

## بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة - شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً

### Balanced scorecard as an entry point to improve the performance of public organizations- The drinking water company in Alexandria is a model

هویدا محمود ابوالغیظ

استاذ مساعد - معهد أكتوبر العالی للاقتصاد

#### المستخلص:

تهدف الدراسة الي تحديد الوضع الحالي لتقييم أداء شركة الإسكندرية لمياه الشرب، وهل يتم مراعاة أبعاد هذه البطاقة. وكذا مناقشة كيف يمكن ان تتوافق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مع المنظمات العامة، واستخلصت الدراسة انه يفضل الاعتماد على خمس ابعاد لتقييم أداء هذه الشركة وهي: تحقيق الأهداف الاجتماعية بفعالية، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد المالي. وظهرت الدراسة الميدانية ان الشركة أولت اهتمام بالأهداف الاجتماعية وتحقيق رسالتها بنجاح، إلا أنه لا يوجد اهتمام كافي بالبعد المالي وحسن استخدام المال العام. كما لا يوجد اهتمام كافي بالأبعاد الأخرى وهي: التعلم والنمو، العملاء، العمليات الداخلية، واوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية للشركة يراعى فيها التوازن بين الأبعاد المشار اليها للأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن - تقييم أداء المنظمات العامة - ابعاد تقييم أداء المنظمات العامة

#### Abstract:

The study aims to determine the current situation to evaluate the performance of the Alexandria Drinking Water Company and discuss the compatibility of the four dimensions of the Balanced Scorecard with public organizations. The study concluded that it is preferable to rely on five Dimensions to evaluate the performance of this company, which is : social

goals - Customers Perspective- Internal processes Perspective- Learning and growth Perspective.-The financial Perspective (rationalization of the use of public funds).The field study showed that the company paid attention to social goals and successfully achieved its mission, , but there is not enough attention to the financial dimension and the good use of public funds. There is also insufficient attention to the other dimensions, namely: learning and growth, customers, internal operations,

## مقدمة:

قطاع مياه الشرب والصرف الصحي من أكبر القطاعات الخدمية التي لها تأثير على التنمية في أية دولة؛ لما تقدمه من خدمة حيوية ترتبط بمعيشة الإنسان وسلامة صحته، وتتأثر هذه الخدمة بعوامل النمو السكاني، وتوسع النشاطات الاقتصادية والمدنية مما يؤدي في النهاية الى تنامي الطلب عليها بشكل مضطرد. والذي يؤدي بدوره الى تقادم مشكلة توفير الموارد المالية الكافية لإنتاج المزيد من كميات مياه الشرب وتسعيرها، والذي يتأثر بالبعد الاجتماعي، ويتضح ذلك من خلال التسعيرات المدعومة بمعظمها، والتي أحياناً ما تغطي تكاليف التشغيل والصيانة وأحياناً أخرى لا تغطي ذلك، وعادة ما تحتاج المرافق إلى مزيد من الدعم الحكومي الفنى والمالي. وفي هذا الصدد تظهر جلياً مشكلة ضعف الأداء الحكومي في إدارة هذه المرافق وعدم القدرة على توفير الخدمات بالمستوى الذى يتمناه المواطن.

ومن هنا عرفت مرافق مياه الشرب في مصر عدد من محاولات التطوير والتغيير لرفع الكفاءة الإدارية والفنية للعاملين ولتحسين الأداء المتعلق بإدارة الأصول والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وتقليل نسبة الفاقد ورفع مستوى الخدمة لذوي الدخل المحدود. فقد سعت الحكومة الي إعادة تنظيم قطاع مياه الشرب والصرف الصحي ليكون أكثر كفاءة وفعالية وصدر القرار الجمهوري 1639 لسنة 1968 بتحويل شركة مياه الاسكندرية إلى هيئة عامة اقتصادية والحقت بمحافظة الاسكندرية تنظيمياً. وبموجب قرار رئيس الجمهورية رقم 135 لسنة 2004 تم تحويل هيئات المياه والصرف الصحي الى شركات وتكون تابعة للشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي وهي بذلك تخضع لقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991، وتعد شركة مساهمة ذات طابع خدمي ربحي، وتختص بتوفير مياه الشرب النقية لكافة الاستخدامات.

## المشكلة البحثية :

ظلت شركات المياه تعاني من زيادة الفجوة بين المصروفات والإيرادات نتيجة تدنى التعريفية المقررة مقابل حصول المواطنين على مياه الشرب، فهي ثابتة منذ عام 2009<sup>1</sup>، وكان يتم تعويض هذا العجز من خلال الدعم الذي تقدمه وزارة المالية لشركات المياه. وللتخفيف من حجم هذا الدعم تم تبني سياسة تسعيرية جديدة بدءاً من العام المالي 2014 / 2015 على ان تلتزم الشركات مقدمة الخدمة باستعادة التكاليف بهدف تحقيق الاستقلال المالي وتخفيف الأعباء عن الموازنة العامة للدولة<sup>2</sup>، وقد أدى ذلك بدوره الى اهتمام قيادات شركة مياه الإسكندرية بالبعد المالي للأداء، أملاً في تحقيق نسبة مناسبة من الأرباح باعتبارها تحولت الى شركات مساهمة، خاصة وان قانون رقم 185 لسنة 2020 بتعديل قانون 203 لسنة 1991 الخاص بشركات قطاع الأعمال العام قد ربط بين نظام منح حوافز العاملين واعضاء مجلس الإدارة بتحقيق الأرباح علي النحو الذي سنوضحه فيما بعد .

وعلى ذلك لم تولى الشركة الاهتمام الكافي للأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن غير المالية. وقد اشار تقرير جهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي الصادر في يوليو 2020 الى ان شركات مياه الشرب تعاني من ضعف في مستوى الاهتمام بعمليات الإحلال والتجديد والصيانة الدورية، وعدم انتظام الخدمة علاوة على نقص الخبرات الفنية والإدارية والذي أثر بدوره على مستوى الخدمة وتدنى جودتها، والعجز عن مد الخدمة للمناطق المحرومة والفقراء، وبالتالي هناك انخفاض في مستوى رضا المستفيدين، اي انها لا تلتزم بمراعاة الأبعاد المختلفة للأداء والتي حددتها بطاقة الأداء المتوازن.

**ومن هنا تطرح هذه الدراسة عدد من التساؤلات هي:**

- ماهي ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وهل يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء المنظمات العامة.
- ما هو الوضع الحالي بالنسبة لمراعاة الأبعاد المختلفة عند تقييم نجاح الشركة.
- وهل هناك اقتناع وإدراك لدى قيادات شركة مياه الشرب بالإسكندرية بأن نجاح الشركة في أداء رسالتها وتقييم مستوى أدائها يرتبط بمراعاة الأبعاد الأخرى غير المالية.

**وتهدف الدراسة الى مناقشة مدى ملاءمة الأبعاد المطبقة في الشركات الاقتصادية الخاصة لبطاقة الأداء التوازن بالنسبة للشركات العامة والتي تحتكر تقديم بعض الخدمات العامة، والتعرف على الوضع الحالي بالنسبة لمستوى اهتمام قيادات شركة مياه الشرب بالإسكندرية بالأبعاد الأخرى غير**

المالية، وابرار أهمية الموازنة بين الأبعاد المالية والأبعاد غير المالية عند تقييم مدى نجاح الشركة في أداء رسالتها.

وبمراجعة الدراسات السابقة تبين ان هناك عدد من الدراسات اهتمت بطاقة الأداء المتوازن على سبيل المثال: دراسة: أيمن رفعت عبدالرحمن الدسوقي، استخدام نظم قياس الأداء المتوازن في تقييم استفادة الشركات من نظم تخطيط موارد المنشأة<sup>3</sup>، ودراسة : سيف محمد ذيب المبيضين، فارس أرشيد الخرايشة، ليث أكرم القضاة، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية<sup>4</sup>، ودراسة: رزق محمود عبدالفتاح إبراهيم، بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإفصاح المحاسبي لمحتوى تقارير الأعمال<sup>5</sup>، ودراسة : محمد خليل عمر الأخرس، أثر البعد المالي كأحد أبعاد أسلوب الأداء المتوازن على التنمية المستدامة، ودراسة : محمد خليفة عبدالحميد محمد، أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء على دعم آليات الحوكمة في الجهاز المصرفي المصري دراسة ميدانية<sup>6</sup>، وتجدر الإشارة أن غالبية الدراسات السابقة حسب ما توصل اليه الباحث انها تناولت تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن بالشركات الخاصة وذلك لاهتمامها المبالغ فيه بالنسبة للبعد المالي على حساب الأبعاد الأخرى ، كما يلاحظ ان هذه الدراسات لم تتناول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن علي الهيئات العامة الخدمية ولم تناقش الي أي مدي يمكن تطبيق الأبعاد الأربعة علي المنظمات العامة وبصفة خاصة شركات مياه الشرب .

