



أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء

الدكتور محمد عبد اشتوي
أستاذ إدارة الأعمال المشارك في جامعة القدس المفتوحة
البريد الإلكتروني: meshteivy@qou.edu

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل بفرع الزهراء، ولتحقيق الأهداف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة الحقيقي في جميع العاملين في المصلحة بفرع الزهراء وعددهم "53"، وتكونت عينة الدراسة من "30" موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء جاءت متوسطة بجميع أبعادها (النمو والتعلم-العمليات الداخلية-العلاء-البعد المالي). وأن مستوى التطوير التنظيمي كما يراه العاملون في مصلحة مياه بلديات الساحل جاء متوسطاً كذلك. كما بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي. وأنه لا يوجد اختلاف بين تقديرات أفراد العينة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وواقع التطوير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة). وأهم ما أوصت به الدراسة أن تواكب المصلحة المعايير والمقاييس الدولية المتعلقة بعمليات النمو المالي من خلال متابعة جميع الجوانب المتعلقة بالتغيرات المالية العالمية والمحلية، وربط تلك التغيرات بأي مؤشرات مالية في تتم في المصلحة. وأن تهتم بتحقيق رضا العملاء المتعاملين مع المصلحة سواء البلديات أو المواطنين بشكل مباشر، وذلك من خلال رفع مستوى الأداء والربط بين الخدمة المقدمة ومستوى رضا العملاء عنها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، التطوير التنظيمي.



The Impact of The Use of a Balanced Scorecard in The Organizational Development of The Sahel Municipal Water Service of The Zahra Branch

Dr. Mohammed Abed Eshteiwy

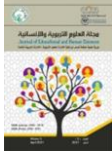
Associate Professor of Business Administration at Al Quds Open University

Email: meshteiwy@qou.edu

ABSTRACT

The study aimed to demonstrate the impact of the use of a balanced scorecard in the organizational development of the Sahel Municipal Water Service of the Zahra Branch. To achieve the objectives, the analytical descriptive approach was followed. The real study community was represented in all the Zahra Branch's 53 employees. A sample of the study consisted of 30 employees selected in a simple random manner and relied manner. The results of the study showed that the degree of use of the balanced scorecard in the Sahel Municipalities Water Service - Zahra Branch was moderate in all its dimensions (growth and learning - internal operations - customers - financial dimension). The level of organizational development, as perceived by the Sahel Municipal Water Service, is also mediocre. It also showed a statistically significant impact of the use of a balanced scorecard in organizational development. There was no difference between the estimates of sample individuals on the reality of the use of a balanced scorecard and the realities of organizational development from the sample individuals' perspective attributable to variables (sex, age, years of service). Most importantly, the study recommended that the interest keep pace with international standards and standards on financial growth processes by following up on all aspects of global and domestic financial changes and linking those changes to any financial indicators in the interest. To be interested in achieving the satisfaction of customers dealing with the interest, both municipalities and citizens directly, by raising the level of performance and linking the service provided to the level of satisfaction of customers.

Keywords: balanced scorecard, organizational development.



مقدمة:

في ضوء التغيرات الكبيرة الحاصلة في عمل المنظمات جراء حالة الحداثة والمعاصرة في العديد من جوانب عملها، باتت المنظمات تعمل في بيئة من عدم التأكد والاجتهاد الدائم لمواكبة تلك التغيرات سيما من منظور استراتيجي في العمل، حيث ظهر العديد من النماذج والأدوات لقياس ومقارنة الأداء بما هو مطلوب ليحقق رضا العميل، ولمناغمة أي تطورات معاصرة في بيئة العمل، الأمر الذي يفرض على المنظمات ان تطور أداءها وتنتقل من العمل التقليدي الى الأفضل منه، وهذا ما أشارت اليه مسعود (2020: 16) حيث بينت بأن التطوير التنظيمي يأتي كنتيجة لعملية إيجاد التوافق بين الأهداف والخطط والاستراتيجيات الموضوعية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة ما بين البيئة الخارجية وما تتضمنها من تغيرات ديناميكية مستمرة، فتبدأ المؤسسة بإدراك أهمية التطوير التنظيمي ومدى حاجتها لاستراتيجيات التغيير والتطوير ومن أبرز نماذج وأدوات قياس الأداء الاستراتيجي التي ظهرت حديثاً "بطاقة الأداء المتوازن". حيث بين ملو العين (2015: 3) بأن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي تكمن في أنها تعمل على تقييم الأداء من منظور استراتيجي بحيث تهتم بالأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وتعتمد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، وأصبحت من أبرز النماذج في القياس الحقيقي للنجاح والفشل، وتسهم في مساعدة صناع القرار على اتخاذ القرارات التنفيذية والاستراتيجية وتحقيق التطوير اللازم. فعمليات التطوير فعلياً لن يتم التعرف عليها إلا إذا تم التعرف على مستويات الأداء وقياسه بدقة مروراً بعمليات التطوير المستهدفة.

مشكلة الدراسة:

لما كان التغيير سمة من سمات العصر الحديث، ومستوى المنافسة بين المنظمات أصبح كبيراً وصولاً الى حالة من التميز في العمل، دأبت مصلحة مياه بلديات الساحل خاصة بعد أن تمت خصخصة توزيع المياه في محافظات غزة أصبحت بحاجة إلى إجراء تغيرات جذرية لمواكبة التطورات وتلبية حاجات المجتمع المحلي المتغيرة من حين لآخر، ولكن ومن خلال علاقة الباحث بعدد من العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل والتفاعل معهم، شعر بعدم رضاهم عن مناخ وبيئة العمل في المصلحة، وعند سؤالهم عن أسباب ذلك، أشاروا إلى أن أدوات وأساليب العمل المتوفرة تقليدية لا تؤهل لتقديم خدمة مرضية للمستفيدين من عملاء المصلحة، وأن حجم الشكاوى ومراجعات المواطنين وذوي العلاقة تجاه تدني مستوى الخدمة المقدمة لهم كبير، وهو ما يشير إلى وجود فجوة وإهمال في عمليات التطوير التنظيمي المختلفة في المصلحة. كما يشير إلى أن إدارة المصلحة تعمل وفق منظومة عمل تقليدية شبه ثابتة لا تهتم بقياس قيم مخرجاتها ولا تهتم بمقابلتها مع احتياجات ومتطلبات عملائها المستفيدين من خدماتها. علماً بأن عمليات القياس المستمرة للأداء في أي منظمة يوضح لإدارتها مستويات التقدم أو التأخر في العمل، وأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المصلحة قد يحدد عمليات التغيير والتطور التي قد تحدث عند عمليات التطوير المتوقعة.

في ضوء ما ورد يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء؟ وللإجابة عن السؤال الرئيس صيغت الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء؟
- ما مستوى التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء؟
- هل يؤثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء؟
- هل يوجد اختلاف جوهري بين تقديرات أفراد العينة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وواقع التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء تعزى لاختلاف متغيرات: الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء.
- وللتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:**
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام "البعد المالي" من بطاقة الأداء



المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء.
– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد "العملاء" من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء.
– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد "العمليات الداخلية" من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء.
– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد "النمو والتعلم" من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء.
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول (واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وواقع التطوير التنظيمي) بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة).

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء.
2. التعرف على واقع التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء.
3. الكشف عن تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء.
4. استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة حول كل من (استخدام بطاقة الأداء المتوازن- والتطوير التنظيمي) بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

أولاً- الأهمية النظرية:

- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يؤصل مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، والتطوير التنظيمي بما يزيد من معارف المهتمين بالخصوص.
- تسلط الضوء على أهمية أركان عمليات التطوير وزيادة الإدراك لمقتضياتها بما يتناسب مع متطلبات العملاء.
- تعد الدراسة إضافة للمكتبة الفلسطينية، لتمثل نقطة انطلاق لباحثين آخرين للبحث في نقاط ذات العلاقة اعتماداً على المفاهيم التي وردت فيها.

