

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

رجب عبد الحميد عبدالعزيز عزام¹, عادل عبدا لهادى عبدالله², على أحمد زين³

¹باحث - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

² معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

³ كلية التجارة - جامعة حلوان

الملخص

هدف البحث الى التعرف على أثر البعد المجتمعي والبيئي 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 المجتمعي والبيئي 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 المجتمعي والبيئي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية الشركة .

وأوصت الدراسة على ضرورة أعتتماد الادارة العليا على أستخدام البعد المجتمعي والبيئي ومؤشراته وكذلك توعية العاملين بأهمية هذا البعد فى الارتقاء بالشركة ماليا ، ومراعاة الشركة فى وضع استراتيجياتها الإبعاد الاجتماعية والبيئة لتحقيق شروط الاستدامة

كلمات داله: البعد المجتمعي والبيئي - الصرف الصحى - المنهج الاستقرائى.

Abstract:

The aim of the research is to identify the impact of the societal and environmental dimension in 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 societal and environmental dimension, and its impact on the formulation and implementation of a company-based strategy to provide 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 societal and environmental dimension in formulating, implementing and evaluating the company strategy.

The study recommended the necessity for senior management to rely on the use of the societal and environmental 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 social dimensions and environment strategies to achieve the conditions of sustainability

Key worde: dnvironmental dimension- drinking water- water 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 أهمته 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 تبعته 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 كفاءة 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 الاقتصادى فى الدولة وإزالة عوائق وذلك للنهوض بالدولة إقتصادياً ، ومن أهم هذه العوائق ما يتصل بتوافر المياة اللازمة للتنمية الاقتصادية .

وقامت الدولة بإعداد الخطة القومية للموارد المائية NWRP فى ٢٠١٧/٧ تغطى الفترة من ٢٠١٧ :٢٠٣٧ وتولى إهتمام خاصا بالسنوات المتوسطة ٢٠٢٠ و٢٠٣٠ 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 بإبعادها ومن خلال هذا البحث نتعرف على أثر استخدام البعد المجتمعى والبيئى فى صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحى فى جمهورية مصر العربية ، وبالتالى محاولة الاستفادة منها فى تطبيقها

مشكلة البحث:

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

مؤشرات مالية	مؤشرات غير مالية
<ul style="list-style-type: none"> • خلقت الخطة القومية للموارد المائية NWRP في ٢٠١٧/٧ التي تغطي الفترة من ٢٠١٧ : ٢٠٣٧ البعد المجتمعي والبيئي • خلقت أهداف الموازنة العامة للدولة من زيادة كفاءة وفاعلية أهم الاصول المملوكة للدولة وهو شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي . • تحمل الفرد تكلفة سوء الادارة المالية للموارد المائية وما يترتب عليه من تكلفة على الناتج القومي ككل . • تعدد الجهات المسؤولة عن شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي مما أدى الى فساد مالي وأداري • تسعير وتقويم المياه • قصور استراتيجيات منظومة الموارد المالية على المقاييس غير المالية 	<ul style="list-style-type: none"> • التحديات الخارجية بناء سدود دول المنبع على نهر النيل • التلوث المائي • ثبات المورد المائي مع زيادة الاحتياجات • إستئثار الزراعة بالنصيب الأكبر من المياه • ثقافة الوفرة المائية • تدهور منشآت التحكم • الاعتماد الكامل على الدولة • ثبات نصيب مصر المائي • انخفاض الوعي العام

تساؤلات الدراسة بالنظر الى المشكلة البحثية التي تحاول الدراسة التصدي لها ، فإن الدراسة سوف تثير سؤال رئيسي وهو:-

ما أثر استخدام البعد المجتمعي والبيئي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي في جمهورية مصر العربية ويتفرع منه أسئلة فرعية باستمرار الاستقصاء:
٣: متغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على بحث مدى تأثير وجود أثر البعد المجتمعي والبيئي (متغير مستقل) في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية (متغير تابع) ومن ثم سوف يتم أثر استخدام البعد المجتمعي والبيئي على صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي ويمكن توضيح العلاقة بين المتغير التابع والمستقل بالمعادلة الآتية :-

$$ص = د(س١ ، س٢ ، س٣ ، س٤ ، س٥)$$

ويتم التوضيح في بالشكل التالي :-

م	المتغير التابع (ص)	المتغير المستقل (س)
	صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية	البعد المجتمعي والبيئي

فرضيات البحث

يعتمد هذا البحث على فرضية رئيسية، وهي أن البعد المجتمعي والبيئي يساهم في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنشأة وتعمل على تقييمها و مراجعتها، فهي إذن نموذج يترجم الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس محددة،

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر البعد المجتمعي والبيئي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي

الهدف من البحث:

تهدف الدراسة الى

- بيان أثر استخدام البعد المجتمعي والبيئي في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية
كما يلي:-
- التعرف على الوضع الحالي لشركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي.
- التعريف بالبعد المجتمعي والبيئي .
- أهمية البعد المجتمعي والبيئي كأداة قياس الأداء الاستراتيجي، و متابعته و تصحيحه،

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من التالي :-

- أ أهمية المياه كموضوع أستراتيجي لحياة الإنسان (زراعة ، صناعه ، تجارة ، سياحة ، تعمير
وبناء..... الخ).
- مواجهة المخاطر المترتبة على نقص المياه فى الاسخدام الامثل للموارد المالية من خلال استخدام
ادوات تساهم فى رفع الكفاءة والفاعلية لشركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي فى جمهورية
مصر العربية .
- تأصيل دور معهد الدراسات البيئية فى التكامل بين العلوم فى وضع الحلول للمشاكل الحالية والمستقبلية
فى الجمع بين التخصصات المختلفة
- كيفية الاستغلال الأمثل لأهم أصل من أصول الدولة (المياه).
- استخدام الادوات الحديثة كمدخل صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب
والصرف الصحي
- الإستجابة لتوصيات الاسترايحية للمياه ٢٠١٧ : ٢٠٣٠ بإهمية البحث العلمى للمياه .

حدود الدراسة

شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي فى جمهورية مصر العربية متمثلة فى الشركة المنوفية لمياه
الشرب والصرف الصحي الفترة من ٢٠١٥ : ٢٠١٨
٨. منهجية العلمية المتبعة فى البحث:
اتبعنا فى هذه الدراسة للإجابة عن مشكلة البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات و المعلومات
التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة والدراسات السابقة فى مجال البحث ..
كما اعتمدنا على المنهج التطبيقي فى اجراء الدراسة الميدانية

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

١. البعد المجتمعي والبيئي في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية
- دراسة (fana rasolof-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 فى إحدى الشركات الفرنسية الرائدة فى قطاع
السكن الأجماعى ، 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 وعلاقته بالمسئولية الاجتماعية كما تطرقت لأهم
الأدوات المستعملة لقياس الأداء الشامل فى منظمات الأعمال والتي منها بطاقة الأداء المتوازن المستدام .
- دراسة (لخدیمی عبدالحمید ، وحميدة عبداللطيف) ٢٠١٢ وعنوانها : " مؤشرات التنمية المستدامة والأداء
الاجتماعى لمنظمات الأعمال ، وتناولت هذه الدراسة معايير ومؤشرات تقييم الأداء الاجتماعى لمنظمات
الاعمال وكذا مؤشرات التنمية المستدامة ومدى ارتباطها بالمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال .

- دراسة (زايري بلقاسم ، وهيبة 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 للأداء الاجتماعى وصعوبة قياس بعض الفوائد الاجتماعية . وأن بطاقة قياس الاداء المتوازن أداة ادارية مناسبة لقياس أداء المنظمة تجاه المسؤولية الاجتماعية.
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 رابع كواشي، مريم السعيد بودودة ٢٠١٧ : "نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليلة والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالقرويات".

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 مرجعياً مع أداء المؤسسة الرائدة بما يحقق التميز والمنافسة لهذه المؤسسة محلياً وإقليمياً ودولياً.
- تناولت الدراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على مؤسسة الخزف الصحي بالمليلة 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 تطبيقات 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 واستغلال 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 " دور السياسة التسعيرية في ترشيد استخدام المياه في غير أغراض الزراعة في مصر. المقارنة مع الدول الغنية" تناولت الدراسة دور السياسة التسعيرية في ترشيد استخدام 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 الفوائد.
- 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 الاعتبار أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة في مصر .

- وتساهم الخطة القومية للموارد المائية في تحقيق الرؤية للتنمية المستدامة من خلال توفير مياه كافية للقطاعات المستخدمة للمياه وأستخدامها بشكل فعال مما تحلق إقتصاد قوى متوازن ومتنوع يتميز بالعدالة الإجتماعية 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 في مجالات مختلفة كالتعليم، وتطرقت الدراسات السابقة الى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كأداة إدارية إستراتيجية 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 في الأجل الطويل ويجب أن تشتمل على جميع المستويات، وأن تغطي الجوانب المالية وغير المالية بالشركة او المنظمة،.

أما الدراسات السابقة في تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحى في جمهورية مصر العربية فقد إقتصرت على وضع سياسات أو أكتشاف موارد مياة جديدة ومما سبق يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

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

الفصل الثانى

استخدام البعد المجتمعى والبيئى في 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.

٢. تعريف الإستراتيجية

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

٣. مراحل الإدارة 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 والاسراتيجيات وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية تحديد كل من: الرؤيا، الرسالة، الاستراتيجية وسياسات الشركة،

عملية التنفيذ الاستراتيجي

التنفيذ الاستراتيجي: يقصد بها المجموع الكلى للانشطة والاختبارات الازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ .

وهى مجموعة النشاطات والفعاليات التى تمارس لوضع الخطط والسياسات فى التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات .

جدول يوضح الفرق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية

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

٤. البعد الاجتماعي ومؤشرات قياسية واثرة فى صياغة وتنفيذ وتقييم الأستراتيجية

مفهوم البعد الاجتماعي ومؤشرات قياسية

إن قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك الشركات عن مسؤولياتها الاجتماعية، فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض على كافة الشركات وخاصة الصناعية منها، التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف بتلك الشركات من أجل ضمان استمراريتها في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك الشركات بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية.

مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي:

ويقصد بالمؤشرات الاجتماعية تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى تأثير الشركة على المجتمع والذي يدخل ضمنه كل من العمال، العملاء، المجتمع المحلي وباقي الشركاء ويرى بعض المختصين أن المؤشرات هي حاليًا محل دراسات معمقة بغرض تطويرها، حيث أن كل ما يتم استعماله حاليًا من مؤشرات لقياس الأداء

الاجتماعي ما هو إلا اجتهادات من طرف الشركات على مؤشرات مثل مستوى العمالة والصحة والسلامة المهنية وقيمة الإعلانات التي تقدمها إلى المنظمات غير الحكومية (بوقمر ٢٠٠٩).

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها الشركات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب الشركة، وهنا نستطيع تحديد بعض .

مؤشرات من بينها:

- ١- قياس مدى مساهمة الشركة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات: مساهمة الشركة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن والنقل /... عدد العمال.
- ٢- قياس مدى مساهمة الشركة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة: مساهمة الشركة = تكاليف الشركة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.
- ٣- قياس مدى مساهمة الشركة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المناطق. مساهمة الشركة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.
- ٤- قياس مدى استغلال الشركة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة. قياس مدى استغلال الشركة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية.

المبحث الثاني

(الدراسة الميدانية)

١- التعرف بشركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي

هي احد شركات الشركة القابضة لمياة الشرب والصرف الصحي ، ولها ادارة مستقلة ورئيس مجلس ادارة وتقع فى نطاق محافظة المنوفية ونشاطها امداد المواطنين على نطاق المحافظة بمياة شرب وعمل صرف صحي . والعنوان لمركز الرئيسى 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 الدارسة 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- أسلوب جمع البيانات الدراسة الميدانية.

اعتمد الباحث على بيانات غير كمية وتمثل 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 (مسؤولين 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 استثماراً إستيبان طبقاً لحدود حجم العينة المقدره السابقة، وبلغت عدد الاستثمارات التي لم يتم الرد عليها ١٨ استثماراً إستيبان، وبالتالي بلغت عدد الإستثمارات المستلمة (١٠٢ استثماراً) تشكل ما نسبته ٩١,٨١% من الإستثمارات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة بالإضافة إلى استبعاد بعض الاستثمارات لوجود كثير من الأسئلة الهامة غير المجابة، تم حذف عدد (١٧) استثماراً لعدم صلاحيتها لتصبح عدد الاستبيانات النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (١٠٥) استثماراً بنسبة (٨٤,٠٩%) من إجمالي عدد الاستثمارات الموزعة.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول عرض نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على فقرات الاستبيان وذلك من خلال تحليلها ومناقشتها كلياً وتفصيلاً 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 وتقدير الوزن النسبي لعبارات الاستبيان بهدف قياس درجة الاستجابة الإيجابية أو السلبية لعبارات الاستبيان لدى فئات المستقصى منهم.

تحديد الأهمية النسبية والانحراف المعياري أثر استخدام البعد المجتمعي والبيئي في صياغة وتنفيذ وتقييم 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 أثر البعد المجتمعي والبيئي (متغير مستقل)، كما يبين الجدول عدد ونسبة إجابات المستقصى منهم، وترتيب المتغيرات التابعة من حيث الأهمية النسبية.

