

أثر البعد المالى في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحى
(دراسة ميدانية)

رجب عبد الحميد عبدالعزيز عزام¹, عادل عبدالهادى عبدالله², على أحمد زين³

¹باحث - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

²معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

³كلية التجارة - جامعة حلوان

الملخص

هدف البحث الى التعرف على أثر البعد المالى في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحى .

وتناولت الدراسة أهمية المياة بالنسبة للانسان وكذلك أهمية الاستغلال الامثل لها من خلال استخدام اداة حديثة أحد محاورها البعد المالى وتأثيره على صياغة وتنفيذ أستراتيجية شركة قائمة على مد الانسان بمياة الشرب والصرف الصحى موضحا بها مراحل الادارة الاستراتيجية من صياغة وتنفيذ وتقييم وكذلك التعريف بالبعد الاجتماعى ومؤشرات قياسه

واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائى والمنهج الوصفى فى استقصاء اراء المهتمين والقائمين على ادارة المياة .

ونتائج الدراسة الى تأثير البعد المالى في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية الشركة .

وأوصت الدراسة على ضرورة اعتماد الادارة العليا على استخدام البعد المالى ومؤشراته وكذلك توعية العاملين بأهمية هذا البعد فى الارتقاء بالشركة ماليا ، ومراعاة الشركة فى وضع استراتيجياتها الابعاد المالية لتحقيق شروط الاستدامة.

كلمات داله: البعد المالى- المنهج الاستقرائى- الاستدامة.

Abstract:

The aim of the research is to identify the impact of the financial dimension on formulating, implementing and evaluating the Menoufia Company's strategy for drinking water and sanitation.

The study dealt with the importance of water for humans as well as the importance of optimal use of it through the use of a modern tool, one of its axes, the financial dimension and its impact on the formulation and implementation of a company strategy based on providing people with drinking water and sanitation, explaining the stages of strategic management from formulating, implementing and evaluating as well as introducing the social dimension and indicators of measurement

The study relied on the inductive approach and the descriptive approach in surveying the opinions of those interested and those in charge of water management. And the results of the study to the effect of the financial dimension on the formulation, implementation and evaluation of the company's strategy.

The study recommended the need for senior management to rely on the use of the financial dimension and its indicators, as well as educating workers on the importance of this dimension in advancing the company financially, and taking into account the

company in setting its financial dimensions strategies to achieve the conditions of sustainability

Key worde: financial dimension- company strategy- senior management.

مقدمه الدراسة

تعتبر الموارد المائية أهم ضرورات الحياة قال المولى عز وجل فى محكم تنزيله ،بسم الله الرحمن الرحيم (وجعلنا من الماء كل شىء حي) صدق الله العظيم سورة الإنبياء الآية ٣٠

وقام المصرى القديم بالكتابة على معابد مصر الفرعونية يشير فيها الى مساهمات النيل وفضله عليه ومدى أهتمامه وتطويره للنيل . Wilkinson,R.H(2003)

وبجانب نهر النيل وهب الله مصر مياة جوفية وأمطار ومياة بحار يمكن تحليتها وكذلك مياة صرف صحي وزراعي يعاد استخدامها بالتكنولوجيا الحديثة ضياء القوصى (٢٠٠٨)

وفى العصر الحديث أهتم محمد على والى مصر بنهر النيل مما أدى الى نهضة زراعيه تبعتها نهضة صناعيه مستخدماً الامكانيات المتوافرة حينها.الرافعى ، عبدالرحمن (٢٠٠٠)

ونتيجة لزيادة السكانية على ضفاف النيل وعدم التوزيع السكانى على اراضى مصر أدى الى تلوث النهر الخالد وما صاحبها من إثار سيئة أثرت على كفاءة وفاعلية نهر النيل وروافده.

ومن واقع تاريخنا العظيم كلما زاد الأهتمام بنهر النيل أدى ذلك الى تقدم بلدنا وازدهارها والعكس على مر العصور .

ومن واقع إهداف الموازنة العامة للدولة لا يوجد هدف لزيادة كفاء وفاعلية أهم الاصول المملوكة للدولة وهو نهر النيل العظيم . الخولى (٢٠١٥)

ويعتبر الفساد المالى والأدارى المنتشر فى المجتمعات المعاصرة أكثر تعقيدا من السابق نظرا للتحويلات البيئية والمتغيرات السريعة الأقتصادية والأجتماعية والسياسية والأدارية والتكنولوجيه والتنافسية والأبتكارية . إيمان (٢٠١٣)

وتسعى جمهورية مصر العربية فى الوقت الحالى الى تهيئة وإصلاح المناخ الأقتصادى فى الدولة وإزالة عوائق وذلك للنهوض بالدولة إقتصادياً ، ومن أهم هذه العوائق ما يتصل بتوافر المياة اللازمة للتنمية الأقتصادية .