ب – الأهمية التطبيقية:

- تزيد من إدراك ومعرفة العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل حول ماهية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بما يؤهلهم من استخدامها في قياس وتقييم أداء المصلحة الفعلي.
- تقدم الدراسة نتائج يمكن الاستناد إليها عند اتخاذ القرارات التنظيمية في المصلحة.
- تعزز قدرة إدارة المصلحة على قياس الأداء الاستراتيجي وتقييمه واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- نتائج استخدام بطاقة الأداء المتوازن وقياس الأداء سيبين نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء، وعليه يمكن تعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن، ويتضمن الأبعاد التالية (البعد المالي، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم). حيث تم اعتماد هذه الأبعاد بعد أن تبين بأنها الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين.
المتغير التابع: التطوير التنظيمي.



حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يتمثل الحد الموضوعي للدراسة في بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي.

الحدود المكانية: طبقت مفردات هذه الدراسة على مصلحة مياه بلديات الساحل- فرع الزهراء في قطاع غزة بفلسطين.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي (2022/2021م).

الحدود البشرية: طبقت مفردات الدراسة على جميع العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء.

مصطلحات الدراسة:

بطاقة الأداء المتوازن: عرفها بلاسكة (2012: 17) بأنها نموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، حيث يركز على أربعة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد النمو والتعلم. وتعرف بطاقة الأداء المتوازن إجرائياً على أنها أحد النماذج ذات الأبعاد والمعايير المحددة تستخدمها مصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء في قياس وتقييم أدائها للتعرف على مستويات التقدم أو التأخر فيه.

التطوير التنظيمي: عرفه نور الهدى (2021: 27) بأنه عملية تغيير طويلة المدى ومخطط لها تسعى لتطوير قدرات الأفراد والهيكل التنظيمية نحو الأفضل من خلال التركيز على العلوم السلوكية لمواكبة هذه التغيرات الحاصلة وبالتالي زيادة فعالية المنظمة. ويعرف التطوير التنظيمي إجرائياً على أنه مجموعة من العمليات المخطط لها على مستوى طويل المدى تقوم بها الإدارة العليا في مصلحة مياه بلديات الساحل لتحديد فرص التغيير اللازمة في مجالات العمل المختلفة بهدف تحقيق أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية ولتلبية متطلبات واحتياجات العملاء.

مصلحة مياه بلديات الساحل: هي مؤسسة وطنية مهنية ينطوي تحت مظلتها جميع إدارات المياه والصرف الصحي في بلديات القطاع وذلك ضمن أربع مصالح للمياه ثلاثة منها في الضفة الغربية وواحدة في غزة، وشكل العام 2000 شهاد ميلاد للمصلحة حينما تم اعتماد مذكرة التفاهم التي وقعها رؤساء بلديات قطاع غزة. رسالتها تزويد سكان قطاع غزة بخدمات مياه وصرف صحي متكاملة ومتميزة وامنة بيئياً من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والحلول الإبداعية. (شبلق، 2022، www.cmwu.ps)

الدراسات السابقة

أولاً - الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل "بطاقة الأداء المتوازن"

في إطار علاقة وتأثير بطاقة الأداء المتوازن في أداء المنظمات، أجرى Tuan (2020) دراسة هدفت الدراسة إلى بيان تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية في فيتنام، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة لجمع البيانات، وطبقت مفردات الدراسة على عينة عددها (109) مدير ورئيس قسم في البنوك التجارية في فيتنام، حيث أثبتت النتائج بأن بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير على أداء البنوك التجارية في فيتنام، وأنها الأساس العلمي لقياس الأداء في البنوك. وأن هناك اعتماد كبير عليها خاصة في نجاح العمليات الداخلية. وأثبتت النتائج أن تفوق البنوك يقوم على مدى اعتمادها على هذه البطاقة في القياس والتحسين. أما على مستوى عمليات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات، فقد أجرت الهازمي (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء جامعة (AK) جنوب المملكة العربية السعودية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الأكاديمية "عمداء-عمادات مساندة-وكلاء-رؤساء أقسام" والبالغ عددهم "90" عضواً، وقد تم اعتماد "48" استبانة للتحليل فقط، ولقد بينت نتائج الدراسة بأن إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعة جاء بدرجة متوسطة، وجاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى، وبعد العمليات الداخلية في المرتبة الثانية، وبعد العملاء في المرتبة الثالثة، والبعد المالي جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة. وبنفس الاتجاه أجرى العامري (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على إمكانية تقييم مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر المديرين



والوكلاء والمعلمين، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد تكونت عينة الدراسة من "215" مفردة من القيادات المدرسية-مديرين ووكلاء- و"155" من المعلمين، وبينت النتائج بأن مستوى الأداء المؤسسي الكلي في المدارس في مدينة الحديدية وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً، وقد جاء بعد العمليات الداخلية في المرتبة الأولى والبعد المالي في المرتبة الرابعة والأخيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات افراد العينة تعزى للمتغيرات "الجنس-المسمى الوظيفي-سنوات الخدمة". وكذلك أجرى كل من نسرين، وكراش (2021) دراسة هدفت إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك بدراسة مجموعة من المؤسسات ببرج بوعريريج، وتمثلت عينة الدراسة في "12" مديراً لتلك المؤسسات، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، حيث أظهرت النتائج بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء المالي يسمح بتحسين عملية التقييم وترشيد عملية اتخاذ القرار، كما بينت النتائج أن المؤسسات الناشطة ببرج بوعريريج لا تولي أهمية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي. وللتأكيد على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عمليات التقييم للأداء، أجرى Hegazy & Eldeeb (2020) هدفت الدراسة إلى إنشاء إطار مع التدابير ذات الصلة لتطوير بطاقة أداء متوازن لشركات التدقيق، وتوفير مؤشرات فرعية لتقييم الأداء وفق العناصر التالية: التعلم والنمو، والعلاء والعمليات الداخلية، والشؤون المالية، وأخلاقيات الشركة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وإجراء مسح إحصائية وتحليل عوامل التأكيد على هذه الأبعاد في أربع شركات تدقيق عالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطوير واستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعزز أداء شركات التدقيق. وأن النموذج يعمل على مختلف المحاور والاستراتيجيات، ويخلق لها الميزة التنافسية، ويجعلها ذات قيمة، ويعزز عمل مجالس الرقابة لتوجيه تصميم العمليات نحو تحديد الانحراف وتحسينه.

ثانياً-الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع "التطوير التنظيمي"

من منطلق بيان أهمية التطوير التنظيمي في منظمات الاعمال أجرى علام (2022) دراسة هدفت الدراسة إلى تحديد استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب بمدينة قنا، حيث اتبعت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتشكلت عينة الدراسة بطريقة عشوائية مكونة من (120) من أعضاء مجالس الإدارة والاختصاصيين الاجتماعيين والعاملين بمراكز الشباب بمدينة قنا، وقد أثبتت النتائج بأن مراكز الشباب تستخدم التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة فيها، وأنها تضع الخطط في ضوء الإمكانيات المتاحة لمراكز الشباب وقدرات العاملين، وأن أسلوب الإدارة بالأهداف يساهم في رفع كفاءة العاملين ويسهل عملية الرقابة وتقويم أداء العاملين، وأن حرص المسؤولين بمركز الشباب على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين كان مرتفعاً. وبنفس الاطار أجرى Farley & Padilla (2021) دراسة هدفت إلى الوصول لقيم التطوير التنظيمي الأكثر أهمية وذلك من خلال استخدام ستة مبادئ توجيهية بالتطبيق على مؤسسة دلفي الدولية، وأجريت الدراسة على (42) ممارساً دولياً للتطوير التنظيمي يتلقى التدريب بمؤسسة دلفي، وقد أثبتت نتائج الدراسة بأن قيم التطوير التنظيمي جاءت حسب الأهمية النسبية على التوالي: الوعي بالذات والنظام، والتعلم المستمر، والابتكار، والنزاهة، والقيادة الشجاعة، والثقة والاحترام، والتنوع، والمشاركة التعاونية، التطبيق الاستراتيجي العملي، ونمو العملاء وتطورهم. وأن هناك (71) مؤشراً سلوكياً لقيم التطوير التنظيمي تم استنتاجها من المشاركين في الدراسة.