وتعود أهمية هذه الدراسة الى أن شركات المياه في مصر هي شركات عامة تسعى الى القيام بأحد المهام العامة وخدمة مواطني الدولة. ومن هنا يصبح توجيهها العام والرئيسي هو تقديم الخدمة بدرجة عالية من الجودة وحسن استخدام المال العام، والاقتصاد في النفقات العامة، أي ان الجودة والاقتصاد هي المبادئ العامة التي تحكم أداء مهامها المتنوعة، وهي بذلك ملتزمة بالسعي الدائم لتطوير مستوى أدائها، وتقييم مدى النجاح في تحقيق رسالتها بشكل دوري. ونظرا للمزايا التي تحققتها استخدام بطاقة الأداء المتوازن فقد اتجهت العديد من المنظمات العامة بالدول المتقدمة الى تطبيقها بهدف تحسين مستوى الأداء وخدمة المواطنين بفعالية عالية. وتبدوا أهمية هذه الدراسة أيضا في ندرة الأبحاث حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات العامة.

## منهجية الدراسة:

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم مراجعة الأدبيات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على الأبعاد التي يتم الاعتماد عليها بالنسبة للمؤسسات الخاصة والمعلومات والبيانات التي تصدرها وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات، وجهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك، كما تم الاعتماد على مدخل النظم لتحديد مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية على مستوى أداء شركة الإسكندرية لمياه الشرب، كما سيتم الاعتماد على دراسة ميدانية للتعرف على الوضع الحالي لنشاط الشركة ومستوى الأداء واختبار الفرض الاتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموازنة بين الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن و تحسين الأداء بشركة مياه الشرب بالإسكندرية.

## هذا وسنقسم الدراسة إلى الأجزاء التالية:

- مفهوم وابعاد بطاقة الأداء المتوازن
- ابعاد تقييم أداء المنظمات العامة
- شركة مياه الشرب بالإسكندرية ومدى الاهتمام بأبعاد الأداء للمنظمات العامة
- نتائج الدراسة الميدانية .

## 1- الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن والدراسات السابقة

### 1-1 المفهوم والأهمية

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كنتيجة لدراسة قام بها & Robert S. Kaplan David P. Norton حول موضوع قياس الأداء في الشركات. توصل نورتن وكابلان إلى أن أنظمة المنظمات التقليدية من ناحية تعكس الماضي دون التعامل مع العوامل المؤثرة ذات الصلة بالنجاح في المستقبل، ومن ناحية أخرى فهي تقتصر في الغالب على المنظور المالي للمنظمة، وبالتالي يتم تجاهل العوامل المؤثرة الأخرى ذات الأهمية الحاسمة. بافتراض أن المتغيرات غير المالية ليس لها نفس القدر من الأهمية لنجاح أي منظمة مثلها مثل المتغيرات المالية<sup>7</sup>.

لذا ينظر الى بطاقة الأداء المتوازن على انها اداة متكاملة تقوم على اساس تكامل المعلومات المالية وغير المالية التي تركز على اعتبارات الاداء الاستراتيجي للمنظمة، لقد تطور مفهوم بطاقة الاداء المتوازن حيث بدأ العمل بها كنظام لقياس الاداء في المؤسسات لمعالجة العجز الواضح في

الانظمة التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية فقط، لذا قُدمت بطاقة الاداء المتوازن على أنها نظام مناسب لتقييم الاداء الاستراتيجي للمنظمة من خلال ابعادها الاربعة، حيث تعمل بطاقة الاداء المتوازن على مساعدة متخذي القرار على تنفيذ وتقييم وتعديل الاستراتيجية،

ولقد عرف كابلن ونورتن بطاقة الاداء المتوازن بانها نظام شامل متكامل يدمج بين كل من نظام قياس فعال يساعد على قيادة التغيرات في الجوانب المختلفة للإدارة والتي تعطى للمديرين صورة سريعة عن اعمال المنظمة، مثل المنتج والعمليات التشغيلية والعملاء والسوق وتطوير المنتجات، وان الاهداف الاستراتيجية لا يمكن ان تتكون من مجموعة عشوائية بل لابد من أن تتكون من مجموعة متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية معاً<sup>8</sup>. ويعرف Freed R. David بطاقة الاداء المتوازن بانها تقنية تقييم استراتيجية تستمد اسمها من حاجة المنظمات الى موازنة مؤشراتها المالية التي تستعمل في اغلب الاحيان وبشكل حصري في تقييم الاستراتيجية والرقابة مع المؤشرات الغير مالية مثل خدمة العملاء.<sup>9</sup>

كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها تعمل على تعزيز التوازن بين المقاييس الإستراتيجية في محاولة تحقيق الأهداف طويلة الأجل التي يستوجب على الشركة تحقيقها بحيث تترجم البطاقة أهداف الشركة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية وتقيس أداءها من أربعة ابعاد وهي المالي والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والابتكار<sup>10</sup>. ويرى المغربي ان بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة<sup>11</sup>

كما عرف Robinson بطاقة الاداء المتوازن بانها نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ في الاعتبار الاثار المنعكسة على كل من البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الافراد، وان تحليل الاداء وقياس الاداء يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس اداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الاجل<sup>12</sup>

بناء على ما سبق يستنتج الباحثون ان بطاقة الأداء المتوازن:

- أنها نظام للإدارة الإستراتيجية ونوع من الأساليب الإدارية الحديثة .
- انها تعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة الى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة.

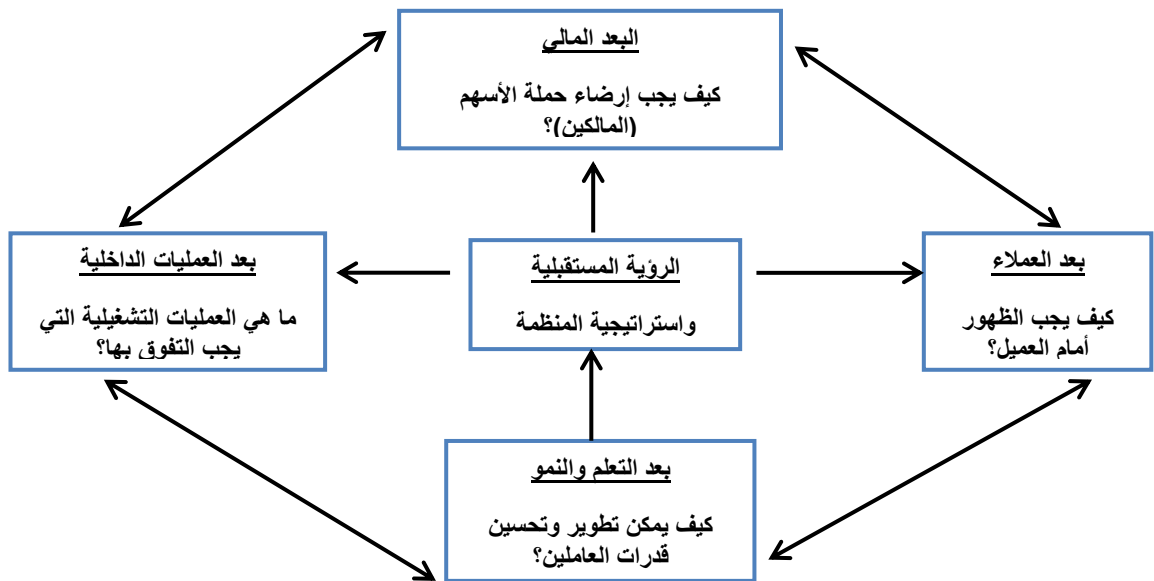
- تعتبر تقنية تقييم ورقابة استراتيجية وعملياتية من خلال تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية.
- انها نظام ادارى يعمل على نشر رؤية واستراتيجية المنظمة وتوصيلها للعاملين .
- كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الابعاد داخل المنظمة.

## 1-2 ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

كما سبق وأن أشرنا أن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أربعة ابعاد قد اتفق عليها الباحثون، علماً بأن هناك بعض الاجتهادات التي قد تعيد صياغة واولويات ابعادها وازضافة بعداً أو أكثر بما يتفق مع طبيعة أنشطة المنظمة، فلم تعد مجرد أداة تقييم لأداء المنظمات بل هي وسيلة لتحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالنسبة لهذه الأبعاد وتتكون بطاقة قياس الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية<sup>13</sup> وهي كالآتي:

- البعد المالي Financial Perspective (العائد المالي للمساهمين).
- بعد العملاء Customer Perspective (الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء).
- بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective (القدرة على التطوير والتميز في العمليات الداخلية).
- بعد التعليم والنمو Learning and Growth Perspective (تعليم وتنمية القدرات الابداعية والابتكارية للعاملين).

