم والمناقشة على الرسالة على الرغم من الأعباء الكثيرة التي على عاتقها.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري للأستاذ الدكتور / **عطيه حسين أفندي** أستاذ الإدراة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، لمساعدته وتشجيعه لي ابتداء من التسجيل حتى الانتهاء من إعداد الرسالة، والتي كان لها أثراًها البالغ في توجيهي في الحياة العلمية والعملية فله كل الشكر والتقدير.

كما تتقدم الباحثة بالشكر والتقدير للدكتور / **صالح عبد الرحمن الشيخ** لتشجيعه المستمر لي أثناء إعداد هذه الرسالة ولمساندته لي أثناء إعداد الرسالة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة/ سلوى شعراوي جمعة أستاذ الإدراة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية حيث أتاحت لي الفرصة للعمل بالهيئة القومية للبريد، كما تعلمت منها الكثير والكثير، وقدمت لي يد العون والارشاد في بادئه حياتي العملية والعلمية.

وكذلك خالص الشكر والتقدير للمهندس/ سامي توكل مدير مشروع تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن بالهيئة القومية للبريد لما قدمه لي من معلومات وبيانات أثناء بحثي ودراستي حتى انهاء واتمام هذه الرسالة.

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير للدكتور/أحمد الحفناوي نائب رئيس مجلس ادارة الهيئة القومية للبريد واستاذي لما قدمه لي من عون ،واسأل الله سبحانه وتعالى أن ينعم عليه بدوام الصحة والعافية.

كما تتقدم الباحثة ببالغ الشكر والتقدير للأستاذة/ هدى عبد الحميد المدير العام بال التربية والتعليم لمراجعتها اللغوية لرسالتى ومساندتها العلمية والمعنوية لي طوال حياتي وأسأل الله أن ينعم عليها بدوام الصحة والعافية والتوفيق.

وعرفاناً بالجميل/ تتقدم الباحثة بعظيم الشكر والتقدير للأستاذة/ حبيبة طلعت مازن لما قدمته لي من عون علمي ومعنوي لإتمام هذه الدراسة.

وعرفاناً بالجميل/تتقدم الباحثة بعظيم الشكر والتقدير للمهندس/ محمد جمال الدين والمهندس عمرو جمال الدين لما قدماه لي من عون علمي ومعنوي ومادي لاتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بباقاة حب وتقدير وعرفان لزوجي العزيز لتشجيعه لي ووقفه بجانبي وتحمله لظروف دراستي واستعداده التام لتقديم كل مساعدة لي.

وأخيراً أتقدم بباقاة حب وتقدير وعرفان لأفراد عائلتي الكريمة(أمي وأخوتي وزوجي وابنتي) لهم مني خالص الامتنان و العرفان علي وقوفهم إلى جانبي وتحمل انشغالى عنهم خلال مراحل دراستي.

أخيراً أتقدم بالشكر الواffer والعرفان بالجميل لكل من مد يد العون لإتمام هذه الرسالة، وأهدي لي نصحاً وأفادني علمـاً وأسـدى لي مـعـروـفاً، فـجزـاهـمـ اللهـ خـيرـ الجـزـاءـ.

# لجنة الحكم على الرسالة

مشرفاً ورئيساً

ا.د/حسن العلواني

أستاذ الإدراة العامة المساعد بالكلية

عضوً من الداخل

ا.د/شريفة شريف

أستاذ الإدراة العامة المساعد بالكلية

عضوً من الخارج

ا.د/نهى الخطيب

أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدراة العامة

والمحليه بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قائمة المحتويات
ب	قائمة الجداول
ج	قائمة الأشكال
١١-١	<b>الإطار العام للدراسة</b>
١	أولاً: المقدمة
١	ثانياً: المشكلة البحثية
٢	ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها
٢	رابعاً: عرض الدراسات السابقة
١٠	خامساً: التساؤلات البحثية
١٠	سادساً: منهاجية الدراسة وأدوات جمع البيانات
١١	سابعاً: تقسيم الدراسة
٣٤-٣٢	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار المفاهيمي لمدخل قياس الأداء المتوازن</b>
١٣	تمهيد
١٤	المبحث الأول: مفهوم مدخل قياس الأداء المتوازن ومكوناته
٢٢	المبحث الثاني: أهمية مدخل قياس الأداء المتوازن
٣٤	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
٦٩-٣٥	<b>الفصل الثاني</b> <b>تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن بالهيئة القومية للبريد</b>
٣٥	تمهيد
٣٥	المبحث الأول: نشأة وتطور الهيئة القومية للبريد
٤٧	المبحث الثاني: أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة القومية للبريد في تطبيق مدخل الأداء المتوازن
٦٨	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
٩٢-٧٠	<b>الفصل الثالث</b> <b>متطلبات تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في الهيئة القومية للبريد</b>
٧١	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية ووسائل جمع البيانات
٧٥	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
٩٢	<b>خلاصة الفصل الثالث</b>
٩٨-٩٣	<b>نتائج ونوصيات الدراسة</b>
٩٣	أولاً: نتائج ونوصيات الدراسة النظرية
٩٨-٩٤	ثانياً: نتائج ونوصيات الدراسة الميدانية