وللتعرف على واقع تطبيق التطوير التنظيمي أجرى Cummings & Cummings (2020) دراسة هدفت الدراسة إلى فحص مدى الفجوة بين الدراسات الإدارية في مجال التطوير التنظيمي وممارستها الفعلية في منظمات الأعمال، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج السببي المقارن، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن وثائق لمنظمات أعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، ومراجعة لأدبيات التطوير التنظيمي خلال الأعوام (2016 - 2020). وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود فجوة بين الدراسات النظرية والميدانية التي أجريت حول التطوير التنظيمي وممارسته الفعلية. وأن دراسات التطوير التنظيمي تساهم في تقديم المعرفة النظرية لطرق التغيير في المنظمات وتحسينها. وأن التحليل التاريخي يكشف عن أن أسباب الانخفاض في التطوير التنظيمي بالمنظمات يتمثل في سرعة التغيرات. أما من حيث علاقة التطوير التنظيمي بالمتغيرات الأخرى، فقد أجرى معمر (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (256) مفردة، وأثبتت النتائج بأن



واقع التطوير التنظيمي في البلديات الكبرى جاء مرتفعاً، وكذلك جودة الخدمات فيها جاءت مرتفعة، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وبنفس الاتجاه أجرى حسين وآخرون (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من "1388" معلماً ومعلمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم بلغت "300" معلم ومعلمة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأثبتت النتائج بأن ممارسة مديرية المدارس للتطوير التنظيمي جاء بتقدير متوسط، وأما العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي جاءت بتقدير مرتفع، وبينت بأن معوقات تطبيق التطوير التنظيمي جاءت بتقدير متوسط.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: - ماهية بطاقة الأداء المتوازن

عرف عبد الرحيم (2021: 566) بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي تمثل النظام الإداري للمؤسسات، وتعتمد على ربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة لوصف استراتيجية المؤسسة، وتزويد إدارتها بالتغذية العكسية اللازمة لتفعيل عملياتها الداخلية وتحسين مخرجاتها من خلال تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤية واستراتيجيتها للتطوير والتحسين المستمر. كما عرفها السليمانى والجعدي (2021: 265) بأنها نظام إدارة استراتيجي، يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من تحديد رؤية المؤسسة وترجمتها إلى مجموعة مؤشرات مالية وغير مالية التي تسهم في تقييم أداء المؤسسة وتحسينه.

مما ورد يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أحد النماذج ذات الأبعاد والمعايير المحددة تستخدمها مصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء في قياس وتقييم أدائها للتعرف على مستويات التقدم أو التأخر فيه.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نقلاً عن عدد من الكتاب والباحثين أورد العامري (2022: 24) بأن بطاقة الأداء المتوازن تشمل أربعة أبعاد رئيسية وهي (البعد المالي- بعد العميل- بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو) وهي نفس الأبعاد التي اعتمدها الدراسة محل البحث.

البعد المالي: يهدف هذا البعد إلى دراسة الجانب المالي المتمثل في تحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة، وتحديد مواطن القوة المالية، ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة في المؤسسة.

بعد العميل: يركّز هذا البعد على خلق قيمة مضافة للعميل، وهناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المؤسسات المختلفة، مثل (سمات وخصائص الخدمة-العلاقة مع العملاء-السمعة أو الشهرة) ويقاس هذا البعد من خلال (كسب عملاء جدد-الاحتفاظ بالعملاء القدامى-رضا العميل).

بعد العمليات الداخلية: يركّز هذا البعد على الأنشطة والعمليات التنظيمية الداخلية الحيوية، والمهمة التي تُمكن المؤسسة من التفوق والتميز عن غيرها، وبالتالي تؤدي إلى تلبية متطلبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتحقيق رغباتهم المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة، ومرضية للمساهمين والعاملين.

بعد التعلم والنمو: يركّز هذا البعد على البنية التحتية، والقدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق نمو وتحسين طويل الأجل، حيث تتطلب المنافسة الشديدة أن تعمل المؤسسات الخاصة باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين. ويبرز القياس المتوازن للأداء الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاث مجالات رئيسية، هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية.

في ضوء ما ورد يتبين بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة تستطيع تحديد مستويات الأداء المختلفة في أزمنة متنوعة وتحديد مدى النمو أو الانخفاض في مستوى أداء المؤسسة، وهو ما يشكل قاعدة معلوماتية متعددة الجوانب لمتخذي القرارات، سواء ما يتعلق بالبعد المالي أو العملاء أو العمليات الداخلية أو التعلم والنمو في المؤسسة.

ثانياً: - ماهية التطوير التنظيمي

عرف نور الهدى (2021: 27) التطوير التنظيمي على أنه عملية تغيير إيجابية طويلة المدى ومخطط لها تسعى لتطوير قدرات الأفراد والهيكل التنظيمية نحو الأفضل، من خلال التركيز على العلوم السلوكية لمواكبة هذه



التغيرات الحاصلة، وبالتالي زيادة فعالية المنظمة. وبنفس التوجهات عرف معمر (2021: 14) عرف التطوير التنظيمي على أنه جهد واسع ومنظم مبني على علم المعرفة، يهدف إلى تطوير عمل المنظمات وتعزيز مكانتها وتنمية استراتيجياتها وتحسين فعاليتها. وكذلك عرفه هيشور (2021: 90) على أنه عملية ذات تخطيط مسبق تتم داخل التنظيم بإشراف الإدارة العليا لزيادة فعالية كفاءة التنظيم.

مما سبق يمكن تعريف التطوير التنظيمي على أنه مجموعة من العمليات المخطط لها على مستوى طويل المدى تقوم بها الإدارة العليا في مصلحة مياه بلديات الساحل لتحديد فرص التغيير اللازمة في مجالات العمل المختلفة بهدف تحقيق أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية ولتلبية متطلبات واحتياجات العملاء.

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل وصف موضوع الدراسة "أثر بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي"، وتفسير المتغيرات وجمع البيانات اللازمة من مصادرها الخاصة وتبويب البيانات وتحليلها وصولاً لنتائج وتعميمات وعلاقات تثري الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الكلي من كافة العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات غزة والبالغ عددهم (344) موظفاً وموظفة، وتكون مجتمع الدراسة الحقيقي من كافة العاملين في فرع الزهراء والبالغ عددهم (53) موظفاً وموظفة، أي بنسبة (15.4%) من المجتمع الكلي.

ثالثاً: عينة الدراسة: طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (30) موظفاً وموظفة في فرع الزهراء، أي بنسبة (56.6%) من مجتمع الدراسة الحقيقي. وكانت خصائصهم كما بالجدول التالي:

جدول رقم (1): توزيع عينة لدراسة حسب متغيراتهم الشخصية

البيان	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	73.30
	أنثى	8	26.70
العمر	30 سنة فأقل	7	23.30
	31 – 45	14	46.70
	أكثر من 45 سنة	9	30.00
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	7	23.30
	6 – 10 سنوات	17	56.70
	أكثر من 10 سنوات	6	20.00
الإجمالي		30	100.0

يبين الجدول أن عينة الدراسة تنقسم إلى (73.30%) ذكور، و(26.70%) إناث، يعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل في المصلحة تحتاج إلى جانب ميداني والعمل تحت الضغط فالذكور لديهم القدرة على التحمل أكثر من الإناث. ومعظمهم من الفئة العمرية (31 – 45 سنة) بنسبة (46.70%) يعزو الباحث ذلك إلى أن عمر المصلحة ليس كبير، وأن عدداً من العاملين انتقل للعمل في المصلحة من أعمال سابقة لهم، علماً بأن غالبيتهم تم تعيينهم خلال العشر سنوات الماضية. وجاء معظمهم من الفئة (6 – 10 سنوات) خدمة بنسبة (56.70%) يعزو الباحث ذلك إلى أن المصلحة توسعت في أعمالها خلال العشر سنوات الأخيرة حيث انتقلت بعض الاعمال من مسؤولية البلديات إلى مسؤوليتها تدريجياً، فتوجب توظيف عاملين جدد لإتمام المهام المطلوبة.

