



إدارة الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن

(دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB)

The Effect of Employees' Job Competencies on Effectiveness of Applying the Balanced Scorecard

An Applied Study on SAIB Bank

بحث تكميلي لمعولة ورجة الماجستير في إولة الأعمال

إعراو الباحثة

منة الله أحمد محمد أبوبكر

إشراف

أ.د. عمرو محمد أحمد عواد د. عنايات إبراهيم محمد محمد

مدرس إولة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

أستاذ إولة الموارو البشرية
كلية التجارة - جامعة عين شمس

م ٢٠٢٠



إدارة الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن

(دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB)

اسم الباحثة: منة الله أحمد محمد أبوبكر

الدرجة العلمية: ماجستير في إدارة الأعمال

الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

سنة المنح: ٢٠٢٠



إدارة الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن

(دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB)

اسم الباحثة: منة الله أحمد محمد أبو بكر

عنوان الرسالة: أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات
الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية على بنك الشركة

المصرفية العربية الدولية SAIB)

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :

١- الأستاذ الدكتور/ عمرو عبد المجيد غنایم (رئيساً)
أستاذة إولرة (الموارو البشرية بأكاومية الساولت للعلوم اللولرية ورئيس الأكاوسمية للأسبق.

٢- الأستاذ الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد (مشرفاً)
أستاذة إولرة (الموارو البشرية- كلية للتجارة - جامعة عين شمس

٢- الأستاذ الدكتور/ محمد أحمد وهدان (عضواً)
أستاذة إولرة (الإعمال (المساعر بكلية التجارة - جامعة عين شمس

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠ / /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠ / /

ختم الأجازة

٢٠ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠ / /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

• وَقُلْ رَبِّ زَوْنِي عَلِمًا •

صدق الله العظيم
(سورة طه - آية ١١٤)

إِهْدَاء

إلى من علمنى أن الحياة عمل وعطاء وصبر

..... والدى الحبيب

إلى منبع العطاء والدعاء المستجاب

..... والدتى الحبيبة

إلى من شجعنى فى تحقيق طموحى

..... زوجى العزيز

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله رب العالمين الذى وفقنى لأتمام هذه الرسالة. وأتوجه بالشكر إلى السادة اللذين قاموا بالإشراف على هذه الرسالة والمناقشة وهم:-

الأستاذ الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد، أستاذ إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة - جامعة عين شمس وأحد قادة الفكر الإدارى الحديث بجمهورية مصر العربية والذى كان لخبرته وعلمه الفياض وتوجيهه المستمر ومراجعته الدقيقة الأثر الكبير فى إنجاز هذه الرسالة.

الدكتورة / عنيات إبراهيم محمد محمد، المدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس والتي كان لها دوراً كبيراً فى توجيهى ومساعدتى المستمرة بما لديها من علم وخبرة فى مجال إدارة الأعمال لإنجاز الرسالة.

الأستاذ الدكتور/ عمرو عبد المجيد غنايم، أستاذ إدارة الموارد البشرية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ورئيس الأكاديمية الأسبق لتفضله بالمشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، والذى سيكون له الأثر العظيم فى إثراء هذه الرسالة لما له من خبرة متعمقة فى مجال إدارة الأعمال.

الأستاذ الدكتور/ محمد أحمد وهدان، أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس لتفضله بالمشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، والذى سيكون له الأثر العظيم فى إثراء هذه الرسالة لما له من خبرة كبيرة فى مجال إدارة الأعمال.

كما أتقدم بالشكر للسادة العاملين ببنك الشركة المصرفية العربية الدولية لما قدموه للباحثة عند إعداد أستمارة الاستقصاء وتقديم المعلومات اللازمة فى إتمام الدراسة.

كما لا يفوتنى أن أسجل شكرى وتقديرى لكل من ساهم فى إخراج الرسالة إلى حيز الوجود.

مستخلص الدراسة باللغة العربية

أسم الباحثة/ منة الله أحمد محمد أبوبكر

عنوان الرسالة: أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية على بنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB)

الدرجة العلمية: بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال
هدفت الدراسة إلى: بحث تأثير الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن. وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها (٢٣٩) مفردة من العاملين ببنك الشركة المصرفية العربية الدولية (SAIB).

توصلت الدراسة إلى الأتى:

- هناك تأثير معنوى لأبعاد الجدارات الوظيفية (الجدارة السلوكية والجدارة الفنية) فى أبعاد بطاقات الأداء المتوازن (البعد المالى، وبعد العملاء، وبعد التشغيل الداخلى، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعى).
- كما توصلت الدراسة إلى أن الجدارة الفنية كأحد أبعاد الجدارات الوظيفية أكثر تأثيراً فى أبعاد بطاقات الأداء المتوازن عدا البعد المالى.

الكلمات المفتاحية:

الجدارات الوظيفية، الجدارات الفنية، الجدارات السلوكية، بطاقات الأداء المتوازن، البعد المالى، بُعد العملاء، بعد التشغيل الداخلى، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعى.