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي	٧٢
٢	توزيع مجتمع البحث طبقاً للبيانات الأساسية	٧٣
٣	مؤشرات تطبيق مداخل للإصلاح الإداري بالهيئة	٧٦
٤	مؤشرات الحاجة إلى تبني مداخل جديدة في عمليات التطوير بالهيئة	٧٨
٥	مبررات الحاجة إلى تبني مداخل جديدة في عمليات التطوير بالهيئة	٨٠
٦	القيم والمبادئ التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة	٨٢
٧	الاهتمام بجمهور الهيئة وإرضاءه.	٨٤
٨	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والإصلاح الإداري	٨٦
٩	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والإصلاح الإداري	٨٧
١٠	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والإصلاح الإداري	٨٧
١١	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والإصلاح الإداري	٨٨
١٢	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والإصلاح الإداري	٨٨
١٣	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والثقافة التنظيمية	٨٩
١٤	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والثقافة التنظيمية	٨٩
١٥	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والثقافة التنظيمية	٩٠
١٦	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والثقافة التنظيمية	٩٠
١٧	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والثقافة التنظيمية	٩١
١٨	نتائج علاقة محوري قياس الأداء المتوازن والثقافة التنظيمية	٩١

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٩	المحاور الأربع لمدخل قياس الأداء المتوازن	١
٤٠	البناء التنظيمي للهيئة القومية للبريد ١٩٦٠	٢
٤٢	الهيكل التنظيمي المعتمد رقم ٢٤١ لسنة ١٩٨١	٣
٥١	نموذج Gross and Shichman	٤
٦٠	مهارات القيادة	٥
٧٢	التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي	٦

# تطوير الهيئة القومية للبريد مدخل قياس الأداء المتوازن

## أولاً: المقدمة:

يشهد عالم الإدارة العامة اليوم العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة في كافة القطاعات والمنظمات الحكومية، وقد أصبح هناك اهتمام من قبل المنظمات العامة بقياس الأداء حيث يعتبر قياس الأداء مطلباً أساسياً لنجاح المنظمة في تطبيق إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها، حيث يساهم قياس الأداء في تحسين أداء المنظمة من خلال الاتفاق على مؤشرات للأداء توضح حالات ومراحل التطور في المنظمة.

وفي ظل التطور الذي يشهده علم الإدارة العامة لم يعد قياس الأداء في المنظمات العامة قاصراً على قياس الأداء الفردي، بل أصبح هناك عده اعتبارات أخرى لقياس أداء المنظمة. حيث ظهرت أبعاد جديدة من الواجبأخذها في الاعتبار عند قياس أداء المنظمات، من هنا ظهرت الأهمية الملحة لتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن حيث يعتبر أحد الوسائل التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على أربع منظورات: منظور التعلم والنمو (البنية التحتية)، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور العملاء وأخيراً المنظور المالي.

وتؤدي الهيئة القومية للبريد وظيفة مهمة في الحياة اليومية للمواطنين، حيث تتمتع بعده نقاط قوية تمكنها من تحقيق العديد من الإنجازات على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية وال الحكومية فالنارخ الطويل للبريد المصري الذي يمتد الي ١٦٠ عاماً يعطي ثقة للمواطن للتعامل مع البريد كهيئة وطنية متواجدة في كل أنحاء جمهورية مصر العربية. أيضاً تتمتع الهيئة القومية للبريد بعنصر الإنتشار حيث تمتلك العديد من المنافذ لتقديم خدماتها حوالي ٣٨٦٠ مكتب بريدي و ٣٤ منطقة بريدية. ويعتبر العنصر البشري من أحد نقاط القوة للهيئة، فلديها حوالي ٤٥ ألف عامل يعملون بها، حيث يقوموا بعده وظائف بريدية، ومالية، ومجتمعية، وحكومية<sup>(١)</sup>.

من هنا ظهرت الأهمية الملحة لضرورة دراسة مدخل قياس الأداء المتوازن وربطه بالتطورات التي شاهدتها الهيئة القومية للبريد.