رابعاً: أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، وتم مراجعة بعض الدراسات والبحوث السابقة لتحديد أبعاد الاستبانة وصياغتها، وكانت الاستبانة بصورتها النهائية عبارة عن محور للبيانات الشخصية، ومحور للمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن تمثل بنحو (20) فقرة تتوزع بالتساوي إلى الأبعاد التالية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم، ومحور للمتغير التابع التطوير التنظيمي (13) فقرة. وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال الطرق والإجراءات التالية:



صدق الاستبانة: يعبر الصدق عن الدلالات التي تشير إليها استبانة الدراسة حول قدرتها في قياس ما وضعت لأجل قياسه، وتم التحقق من صدقها من خلال التالي:
الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:
جرى حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (2): الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن

م.	البعد الأول: البعد المالي	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1	تعرض مصلحة مياه بلديات الساحل تقاريرها المالية بالوقت المناسب	*0.441	0.015
2	تحقق المصلحة أرباح ترضي المساهمين	**0.664	0.000
3	يوجد قسم خاص لتشخيص المشكلات المالية وعلاجها	**0.472	0.008
4	تعتمد المصلحة على نسب ومؤشرات عالمية لقياس مستوى النمو المالي	**0.780	0.000
5	تتناسب إيرادات المصلحة مع حجم الخدمات التي تقدمها	**0.537	0.000
البعد الثاني: بعد العملاء			
1	تلبى مصلحة مياه بلديات الساحل حاجة العملاء من الخدمات	**0.422	0.020
2	تقدم المصلحة خدماتها بطرق حديثة	**0.562	0.001
3	تهتم إدارة مصلحة مياه بلديات الساحل بتقديم الخدمات بالسرعة والدقة والجودة المناسبة	**0.652	0.000
4	يوجد مقاييس خاصة لمعرفة رضا العملاء عن خدمات المصلحة	**0.629	0.000
5	تتعاون مصلحة مياه بلديات الساحل مع مختلف المؤسسات المحلية لتحقيق التنمية الإنسانية للمجتمع	**0.530	0.003
البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية			
1	توفر مصلحة مياه بلديات الساحل مقاييس لقياس أداء العمليات الإدارية	**0.674	0.000
2	يوجد اهتمام بوضع سياسات وإجراءات عمل حديثة	*0.397	0.030
3	يتوفر لدى الإدارة تقارير يومية حول أنشطة وبرامج مصلحة مياه بلديات الساحل	**0.599	0.001
4	يتم تنفيذ القرارات بطرق واضحة ومحقة للأهداف	**0.511	0.004
5	تنثري الإدارة العاملين بالمعلومات اللازمة لتطبيق الأنشطة وتقديم الخدمات للمجتمع المحلي	**0.639	0.000
البعد الرابع: بعد النمو والتعلم			
1	تقدم مصلحة مياه بلديات الساحل فترة تدريب مناسبة للعاملين	*0.384	0.036
2	يشارك العاملون بالمصلحة في عمليات اتخاذ القرار	**0.608	0.000
3	تشجع مصلحة مياه بلديات الساحل العاملين على استكمال دراستهم الجامعية	**0.521	0.003
4	تشارك مصلحة مياه بلديات الساحل في المؤتمرات والندوات العلمية الهادفة	**0.595	0.001
5	تشجع مصلحة مياه بلديات الساحل العاملين لديها بالالتحاق بالبرامج التدريبية التي تعزز نموهم المهني	**0.703	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)
الجدول السابق رقم (2) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير بطاقة الأداء المتوازن صادقة لما وضعت لأجل قياسه.



جدول رقم (3): الاتساق الداخلي لفقرات متغير التطوير التنظيمي

م.	التطوير التنظيمي	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1	تعتمد مصلحة مياه بلديات الساحل على هيكل تنظيمي يتناسب مع خصائصه وحجم التغيرات	**0.619	0.000
2	يتوفر بمقرات مصلحة مياه بلديات الساحل أحدث التقنيات لأداء المهام وتقديم الخدمات	**0.530	0.003
3	تعتمد مصلحة مياه بلديات الساحل على أدوات تقنية لتقديم الخدمات للعملاء	*0.389	0.033
4	تقدم مصلحة مياه بلديات الساحل خدماتها بجودة تتناسب مع التغيرات الحديثة	**0.549	0.002
5	تسعى مصلحة مياه بلديات الساحل إلى التوسع والوصول لكافة العملاء	**0.654	0.000
6	يدرك كل موظف موقعه من عمليات التطوير التنظيمي	**0.476	0.008
7	يتم تغيير السياسات والإجراءات بما يتوافق مع التطورات العالمية	*0.457	0.011
8	تتميز مصلحة مياه بلديات الساحل بقدرات مرنة على إجراء التغيرات اللازمة بالوقت المناسب	*0.422	0.020
9	تجري المصلحة تطورات هيكلية وإدارية لسياساته وخدماته باستمرار	**0.470	0.009
10	تضع مصلحة مياه بلديات الساحل موازنة خاصة لتطبيق الأفكار والمبادرات الأصيلة	**0.495	0.005
11	تقدم مصلحة مياه بلديات الساحل خدمات مستحدثة لكسب رضا العملاء	**0.609	0.000
12	يتم إجراء تغييرات في الأقسام والمواقع الوظيفية لدمج الخبرات	*0.422	0.020
13	تتم عمليات التطوير والتحسين في مصلحة مياه بلديات الساحل بسرعة مناسبة للتغيرات	**0.502	0.005

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) الجدول السابق رقم (3) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير التطوير التنظيمي صادقة لما وضعت لأجل قياسه.

الصدق البنائي (External Validity) لمجالات المتغير المستقل: تم التأكد من الصدق البنائي لأبعاد المتغير التابع من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لفقراته، والجدول التالي رقم (4) يبين نتائج الصدق البنائي لأبعاد محور عملية التوظيف الإلكتروني:

جدول رقم (4): معامل الارتباط وقيمة الاحتمال بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية لفقراته

م.	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.)
1	البعد الأول: البعد المالي	5	**0.801	0.000
2	البعد الثاني: بعد العملاء	5	**0.739	0.000
3	البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية	5	**0.869	0.000
4	البعد الرابع: بعد التعلم والنمو	5	**0.705	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) الجدول رقم (4) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الأبعاد صادقة وقادرة على قياس الأداء المتوازن.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability): يقصد بالثبات دقة المقياس أو اتساقه حيث تعتبر الأداة ثابتة إذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة أو درجة قريبة منها في نفس القياس أو مجموعة الفقرات المتكافئة عند تطبيقه أكثر من مرة (أبو علام، 2010: 481)، ويقصد بالثبات الاستقرار وعدم تغير النتائج بشكل جوهري لو أعيد تطبيق الأداة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط المواتية، وللتحقق من ثبات المقياس الاعتماد على عدة طرق وهي كالتالي:

طريقة التجزئة النصفية (Split Half Coefficient): تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم محاور الاستبانة إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام



معادلة سبيرمان براون لتصحيح المعامل (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة:
في حال تساوي طرفي الارتباط، أو معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط وذلك حسب

$$\frac{2R}{R+1} \left(\frac{2\epsilon + \epsilon^2}{\epsilon^2} - 1 \right)^2$$

المعادلة: (أبو علام، 2010: 481)، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (5) التالي:
جدول رقم (5): يوضح معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لمحاو الاستبانة وتصحيحها

البيان	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط المصحح
الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن	0.605	20	0.754
الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي	0.617	13	0.760

الجدول السابق رقم (5) يوضح أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً وقوية، وأن معامل الارتباط للدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن بلغ (0.605) وبعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون بلغ (0.754)، بينما بلغت قيمة الارتباط للدرجة الكلية لمحو (0.617)، وبعد التصحيح باستخدام معادلة جتمان بلغ (0.760)، وهي معاملات مرتفعة، ودالة إحصائياً.

الثبات بطريقة معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient): تقوم هذه الطريقة على أساس احتساب معامل ألفا كرونباخ لكل محو من محاور الأداة، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (6) معاملات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة

م.	المحو	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن	20	0.861
2	الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي	13	0.807

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن معاملات كرونباخ ألفا كانت أكبر من (0.8). وهذا يدل على ثبات محاور الاستبانة، وكان معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمحو بطاقة الأداء المتوازن مرتفعاً (0.861). فيما بلغ محو التطوير التنظيمي (0.807).