وقامت الدولة بإعداد الخطة القومية للموارد المائية NWRP فى ٢٠١٧/٧ تغطى الفترة من ٢٠١٧: ٢٠٣٧ وتولى إهتمام خاصا بالسنوات المتوسطة ٢٠٢٠ و ٢٠٣٠ وفى صفحة ٤٥ من الخطة تحت بند القدرات البحثية والتكنولوجية جاء بها أن تقدم البحث العلمى والتكنولوجيا سيساعد على تحسين أسلوب إعداد الخطط المائية وتجويد محتواها

ولدور معهد الدراسات البيئية (جامعة مدينة السادات) فى التكامل بين العلوم فى وضع الحلول للمشاكل الحالية والمستقبلية .

وظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Cards (BSC) بإياعاها

ومن خلال هذا البحث نتتعرف على أثر استخدام فى صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحى فى جمهورية مصر العربية ، وبالتالي محاولة الاستفاده منها فى تطبيقها.

مشكلة البحث:

يعد مورد المياه من المقومات الأساسية للتنمية بمختلف مفاهيمها المتدولة فى الوقت الحاضر (التنمية الاقتصادية ، التنمية الإجتماعية ، التنمية البشرية ، والتنمية المستدامة) بن عنتر . أونيس (٢٠٠٥)
وتتمثل المشكلة فى الآتى :-

| مؤشرات غير مالية | مؤشرات مالية |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> التحديات الخارجية بناء سدود دول المنبع على نهر النيل التلوث المائى ثبات المورد المائى مع زيادة الاحتياجات إستئثار الزراعة بالنصيب الأكبر من المياه ثقافة الوفرة المائية تدهور منشآت التحكم الاعتماد الكامل على الدولة ثبات نصيب مصر المائى إنخفاض الوعى العام | <ul style="list-style-type: none"> خلت الخطة القومية للموارد المائية NWRP فى ٢٠١٧/٧ التى تغطى الفترة من ٢٠١٧: ٢٠٣٧ البعد المالى خلت أهداف الموازنة العامة للدولة من زيادة كفاءة وفاعلية أهم الاصول المملوكة للدولة وهو شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحى . تحمل الفرد تكلفة سوء الادارة المالية للموارد المائية وما يترتب عليه من تكلفة على الناتج القومى ككل . تعدد الجهات المسؤولة عن شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحى مما أدى الى فساد مالى وأدارى تسعير وتقييم المياه قصور أستراتيجية منظومة الموارد المالية على المقاييس غير المالية |

تساؤلات الدراسة بالنظر الى المشكلة البحثية التى تحاول الدراسة التصدى لها ، فإن الدراسة سوف تثير سؤال رئيسى وهو:-

ما أثر البعد المالى فى صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحى فى جمهورية مصر العربية ويتفرع منه أسئلة فرعية :

متغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على بحث مدى تأثير وجود أثر البعد المالى (متغير مستقل) فى صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية (متغير تابع) ومن ثم سوف يتم أثر البعد المالى على صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحى ويمكن توضيح العلاقة بين المتغير التابع والمستقل بالمعادلة الآتية :-
ص = د(س١ ، س٢ ، س٣ ، س٤ ، س٥)
ويتم التوضيح فى الشكل التالى :-

| م | المتغير التابع (ص) | المتغير المستقل (س) |
|---|----------------------------------|---------------------|
| | صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية | البعد المالى |

فرضيات البحث

يعتمد هذا البحث على فرضية رئيسية، و هي أن يساهم فى صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنشأة و تعمل على تقييمها و مراجعتها، فهي إذن نموذج يترجم الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف و مقاييس محددة،
الفرضية الرئيسية
لا يوجد أثر البعد المالى فى صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحى

الهدف من البحث:

- تهدف الدراسة الى بيان أثر البعد المالى فى صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية . كما يلي:-
- التعرف على الوضع الحالى شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحى.