## ثانياً - المشكلة البحثية:

يعد قياس الأداء في أي منظمة من أهم مؤشرات تقدم أو تراجع أداء هذه المنظمة. وتعد الهيئة القومية للبريد من أهم الهيئات الاقتصادية الخدمية في جمهورية مصر العربية إذ تقدم العديد من الخدمات للمجتمع، كذلك تضم الهيئة ٤٥ ألف موظف يعملون بها وهو ليس بالعدد القليل لذا فقد كان من الأهمية بمكان أن يكون هناك معايير لقياس الأداء في مثل هذه

(١) مركز المعلومات والحركة، الهيئة القومية للبريد، ٢٠٠٩.

المنظمة، حيث يعتبر أسلوب قياس الأداء المتوازن من الأساليب التي تركز على أهم الأبعاد الموجودة في المنظمة، فهو عبارة عن أسلوب يستخدم لقياس أداء المنظمة ويسعى لتحقيق التوازن في أربعة محاور (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والعميل، والمحور المالي). ومن هنا يمكن تجسيد المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي: "إلى أي مدى يسهم استخدام مدخل قياس الأداء المتوازن في تطوير أداء الهيئة القومية للبريد".

### ثالثاً - أهمية الدراسة وأهدافها:

- ١) ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أنها تتناول تطور الهيئة القومية للبريد في جمهورية مصر العربية حيث تعتبر من أعرق الهيئات الحكومية المصرية وأقدمها فتاريخ إنشائها يرجع إلى عام ١٨٦٠ ميلادياً<sup>(١)</sup>.
- ٢) تتنزامن هذه الدراسة مع التطورات الحالية في حقل الإدارة العامة وتوضح كيفية الاستفادة من هذه التطورات.
- ٣) تعتبر الدراسات التي تناولت الربط بين مدخل قياس الأداء المتوازن وتطور الهيئة القومية للبريد نادرة نسبياً.

### أما من حيث أهداف الدراسة، فهي تكمن في التالي:

- ١) عرض وتحليل لأهمية استخدام مدخل قياس الأداء المتوازن وأهم خصائصه.
- ٢) التعرف على الهيئة القومية للبريد ومراحل تطورها ودورها والتحديات التي تواجهها.
- ٣) أهمية استخدام قياس الأداء المتوازن لتطوير الهيئة القومية للبريد.
- ٤) الوقوف على كيفية استخدام مدخل قياس الأداء المتوازن في الهيئة القومية للبريد وإمكانية تعميم التطبيق على المنظمات الحكومية الأخرى.

### رابعاً - عرض الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات تطوير الهيئة القومية للبريد ومدخل قياس الأداء المتوازن كلاً على حده، ومن هنا يمكن تصنيف الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها إلى اتجاهين.

- الاتجاه الأول: يضم الدراسات التي تناولت قياس الأداء المتوازن.
  - الاتجاه الثاني: يضم الدراسات التي تناولت تطوير الهيئة القومية للبريد.
- الاتجاه الأول: الدراسات التي تناولت قياس الأداء المتوازن:**

---

(١) د. سيد حاج بدر، المراسلات من البريد الورقي إلى البريد الإلكتروني، مجلة إدارة الأعمال، العدد ١٠٧، ص ٢٠٠٤.

### (أ) دراسة سعد صادق بحيري بعنوان<sup>(١)</sup> "إدارة توازن الأداء":

تحدثت هذه الدراسة عن مفهوم توازن الأداء والذي يتمثل في تكافؤ الآخذ مع العطاء من كل الجوانب فالمنشأة التي تعطي العاملين أجورا تعادل ما قدموه من جهد تحقق توازناً في التعامل مع العاملين.

وتناولت الدراسة جدوى التوازن في الأداء حيث يحقق منافع عديدة للمنشأة نفسها و البيئة المحيطة بها، وبالنسبة للمنشأة المتوازنة الأداء تحصل على رضا العاملين بها فتحصل على أكبر المنافع من أعمالهم لديها فالمنتجات ستكون جديدة والتعامل في هذه المنتجات (نقل وتوزيع وتحصيل الإيرادات ) سيكون طيباً مما ينعكس على الربحية التي ستكون في أعلى مستوى، أما بالنسبة للمنافع التي تعود على البيئة ترجع إلى أن المنشأة المتوازنة تعطي بيئتها بقدر ما تأخذ منها فيستمر عطاء البيئة بل و يت ami و تستمر المنشأة في نجاحها .

### (ب) دراسة Scholey can بعنوان<sup>(٢)</sup> "Risk and the balanced scorecard":

تناولت هذه الدراسة أهمية قياس الأداء المتوازن وخاصة عند حدوث الأزمات في المنظمة. وأوضحت هذه الدراسة أن قياس الأداء المتوازن بمثابة الأداة التي تساعد أي منظمة من أجل تحسين أدائها وإدارة تقدمها من خلال تحسين وسائل القياس بها ومن ثم تحقيق إستراتيجيتها الموضوعة.