ويوضح الشكل الاتي ابعاد بطاقة الأداء المتوازن:



Source: Niven, Paul R., Balanced Scorecard Diagnostics: Maximum Performance, U.S.A: John Wiley & Sons, Inc., 2005, p.14

حيث يقدم المقياس من خلال هذه الأبعاد توجهاً استراتيجياً يقود أداء المنظمة المستقبلية ومقاييس أدائها التشغيلية، إذ لا تقتصر مقاييس الأداء على مقاييس الأداء المالي فقط، بل تستخدم مقاييس الأداء غير المالية أيضاً مما يعطى صورة أوضح لأداء المنظمة والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب.

ويوضح الشكل السابق وجود علاقة بين تطبيق ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ومستقبل المنظمة وتحسين الأداء بما يتوافق مع المتغيرات البيئية واحتياجات العملاء، وكذلك وجود علاقات سببية بين مقاييس الأداء تتلخص في أن التحسن في التعلم والنمو يؤدي إلى تحسن كفاءة العمليات الداخلية، وبالتالي يؤدي إلى زيادة درجة رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسن النتائج أو الأداء المالي، ومن ثم زيادة الدعم للمجتمع. وسنتناول الأبعاد بشيء من التوضيح كما يلي:

**البعد المالي:** ويهتم هذا البعد بالأهداف قصيرة المدى للمنظمة المرتبطة بتحقيق الأرباح والحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية التي تحسن ربحية المنظمة والنمو وقيمة الأسهم<sup>14</sup> ويتكون من مجموعة المقاييس مثل العائد على رأس المال المستثمر الناتج من النمو في المبيعات، وتخفيض التكاليف والقيمة الاقتصادية المضافة، وغير ذلك من المقاييس المالية.

فمقياس تحقيق الربح العادل هو هدف استراتيجي تسعى معظم المنظمات الى تحقيقه، ومعيار تخفيض التكاليف الى الحد الأدنى سعياً من المنظمة لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين من خلال تحقيق عائد حقيقي على الاستثمار<sup>15</sup>. وتبين المقاييس المالية مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ويتم التعبير عن الخطط الاستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمنظمة<sup>16</sup>. وأن استخدام هذه المقاييس مجتمعة تعطي صورة واضحة عن أداء المنظمة خلال فترة محددة والمقارنة مع أدائها المالي لفترة سابقة أو منظمات منافسة أو الأداء المخطط<sup>17</sup>.

**بعد العملاء:** ويشكل هذا البعد أهمية كبيرة لكافة المنظمات سواء الانتاجية أو الخدمية حيث يجب وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجيتها مما ينعكس على نجاح المنظمة والقدرة على مواجهة منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق<sup>18</sup>، ويستلزم ذلك المحافظة عليهم وارضائهم والاستحواذ على ولائهم والعمل على استقطاب عملاء جدد مما يؤدي لزيادة الإيرادات والأرباح ومعدلات النمو. ولا شك أن تحقيق مستوى عالي من رضا العملاء يعتمد على قدرتها على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة وفي الوقت المناسب<sup>19</sup>. وبعبارة



أخرى يهتم هذا البعد بالصورة الذهنية لدى العملاء عن أداء المنظمة وجودة ما تقدمه من سلع أو خدمات .

**بعد العمليات الداخلية:** تشكل العمليات الداخلية حجر الزاوية في تكوين قدرة منظمات الأعمال الإدارية والتنافسية. حيث يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وايضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال تقييم<sup>20</sup>:

- مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمنظمة.
- كيفية ترشيد التكاليف .
- العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء .

ففي إطار بعد العمليات الداخلية مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسد قدرة وإمكانية المنظمة على الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف والقدرة على تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمنظمة، على أنه من المفترض عدم تصور العمليات الداخلية بكونها الأنشطة الإنتاجية الفنية والتكنولوجية مضاف إليها الأنشطة التسويقية بل هي أكثر من ذلك، يقصد ببعد العمليات الداخلية بأنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المنظمة<sup>21</sup>.

**بعد التعلم والنمو:** يعد بُعد التعلم والنمو البعد الرابع في بطاقة الأداء المتوازن وهو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، كما يعكس هذا البعد قدرة المنظمة في الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً علمياً وعملياً وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية<sup>22</sup>.

وهكذا يركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حتى تتمكن من مواجهة المتغيرات المختلفة من تكنولوجية ورقمية واقتصادية، وسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية، والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل بتطوير آليات إدارة الموارد البشرية<sup>23</sup>: من خلال سياسة الأجور والحوافز، حسن استثمار كفاءات الأفراد والمهارات الاستراتيجية والطاقات الكامنة لديهم، التحفيز والعمل الجماعي، كما قد تتطلب عمليات التطوير أيضاً تفعيل نظام المعلومات والبنية الأساسية التكنولوجية، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وإعادة النظر في تصميم الوظائف.

## 2 - ابعاد الأداء بالنسبة للمنظمات العامة

رغم ان الأبعاد المشار إليها سابقاً يمكن الاستفادة منها عند تقييم أداء المنظمات العامة، إلا انه بالنسبة للمنظمات التابعة للجهاز الإداري للدولة فهي تهدف الى تحقيق الصالح العام ولا تهدف الى الربح فإنه من الأهمية إعادة صياغة هذه الأبعاد أو اضافة ابعاد أخرى أو وضع أوزان مختلفة لهذه المعايير لتتلاءم مع أنشطة المنظمات العامة وطبيعتها فهي في الأغلب تحتكر تقديم عدد كبير من الخدمات العامة الحيوية، كما أن البعض منها يتسلح بسلطات عامة لتمكنها من تنفيذ القوانين والمحافظة على النظام والأمن العام. وهكذا يمكن القول ان أبعاد تقييم أداء المنظمات العامة يفضل ان تصاغ كما يلي<sup>24</sup>:

- بعد الأهداف الاجتماعية المرسومة (تحقيق رسالة المنظمة بأعلى درجة من الفاعلية).
- بعد العملاء (متلقى الخدمات العامة) .
- بعد العمليات الداخلية وإجراءات تقديم الخدمة .
- بعد التعلم والنمو .
- البعد المالي.

وسنوضح هذه الأبعاد بشيء من التفصيل فيما يلي:

### أولاً : بعد الأهداف الاجتماعية المرسومة ( تحقيق رسالة المنظمة):

لا جدال ان واجبات وأنشطة المنظمات العامة عرفت تغيرات عميقة، فلم تعد محصورة في المحافظة على الأمن والنظام العام، انما امتدت واجباتها الى تقديم العديد من الخدمات العامة الحيوية التي لا يمكن للإنسان الاستغناء عنها لكونها تتعلق بمعيشة الإنسان والصحة العامة مثل خدمة تقديم مياه الشرب النظيفة، والكهرباء، وبعض الخدمات الصحية الوقائية، وغيرها من خدمات عامة. وهذه الخدمات عادة تعزف المنظمات الخاصة عن تقديمها علي الوجه الأكمل، نظرا للتكلفة العالية والاستثمارات الضخمة اللازمة لإنتاجها وضعف العائد المادي لها . ومن هنا تلتزم الدولة بتقديم هذه الخدمة وتحافظ علي بقاء المنظمة القائمة على تقديمها وتدعمها مالياً. فمن المسلم ان ما تقوم الدولة به من واجبات وأنشطة يستهدف تحقيق أهداف وآثار اجتماعية تعود على المجتمع بالنفع العام للأفراد.

ويلاحظ انه لا يتوقف بقاء تلك المنظمات العامة على ما تحققه من إيرادات نتيجة تقديم هذه الخدمات حتى ولو كان هناك ضعف في الجدوى الاقتصادية من استمرارها، وإنما يرتبط استمرارها بتحقيق رسالتها في خدمة المجتمع،<sup>25</sup> ومن ثم تقل أهمية البعد المالي مقارنة بالمنظمات الخاصة التي يتوقف بقائها واستمرارها بالسوق على حجم إيراداتها، وما تحققه من نسب مناسبة ومقبولة من

الأرباح. وبالتالي يمكن النظر الي ان تحقيق الأهداف الاجتماعية المرسومة والمحددة برسالة المنظمة العامة عند إنشائها تعد أهم ابعاد تقييم أداء المنظمات العامة. ولا شك ان ارتفاع مستوى الرضاء العام عن أداء المنظمات العامة يضيف قدر كبير من الشرعية العامة للحكومة ويوفر دعم وتأييد افراد المجتمع لها.

وبعبارة اخري يجب عند تقييم أداء المنظمات العامة طرح التساؤلات التالية: هل الآثار المترتبة على نشاط المنظمة العامة بالنسبة لتحقيق الصالح والنفع العام وخدمة مصالح المجتمع تحققت؟ وما هو مستوى فعاليتها في تحقيق ذلك؟ فيجب ان تهدف المنظمة العامة الوصول الى درجات عالية من الفعالية في تحقيق الوظيفة الاجتماعية وخدمة الصالح العام وفقا للأهداف المرسومة بجودة عالية مع المواءمة والتطوير بما يتفق مع المتغيرات سواء الاجتماعية أو التكنولوجية أو السياسية أو الاقتصادية من خلال خطة إستراتيجية ورؤية وأهداف واضحة معلنة.