- التعريف ب .
- أهمية كأداة قياس الأداء الاستراتيجي، و متابعتها و تصحيحه،

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من التالي :-

- أهمية المياه كموضوع استراتيجي لحياة الإنسان (زراعة ، صناعة ، تجارة ، سياحة ، تعمير وبناء..... الخ).
- مواجهة المخاطر المترتبة على نقص المياه في الاستخدام الامثل للموارد المالية من خلال استخدام ادوات تساهم في رفع الكفاءة والفاعلية لشركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي في جمهورية مصر العربية .
- تأصيل دور معهد الدراسات البيئية في التكامل بين العلوم في وضع الحلول للمشاكل الحالية والمستقبلية في الجمع بين التخصصات المختلفة
- كيفية الاستغلال الأمثل لأهم أصول الدولة (المياه).
- استخدام الادوات الحديثة كمدخل لصياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي
- الإستجابة لتوصيات الاستراتيجية للمياة ٢٠١٧ : ٢٠٣٠ بإهمية البحث العلمي للمياة .

حدود الدراسة

شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي في جمهورية مصر العربية

٨. منهجية العلمية المتبعة في البحث:

اتبعنا في هذه الدراسة للإجابة عن مشكلة البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة والدراسات السابقة في مجال البحث .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

١. البعد المالي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية

- دراسة (fana rasolofo-distler) ٢٠١٠ والتي عنوانها " تصميم نظام لوحات قيادة تدمج التنمية المستدامة" ، مقارنة تدمج منهجية " over " وبطاقة الاداء المتوازن ، هدفت هذه الدراسة الى تصميم نظام لوحات القيادة بفعل يدمج التنمية المستدامة برؤية إستراتيجية في إحدى الشركات الفرنسية الرائدة في قطاع السكن الأجماعي ، وأستعملت الدراسة لأدماج بعد التنمية المستدامة طريقتان هما منهجية " over " وبطاقة الاداء المتوازن.

- دراسة (Angele dohou et Nicolas Berland) ٢٠٠٩ وعنوانها " قياس الأداء الكلى لمنظمات الأعمال " وتعرضت الدراسة إلى مفهوم الأداء الشامل وعلاقتة بالمسؤولية الاجتماعية كما تطرقت لأهم الأدوات المستعملة لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال والتي منها بطاقة الأداء المتوازن المستدام .

- دراسة (لخدیمی عبد الحمید ، وحيمودة عبداللطيف) ٢٠١٢ وعنوانها : " مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعی لمنظمات الأعمال " ، وتناولت هذه الدراسة معايير ومؤشرات تقييم الأداء الاجتماعی لمنظمات الاعمال وكذا مؤشرات التنمية المستدامة ومدى ارتباطها بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال .

- دراسة (زایری بلقاسم ، وهیبة المقدم) ٢٠١٠ وعنوانها " الحاجة الى تصميم لوحة قياس من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال " وقياس الأداء تجاهها .

تناولت الدراسة مساهمة لوحة القيادة في إدارة وقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال .

وتوصلت الدراسة الى أن هناك قياسات كمية وقياسات غير كمية للاداء الاجتماعی وصعوبة قياس بعض

الفوائد الاجتماعیة . وأن بطاقة قياس الاداء المتوازن أداة ادارية مناسبة لقياس أداء المنظمة تجاه المسؤولية الاجتماعیة.

وأوصت الدراسة الى ضرورة مراعاة منظمات الأعمال مسؤولياتها الاجتماعية. وضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتحقيق عدة مكاسب

- دراسة محمود ، حسنين محمود أحمد ٢٠١٧: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المشروعات الاستثمارية"

هدفت الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم استراتيجية المنظمة.
تناولت الدراسة محاور بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء الشركات الاستثمارية.

نتائج الدراسة

- وجود تأثير محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الاستثمارية.
- زيادة الاهتمام بالمؤشرات غير المالية.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن دعامة اساسية لأجهزة الإدارة العليا من لخال كشفها عن أداء الاقسام بشكل واضح ودقيق.
- وأوصت الدراسة بضرورة نشر التوعية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن ومحاورها لدى العاملين وضرورة الاهتمام بالمؤشرات المالية وغير مالية.

- دراسة مراد رابح كواشي، مريم السعيد بودودة ٢٠١٧: "نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليّة والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالقزودات".
- هدفت الدراسة إلى :

- إبراز تقييم الأداء الشامل للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام للاستفادة من أهم مرتكزات ومناظير هذه البطاقة التي تعمل على توجيه الأداء الشامل للمؤسسة.
- الربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية عن طريق مقارنة الأداء مرجعيًا مع أداء المؤسسة الرائدة بما يحقق التميز والمنافسة لهذه المؤسسة محليًا وإقليميًا ودوليًا.
- تناولت الدراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على مؤسسة الخزف الصحي بالمليّة لتقييم أدائها الشامل.