التصحيح والترميز: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، وكانت الاستبانة مصممة وفقاً لسلم خماسي الترتيب، وتم ترميز البيانات من خلال برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (7): طريقة إدخال البيانات وترميزها

الاستجابة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبداً
الترميز للحاسب الآلي	5	4	3	2	1
الفترة	4.2-5.0	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8
الوزن النسبي المقابل	More than 84%	68%-84%	52%-68%	36%-52%	Less than 36%

المحك الإحصائي: لقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدرج، كالتالي:

جدول رقم (8): مقياس خماسي التدرج

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	2.60	3.39	52.00	67.99
كبيرة	3.40	4.19	68.00	83.99
كبيرة جداً	4.20	5.00	84.00	100.00



تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تم تحديد التوزيع الطبيعي للبيانات لضمان شمول خصائص مجتمع الدراسة واختيار أنسب الاختبارات الاحصائية، ثم تم بتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

اختبار التوزيع الطبيعي (منحنى البيانات): يستخدم الباحثون والمختصون اختبارات للتعرف إلى طبيعة البيانات التي تم جمعها بهدف التعرف إلى إذا ما كانت تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، وهذا يفيد في طبيعة الاختبارات التي يجب اتباعها معلمية أو لا معلمية، والعينة تبلغ (30) مفردة، وعليه تم استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)، للتعرف إلى اعتدالية منحنى البيانات، وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي رقم (8):

جدول رقم (9): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور استبانة الدراسة

م.	الاستبيان	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	قيمة (Sig.)
1	المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن	20	0.292	0.770
2	المتغير التابع: التطوير التنظيمي	13	1.282	0.200

يوضح الجدول رقم (8) أن جميع قيم (Sig.) الاحتمالية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ($sig. > 0.05$)، وعليه يمكن القول بأن مجالات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً، وعليه يجب استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

الإجابة عن السؤال الأول: ينص على: ما درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء؟ وللإجابة عن السؤال الأول تم الاعتماد على الاحصاء الوصفي المناسب لفقرات وأبعاد المتغير المستقل:

جدول رقم (10) الاحصاء الوصفي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودرجته الكلية

م.	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	البعد الأول: البعد المالي	3.100	0.584	62.00	4
2	البعد الثاني: بعد العملاء	3.140	0.619	62.80	3
3	البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية	3.267	0.618	65.34	2
4	البعد الرابع: بعد النمو والتعلم	3.293	0.655	65.86	1
	الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن	3.200	0.487	64.00	

يبين الجدول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاءت على التوالي كما يلي: بعد النمو والتعلم بالمرتبة الأولى وبوزن نسبي متوسط (65.86%)، يليه بعد العمليات الداخلية بوزن نسبي متوسط (65.34%)، ثم بعد العملاء بوزن نسبي متوسط (62.80%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة البعد المالي بوزن نسبي متوسط (62%). وأن الدرجة الكلية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء جاءت متوسطة (64%)، وهي درجة غير مقبولة من وجهة نظر الباحث، نظراً لأهمية عمل المصلحة وتقديمها خدمة أساسية في حياة المواطنين وهي "مياه الشرب، ومياه الصرف الصحي" وأن إدارة النشاطات المتعلقة بذلك يتوجب أن تكون محط قياس مستمر ليصار إلى عمليات التصحيح لأي أخطاء موجودة، ولقياس مدى التقدم في أعمال المصلحة مقارنة بالمستويات الماضية، يعزو الباحث ذلك إلى أن المصلحة هي مؤسسة وطنية تعتمد في ادارتها على منظومة العمل الأهلي ولا يوجد نظام اداري حكومي أو مؤسسي محدد لها. تتفق الدرجة الكلية للبعد مع دراسة كل من (الهازمي، 2022)، ودراسة (العامري، 2022).

جدول رقم (11) الاحصاء الوصفي لفقرات البعد المالي

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تعرض مصلحة مياه بلديات الساحل تقاريرها المالية بالوقت المناسب	3.600	0.814	72.00	1
2	تحقق المصلحة أرباح ترضي المساهمين	3.167	0.791	63.34	2



3	62.66	1.074	3.133	يوجد قسم خاص لتشخيص المشكلات المالية وعلاجها	3
5	55.34	1.278	2.767	تعتمد المصلحة على نسب ومؤشرات عالمية لقياس مستوى النمو المالي	4
4	56.66	1.440	2.833	تناسب إيرادات المصلحة مع حجم الخدمات التي تقدمها	5
	62.00	0.584	3.100	البعد الأول: البعد المالي	

يبين الجدول أن الفقرة رقم (1) حصلت على المرتبة الأولى وتنص على (تعرض مصلحة مياه بلديات الساحل تقاريرها المالية بالوقت المناسب)، بوزن نسبي كبير (72%)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أكثر الجوانب حساسية في ادارتها هي الجانب المالي، وبما أن المصلحة مؤسسة أهلية فيكون مديرها مسؤول أما مجلس إدارتها، ومطلوب منه تقديم التقارير المالية المفصلة بدقة بشكل دوري ومنتظم. بينما حصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأخيرة وتنص على (تعتمد المصلحة على نسب ومؤشرات عالمية لقياس مستوى النمو المالي)، بوزن نسبي متوسط (55.34%)، وهي نسبة تشير من وجهة نظر الباحث إلى قصور في النظام المحاسبي المطبق في المصلحة، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مجلس إدارة المصلحة تمتد له الثقافة الإدارية والمالية السائدة في المجتمع الفلسطيني شبه المنغلق على العديد من العادات والتقاليد والإجراءات المنغلقة المتعلقة بإدارة وقياس العمليات المحاسبية، وذلك يكون على حساب البحث عن نماذج واستراتيجيات وأدوات عمل معاصرة يتم تطبيقها عالمياً. تختلف الدرجة الكلية للبعد مع مضمون النتائج التي حققتها دراسة كل من (الهازمي، 2022)، ودراسة (العامري، 2022) ودراسة (نسرين وكراش، 2020) ودراسة (Hegazy, 2020).

جدول رقم (12) الاحصاء الوصفي لفقرات بعد العملاء

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تلبية مصلحة مياه بلديات الساحل حاجة العملاء من الخدمات	3.067	1.229	61.34	4
2	تقدم المصلحة خدماتها بطرق حديثة	3.400	1.102	68.00	1
3	تهتم إدارة مصلحة مياه بلديات الساحل بتقديم الخدمات بالسرعة والدقة والجودة المناسبة	3.300	1.055	66.00	3
4	يوجد مقاييس خاصة لمعرفة رضا العملاء عن خدمات المصلحة	2.600	1.404	52.00	5
5	تتعاون مصلحة مياه بلديات الساحل مع مختلف المؤسسات المحلية لتحقيق التنمية الإنسانية للمجتمع	3.333	1.470	66.66	2
	البعد الثاني: بعد العملاء	3.140	0.619	62.80	

يبين الجدول أن الفقرة رقم (2) حصلت على المرتبة الأولى وتنص على (تقدم المصلحة خدماتها بطرق حديثة)، بوزن نسبي كبير (68%)، وهي نسبة تمثل أدنى درجات المرتفع، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى حالة الحصار المفروض على قطاع غزة، حيث يمنع الاحتلال الإسرائيلي دخول العديد من مقومات العمل الحديثة مثل الميكنة ونظم العمل المختلفة. بينما حصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأخيرة وتنص على (يوجد مقاييس خاصة لمعرفة رضا العملاء عن خدمات المصلحة)، بوزن نسبي متوسط (52%)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى تدني اهتمام المصلحة بقياس رضا العملاء أو الحصول عليه، اعتماداً على أنها تمارس أعمالها وفق الإمكانيات المتاحة فلا تهتم بقياس مستويات أداءها ولا تهتم بتحقيق رضا عملاءها، لأن ذلك لن يغير في واقع عملها بحسب إمكانياتها المحدودة. تختلف الدرجة الكلية للبعد مع مضمون النتائج التي حققتها دراسة كل من (الهازمي، 2022)، ودراسة (العامري، 2022) ودراسة (نسرين وكراش، 2020) ودراسة (Hegazy, 2020).