#### ثانياً: بعد العملاء :

ويرتبط بالبعد السابق بعداً آخر ألا وهو بعد العملاء وخدمة المواطنين . فيأمل أفراد المجتمع أن تنجح إدارة المنظمة العامة في توفير سلع وخدمات عامة بالقدر المناسب لاحتياجات المجتمع وفي الوقت المناسب، وبأسلوب يحفظ كرامة الإنسان وبأقل تكاليف ومشاق في الحصول على الخدمة وتقريبها للمواطن، والعمل على تحسينها بما يتفق مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية. ووضع حاجاتهم المتزايدة في صميم استراتيجيتها<sup>26</sup>.

ويشكل هذا البعد أهمية كبيرة للمنظمات العامة نظرا لأنها تحتكر تقديم بعض الخدمات العامة ولا مفر امام افراد المجتمع من ان يقبلوا الخدمة كما تقدم لهم، ورغم انه من المفترض ان تعمل المنظمات العامة علي تقديم الخدمة لهم علي افضل وجه. إلا أن هناك بعض الدراسات التي تشير الي وجود إهمال وتهميش للمواطنين ومعاناة من صعوبة الحصول على الخدمات الأساسية كالصحة والمياه النظيفة والكهرباء بصفة خاصة في الريف المصري، مما أفقدهم الإحساس بالانتماء الوطني واستغلت الجماعات المتطرفة ذلك في تجنيدهم وتحريضهم علي ارتكاب جرائم الإرهاب، وتبذل الحكومة الحالية جهودا كبيرة من خلال مبادرة حياه كريمة لتقديم الخدمات الضرورية المشار اليها لهم<sup>27</sup>، ومن هنا تظهر اهمية هذا البعد وبصفة خاصة في الدول النامية عند تقييم أداء المنظمات العامة.

ويجب الإشارة الي ان العديد من الدراسات<sup>28</sup> توصي بتبني المنظمات العامة تطبيق عناصر الحوكمة من شفافية ومساءلة والالتزام بالقانون، ويجب السعي لتوفير قدرأ مناسباً من المشاركة المجتمعية عند صنع سياسيات وقرارات تقديم الخدمات العامة. ومن الأهمية كذلك ان يشعر

المواطن بحسن استخدام السلطة الممنوحة لهذه المنظمات، واحترام مبادئ العدل والمساواة بين المواطنين، والوصول إلى مستويات عالية من الرضاء المجتمعي من خلال التطبيق الفعال للحكومة الإلكترونية، والمعاملة الكريمة مع متلقى الخدمة.

### ثالثاً : بعد العمليات الداخلية وإجراءات تقديم الخدمة

تعتمد الحكومات المختلفة في الدول النامية على التنظيم البيروقراطي القائم على تقنين كافة خطوات العمل وتحديد شروط وإجراءات الحصول على الخدمات العامة مع التقيد بخطوط السلطة المحددة تنظيمياً مما أدى الى المبالغة في التعقيدات عند الحصول على الخدمة، وذلك رغم المحاولات المتعددة لتبسيط الإجراءات، لذا يعد بُعد العمليات وإجراءات الحصول على الخدمة العامة من الأبعاد الهامة لتقييم أداء المنظمة العامة<sup>29</sup>. إذ يجب ان يكون موضوع تبسيط الإجراءات وتسهيل الحصول على الخدمة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة العامة، وذلك بما يتفق مع التطور الرقمي والتكنولوجي، وتفعيل المساءلة والمحاسبة عند اساءة استخدام السلطة وتدنى مستوى تقديم الخدمات العامة. ويجب الإشارة هنا ان بعد العمليات بالنسبة للشركات العامة لا يقتصر على اجراءات تقديم الخدمة إنما يشمل نظم الإنتاج والتشغيل وتطويرها بما يتفق مع التطور التكنولوجي في هذا المجال.

### رابعاً : بعد التعلم والنمو:

يدور هذا البعد على الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن رفع قدرة المنظمة على التغيير والتطوير حتى يمكن مسايرة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الأجل الطويل؟ إذ انه قد تتطلب المتغيرات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية الحاجة الى تعلم أو ابتكار اساليب تقنية متقدمة في العمليات الداخلية والانتاجية وفي تقديم الخدمة العامة<sup>30</sup>. ولا شك ان القدرة على التطوير والابتكار ترتبط بتوافر موارد بشرية مؤهلة لتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة. وهذا يتطلب بدوره ضرورة تبني المنظمة نظام مناسب لإدارة الموارد البشرية يوفر اساليب حديثة للحوافز وللتدريب وتقييم الأداء لتنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ووضع الخطط التي تساعد على تنمية القدرات الابتكارية والمعارف لدي العاملين وتحديث نظم المعلومات<sup>31</sup>.

ولا حاجة للقول ان المنظمات العامة تواجه عدد من الصعوبات في التخطيط لعمليات التعلم والتطوير والتنمية فمن المعلوم أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة لا تملك الحرية الكاملة في التعيين و تحديد الأجور ومنح الحوافز وفي اختيار القيادات حيث انها مقيدة في ذلك إما بقانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 بالنسبة لهيئات العامة والمصالح الحكومية التابعة للجهاز

الإداري للدولة أو بقانون شركات قطاع الأعمال العام، القانون رقم 203 لسنة 1991 والمعدل بقانون رقم 185 لسنة 2020 بالنسبة للشركات العامة مثل شركات مياه الشرب والصرف الصحي

ولا شك أن هذا الإطار القانوني يقيد استقلال الإدارة في تحديد البرامج التي تهدف الي تنمية القدرات والمعرفة للعاملين بالمنظمات العامة وحريتها في وضع الخطط التي تعمل على مراعاة بعد التعلم والنمو.

ايضا تواجه المنظمات العامة صعوبات في حسن اختيار القيادات العليا حيث مازال نظام الأقدمية يسيطر الي حد كبير في الاختيار، لذا يجب أن تسعى المنظمات العامة الي تغيير مفاهيم الوظيفة العامة وثقافتها التي يجب أن تهدف إلى خدمة المواطنين والصالح العام وتطوير اساليب العمل ورفع معدلات الأداء.

### خامسا: البعد المالي:

رغم ان بقاء واستمرار المنظمات العامة لا يرتبط بتوفير موارد مالية ذاتية، الا ان عليها تحقيق درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال المحافظة على المال العام وترشيد الإنفاق والحد من فرص الفساد وإهدار الموارد المتاحة، والعمل على تنمية المنظمة والوفاء باحتياجات المواطنين المتزايدة.

### 3-شركة مياه الشرب بالإسكندرية ومدى الاهتمام بأبعاد الأداء للمنظمات العامة

تأسست شركة مياه الشرب بالإسكندرية عام 1860 كشركة مصرية فرنسية تحولت الي شركة انجليزية في عام 1879 حتى مارس 1954 حيث تم تمصير الادارة تحت إشراف أول مدير مصري، وصدر القانون رقم 117 لسنة 1961 بتأسيس مجلس إدارة الشركة المؤممة برئاسة السيد محافظ الإسكندرية، وصدر القرار الجمهوري رقم 1639 لسنة 1968 بتحويل شركة مياه الإسكندرية إلى هيئة اقتصادية حكومية ثم قضي قرار رئيس الجمهورية رقم 2420 لسنة 1971 بتبعيه هيئة مياه الاسكندرية لمحافظة الإسكندرية ادارياً وتنظيمياً، وظلت هيئة مياه الاسكندرية تمارس نشاطها على هذا الوضع حتى صدر قرار رئيس الجمهورية رقم 135 لسنة 2004 بتحويل هيئات المياه والصرف الصحي الي شركات وتكون تابعة للشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي. اي انها وفقا لهذا القرار تعد شركة تابعة مساهمة مصرية من شركات قطاع الأعمال

العام ورأس المال المرخص به: خمسة مليارات جنيه ورأس المال المصدر والمدفوع يبلغ مليار و779 مليون جنيه. ويتبعها عدد 17 فرع إداري و11 محطة انتاج وتقية مياه، يعمل بها حتي نهاية 2019 عدد 7407 عامل وموظف<sup>32</sup>. وسنتناول مناقشة ابعاد تقييم اداء الشركة كما يلي:

**أ-بعد الأهداف الاجتماعية المرسومة:** تتلخص رسالة الشركة في توفير مياه الشرب النقية لكافة الاستخدامات داخل نطاق اختصاصها وما يقتضيه ذلك من إقامة شبكات ومحطات وتوصيل الخدمة للعملاء. إن قطاع مياه الشرب والصرف الصحي من أكبر القطاعات الخدمية التي لها تأثير على التنمية بأي دولة والتي يقاس بها مدى تحضر الدولة وتقدمها، وذلك نظراً لما تمثله من ضرورة في كافة قطاعات الدولة سواء الاجتماعية او الاقتصادية، فلا يمكن ان تحدث أي تنمية في الدولة بدون وجود خدمات مياه الشرب النقية، فهي تعد خدمة حيوية ترتبط بمعيشة الإنسان وسلامة صحته وقدرته على العمل والإنتاج، ومن هنا تلتزم الدول كافة بإتاحتها لجميع السكان ومد الخدمة والتوسع فيها بمناطق الدولة المختلفة، مع الالتزام بالمعايير والاشتراطات الصحية والبيئية . ومن هنا فإن هذا البعد يعد أهم الأبعاد لأداء شركات مياه الشرب. ويجب وضع الخطط الإستراتيجية التي تضمن جودة مياه الشرب المقدمة للسكان واستمرارية توافرها دون انقطاع. ووفقاً للتقرير الإحصائي لجهاز مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك عام 2018/2017 فقد تميزت شركة مياه الإسكندرية بالمقارنة ببعض الشركات الأخرى بتغطية تقديم الخدمة بنظام 24 ساعة متصلة بنسبة 100%، بجودة عالية طبقاً لمؤشر المطابقة الفيزيائية والكيميائية لعينات مياه الشرب، كما تصدرت الشركة من حيث نصيب الفرد من المياه المباعة فقد بلغت 389.44 لتر/يوم. وإن كان هناك فاقد من كمية المياه المنتجة يقدر بنسبة 23.8% طبقاً لما جاء في ذات التقرير<sup>33</sup>.

**ب-بعد العملاء:** يرتبط نجاح أي شركة أو منظمة واستمرار نشاطها برضاء العملاء، فهو المقياس الذي نسترشد به لقياس مدى نجاحها في الارتقاء بمستوى الأداء. إلا أن الأمر هنا قد يختلف بالنسبة لشركة مياه شرب بالإسكندرية فهي تحنكر انتاج وتوزيع وتوصيل مياه الشرب لسكان مدينة الإسكندرية وقد بلغ عدد المشتركين 1831860<sup>34</sup>، ويمكن القول ان العميل لن يجد بديل آخر للحصول على هذه الخدمة إذا ما كان غير راضياً عن أداء الشركة ومن ثم لا يرتبط بقاء الشركة برضاء العملاء. إلا ان الحكومة حرصت على كسب رضاء المواطن بشكل عام عن أدائها في كافة المجالات. وكان إنشاء جهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك وصدور القرار الجمهوري رقم 115 لسنة 2007، والذي منح هذا الجهاز مجموعة من الصلاحيات حتى يتمكن من تنظيم ومتابعة ومراقبة أنشطة شركات المياه، أثراً إيجابياً في اهتمام شركات المياه بالجمهورية بالعملاء وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. وبالفعل أولت إدارة شركة الإسكندرية

اهتماما في السنوات الأخيرة بالعملاء وتم تطوير نظام خدمة العملاء بإتاحة عدد من الخدمات الإلكترونية مثل: استقبال شكاوى العملاء، وتسجيل قراءات العدادات الخاصة بالعملاء، والتعاقد مع المشتركين وذلك عبر وسائل التواصل الاجتماعي (What Sapp) كما تم تطوير موقع الشركة الإلكتروني وتم توفير إمكانية الاستعلام عن المستندات المطلوبة للتعاقد. ورغم هذا الاهتمام بخدمة العملاء تلاحظ ان عدد الشكاوى المقدمة من العملاء تتزايد سنوياً، فقد بلغ عدد الشكاوى المقدمة من العملاء في عام 2017 للتضرر من نظم المحاسبة عدد 3037 وارتفعت الي عدد 30214 شكوى عام 2019<sup>35</sup>، وتبرر قيادات الشركة هذا الارتفاع الكبير بأن ذلك نتيجة اتاحة الفرصة للتقدم بالشكاوى عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

**ج- بعد العمليات الداخلية وإجراءات تقديم الخدمة :** نظرا لأهمية جودة مياه الشرب لصحة المواطنين كان من الضروري العمل علي تحديث تكنولوجيا التشغيل وإنتاج المياه حيث تم تأهيل محطات إنتاج المياه بالشركة للحصول علي الشهادة الدولية لإدارة محطات المياه ( Technical Sustainable Management) وذلك بالتعاون مع هيئة المعونة الألمانية (GTZ) ، كما تم استيراد أجهزة حديثة لمراقبة وضبط جودة المياه، وفي مجال إجراءات تقديم الخدمة وتسهيل الحصول عليها فكما سبق وان أشرنا سلفاً تم إتاحة عدد من الخدمات الإلكترونية لتسهيل تقديم الخدمة وتأسيس أماكن كافية لاستقبال العملاء الجدد، إلا انه مازال هناك العديد من الشكاوي يقدمها العملاء لمعانتهم عند التعامل مع العاملين المختصين بتقديم الخدمة، علاوة الي ارتفاع نسبة الفاقد من إجمالي كمية المياه المنتجة حيث بلغت 28% وبلغت نسبة الفاقد داخل المحطات لدي شركة مياه الاسكندرية 6%<sup>36</sup>.

**د- بعد التعلم والنمو :** لا شك ان نجاح شركات مياه الشرب مثلها مثل كافة المنظمات يتطلب توافر رفع القدرات الابتكارية للعاملين للمساهمة في التطوير وتحسين الأداء إلا انها مقيدة بإطار قانوني او لائحي خاصة بالنسبة لنظام الأجور والحوافز والترقية فتخضع الشركات العامة الي قانون 203 لسنة 1991 والمعدل بقانون رقم 185 لسنة 2020 الخاص بشركات قطاع الأعمال العام والذي يحدد نظاماً للحوافز المادية ويقضي بمنح العاملين بها نصيب في الأرباح لا يتعدى 12% ولا يجوز تقدير مكافأة مجلس الإدارة بأكثر من (5%) بالنسبة للشركات القابضة و(10%) بالنسبة للشركات التابعة، وذلك من أرباح الشركة السنوية القابلة للتوزيع مخصصاً منها نسبة (5%) من رأس المال المدفوع. كذلك لا تملك الشركة رفع اجور العاملين بها نظراً لكونها كانت مقيدة بقانون الهيئات العامة وتبعيتها التنظيمية لمحافظة الإسكندرية، ولذا تتضرر النقابات العمالية من

مشروع لائحة الموارد البشرية الموحدة لشركات قطاع الأعمال العام ويسعي الوزير المختص الي تعديل الراتب الأساسي بإضافة الأجر المتغير لتحسين مستوى الأجور<sup>37</sup> . أيضاً تأثرت الشركة بالسياسيات العامة المتعلقة بالحد من التضخم الوظيفي في المنظمات العامة حيث أصبح من الصعوبة لديها تعيين عمالة مهرة جدد كل ذلك أدي الي ضعف الاهتمام بهذا البعد، ويؤثر ذلك بدوره علي حسن التعامل المرغوب مع العملاء. وبالنسبة للتعلم لم يلقى تدريب العاملين وتنمية قدراتهم الفنية والإدارية الاهتمام الكافي من الادارة العليا كما سنوضحه في الدراسة الميدانية.

هـ- **البعد المالي** : كما سبق وأن اشرنا أولت الدولة اهتماما كبيرا بتطوير قطاع المياه والصرف الصحي وتم إنشاء الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي وتحويل الهيئات العامة الي شركات تابعة تخضع للقانون (203) لسنة 1991، وكذلك صدور القرار الجمهوري رقم ( 136 ) لسنة 2004 بإنشاء جهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك كجهة رقابية وكمنظم للقطاع وسعت الشركة القابضة للتخفيف من حجم الدعم المالي لشركات المياه، وتم تبنى سياسة تسعيرية جديدة بدءاً من العام المالي 2014 / 2015 على ان تلتزم الشركات مقدمة الخدمة باستعادة التكاليف بهدف تحقيق الاستقلال المالي وتخفيف الأعباء عن الموازنة العامة للدولة<sup>38</sup>، وعلي ذلك سعت قيادات شركة مياه الاسكندرية الي العمل علي استرداد التكلفة الكلية وقد اشار تقرير جهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي الصادر في يوليو 2020 الي انه قد بلغت نسبة تغطية الإيرادات الكلية للتكاليف الكلية بالقطاع خلال العام المالي 2017/2018 نحو 93% ذلك مقارنة بنسبة 89% عن العام المالي 2016/2017 وتعد هذه النسب وفقاً لتصنيف مستويات الأداء ضمن "مستوى الأداء المقبول " والتي يجب العمل على تحسينها اتجاها الي قطاع مستقر مالياً ولتخفيف العبء عن الموازنة العامة للدولة . كما تشير نتائج نسب استعادة التكلفة خلال السنة المالية 2017 / 2018 الي تطور معدلات الأداء بصورة إيجابية بما يضمن تحقيق الاستدامة المالية لقطاع مياه الشرب والصرف الصحي.