نتائج الدراسة:

- استفادة المؤسسة من النموذج من خلال شمولية البطاقة لامتلاكها خمسة مناظير هذا من جهة، ومن جهة أخرى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

وأوصت الدراسة:

- للمؤسسات بوضع تقارير مفصلة عن أهدافها الاجتماعية والبيئية، مع تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف.
- نقل خبرات المؤسسات الرائدة في مجال التنمية المستدامة.
- ضرورة وجود جهاز لمتابعة وتقييم ومراقبة التنفيذ الفعلي للنشاط.
- دراسة أحمد السعيد محمد السعيد ٢٠١٧ : "إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والستة سيجما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي".

هدفت الدراسة

- إلى تحسين بيئة الأداء الاستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي.
- تناولت الدراسة إطار مقترح للتكامل بين منهجية بطاقة الأداء المتوازن والستة سيجما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي، وقد قام الباحث بإضافة بعدين هما بعد العولمة التي يتبعها إجراءات وبعد تبطقات الذكاء الاصطناعي الذي أصبح يحاكي العقل البشري إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- يعمل بدراسة استطلاعية، لتأكيد مشكلة البحث لديه بتصميم قائمة استقصاء مكونة من أربعة أقسام، شملت جميع متغيرات البحث في صورة عبارات كالتالي ٣٥ عبارة و ٣٠ عبارة تمثل منهجية الستة سيجما.

نتائج الدراسة:

- الوصول إلى إطار متكامل لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي للبنك يشمل مجموعة من المقترحات منها العمل على تطوير المنتجات الحالية.

أوصت الدراسة:

- بتولي الإدارة الاهتمام بنظم الخبرة للمساعدة في اتخاذ القرار بقبول أو رفض منح الائتمان.
- تغيير الإدارة لسياستها، ليزيد العمل على الاهتمام بالكفاءات المصرفية بدلاً من فتح مجالات الترفيه.
- الاهتمام ببحوث التسويق لقياس رضا العملاء.

٢. دراسات في المياه

- دراسة دعاء ٢٠٠٨ عنوان الدراسة التحديدات المستقبلية للتنمية الموارد المائية في الوطن العربي تناولت الدراسة الخطط المستقبلية لتنمية الموارد المائية في الوطن العربي واكتشاف مصادر مائية جديدة وتوصلت الدراسة الى بحث الموارد الطبيعية المتجددة مع تزايد الطلب على المياه وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على الموارد المائية وتعديل السلوك الاستهلاكي للمياه وترشيده وأطار خطة شاملة وأستغلال الموارد المائية للاستغلال الأمثل للموارد المائية . وتوصلت الدراسة الى وضع تصور لهذا الدور للدولة في تسوية الصراعات في الفترة القادمة في ظل مبادئ النظام العالمي الجديد .
 - دراسة نبلي ٢٠٠٩ عنوان الدراسة " دور السياسة التسعيرية في ترشيد إستخدام المياه في غير أغراض الزراعة في مصر " .المقارنة مع الدول الغنية والتي قامت بتغطية الزيادة على الطلب من مصادرها الطبيعية وتهدف الدراسة الى تحديد دور السياسة التسعيرية في ترشيد استخدام الموارد المائية بحيث تحقق السياسة التسعيرية دورها منها بترشيد استخدام الأفراد للموارد والخدمات المتاحة وترشيد دور الأفراد أتجاه الأستخدام الأمثل للموارد.
 - الخطة القومية للموارد المائية قامت الدولة بإعداد الخطة القومية للموارد المائية NWRP في ٢٠١٧/٧ تغطي الفترة من ٢٠١٧ : ٢٠٣٧ وتولى إهتمام خاصا بالسنوات المتوسطة ٢٠٢٠ و ٢٠٣٠ ولذا أطلق عليها الخطة القومية للموارد المائية ٢٠١٧ / ٢٠٣٠ / ٢٠٣٧ وقد أصبح عام ٢٠٣٠ محطة هامة لعدة أسباب منها أن مصر قامت بإعداد إستراتيجية التنمية المستدامة للدولة حتى عام ٢٠٣٠ .
- ولذلك أصبح التكيف على ندرة المياه أمر لا مفر منه لذلك فإن مصر تحتاج أكثر من أي وقت مضى الى تحسين إدارة مواردها المائية وتحسين كفاءة إستخدامها بشكل فعال من أجل خفض الأثار السلبية ندرة المياه والتكيف مع نتائجها .
- إجراءات خاصة بزيادة الموارد المائية والتي يمكن إن تساهم في خفض أثار ندرة المياه.
 - إجراءات خاصة بإدارة الطلب على المياه مثل رفع كفاءة إستخدام المياه بقطاعات مياه الشرب والصناعة والزراعة والحد من الفواقد.
 - التكيف مع ندرة المياه أصبح أمرا ملحا وهو يتطلب طرح أفكار جديدة غير تقليدية من قبل مستخدمي المياه وكافة القطاعات المستخدمة .
 - الخطة القومية للموارد المائية ٢٠٣٧
- الأعتماد على أعداد الخطة في الخبرات المكتسبة والدروس المستفادة من تنفيذ الخطة القومية الأولى ٢٠١٧ خلال الفترة من ٢٠٠٥ : ٢٠١٧ .
- بالإضافة الى ذلك تأخذ في الأعتبار أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة في مصر .