جدول رقم (13) الاحصاء الوصفي لفقرات بعد العمليات الداخلية

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	توفر مصلحة مياه بلديات الساحل مقاييس لقياس أداء العمليات الإدارية	2.800	1.126	56.00	5
2	يوجد اهتمام بوضع سياسات وإجراءات عمل حديثة	3.100	1.125	62.00	4
3	يتوفر لدى الإدارة تقارير يومية حول أنشطة وبرامج مصلحة مياه بلديات الساحل	3.700	1.178	74.00	1
4	يتم تنفيذ القرارات بطرق واضحة ومحقة للأهداف	3.433	1.305	68.66	2
5	تثري الإدارة العاملين بالمعلومات اللازمة لتطبيق الأنشطة وتقديم الخدمات للمجتمع المحلي	3.300	1.055	66.00	3
	البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية	3.267	0.618	65.34	

يبين الجدول حصول الفقرة رقم (3) على المرتبة الأولى وتنص على (يتوفر لدى الإدارة تقارير يومية حول أنشطة وبرامج مصلحة مياه بلديات الساحل)، بوزن نسبي كبير (74%)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أي عملية تتم في المصلحة هي من ضمن برامج عمل محددة ومعتمدة، وعليه لا بد للإدارة من متابعة العمليات بشكل يومي لضمان سيرها في اتجاه تحقيق أهدافها. بينما حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأخيرة ونصها (توفر مصلحة مياه بلديات الساحل مقاييس لقياس أداء العمليات الإدارية)، بوزن نسبي متوسط (56%). تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا في المصلحة تهتم غالباً بإجمالي النتائج المتحققة من برامج عملها ولا تقف عند العمليات الجزئية إلا المفصلية منها والتي يترتب عليها نتائج عمليات أخرى يمكن أن تسهم في تدني أو ضعف النتيجة الكلية. تتفق الدرجة الكلية للبعد مع النتائج التي حققتها دراسة (العامري، 2022) ودراسة (نسرين وكراش، 2021) ودراسة (Tuan, 2020).

جدول رقم (14) الاحصاء الوصفي لفقرات بعد النمو والتعلم

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تقدم مصلحة مياه بلديات الساحل فترة تدريب مناسب للعاملين	3.267	1.112	65.34	3
2	يشارك العاملون بالمصلحة في عمليات اتخاذ القرار	3.00	1.050	60.00	5
3	تشجع مصلحة مياه بلديات الساحل العاملين على استكمال دراستهم الجامعية	3.167	1.019	63.34	4
4	تشارك مصلحة مياه بلديات الساحل في المؤتمرات والندوات العلمية الهادفة	3.667	1.028	73.34	1
5	تشجع مصلحة مياه بلديات الساحل العاملين لديها بالالتحاق بالبرامج التدريبية التي تعزز نموهم المهني	3.367	1.033	67.34	2
	البعد الرابع: بعد النمو والتعلم	3.293	0.655	65.86	

يبين الجدول حصول الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى وتنص على (تشارك مصلحة مياه بلديات الساحل في المؤتمرات والندوات العلمية الهادفة)، بوزن نسبي كبير (73.34%)، وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث، أولاً بسبب مجال عمل المصلحة التخصصي والذي يحتاج إلى متابعة وآراء علمية تتناسب مع أي تطورات جديدة على المستوى الديمغرافي ومؤثرات الطبيعة المتنوعة. ثانياً فإن أغلب مصادر التمويل للمصلحة هي من جهات دولية خارجية، وتعاملات المصلحة مع تلك الجهات يتوجب أن يكون مناغماً لأي تطورات حصلت في المجال العلمي والمعرفي. بينما جاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الأخيرة وتنص على (يشارك العاملون بالمصلحة في عمليات اتخاذ القرار)، بوزن نسبي متوسط (60%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن النسبة الأكبر من عدد العاملين في المصلحة هم عاملون أصحاب تخصص محدد بمعنى أن يكون لهم رأي عند تنفيذ أي برامج عمل تقرها الإدارة العليا في المصلحة، وبالتالي رأيهم التخصصي يعد مشاركة فعلية في صناعة القرارات



الإدارية. تتفق الدرجة الكلية للبعد مع النتائج التي حققتها دراسة (العامري، 2022) ودراسة (نسرين وكراش، 2021) ودراسة (Tuan,2020).

الإجابة عن السؤال الثاني: ينص على: ما مستوى التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء؟ وتمت الإجابة عن السؤال الثاني باستخدام الاحصاء الوصفي لفقرات المتغير التابع ودرجته الكلية:

جدول رقم (15) الاحصاء الوصفي لفقرات المتغير التابع التطوير التنظيمي

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تعتمد مصلحة مياه بلديات الساحل على هيكل تنظيمي يتناسب مع خصائصه وحجم التغيرات	2.933	1.015	58.66	9
2	يتوفر بمقرات مصلحة مياه بلديات الساحل أحدث التقنيات لأداء المهام وتقديم الخدمات	2.933	1.080	58.66	10
3	تعتمد مصلحة مياه بلديات الساحل على أدوات تقنية لتقديم الخدمات للعملاء	2.900	1.295	58.00	11
4	تقدم مصلحة مياه بلديات الساحل خدماتها بجودة تتناسب مع التغيرات الحديثة	3.567	1.251	71.34	1
5	تسعى مصلحة مياه بلديات الساحل إلى التوسع والوصول لكافة العملاء	2.933	0.868	58.66	8
6	يدرك كل موظف موقعه من عمليات التطوير التنظيمي	2.800	1.424	56.00	12
7	يتم تغيير السياسات والإجراءات بما يتوافق مع التطورات العالمية	3.00	1.174	60.00	6
8	تتميز مصلحة مياه بلديات الساحل بقدرات مرنة على إجراء التغيرات اللازمة بالوقت المناسب	2.967	1.159	59.34	7
9	تجري المصلحة تطورات هيكلية وإدارية لسياساته وخدماته باستمرار	3.200	1.065	64.00	3
10	تضع مصلحة مياه بلديات الساحل موازنة خاصة لتطبيق الأفكار والمبادرات الأصلية	3.033	1.159	60.66	5
11	تقدم مصلحة مياه بلديات الساحل خدمات مستحدثة لكسب رضا العملاء	2.700	0.987	54.00	13
12	يتم إجراء تغييرات في الأقسام والمواقع الوظيفية لدمج الخبرات	3.067	1.172	61.34	4
13	تتم عمليات التطوير والتحسين في مصلحة مياه بلديات الساحل بسرعة مناسبة للتغيرات	3.267	1.143	65.34	2
	المتغير التابع: التطوير التنظيمي	3.023	0.479	60.46	

يبين الجدول أن الفقرة رقم (4) على حصلت المرتبة الأولى وتنص على (تقدم مصلحة مياه بلديات الساحل خدماتها بجودة تتناسب مع التغيرات الحديثة)، بوزن نسبي كبير (71.34%). وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحث، حيث تجتهد إدارة المصلحة لتوفير خدماتها وفق التغيرات البيئية الحاصلة ووفق متطلبات العملاء المتغيرة، وذلك يحتم عليها توفير نظم عمل قادرة على تقديم خدمة مرضية للعملاء، علماً بأن سقف الرضا لدى العملاء أصبح محدوداً خاصة في ظل الحروب والتحديات التي يتعرض لها قطاع غزة من الاحتلال الإسرائيلي، فأصبح العميل يرضى بأدنى مستوى من الخدمة المقدمة. وكانت الفقرة رقم (11) ذات المرتبة الأخيرة وتنص على (تقدم مصلحة مياه بلديات الساحل خدمات مستحدثة لكسب رضا العملاء)، بوزن نسبي متوسط (54%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المصلحة تبذل قصارى جهدها لتحقيق رضا العملاء، ولكن وفق إمكانياتها المتوفرة بشكل محدود، نظراً لحالة الحصار المفروضة على قطاع غزة ومنع تنفيذ العديد من المشاريع الاستراتيجية التي تخدم العملاء على المدى البعيد. وأن مستوى التطوير التنظيمي كما يراه العاملون في مصلحة



مياه بلديات الساحل متوسطاً بنسبة متوسطة (60.46%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الإمكانيات المحدودة التي تمتلكها مصلحة بلديات الساحل بقطاع غزة، جراء التصييق المستمر القطاع من قبل الاحتلال، وهو ما يجبر إدارة المصلحة أن تستمر بنظم العمل المتاحة طالما تؤدي ولو الحد الأدنى من العمل المطلوب، وأن عمليات التطوير في المصلحة مرتبطة بجانب المالي الخاضع لموافقة الجهات الخارجية المانحة والتي تعمل ضمناً بموافقات إسرائيلية على أي دعم مالي مقدم لقطاع غزة. تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي حققتها دراسة كل من (معمر، 2021) ودراسة (حسين وآخرون، 2021).