وبالنسبة لشركة مياه الإسكندرية فقد استطاعت تغطية الإيرادات الكلية للتكاليف بها خلال العام المالي 2017 / 2018 وحققت بذلك ارباح بلغت 20 % وذلك رغم انه قد بلغ نسبة التحصيل المالي بالشركة خلال العام المالي 2017/2018 نحو 50 % من إجمالي المستحق على العملاء، وذلك يرجع الي ارتفاع التسعير .

علي اية حال يلاحظ ان هناك اهتمام واضح من إدارة الشركة بالبعد المالي على حساب باقي الأبعاد الأخرى. ويجب الإشارة الي أن شركات مياه الشرب ما زالت مقيدة من الناحية المالية سواء



فيما يتعلق بعدم وجود سياسات تسعيرية أو الأنشطة الاستثمارية بما في ذلك حجم التمويل اللازم لعمليات التشغيل والصيانة<sup>39</sup>.

#### 4- نتائج الدراسة الميدانية

تم تصميم استمارة استبيان لتحديد رؤية قيادات شركة الإسكندرية لمياه الشرب بشأن تعريف وإدراكهم لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وإلى أي مدى تراعى الشركة الأبعاد غير المالية لتقييم أداء الشركة، أيضاً التعرف على أهم المعوقات التي تعوق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تعتمد الشركة على 9 قطاعات أساسية: قطاع انتاج وتوزيع اسكندرية - قطاع انتاج وتوزيع المنطقة الجنوبية- قطاع انتاج وتوزيع المنطقة الغربية- قطاع المشروعات - القطاع المالي- القطاع التجاري - قطاع الموارد البشرية - قطاع المعامل- قطاع التخطيط والدراسات. وتتضمن تلك القطاعات 9 قيادات إدارة عليا- 61 إدارة عامة - 155 قيادات الوسطى (كبير - اولى - ثانية) بمجموع 225، وقد تكونت الخصائص الديموجرافيا للعينة كالاتي: 78% ذكور - 22% إناث- 91.5% مؤهل عال- 8.5% مؤهل متوسط- 35% بكالوريوس تجارة 34% بكالوريوس هندسة - 11% بكالوريوس علوم. وقد تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة تهدف إلى التأكد من وضوح عبارات الاستبيان ومحتواها. وبناءاً على الآراء والمقترحات ونتائج الاختبار الاستطلاعي للاستبانة فقد تم اجراء بعض التعديلات عليها من حيث المحتوى والمضمون ووضعت بصورتها النهائية وتم تطبيقها على عينة الدراسة.

هذا وقد استخدمنا الحصر الشامل للقيادات بالشركة، وقد بلغ إجمالي الاستثمارات التي تم توزيعها 225 استمارة تم استرداد 205 استمارة صحيحة. ونظراً لاهتمام الدراسة بالتعرف على آراء مفردات العينة بالنسبة لتطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ولن يكون للخصائص الديموجرافيا اثرا ملموس في ذلك فلن نتطرق عند التحليل الإحصائي لتأثير هذه الخصائص على الآراء.

قياس صدق وثبات استبانة الدراسة: يقصد بصدق استمارة الاستبيان امكانية قياس الظاهرة المبحوث من خلال الاداة المستخدمة، اما ثبات استمارة الاستبيان فيقصد به أن تعطى استمارة نفس النتائج في حالة تكرار توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف<sup>40</sup>، وفي هذه الدراسة تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرو نباخ. ويوضح الجدول رقم (1) نتائج قياس مدى ثبات وصدق محاور الاستبيان.

الجدول رقم (1) معامل الصدق والثبات لعبارات الاستبيان

م	المحاور	معامل الفا كرو	معامل الصدق
1	ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	.749	.865
2	مشكلات التطبيق	.768	.876

وقد تم إدخال البيانات الواردة بإجابات المستقصي منهم آليا باستخدام الحاسب الآلي وتحليل بيانات الدراسة للوصول إلى النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) اعتمادا على الحدود الحقيقية لفئات مقياس ليكرت باعتبار أن موافق تماما تأخذ الرقم 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق تماما 1، وطبقا لحساب قيمة الوسط الحسابي، تكون الدرجة (3) محايد هي قيمة وسطية، بحيث إذا كان الوسط الحسابي للإجابة عن عبارة ما أكبر من (3) اعتبر ذلك أكبر من المتوسط ويقع في منطقة الموافقة، وإذا كان أقل من (3) اعتبر ذلك أقل من المتوسط ويقع في منطقة عدم الموافقة .

تحليل نتائج تقييم مفردات العينة :

جدول رقم (2) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على محور بطاقة الأداء

المتوازن

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تمكنت الشركة من تغطية نفقاتها نتيجة ارتفاع التسعير	3,91	1,19073
2	تقوم الشركة بحسن استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لتغطية النفقات وتحقيق ارباح مناسب .	3,89	1,24542
3	تحقق الشركة ارباح نتيجة ترشيد الانفاق	1,89	1,01561
4	تسعى الشركة لتقليل نسبة الفاقد من المياه المنتجة	1,73	0,81723

0,93556	4,21	5	تحرص الشركة على اجراء التحليل البكتريولوجي للمياه بشكل دائم
1.13953	2.14	6	تحرص الشركة على تطوير مستوى التكنولوجيا والتجهيزات بشكل دائم
1,19294	2,25	7	تعمل الشركة على تبسيط اجراءات تقديم خدماتها للعملاء
0,74524	1,74	8	تمتلك الشركة قاعدة بيانات عن عملاءها يتم تحديثها بشكل دوري
1,02813	1,69	9	تقوم الشركة بأجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء
1,003424	3,59	10	يتم فحص شكاوى العملاء والعمل على إزالة أسبابها
1,13797	2,14	11	تنتظم الشركة على قراءة العدادات شهرياً وحساب تكاليف الاستهلاك
0,88629	1,73	12	يهتم العملاء بتسجيل قراءة العدادات شهريا من خلال ال what Sapp
1,13954	2,23	13	لدى الشركة نظام لتبادل المعلومات بين العاملين وتنمية معارفهم
1.19294	2,25	14	هناك مخصصات مالية لعمليات البحوث والتطوير بالشركة
1,19304	3,83	15	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين

1,2434	2,20	تهتم الشركة بتدريب الفنيين على الأساليب التكنولوجية الحديثة	16
1,177	2,44	توجد خطة تدريبية للعاملين بعد دراسة الاحتياجات التدريبية	17
1,18055	3.75	يوجد لدى الشركة نظام فعال للمكافآت والحوافز	18
1,13797	2,14	يوجد نظام عادل لتوزيع الأرباح والحوافز على العاملين بالشركة	19
0,74857	4,15	توفر الشركة وسائل انتقال آمنة للعاملين	20
1,02718	1,91	تحرص قيادات الشركة على حس العاملين لتقديم مقترحاتهم لتطوير اساليب العمل بالشركة	21
0,63106	4,51	خدمات الشركة تغطي كافة مناطق واحياء محافظة الاسكندرية	22
1.10706	3.96	تحرص الشركة على تقديم الخدمة دون انقطاع	23

وتوضح بيانات الجدول السابق (2) أنه بالنسبة للبعد المالي هناك موافقة من مفردات العينة على أن الشركة تمكنت من تغطية نفقاتها نتيجة ارتفاع التسعير حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,91 فكما أشار التقرير السنوي العاشر لجهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك ان التسعير ظل ثابتا إلى عام 2009 وفي السنوات الأخيرة اتجهت السياسات العامة إلى رفع تعريفة التسعير ويشير المتوسط الحسابي للعبارتين 2 و3 بأن تحقق الأرباح لا يرجع إلى حسن استغلال الموارد والامكانيات أو نتيجة ترشيد الانفاق حيث بلغ المتوسط الحسابي لحسن استغلال الموارد 2,14 ، وبالنسبة لترشيد الأنفاق بلغ المتوسط الحسابي 1.89 أي ان هناك عدم موافقة مما يشير أنه لا يوجد اهتمام كافي بالبعد المالي رغم تحقيق نسبة من الأرباح .

وبالنسبة لبعد العمليات الداخلية واجراءات تقديم الخدمة توضح آراء مفردات العينة للعبارة رقم 6 ان هناك عدم التأكد بأن الشركة تحرص على تطوير مستوى التكنولوجيا والتجهيزات بشكل دائم

حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,14 وقد يرجع صعوبة تطوير مستوى تكنولوجيا الإنتاج واجراءات العمل والتشغيل إلى أن الشركة مقيدة بإطار لائحي ومالي يحد من قدرتها على ذلك كما أشرنا سلفا. أيضا هناك عدم التأكد على ان الشركة تعمل على تبسيط اجراءات تقديم خدماتها للعملاء حيث جاء المتوسط الحساب 2,25 بالنسبة للعبارة رقم 7 كذلك هناك عدم موافقة على ان الشركة تعمل على تقليل نسبة الفاقد من المياه المنتجة حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,73 للعبارة رقم 4. ورغم ضعف اهتمام الشركة ببعدها العمليات الداخلية نجد ان هناك موافقة بدرجة عالية على الاهتمام بأجراء عملية التحليل المستمرة للمياه لضمان صلاحيتها للاستخدام حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.21 ويرجع ذلك على انه بالتعاون مع هيئة المعونة الألمانية (GTZ)، تم استيراد أجهزة حديثة لمراقبة وضبط جودة المياه كما أشرنا سلفا.