- وتساهم الخطة القومية للموارد المائية فى تحقيق الرؤية للتنمية المستدامة من خلال توفير مياه كافية للقطاعات المستخدمة للمياه وأستخدامها بشكل فعال مما تخلق إقتصاد قوى متوازن ومتنوع يتميز بالعدالة الاجتماعية والمشاركة وتحقيق نظام بيئى متوازن ومتنوع .
- وشملت الخطة ٦١ إجراء لتحديد الموقف تجاه النقص المتوقع من المياه الهدف من الخطة

٢:- موقع الدراسة من الدراسات السابقة

قد ركزت الدراسات السابقة إستخدامات بطاقة القياس المتوازن للأداء فى مجالات مختلفة كالتعليم، وتطرقت الدراسات السابقة الى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كأداة إدارية استراتيجية مهمة لتحسين وتطوير الأداء باستخدام المقاييس المالية وغير المالية للمؤسسات بما يدعم القدرة التنافسية، وأن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات ، كما اتفقت أغلب هذه الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية فى الأجل الطويل ويجب أن تشمل على جميع المستويات، وأن تغطي الجوانب المالية وغير المالية بالشركة او المنظمة، أما الدراسات السابقة فى تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحى فى جمهورية مصر العربية فقد إقتصرت على وضع سياسات أو أكتشاف موارد مياه جديدة ومما سبق يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، أهمية التخطيط الإستراتيجى فى برامج وسياسات مختلفة مثل التعليم العالى وكذا أهمية الأداء المؤسسى والعمل بروح الفريق. عدم وجود أداة إدارية استراتيجية مهمة لتحسين وتطوير الأداء باستخدام المقاييس المالية وغير المالية للمؤسسات بما يدعم القدرة التنافسية، وأن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات أهمها أنها تاريخية وتعود للماضى، وتركز على النتائج المالية فقط، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى تناولها لموضوعي التخطيط الإستراتيجى والأداء المؤسسى بشكل عام. و تمتاز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة فى كونها ربطت بين متغير مكون الاستراتيجية البعد المالى .

الفصل الثانى

اثر البعد المالى فى صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية لشركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحى

المبحث الأول

١ :- مفهوم الإدارة الإستراتيجية لشركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحى

الإدارة الإستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة للشركات لكسب المزايا التنافسية وإدراك كيفية التعامل معها.

١/١ :- تعريف الإستراتيجية

الإستراتيجية هي تصور للمنظمة لما تريد أن تكون عليه فى المستقبل وليس وصول المنظمة الى هذا الوضع وهى الأطار المرشد للاختيارات التى تحدد طبيعة منظمة ما وأتجاهها ، وتتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والاسواق والقرارات والنمو والعائد وتخصيص الموارد فى الشركة .

٢/١ مراحل الادارة الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية

وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤيا والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الاجل وأختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية وأستراتيجيات الوحدات والاستراتيجيات وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية تحديد كل من: الرؤيا، الرسالة، الاستراتيجية وسياسات الشركة،

عملية التنفيذ الاستراتيجي

التنفيذ الاستراتيجي: يقصد بها المجموع الكلى للأنشطة والاختبارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ .

وهي مجموعة النشاطات والفعاليات التي تدرس لوضع الخطط والسياسات فى التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات .

جدول يوضح الفرق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية

| تنفيذ الاستراتيجية | صياغة الاستراتيجية |
|---|---|
| يركز تنفيذ الاستراتيجية على الكفاءة | تركز صياغة الاستراتيجية على الفعالية |
| اساس تنفيذ الاستراتيجية العمليات التنفيذية | ان اساس صياغة الاستراتيجية يتمثل فى التنبؤ والتوقع المستقبلى. |
| يتطلب لتنفيذ الاستراتيجية التنسيق بين كافة العاملين | تتطلب صياغة الاستراتيجية لتنسيق بين عدد قليل من الأفراد. |
| تختلف تنفيذ الاستراتيجية فى الشركات الكبيرة عن الشركات الصغيرة. | مفاهيم صياغة الاستراتيجية لا تختلف فى الشركات الكبيرة عن الشركات الصغيرة. |

٢. المحور المالي: (Financial Perspective) . ومؤشرات قياسية وتقييم الاستراتيجية

يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً. يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية تنظيم الأعمال.

يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار. يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية.

يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات أدق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظام التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد. يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

يحتوي هذا المحور أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية. الجانب المالي ودراسة التكلفة والعائد الاقتصادي في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية منظومة الموارد المالية

يهدف البعد المالي تخفيض مستوى التكاليف إضافة تحقيق هدف النمو ويركز على حجم ومستوى الدخل والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات والعائد على حقوق الملكية والعائد على

إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة. ويحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، ومن أمثلة التفقات على سبيل المثال لا الحصر كالتالي :-

أنواع المقاييس:

- مقاييس تركز على الإيرادات.
- مقاييس تركز على الإنتاجية وخفض التكلفة.
- مقاييس تركز على الاستغلال الأمثل للأصول.

المبحث الثاني

(الدراسة الميدانية)

١:-التعريف بشركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي

هي احد شركات الشركة القابضة لمياة الشرب والصرف الصحي ، ولها ادارة مستقلة ورئيس مجلس ادارة وتقع في نطاق محافظة المنوفية ونشاطها امداد المواطنين على نطاق المحافظة بمياة شرب وعمل صرف صحي .
والعنوان لمركز الرئيسي البر الشرقى شبين الكوم وفروعها فى جميع مراكز المحافظة والقرى التابعه لها .
يتناول هذا المحور وصفا مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي اتبعت في تنفيذ البحث الميداني، كما يتطرق هذا المحور إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، ويتكون هذا المحور من العناصر التالية :

٢:- الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحث في منهجية الدراسة الحالية على مرحلتين رئيسيتين، هما: مرحلة البحث الوصفي ومرحلة البحث التفسيري، وتهدف المرحلة الأولى منهما إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة ومراجعة الدراسات النظرية وتحديد المشكلة واستخلاص الفروض، مع استخدام المسح الميداني للحصول على المعلومات من العينة باستخدام الاستقصاء، أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع واستنتاج العلاقات السببية بينهما.

ثانياً- اسلوب جمع البيانات الدراسة الميدانية.

اعتمد الباحث على بيانات غير كمية وتتمثل في إتباع أسلوب البحث الميداني من خلال قوائم الاستبيان المدعمة بالمقابلات الشخصية بهدف جمع بيانات متغيرات الدراسة التي تم الاستقرار عليها وقد استخدم الباحث نظام الأسئلة المغلقة (الاستبيان المغلق) وهي تحديد الإجابات في بدائل مقرررة ومن مميزات أنها سهلة الترميز وأنها يمكن التعويل عليها أو الثقة فيها بصورة أكبر حيث الإجابات محددة مع سهولة إدارة هذه الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المبحوثين . وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي المتدرج لتحديد إجابات أفراد العينة مما يمكن من الحصول على بيانات متصلة ولضمان إحداث توزيع طبيعي للبيانات حتى تقبل تطبيق الأساليب الإحصائية عليها. و يوضح جدول (٤) الأوزان النسبية لمقياس (Likert) الخماسي.

ثالثاً- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.