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "هل يؤثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء؟". وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء"، حيث تم اختبار تحليل الانحدار لاختبار أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي، وفيما يلي توضيح للنتائج:

جدول (16) نموذج انحدار بطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمي

النموذج	B	قيمة T	قيمة Sig.
الثبات	0.403	1.212	.236
بطاقة الأداء المتوازن	0.819	7.973	.000
قيمة F	63.56	قيمة Sig.	.000
قيمة R	.833	قيمة R ²	.694

يبين الجدول أن قيمة الاحتمال لتحليل التباين جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن هناك علاقة خطية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتطوير التنظيمي، كما يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط (0.833)، وهذا يدل على أن معامل التفسير بلغ (0.694)، ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى حجم الأثر، حيث إن نسبة استخدام بطاقة الأداء المتوازن تؤثر في التطوير التنظيمي جاء بنسبة كبيرة (69.40%). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تشمل عدة جوانب "أبعاد" لقياس الأداء، ومن شأن كل بعد فيها أن يؤثر في منظومة عمل المصلحة بشكل متفاوت، ولكن بالمجمل فإن هذه النتيجة منطقية اعتماداً على أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جميعها يؤثر في عمليات التطوير التنظيمي، فأى تغير في درجة قياس (البعد المالي أو بعد العمليات أو بعد النمو والتعلم أو بعد العملاء) باعتبارها مرتكزات أساسية في أداء المصلحة وتقديم خدماتها، سيحقق حالة من التغيير والتطوير والانتقال من نقطة إلى أفضل منها باتجاه تحقيق متطلبات العمل ولعملاء. تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي حققتها دراسات كل من (Tuan, 2020)، (نسرين وكراش، 2021)، و (Hegazy, 2020)، و (الهازمي، 2022).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء.

جدول (17) نموذج انحدار البعد المالي على التطوير التنظيمي

النموذج	B	قيمة T	قيمة Sig.
الثبات	1.118	3.452	.002
البعد المالي	.615	5.983	.000
قيمة F	35.800	قيمة Sig.	.000
قيمة R	.749	قيمة R ²	.561

يبين الجدول أن قيمة الاحتمال لتحليل التباين جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن هناك علاقة خطية بين البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن والتطوير التنظيمي، كما يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط (0.749)، وهذا يدل على أن معامل التفسير بلغ (0.561)، ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى حجم الأثر، حيث إن نسبة تأثير البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي



جاء بنسبة متوسطة (56.10%)، فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الجانب المالي في أي عملية تطوير يمكن أن تقوم بها المصلحة، فالبعد المالي يمثل ركن أساسي في تنفيذ برامج عمل المصلحة، وعليه فمن المنطقي أن يتأثر التطوير التنظيمي في أي تغيير في الجانب المالي في المصلحة. تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي حققتها دراسات كل من (Tuan,2020)، (نسرين وكراش، 2021)، و(Hegazy,2020)، و (الهازمي، 2022).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد العملاء من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء.

جدول (18) نموذج انحدار بعد العملاء على التطوير التنظيمي

النموذج	B	قيمة T	قيمة Sig.
الثبات	1.158	3.864	.001
بعد العملاء	.594	6.335	.000
قيمة F	40.137	قيمة Sig.	.000
قيمة R	.768	قيمة R ²	.589

يبين الجدول أن قيمة الاحتمال لتحليل التباين جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن هناك علاقة خطية بين بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن والتطوير التنظيمي، كما يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط (0.768)، وهذا يدل على أن معامل التفسير بلغ (0.589)، ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى حجم الأثر، حيث إن نسبة تأثير بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي جاء بنسبة متوسطة (58.90%)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد العملاء من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العملاء يمثلون نقطة الانطلاق ونقطة النهاية لأي برنامج عمل تقوم به المصلحة، حيث تنطلق المصلحة في تحديد برامج عملها من احتياجات ومتطلبات العملاء سواء كانوا ممثلين في البلديات العاملة معها أو الممثلين بالمواطنين أنفسهم، وعليه فإن أي تجاذب وتغيير في علاقة المصلحة مع هؤلاء العملاء يفرض عليها تغيير أعمالها وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات العملاء الجديدة. تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي حققتها دراسات كل من (Tuan,2020)، (نسرين وكراش، 2021)، و(Hegazy,2020)، و (الهازمي، 2022).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد العمليات الداخلية من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء.

جدول (19) نموذج انحدار بعد العمليات الداخلية على التطوير التنظيمي

النموذج	B	قيمة T	قيمة Sig.
الثبات	1.733	4.132	.000
بعد العمليات الداخلية	.395	3.127	.004
قيمة F	9.778	قيمة Sig.	.004
قيمة R	.509	قيمة R ²	.259

يبين الجدول أن قيمة الاحتمال لتحليل التباين جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن هناك علاقة خطية بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن والتطوير التنظيمي، كما يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط (0.509)، وهذا يدل على أن معامل التفسير بلغ (0.259)، ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى حجم الأثر، حيث إن نسبة تأثير بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي جاء بنسبة قليلة جداً (25.90%)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد العمليات



الداخلية من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العمليات تعبر عن قلب وجوهر أي أداء في المنظمات، وأن أي تغير سواء بالإيجاب أو بالسلب فمن المنطقي أن ينعكس على النتائج المتحصلة سيما في عمليات التطوير، فالتطوير التنظيمي منطقياً أن يكون بالتغير في العمليات التي تعبر نتائجها عن مخرجات جزئية تتجمع وتتشكل في صورتها النهائية لتعبر عن الواقع التنظيمي العام في المنظمة. تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي حققتها دراسات كل من (Tuan,2020)، (نسرین وكراش، 2021)، و (Hegazy,2020)، و (الهازمي، 2022).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد النمو والتعلم من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء.

جدول (20) نموذج انحدار بعد النمو والتعلم على التطوير التنظيمي

النموذج	B	قيمة T	قيمة Sig.
الثبات	1.560	4.234	.000
بعد النمو والتعلم	.444	4.047	.000
قيمة F	16.376	قيمة Sig.	.000
قيمة R	.607	قيمة R ²	.369

يبين الجدول أن قيمة الاحتمال لتحليل التباين جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن هناك علاقة خطية بين بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن والتطوير التنظيمي، كما يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط (0.607)، وهذا يدل على أن معامل التفسير بلغ (0.369)، ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى حجم الأثر، حيث إن نسبة تأثير بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي جاء بنسبة قليلة (36.90%). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد النمو والتعلم من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أي عملية تطويرية لا تكون اعتباطية عشوائية، وإنما تكون مخططة ومبنية على معلومات ومعارف مسبقة، لذا فمن المنطقي أن يتأثر واقع التطوير التنظيمي إيجاباً كلما زادت المعرفة وتوفرت المعلومات عن العمل، والعكس صحيح، ولما كان عمل المصلحة عملاً تخصصياً يبحث باستمرار عن المعلومات والمعارف الجديدة المرتبطة بحالة التغيرات البيئية المحلية والعالمية الحاصلة، فذلك سينعكس على مخرجات عمل المصلحة من خلال ممارستها للعديد من جوانب التطوير التنظيمي لضمان توفير خدمات مرضية لعملائها. تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي حققتها دراسات كل من (Tuan,2020)، (نسرین وكراش، 2021)، و (Hegazy,2020)، و (الهازمي، 2022).

الإجابة عن السؤال الرابع: الذي ينص على: "هل يوجد اختلاف جوهري بين تقديرات أفراد العينة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وواقع التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء تعزى لاختلاف متغيرات: الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة؟". وتمت الإجابة عن السؤال الرابع من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام اختبار "ت" للفروق بين مجموعتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر، وفيما يلي توضيح للنتائج:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وواقع التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة) وللتحقق من هذه الفرضية كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وواقع التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء تعزى لاختلاف متغير الجنس.