أما بالنسبة لبعدها العملاء فهناك عدم موافقة على ان الشركة تملك قاعدة بيانات عن العملاء او انها تقوم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضاه العملاء، وبلغ المتوسط الحسابي 1,74 للعبارة رقم 8، بلغ 1,69 بالنسبة للعبارة رقم 9، كما ان هناك عدم التأكد لدي مفردات العينة على ان الشركة تنتظم على قراءة العدادات شهريا وحساب تكاليف الاستهلاك حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,14 للعبارة رقم 11 والذي قد يرجع الي نقص في العاملين نتيجة سياسية إيقاف التعيينات بالمنظمات العامة. ويتضح من هذه النتائج أن الشركة لا تولي الاهتمام الكافي بهذا البعد. ورغم ذلك هناك موافقة من مفردات العينة على انه يتم فحص الشكاوى المقدمة من العملاء والعمل على إزالة اسبابها حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,59)، ويرجع ذلك إلى اهتمام جهاز تنظيم مياه الشرب بمتابعة وحصر وتصنيف شكاوى العملاء عبر الوسائل المتنوعة، وكذلك القيام بالزيارات الميدانية لمعاينة وبحث شكاوى مياه الشرب. وبالنسبة للعبارة رقم 12 الخاصة بقيام العملاء بتسجيل قراءات العدادات وارسالها للشركة عبر الـ what's app فقد جاء المتوسط الحسابي (1,73) أي عدم موافقة تماما، وقد يرجع ذلك إلى عدم ثقتهم بأن الشركة سوف تهتم بتسجيل تلك القراءات لحساب الاستهلاك الفعلي.

وبالنسبة لبعدها النمو والتعلم فهناك عدم تأكد أو الميل لعدم الموافقة على العبارات 13، 14، 16، 17، 19، 21 وهي العبارات المتعلقة بأن الشركة تهتم تبادل للمعلومات بين العاملين لتنمية معارفهم (متوسط الحسابي 2,23) او ان هناك مخصصات مالية لعمليات البحوث والتطوير بالشركة (متوسط حسابي 2,25) أو ان الشركة تهتم بتدريب الفنيين على الأساليب التكنولوجية الحديثة (متوسط حسابي 2,20) أو ان الخطة التدريبية يتم اعدادها بناء على دراسة للاحتياجات (متوسط حسابي 2,44). كذلك هناك عدم موافقة على انه يوجد نظام عادل لتوزيع الارباح والحوافز

على العاملين بالشركة (متوسط حسابي 2,41) او ان قيادات الشركة تحرص على حس العاملين لتقديم مقترحاتهم لتطوير اساليب العمل بالشركة (متوسط حسابي 1,91). في حين وافق مفردات العينة على ان الشركة تقدم برامج تدريبية كافية (متوسط حسابي 3,83) وقد يرجع ذلك إلى أن الشركة القابضة لديها 14 مركز تدريب على مستوى الجمهورية، وتقدم عدد من الدورات التدريبية مثل التدريب الإداري، المالي والتجاري، والفني، أيضا وافق مفردات العينة على ان الشركة توفر وسائل انتقال آمنة للعاملين (متوسط حسابي 4,15). وأنه يوجد لدى الشركة نظام فعال للمكافآت والحوافز (متوسط حسابي 3,75) والذي قد يرجع الى انه يتم توزيع الأرباح وفقاً لضوابط محددة بقانون. ويتضح من هذه النتائج ان لا يوجد اهتمام مناسب ببعيد النمو التعلم حيث لا تحرص الشركة على تنمية مهارات العاملين الفنية، ودعم التبادل المعرفي بينهم، والحرص على التعرف على مقترحاتهم في عمليات التطوير الأعمال والإنتاج بالشركة، كذلك هناك نقص في الاهتمام بتوفير المخصصات اللازمة لعمليات البحوث والتطوير.

وبالنسبة لبعيد تحقيق الأهداف الاجتماعية المرسومة (العبارتين 22 و23) وافقت مفردات العينة أن خدمات الشركة تغطي كافة مناطق وأحياء محافظة الإسكندرية ودون انقطاع بمتوسط حسابي (4,51 و 3,96)، فقد سبق وان اشرنا سلفاً أن شركة الإسكندرية قد حصلت على المركز الثالث لكفاءة الأداء طبقاً للتقرير السنوي لجهاز تنظيم مياه الشرب<sup>41</sup>، وأن التغطية بنظام 24 ساعة متصلة نسبة 100%، كما تصدرت الشركة الترتيب الأول بذات التقرير من حيث نصيب الفرد من المياه المباعة فقد بلغت 389,44 لتر/يوم ويتضح مما سبق ان هناك اهتمام من الشركة بهذا البعد مقارنة بشركات المياه بالمحافظات الأخرى.

توضح النتائج السابقة ان الشركة تولي اهتمام بالبعد الاجتماعي وتحقيق رسالتها بقدر مناسب من الفعالية حيث أن خدمات الشركة تغطي كافة مناطق وأحياء محافظة الإسكندرية ودون انقطاع، أيضا هناك اهتمام بالبعد المالي الي حد ما نتيجة التزامها بتغطية نفقاتها كما اشرنا سلفاً، ومن جانب لم تلقي ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الأخرى والمتعلقة بالمنظمات العامة الاهتمام الكافي من الشركة وهي ابعاد التعلم والنمو، وبعيد العملاء، وبعيد العمليات. ولا ننكر أنه قد يرجع ذلك الي انها تعاني من بعض المشكلات التي يجب التعامل معها ويوضح الجدول التالي (جدول رقم 3) أهم هذه المشكلات والتي تم استطلاع آراء العاملين في شأنها .

جدول رقم (3) استجابات مفردات عينة الدراسة على محور مشكلات التطبيق

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	خضوع الشركة لإطار قانونى مقيد	3,91	1,19073
2	لا يوجد خطط استراتيجية ورؤية واضحة لتبنى الشركة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	4,00	1.03136
3	ضعف وعى العملاء بقضايا المياه واهمية ترشيد استهلاكها	3,86	1,13366
4	لا يوجد سياسة ثابتة لتسعير تقديم الخدمة	2,32	1,1123
5	كثرة البناء العشوائي وتقدم شبكات المياه يؤثر على حسن تقديم الخدمة	4,41	0,50369
6	خضوع الشركة لأجهزة الرقابة المركزية يؤثر على مرونة اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية الانتاجية	3.75	1,18055
7	ضعف فرص مشاركة العاملين في صنع سياسات الشركة	62,3	329321,
8	الاعتماد على مركزية اتخاذ القرارات	3.75	1,18055
9	ارتفاع تكلفة الاساليب الانتاجية الحديثة يحد من فرص تطوير العمليات الانتاجية	4.14	0.86574
10	سياسات ايقاف التعيين ادى إلى عدم توافر الاعداد المناسبة للعمالة الفنية الماهرة	4.17	0.87549

توضح بيانات الجدول السابق ان هناك موافقة بدرجات عالية علي أن الشركة تعاني من المشكلات الواردة بالجدول السابق وجاء ترتيب الموافقة علي كل منها كما يلي :

- كثرة البناء العشوائي وتقدم شبكات المياه يؤثر على حسن تقديم الخدمة وبلغ المتوسط الحسابي (4,41).
- سياسات إيقاف التعيين ادى إلى عدم توافر الاعداد المناسبة للعمالة الفنية الماهرة (4.17).
- ارتفاع تكلفة الاساليب الانتاجية الحديثة يحد من فرص تطوير العمليات الانتاجية (4.14).
- لا يوجد خطط استراتيجية ورؤية واضحة لتبنى الشركة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (4,00).
- خضوع الشركة لإطار قانونى مقيد (3,91).
- ضعف وعى العملاء بقضايا المياه واهمية ترشيد استهلاكها (3,86).
- خضوع الشركة لأجهزة الرقابة المركزية يؤثر على مرونة اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية الانتاجية (3.75).
- ارتفاع تكلفة الاساليب الانتاجية الحديثة يحد من فرص تطوير العمليات الانتاجية (3.75).
- ضعف فرص مشاركة العاملين في صنع سياسات الشركة (62,3).