وقد حددت هذه الدراسة الخطوات التي يجب أن تتبع عند حدوث أزمات في المنظمة:

أولاً: تحديد الأزمات والمخاطر المتوقعة من خلال عمل جلسات للعصف الذهني.

ثانياً: تحضير خريطة ورسم توضيحي لقياس المخاطر.

ثالثاً: إكمال بطاقة تقرير المخاطر.

رابعاً: إدخال النتائج إلى بطاقة الأداء المتوازن.

### (ج) دراسة Entrepreneurs Gumbus Andra – Lussier Robert-N بعنوان<sup>(٣)</sup> "use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures:

تحدثت هذه الدراسة عن أهمية تطبيق واستخدام قياس الأداء المتوازن في المؤسسات والمشروعات المتوسطة والصغيرة الحجم حيث يساعد ذلك في النهوض بمثل هذا النوع من المنظمات.

وتنصي هذه الدراسة لتحليل ثلاث حالات من المؤسسات والمشروعات المتوسطة والصغيرة الحجم و توضح كيف إن مثل هذه الحالات نجحت في وضع استراتيجيات محددة لها

(١) د. سعد صادق البحيري، توازن الأداء، مجلة إدارة الأعمال، العدد ١٠١، ٢٠٠٣، ص ص ٥٧ - ٥٩.  
Scholey, Risk and The Balanced Scorecard ,Society of Management Accountants of Canada, Vol.80, No.4, 1999, PP.32-35.

(٢) Gumbus Andra \ Lussier Robert ,Entrepreneurs use a balanced scorecard to Translate Strategy into Performance Measures, Journal of small business management, Vol. 44, No.9, 2001, P. 16.

ومحاذة هذه الاستراتيجيات بالعمليات اليومية لتلك المؤسسات والمشروعات من أجل تحقيق النتائج المنشودة.

وتخلص هذه الدراسة إلى إمكانية تطبيق قياس الأداء المتوازن في أي من المؤسسات والمشروعات المتوسطة والصغيرة الحجم.

#### **(د) دراسة Ahn-Heinz بعنوان<sup>(١)</sup> "How to individualize your balance : "scorecard**

تناولت هذه الدراسة كيفية تتميم مفهوم قياس الأداء المتوازن من خلال مراجعة المحاور الأربع (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والعميل، والمحور المالي) الخاصة بكل مؤسسة على حده.

وتؤكد هذه الدراسة على أن تتميم مفهوم قياس الأداء المتوازن يمكن في وجوب اتساق أهداف المنظمة مع رسالة المنظمة و القيم السائدة بها.

وأوضحت هذه الدراسة الأهمية المتزايدة التي أكتسبها مفهوم قياس الأداء المتوازن فهو بالإضافة إلى كونه وسيلة لتحقيق الكفاءة و المصداقية للمنظمة فهو أيضا وسيلة لتطبيق إستراتيجية المنظمة بكفاءة عالية.

#### **(ه) دراسة Smith – Malcom بعنوان<sup>(٢)</sup> "The balanced scorecard**

تحدثت هذه الدراسة عن أهمية عدم الارتكاز على المؤشر المالي وحده لقياس أداء المنظمة، فقياس أداء المنظمة يتطلب ضرورة الارتكاز على مجموعة من المؤشرات التي توضع الأداء العام للمنظمة والتي تمكنها من التنبؤ بأدائها المستقبلي.

وتنتقد هذه الدراسة مدخل قياس الأداء المتوازن في بعض النقاط مثل الانحياز تجاه أصحاب المنظمات، الفشل في الوقوف على إسهامات العاملين بالمنظمة، عدم القدرة على تحديد مشكلات العاملين بالمنظمة وأخيرا عدم القدرة على تحديد المشكلات الإستراتيجية بالمنظمة.

**(و) دراسة صفاء عبد الدايم بعنوان<sup>(٣)</sup> "مدخل مقترن لتقدير الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن (BSC) :**

تحدثت هذه الدراسة عن استخدام مدخل قياس الأداء المتوازن (Balanced

**Scorecard**) كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لوضع نموذج لتقدير الأداء البيئي للمنشأة، وذلك تحقيقاً لعدة أغراض هي:

١) فهم دور المحاسبة والمعلومات البيئية في تطبيق وتطوير إستراتيجية بيئية للمنشأة.

<sup>(١)</sup> Ahn Hienz , How to individualize your balanced scorecard , **Measuring business Excellence**, Vol.9, No.1, 2000, PP .5- 12.

<sup>(٢)</sup> Smith Maclom, The balanced scorecard, **Financial Management**, Vol.23, No.8, 2003, pp .27- 29.

<sup>(٣)</sup> د. صفاء عبد الدايم، مدخل مقترن لتقدير الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن (BSC)، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الثاني، ٢٠٠٣، ص ٢٠١- ٢٣٧.