جدول (21): يوضح نتائج اختبارات للفروق باختلاف متغير الجنس

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة الاحتمال
بطاقة الأداء المتوازن	ذكر	22	3.266	0.438	1.239	.226
	أنثى	8	3.019	0.599		
التطوير التنظيمي	ذكر	22	3.115	0.423	1.817	.080
	أنثى	8	2.770	0.561		

* ت الجدولية عند درجات حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.04)

** ت الجدولية عند درجات حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.816)

يبين الجدول أن قيم الاحتمال جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم "ت" المحسوبة أقل من قيمة ت الجدولية، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، ويجب قبول الفرضية الصفرية التالية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وواقع التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء تعزى لاختلاف متغير الجنس. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين من ذكور وإناث يعملون وفق توجهات فكرية وتنظيمية وبرامج ونظم عمل محددة، ومحدد فيها الوصف الوظيفي لكل مسمى وظيفي موجود، وأن مستوى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء عمل المصلحة موحد بالنسبة لهم. تتفق هذه الدراسة مع مضمون النتائج التي حققتها دراسة (العامري، 2022).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وواقع التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء تعزى لاختلاف متغير العمر.

جدول (22): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق باختلاف متغير العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الاحتمال
بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	0.692	2	0.346	1.504	.240
	داخل المجموعات الإجمالي	6.208	27	0.230		
	الإجمالي	6.900	29			
التطوير التنظيمي	بين المجموعات	0.445	2	0.222	0.965	.394
	داخل المجموعات الإجمالي	6.220	27	0.230		
	الإجمالي	6.664	29			

يبين الجدول أن قيم الاحتمال جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر، ويجب قبول الفرضية الصفرية التالية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وواقع التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء تعزى لاختلاف متغير العمر. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مهام العمل في المصلحة فيها جانب تخصصي وبغض النظر عن عمر شاغل الوظيفة التخصصية فهناك مهام وظيفية مطلوب إنجازها، وعليه فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لا تقف عند عمر محدد وإنما يستخدمها جميع الأعمار من موظفي المصلحة. تتفق هذه الدراسة مع مضمون النتائج التي حققتها دراسة (العامري، 2022).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول (واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وواقع التطوير التنظيمي) بمصلحة مياه بلديات الساحل – فرع الزهراء تعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة.



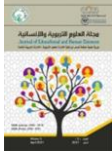
جدول (23): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الاحتمال
بطاقة المتوازن الأداء	بين المجموعات	0.925	2	0.462	2.089	.143
	داخل المجموعات الإجمالي	5.975	27	0.221		
		6.900	29			
التطوير التنظيمي	بين المجموعات	0.725	2	0.363	1.649	.211
	داخل المجموعات الإجمالي	5.939	27	0.220		
		6.664	29			

يبين الجدول أن قيم الاحتمال جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ويجب قبول الفرضية التالية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وواقع التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء تعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الهامش التخصصي في مهام العاملين في المصلحة هو الأساس الذي يعتمد عليه العامل عند انجاز مهام عمله، وسواء كان العامل جديداً أو قديماً فمهام عمله محددة وفق ما شمله المشروع أو البرنامج قيد التنفيذ ومطلوب منه إنجازها بحسب ما هو مخطط لها. تتفق هذه الدراسة مع مضمون النتائج التي حققتها دراسة (العامري، 2022).

نتائج الدراسة

- أن مستوى التطوير التنظيمي كما يراه العاملون في مصلحة مياه بلديات الساحل جاء بنسبة متوسطة (60.46%).
- أن الدرجة الكلية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء جاءت متوسطة (64%).
- أن استجابات أفراد العينة تجاه بعد "النمو والتعلم" جاء بوزن نسبي متوسط (65.86%).
- أن استجابات أفراد العينة تجاه بعد "العمليات الداخلية" جاء بوزن نسبي متوسط (65.34%).
- أن استجابات أفراد العينة تجاه بعد "العملاء" جاء بوزن نسبي متوسط (62.80%).
- أن استجابات أفراد العينة تجاه البعد "المالي" جاء بوزن نسبي متوسط (62%).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء بنسبة كبيرة (69.40%).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام "البعد المالي" من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء بنسبة متوسطة (56.10%).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد "العملاء" من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء بنسبة متوسطة (58.90%).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد "العمليات الداخلية" من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء بنسبة قليلة جداً (25.90%).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام بعد النمو والتعلم من بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء بنسبة قليلة (36.90%).
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن وواقع التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل - فرع الزهراء تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس-العمر-سنوات الخدمة).



توصيات الدراسة

- 1- ان تواكب المصلحة المعايير والمقاييس الدولية المتعلقة بعمليات النمو المالي من خلال متابعة جميع الجوانب المتعلقة بالتغيرات المالية العالمية والمحلية، وربط تلك التغيرات بأي مؤشرات مالية في تتم في المصلحة.
- 2- الاهتمام بتحقيق رضا العملاء المتعاملين مع المصلحة سواء البلديات أو المواطنين بشكل مباشر، وذلك من خلال رفع مستوى الأداء والربط بين الخدمة المقدمة ومستوى رضا العملاء عنها.
- 3- أن توفر إدارة المصلحة الفرصة للعاملين فيها بالمشاركة في صناعة القرارات وذلك من خلال تقديم آرائهم التخصصية الفنية عند اتخاذ القرارات.
- 4- ان تسعى المصلحة بقدر استطاعتها إلى استحضار كل ما هو جديد عالمياً في مجال عملها لمساعدتها في تقديم خدمات أكثر جودة وأكثر قدرة في تحقيق رضا المستفيدين منها

المصادر والمراجع

أولاً المراجع العربية:

1. بلاسكة، صالح (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.
2. حسين، بانقا طه الزبير، وأميرة محمد علي، وإيمان الصديق الرضي إبراهيم (2021)، دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم، مجلة كلية التربية، جامعة الخرطوم، العدد 17، السنة 13، ص ص 153-188.
3. السليمان، حميد والجعدي، شريفة. (2021). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك: دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2013 - 2017). مجلة رؤى اقتصادية، مجلد 11، عدد 1، ص ص 261 – 276.
4. شبلاق، منذر عيسى، كلمة مدير عام مصلحة مياه بلديات الساحل، تم الاطلاع عليها بتاريخ 2022-5-28م، متوفرة عبر الرابط: <http://www.cmwu.ps/Ar/ReadTopic.aspx?Static=20>
5. العامري، عبد العزيز (2022)، تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 18، العدد 1، ص ص 21-38.
6. عبد الرحيم، هبة الله عادل. (2021)، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، عدد 55، جزء 3، ص ص 557-596.
7. علام محمد تركي موسى (2022)، رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 54، الجزء 2، ص ص 233-272.
8. مسعود، أسماء عبد الله عبد المعطي (2020)، أثر التطور التنظيمي على تحقيق هدف المساواة بين الجنسين ضمن أهداف التنمية المستدامة بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأهلية النسوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
9. معمر، مهند سليمان حسين (2021)، دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في بلديات المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
10. ملو العين، علاء محمد عبد الله (2015)، تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية – دراسة ميدانية، منشورات جامعة عين شمس، كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة، مجلد 19، عدد 4، ص ص 201-248.
11. نسرين، مهني، ويسرا كراش (2021)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة مجموعة من المؤسسات ببرج بو عريريج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الأبراهيمي- برج بو عريريج، الجزائر.
12. نور الهدى، تونسسي (2021)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التطوير التنظيمي- دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء: وحدة فكيرينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم



التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر.
13. الهازمي، فاطمة عبد الله (2022)، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقييم الأداء في إحدى الجامعات السعودية- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد 32، العدد 1، ص ص 280-255.

14. هيشور، محمد لمين (2021)، التطوير التنظيمي في المنظمة الاقتصادية: مورد استراتيجي مستدام، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، مجلد 7، عدد 1، ص ص 104-86.

المراجع الأجنبية

1. Cummings, Thomas.G., & Cummings, Chailin (2020). The relevance challenge in management and organization studies: Bringing organization development back in. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(4), 521-546.
2. Farley, H. J., Yoon, S. B., & Padilla, C. (2021). Organization development values from a future-oriented perspective: An international Delphi study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 323-349.
3. Hegazy, M., Hegazy, K., & Eldeeb, M. (2020). The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 0148558X20962915.
4. TUAN, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(1), 71-79.