### الخلاصة والتوصيات:

تناولت الدراسة عرض مفهوم وابعاد بطاقة الأداء المتوازن وأنها تتضمن أربعة ابعاد قد اتفق عليها الباحثون، وهي كالاتي: البعد المالي Financial Perspective (العائد المالي للمساهمين) وبعد العملاء Customer Perspective (الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء). وبعد العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective (القدرة على التطوير والتميز في العمليات الداخلية). وبعد التعليم والنمو Learning and Growth Perspective (تعليم وتنمية القدرات الابداعية والابتكارية للعاملين).

وأوضحنا أن هناك بعض الاجتهادات التي تري ضرورة إعادة ترتيب وصياغة هذه الأبعاد بما يتفق مع طبيعة أنشطة المنظمة المنظمات العامة والتي تهدف الى تحقيق الصالح العام ولا تهدف الى الربح وخلصنا الي أن ابعاد هذه المنظمات هي:

- بعد الأهداف الاجتماعية المرسومة (تحقيق رسالة المنظمة بأعلى درجة من الفاعلية)
- بعد العملاء ( متلقى الخدمات العامة )
- بعد العمليات الداخلية واجراءات تقديم الخدمة



- بعد التعلم والنمو

- البعد المالي

وبالنسبة إلى أي مدي استطاعت شركة مياه الشرب بالإسكندرية الاستفادة من الأبعاد المشار إليها فقد انتهت الدراسة الي أن الشركة أولت اهتمام بالبعد المالي الي حد ما بهدف استعادة التكاليف وتحقيق الاستقلال المالي مع تحقيق نسبة مقبولة من الأرباح تسمح بتوزيع النسب المقررة منها قانونا علي العاملين، واعتمدت في ذلك علي زيادة تسعير المياه حيث تم تبنى سياسة تسعيرية جديدة بدءاً من العام المالي 2014 / 2015. و لم يوافق مفردات العينة علي ان الشركة تهتم بحسن استغلال الموارد والامكانيات المتاحة والسعي الي ترشيد الإنفاق. ايضا اظهرت الدراسة ان هناك اهتمام بالبعد الاجتماعي وتحقيق رسالتها حيث تمكنت من تغطية كافة مناطق وأحياء محافظة الإسكندرية بالمياه الصالحة للشرب ودون انقطاع. الا انه بالنسبة للأبعاد الأخرى وهي ابعاد التعلم والنمو، وبعد العملاء، وبعد العمليات فهي لم تلقي الاهتمام الكافي والذي قد يرجع الي ان الشركة تعاني من عدد من المشكلات الإدارية تحد من قدراتها قي تحقيق باقي الأهداف ووافق مفردات العينة علي ان اهم هذه المشكلات هي:

- سياسات ايقاف التعيين ادى إلى عدم توافر الاعداد المناسبة للعمالة الفنية الماهرة .
- ارتفاع تكلفة الاساليب الانتاجية الحديثة يحد من فرص تطوير العمليات الانتاجية .
- لا يوجد خطط استراتيجية ورؤية واضحة لتبنى الشركة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن .
- خضوع الشركة لإطار قانونى مقيد .

وتوصي الدراسة بأهمية وضع خطط استراتيجية لترجمة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن مع مراعاة الموازنة بينها وبما يتفق مع طبيعة نشاط الشركة، والعمل علي منح شركات مياه الشرب الحرية في تعيين الفنيين والمختصين في مجال انتاج مياه الشرب. ايضا من الأهمية إعادة النظر في الإطار القانوني لتحرير الشركة من القيود التشريعية والمالية وتمكين مجلس إدارة شركات مياه الشرب من التعامل مع التطور التكنولوجي والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية. كما توصي الدراسة بعمل استبيان لقياس درجة رضا العملاء عن مستوى تقديم خدمات مياه الشرب والتطور في الأداء، والعمل على تعديل السلوكيات السلبية ودعم السلوكيات الايجابية في تعامل المجتمع مع قضايا قطاع مياه الشرب.

قائمة المراجع

- 1) جهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك عام 2018/2017 ، ص 6 .
- 2) المرجع السابق ص 14 .
- 3) رسالة ماجستير، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد 3، 2015.
- 4) المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (4)، 2016.
- 5) المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 8، العدد 4، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، 2017.
- 6) رسالة ماجستير، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، 2018.
- 7) -86 A. wall, the future of the balanced scorecard, An Interview with professor Dr. Roberts. Kaplan, Measuring Business Excellence, Vol. (1), 2003, P.P. 30 – 35
- 8) Robert S. Kaplan and David P. Norton, Using the Scorecard as a Strategic Management System, Op.Cit., p. 74
- 9) -Freed R.David, Strategic Management : Concepts and cases, 13th ed, Prentice Hall , New Jersey , 2009 : P.135
- 10) أحمد خمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي - تبسة، 2016. ص 20
- 11) عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن "المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي" ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 7 .
- 12) فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2007 ، ص 78.
- 13) عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، الجزائر ، 2011م. ص 25 .
- 14) حازم محمد الشيشيني، نحو اطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الاداء المتوازن ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، مصر المجلد 26 ، العدد 1 ، 2004 ، ص 113 .
- 15) الكيلاني علاء محمد ، تقييم اداء المصارف الاسلامية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن (BSC) دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، رسالة دكتوراه ، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي ، جامعة ام درمان الاسلامية ، 2016، ص 71 .
- 16) Niven, Paul R., Balanced Scorecard Step by step: Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Published simultaneously in Canada, 2006, p.16
- 17) إنعام محسن حسن زويلف وعبد الناصر نور، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال جامعة عمان، إعلان اتحاد الدولة العدد الثاني، 2005، ص 21.
- 18) تدريبيبة سخان، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسة المتوسطة للصناعة الغذائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011. ص 25
- 19) R. Kaplan, D. Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotages strategique, Les 4 axes success, op cit., p.34
- 20) طه حسين اسماعيل احمد، تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتحسين اداء المنظمات العامة بالتطبيق على شركة مصر للتأمينات العامة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الادارية، اكااديمية السادات للعلوم الادارية، 2013، ص 127.
- 21) ظاهر محسن الغالبي، وائل متعدد صحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ، ص 35 .
- 22) سنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الصناعية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر 2012. ص 95

- (23) محمد خالد المهاني، بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي، ورشة عمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، الملتقى العربي الثالث - 6-9 يوليو 2008.
- (24) محمد ماهر الصواف ، بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملائمة ابعادها للمنظمات العامة، على موقع [www.academic.edu](http://www.academic.edu) بتاريخ 2021 /10/6 .
- (25) المرجع السابق .
- (26) عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2008 ، ص 279 .
- (27) محمد ماهر الصواف ، بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملائمة ابعادها للمنظمات العامة، مرجع سبق ذكره
- (28) راجع كل من : - منال محمد الوكيل، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة ، ديسمبر 2021 .
- نهى أحمد الحايك ، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، الجامعة الافتراضية السورية ، 2016 .
- هويدا محمود ابراهيم ، دور الحوكمة في تحسين أداء الادارة المحلية بالتطبيق على محافظة الجيزة ، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 2009 .
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.
- (29) عبد الرحيم تستعيد، مدخل قياس الأداء المتوازن والمحاور والمميزات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة قياسي الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية: نقل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة ورشة عمل (كيفية تطبيق قياس الأداء المتوازنة)، القاهرة - 11-15 فبراير 2007.
- (30) محمد ماهر الصواف ، ابعاد نجاح المنظمات الحكومية ، على موقع Kenanaonline ، 2021 /10/8
- (31) آيات عبدالقادر بسيوني ابوسعدة ، دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق على اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الادارية ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، 2016 ، ص 49.
- (32) (البوابة الإلكترونية للشركة مياه الشرب بالإسكندرية <https://alexwater.com.eg/#section8> 2021 /11/11
- (33) وزارة الاسكان والمرافق والمجمعات العمرانية ،جهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك، التقرير السنوي العاشر للعام المالي 2017 /2018 ، ص 25- 26
- (34) البوابة الإلكترونية للشركة مياه الشرب بالإسكندرية (<https://alexwater.com.eg/#section8>)
- (35) التقرير السنوي العاشر لجهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك للعام المالي 2017 / 2018 مرجع سبق ذكره، ص 60
- (36) المرجع السابق، ص 26
- (37) موقع دار الخدمات النقابية والعمالية <https://www.ctuws.com/content>
- (38) التقرير السنوي العاشر لجهاز تنظيم مياه الشرب، مرجع سبق ذكره، ص 14
- (39) التقرير السنوي العاشر لجهاز تنظيم مياه الشرب ، مرجع سبق ذكره، ص 8
- (40) احمد عبدالله اللطح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي- تعريفه- خطواته- مناهجه- المناهج الاحصائية، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2002م .
- (41) التقرير السنوي لجهاز تنظيم مياه الشرب ، مرجع سبق ذكره، ص 22- 24