Abstract

Researcher Name: Mennatallah Ahmed Mohamed AboBakr

Thesis Title: The Effect of Employees' Job Competencies on Effectiveness of Applying the Balanced Scorecard an Applied Study on SAIB Bank.

Degree: Thesis Submitted for the Fulfillment of the Requirements of Master Degree in Business Administration.

The study aimed at: Investigate the effect of job competencies for employees on the effectiveness of balanced scorecards application as the study was conducted on a sample of (239) employees of Societe Arabe Internationale de Banque (SAIB).

The study concluded that :

- There is a significant effect on the dimensions of Job Competencies (behavioral and technical competencies) in the dimensions of balanced scorecard (financial, customer, internal operation, learning and growth, and social dimension).
- The study also concluded the followings: Technical Competencies as one of the dimensions of the functional competencies is more influential in the dimensions of balanced scorecards except for the financial.

Key Words:

Job Competencies, Technical Competencies, Behavioral Competencies, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customers Perspective, Internal Processes Perspective, Learning and Growth Perspective, Social Perspective.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢٤-١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
١	مقدمة.
٢	أولاً- مفاهيم وأبعاد الدراسة.
٥	ثانياً- الدراسات السابقة.
١٦	ثالثاً- مشكلة الدراسة.
١٩	رابعاً- أهداف الدراسة.
١٩	خامساً- متغيرات ونموذج الدراسة.
٢٠	سادساً- فروض الدراسة.
٢٢	سابعاً- مجال الدراسة التطبيقية.
٢٣	ثامناً- منهجية الدراسة.
٢٤	ملخص الفصل الأول.
٤٨-٢٥	الفصل الثاني: الجدارات الوظيفية
٢٥	مقدمة.
٢٦	أولاً- مفهوم الجدارات الوظيفية.
٣٠	ثانياً- خصائص الجدارات.
٣١	ثالثاً- أسباب الاهتمام بنظام الجدارات.
٣٣	رابعاً- تصنيف الجدارات.
٣٧	خامساً- نموذج الجدارات.
٤٧	سادساً- العلاقة بين الجدارات ومستوى الاداء.
٤٨	ملخص الفصل الثاني.
٦٩-٤٩	الفصل الثالث: بطاقات الأداء المتوازن
٤٩	مقدمة
٥٠	أولاً- مفهوم بطاقات الاداء المتوازن
٥٣	ثانياً- مراحل تطور بطاقات الأداء المتوازن
٥٥	ثالثاً- أبعاد ومكونات بطاقات الأداء المتوازن

تابع - قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٦٢	رابعاً- مزايا ومشاكل تطبيق بطاقات الأداء المتوازن
٦٤	خامساً- مراحل بناء وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.
٧٠	ملخص الفصل الثالث
٩٦-٧١	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية
٧١	مقدمة.
٧٢	أولاً- مجتمع وعينة الدراسة.
٧٣	ثانياً- المقاييس المستخدمة.
٧٣	ثالثاً- الأساليب الإحصائية.
٧٦	رابعاً- التحليل العاملي الأستكشافي.
٨٥	خامساً- الإحصاءات الوصفية.
٨٨	سادساً- تحليل الارتباط.
٩٠	سابعاً- تحليل الإنحدار.
٩٤	ثامناً- إختبار صحة فروض الدراسة.
٩٦	ملخص الفصل الرابع.
١٠٣-٩٧	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٩٧	مقدمة.
٩٨	أولاً- مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.
١٠١	ثانياً- التوصيات.
١٠٣	ثالثاً- حدود البحث وفرص البحوث المستقبلية.
١٠٣	ملخص الفصل الخامس.
١١٣-١٠٤	مراجع الدراسة
١٠٤	أولاً- المراجع باللغة العربية
١٠٨	ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

تابع - قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	ملاحق الدراسة
٥-١	استمارة استقصاء باللغة العربية
٥-١	استمارة استقصاء باللغة الإنجليزية
	ملخصات الدراسة
٣-١	ملخص الدراسة باللغة العربية.
٣-١	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
١	الدراسات السابقة المتعلقة بالجدارات الوظيفية.	٥
٢	الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقات الأداء المتوازن.	١٠
٣	محاور الدراسة الإستطلاعية	١٧
٤	مؤشرات الأداء السنوية لبنك الشركة المصرفية العربية الدولية SAIB	١٨
٥	أنواع الجدارات الوظيفية وفقاً لطبيعة الوظيفة.	٣٦
٦	المقارنة بين الأداء التقليدي والحديث المبني على الجدارات	٤٥
٧	الفرق بين المقاييس التقليدية وبطاقات الأداء المتوازن.	٥٥
٨	أبعاد بطاقات الأداء المتوازن وأهدافها وطرق قياسها.	٦١
٩	بطاقة الأداء المتوازن في بنك Metro.	٦٩
١٠	مجتمع البحث.	٧٤
١١	توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية.	٧٥
١٢	معاملات التحميل لعبارات مقاييس أبعاد الجدارات الوظيفية.	٧٨
١٣	مؤشرات التحليل العاملى الاستكشافى واختبارات الثبات والصدق أبعاد الجدارات الوظيفية.	٧٩
١٤	معاملات التحميل لعبارات مقاييس أبعاد بطاقات الأداء المتوازن.	٨٠
١٥	مؤشرات التحليل العاملى الاستكشافى واختبارات الثبات والصدق لأبعاد بطاقات الأداء المتوازن.	٨٢
١٦	أتجاه آراء عينة الدراسة والمتوسط المرجح.	٨٦
١٧	الإحصائيات الوصفية لمقاييس أبعاد الجدارات الوظيفية وللمقياس الكلى للجدارات الوظيفية.	٨٦
١٨	الإحصائيات الوصفية لمقاييس أبعاد بطاقات الأداء المتوازن وللمقياس الكلى لبطاقات الأداء المتوازن.	٨٧
١٩	مصفوفة الارتباط.	٨٩
٢٠	تحليل الإتحدار المتعدد لتأثير أبعاد الجدارات الوظيفية فى البعد المالى لبطاقات الأداء المتوازن.	٩٠