تحقيقاً لأهداف الدراسة يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من ثلاث فئات متميزة من العاملين في الشركة وهم (مسئولين مختلفين)، بالإضافة إلى العملاء بمحافظة المنوفية واساتذة المحاسبة .، تقدير عينة الدراسة:- استخدم الباحث أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية حيث أن مجتمع البحث يتألف من أربعة فئات متميزة ومتغيرة عن بعضها البعض، ولتحديد عينة الدراسة قام الباحث باكتشاف مجتمع الدراسة من خلال أسلوب السحب العشوائي الطبقي ، وإستخدم الباحث أسلوب التخصيص Proportion Allocation وذلك حتى يتم توزيع عينة الدراسة على فئات الدراسة السابقة، وتم توزيع ١٢٠ إستمارة إستبيان طبقاً لحدود حجم العينة المقدررة السابقة، وبلغت عدد الاستمارات التي لم يتم الرد عليها ١٨ إستمارة إستبيان، وبالتالي بلغت عدد الإستمارات المستلمة (١٠٢ إستمارة) تشكل ما نسبته ٩١,٨١% من الإستمارات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة بالإضافة إلى استبعاد بعض الاستمارات لوجود كثير من الأسئلة الهامة غير المجابة، تم حذف

عدد (١٧) استمارة لعدم صلاحيتها لتصبح عدد الاستبيانات النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (١٠٥) استمارة بنسبة (٨٤,٠٩%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول عرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على فقرات الاستبيان وذلك من خلال تحليلها ومناقشتها كليا وتفصيلياً وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها عن طريق برنامج (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج استمارات الاستبيان وهي التحليل الوصفي للمتوسطات المعيارية والوزن النسبي لفقرات الاستبيان المختلفة، واختبار T للعينة الواحدة (On sample – T test) لقياس الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الحيادي "٣" لفقرات الاستبيان المختلفة و تقدير الوزن النسبي لعبارات الاستبيان بهدف قياس درجة الاستجابة الإيجابية أو السلبية لعبارات الاستبيان لدى فئات المستقصى منهم.

تحديد الأهمية النسبية والانحراف المعياري لأثر البعد المالي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي

يبين الجدول التالي عدد ونسبة إجابات المستقصى منهم، بشأن عدد من النتائج التي يمكن حدوثها (متغير تابع) في حالة وجود لأثر البعد المالي (متغير مستقل) ، كما يبين الجدول عدد ونسبة إجابات المستقصى منهم، وترتيب المتغيرات التابعة من حيث الأهمية النسبية.

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق جوهرية بين آراء المستقصى منهم، حول تأثير للبعد المالي

| م | المتغير | المتوسط الحسابي | % | الانحراف المعياري | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | نسبة الموافقة الكلية | الترتيب |
|---|---|-----------------|--------|-------------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|----------------------|---------|
| ١ | هل تؤثر فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي | ٤,٧٤ | ٩٤,٨ % | ٠,٥٢١ | ٠,٠ | ١,٠ | ١,٠ | ٢٠,٢ | ٧٧,٩ | ٩٤,٦ | ٢ |
| ٢ | هل تؤثر الإيرادات وتنوعها في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف | ٤,٧٤ | ٩٤,٨ % | ٠,٥٢٣ | ٠,٠ | ٠,٠ | ٣,٩ | ١٨,٤ | ٧٧,٧ | ٩٤,٨ | ١ |
| ٣ | هل تؤثر تحسين الكفاءة التشغيلية في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي | ٤,٧٢ | ٩٤,٤ % | ٠,٦١٥ | ٠,٠ | ١,٩ | ٢,٩ | ١٦,٣ | ٧٨,٧ | ٩٣,٨ | ٣ |
| ٤ | هل تؤثر زيادة الناتج الحدى التشغيلي في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي | ٤,٧٠ | ٩٣,٤ % | ٠,٦٠٠ | ٠,٠ | ٢,٠ | ٢,٠ | ١٦,٠ | ٧٢,٧ | ٩١,٨ | ٤ |

وحيث تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، وبذلك نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل حيث أنه يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للبعد المالي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي

النتائج

بمناقشة النتائج للفرضية وان للبعد المالي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي وهذا يتفق مع دراسات كثيرة ويحقق الاستدامة للشركة والاستغلال الأمثل للموارد سواء للشركة او للدولة ويؤدى الى استمرارية الشركة وتقديم خدمة أكثر جودة تتناسب مع المعايير العالمية