تابع - قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	م
٩١	تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد الجدارات الوظيفية فى بعد العملاء لبطاقات الأداء المتوازن.	٢١
٩٢	تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد الجدارات الوظيفية فى بعد التشغيل الداخلى لبطاقات الأداء المتوازن.	٢٢
٩٢	تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد الجدارات الوظيفية فى بعد التعلم والنمو لبطاقات الأداء المتوازن.	٢٣
٩٣	تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد الجدارات الوظيفية فى البعد الاجتماعى لبطاقات الأداء المتوازن.	٢٤
٩٣	تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد الجدارات الوظيفية فى المقياس الكلى لبطاقات الأداء المتوازن.	٢٥
١٠١	التوصيات.	٢٦

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
١	العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.	٢٠
٢	مفهوم الجدارات الوظيفية الخاصة بالعاملين.	٣٠
٣	مواصفات أختيار الموظف المناسب.	٤٢
٤	العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء.	٤٧
٥	العلاقة السببية التي تربط مقاييس الأداء المتوازن.	٥٤
٦	أبعاد بطاقات الأداء المتوازن.	٥٨
٧	أبعاد ومكونات بطاقات الأداء المتوازن.	٦٠
٨	الأهداف الإستراتيجية لبنك Metro.	٦٨

المقدمة Introduction:

تواجه منظمات الأعمال بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة العديد من التحديات في مجال العمل والتي تؤثر على بقائها في السوق. لذا يُعد الاهتمام بالجدارات الوظيفية للعاملين أسلوب لتحسين الأداء بصورة تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها في ظل التنافسية وندرة الفرص المتاحة أمامها. ويرتبط هذا بضرورة الاهتمام بالجدارات الوظيفية للعاملين (Si et al., 2016). لقد توسعت الدراسات في أساليب استخدام الجدارة وتطبيق (نماذج الجدارة) في إدارة الموارد البشرية ومنها جهود (Boyatzis, 2008).

كما يرى (Rankin (2002 أن الجدارة هي المهارات والسلوك الذي تتوقعة المنظمة من الموارد البشرية الخاصة بها لممارسة عملها. ويعرف تقييم الجدارات بأنه عملية تحليل الأداء وما يصاحبه من اختيار وتنفيذ وتقييم للتدخلات التي تقوم بها المنظمة وذات منفعة لزيادة المعرفة والمهارات وقدرات وسلوكيات العاملين اللازمة لتحسين وتطوير أدائهم للقيام بدور أفضل وتحمل المسؤولية مع الإدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما أوضح (Kaplan & Norton (1996 أن بطاقات الأداء المتوازن تُقدم قياس الأداء المالي والأداء غير المالي في شكل إطار متكامل يحقق استراتيجية المنظمة ويضمن لها النجاح. لذا وجب على المنظمات تطبيق الأسلوب الذي يحقق الهدف وهو استخدام بطاقات الأداء المتوازن (Mike, et al., 2014)

وقد أوضح (Kaplan & Norton (1996 أن تحسن الأصول غير الملموسة يؤثر على الأداء المالي من خلال علاقات السبب والنتيجة، حيث أن الإستثمار في تدريب العاملين يؤثر على تحسين نوعية الخدمة، وتحسين نوعية الخدمة يؤدي إلى رضا العملاء، ورضا العملاء يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء، وزيادة ولاء العملاء يؤدي إلى زيادة العائد وهامش الربح.

كما تعتمد منظمات الأعمال بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة في عمليات قياس الاداء على المؤشرات المالية والمقاييس المحاسبية (حماد، ٢٠١٦). وتتسم هذه المقاييس بالقصور لأنها تعتمد على نتائج تاريخية ولا تحدد نتائج قرارات الإدارة إلا بعد فترة زمنية مما يصعب معه الربط بين هذه القرارات والنتائج المالية المحققة (Rainer, 2015). هذا بجانب الاهتمام بتقييم الأداء في الاجل القصير وتجاهل تقييم الأداء في