التوصيات

مراعاة الشركة في وضع استراتيجياتها الابعاد المالية لتحقيق شروط الاستدامة

توعية الادارة العليا بأن البعد المالي يتأتى من تقديم خدمة جيدة بأقل تكلفة

قائمة المراجع الدراسية

المراجع العربية

- دعاء زكريا ، " التحديات المستقبلية للتنمية الموارد المائية في الوطن العربي "، ماجستير، كلية التجارة -جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
- زايري بلقاسم ، وهيبه المقدم ، " وعنوانها الحاجة الى تصميم لوحة قياس من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها "، جامعة وهران الجزائر google
- لخدومي عبدالحميد ، وحيموده عبداللطيف ، " مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال " ورقة مشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول : منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، بومى ١٦، ١٥ عام ٢٠١٢.
- محمد أحمد أبو قمر، " تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٩.
- مازن، سليم محمود نور الدين. (٢٠٠٨). "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين
- محروس، أحمد عارف، ٢٠١٣، "القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية- دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - قسم المحاسبة ص ٨٠ : ٨٢.
- مساعد، صحوى راضى، ٢٠١٦، " التربية البيئية وعلاقتها بتشكيل الوعي البيئي لدى طلاب المرحلة الثانوية بالكويت" رسالة ماجستير، قسم التقويم، معهد البيئة الصحراوية، جامعة المنوفية.
- موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (٢٠١٠/٠٨/١٥)، علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاسـتراتيجي، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>
- نيلي محمود ، " دور السياسة التسعيرية فى ترشيد إستخدام المياه فى غير أغراض الزراعة فى مصر" ماجستير ، كلية التجارة – جامعة الاسكندرية ، ٢٠٠٩.
- نايف، عبدالله مطلق دهش، ٢٠١٥ " دور التربية البيئية فى تنمية السلوك البيئي لطلاب مرحلة الثانوية بالكويت" رسالة ماجستير، قسم المسوح، معهد البيئة الصحراوية، جامعة المنوفية.
- نظمي، سناء ٢٠٠٤ " تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية فى ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- محمود أحمد محمد محمود حسنين: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقييم أداء المشروعات الاستثمارية" رسالة ماجستير ، معهد وبحوث ودراسات العالم الإسلامى ، أم درمان ، السودان ٢٠١٧.
- مراد رابح كواشي، مريم السعيد بودودة " نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليلة والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالقزودات الأردنية فى إدارة الأعمال ، المجلد ١٣ ، العدد ٢، ٢٠١٧.
- أحمد السعيد محمد السعيد : "إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والستة سيجما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجية لبنك التنمية والائتمان الزراعي". رسالة الدكتوراه – معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة مدينة السادات ، ٢٠١٧

المراجع الأجنبية

1.fana rasolofodistler CONCEPTION DUN SYSTEME DE TABLFAUX DE BORD INTEGRANT DEVLOPPEMENT DURABLE : UNE DEMARACHE OUI ARTICULE "METHODE ÖVER ÈT "BALANCED SCORECARD2010"

. 2. Publie dans "crises et nouvelles problematiques de la valeur >nice : france (2008)

1. Pearce 11 , John A . , Robinson , 2003, Strategic Management . 8th ed . New york : McGraw-Hill Irwin ,.
 2. Saleh , N. M. , Iskandar , T. M. and Rahmat , M. M. , 2005 , " Earnings Management and Board Characteristics : Evidence from Malaysia " , Jurnal Pengurusan ,.P. 77.
 3. Tohidi.H. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations, Social and Behavioral Sciences. 2(2), 5544–5548.
 4. Urban,Roland, 2005,Environmental Accounting, Published Master Thesis, Leeds Metropolian University- p42
 5. USEPA, 2000 Accounting Including Environmental Management – A literature Review " , Handelshogskolan, Vid Goteborgs University, Feb. 2008 , P. 22
 6. Wheelen Thomas L. & Hunger , J . David 2004, Strategic Management and Business policy . 9th ed. , New jersey : Pearson Education , Inc. , Prentice Hall ,
 7. Wiener. N. (19⁹⁸). Cybernetics or Control and Communication in the Animal and
 8. the Machine, Herman & Cie, the Technology Press, John Wiley and Sons.
- http // Google search .⁹
10. <http://vb.mediu.edu.my/archive/index.php/t-183171.html>.
 11. (www.epa.gov/epaswr)
 12. http://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Environmental_Protection_Agency
 13. <http://www.ecaa.gov.eg/emuic/arabic/main/igos.asp>
 14. [http://en.wikipedia/wiki/ISO_14000]

| م | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|--------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
|---|--------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|
| | | | | | هل تؤثر فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة فى صياغة وتنفيذ وتقييم أستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحى | 1 |
| | | | | | هل تؤثر الايرادات وتنوعها فى صياغة وتنفيذ وتقييم أستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحى | 2 |
| | | | | | هل تؤثر تحسين الكفاءة التشغيلية فى صياغة وتنفيذ وتقييم أستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحى | 3 |
| | | | | | هل تؤثر زيادة الناتج الحدى التشغيلى فى صياغة وتنفيذ وتقييم أستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحى | 4 |