م	المتغير	المتوسط الحسابي	%	الانحراف المعياري	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	نسبة الموافقة الكلية	الترتيب
١	هل يؤثر أستغلال الموارد الاقتصادية للشركة في خدمة المنطقة صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي	٤,٧٤	٩٤,٨ %	٠,٥٢	٠,٠	١,٠	١,٠	٢٠,٢	٧٧,٩	٩٤,٦	٢
٢	هل يؤثر التدريب الفني للعاملين صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياه الشرب والصرف الصحي	٤,٧٤	٩٤,٨ %	٠,٥٢	٠,٠	٠,٠	٣,٩	١٨,٤	٧٧,٧	٩٤,٨	١
٣	هل يؤثر مدى مساهمة الشركة في البنية التحتية على صياغة إستراتيجية الشركة	٤,٧٢	٩٤,٤ %	٠,٦١	٠,٠	١,٩	٢,٩	١٦,٣	٧٨,٧	٩٣,٨	٣
٤	هل يؤثر رفع مستوى الوعي البيئي صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية	٤,٧٠	٩٣,٤ %	٠,٦٠	٠,٠	٢,٠	٢,٠	١٦,٠	٧٢,٧	٩١,٨	٤

											شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي
5	٩١,٨	٧٣,٩	١٦,٠ ٠	٢, ٩	٢,٩	٠,٠	٠,٥٨	٩٣,٢ %٣	٤,٦٠	هل يؤثر توفير أدوات ترشيد أستهلاك الطاقة والمياة صياغة وتنفيذ وتقييم أستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي	
7	٩٠,٥	٧٧,٧	١٨,٤	٣, ٩	٠,٠	٠,٠	٠,٥٢ ٣	٩٣,٠ %٠٠	٤,٥٤	هل يؤثر رفع مستوى الوعى البيئى صياغة وتنفيذ وتقييم أستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي	
٦	٩٠,٨	٧٨,٧	١٦,٣	٢, ٩	١,٩	٠,٠	٠,٦١ ٥	٩٢% ٥	٤٤	هل يؤثر المشاركة فى العمليات البيئية صياغة وتنفيذ وتقييم أستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي	
٨	٩,٠٠	٧٢,٧	١٦,٠ ٠	٢, ٩	٢,٠	٠,٠	٠,٦٠ ٠	٩١% ٠	٤,٠٠	هل يؤثر إعادة تدوير أو أستخدام النفايات التى تم الاستغناء عنها صياغة وتنفيذ وتقييم أستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي	

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق جوهرية بين آراء المستقصى منهم، حول تأثير البعد المجتمعى والبيئى وحيث تشير نتائج التحليل الإحصائى الموضحة بالجدول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية، وبذلك نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل حيث أنه يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للبعد المجتمعى والبيئى في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي.

النتائج.

بمناقشة النتائج للفرضية وان للبعد المجتمعى والبيئى في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي وهذا يتفق مع دراسات كثيرة ويحقق الاستدامة للشركة والاستغلال الامثل للموارد سواء للشركة او للدولة.

التوصيات

مراعاة الشركة فى وضع استراتيجياتها الابعاد الاجتماعية والبيئية لتحقيق شروط الاستدامة
قائمة المراجع الدراسية
المراجع العربية

- دعاء زكريا، " التحديات المستقبلية للتنمية الموارد المائية فى الوطن العربى"، ماجستير، كلية التجارة -جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
- زيرى بلقاسم، وهيبه المقدم، "وعنوانها الحاجة الى تصميم لوحة قياس من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية فى منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها"، جامعة وهران الجزائر google
- لخدیمی عبد الحمید، وحمودة عبداللطيف، "مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الأجماعى لمنظمات الأعمال" ورقة مشاركة فى الملتقى الدولى الثالث حول : منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، بومى ١٥،١٦ 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 بمحافظة 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 الاستراتيجي، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>
- نبلى 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 في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- محمود أحمد محمود حسنين: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في 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 بالمليحة والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالفقزوات الأردنية فى إدارة الأعمال ، المجلد ١٣ ، العدد ٢، ٢٠١٧ .
- أحمد السعيد محمد السعيد : "إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والستة سيجا لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي". رسالة الدكتوراه – معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة مدينة السادات ، ٢٠١٧

المراجع الأجنبية

- 1.fana rasolofodistler CONCIPTION DUN SYSTEME DE TABLFAUX DE BORD INTEGRANT DEVELOPPEMENT DURABLE : UNE DEMARACHE OUI ARTICLE "METHODE ÖVER ÈT "BALANCED SCORECARD2010"
- 2.Publie dans "crises et nouvelles problematiques de la valeur >nice : france (2008)
3. Pearce 11 , John A . , Robinson , 2003, Strategic Management . 8th ed . New york : McGraw-Hill Irwin ,.
4. Saleh , N. M. , Iskandar , T. M. and Rahmat , M. M. , 2005 , " Earnings Management and Board Characteristics : Evidence from Malaysia " , Jurnal Pengurusan ,P. 77.
5. Tohidi.H. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations, Social and Behavioral Sciences. 2(2), 5544–5548.
6. Urban,Roland, 2005,Environmental Accounting, Published Master Thesis, Leeds Metropolian University- p42
7. USEPA, 2000 Accounting Including Environmental Management – A literature Review " , Handelshogskolan, Vid Goteborgs University, Feb. 2008 , P. 22
8. Wheelen Thomas L. & Hunger , J . David 2004, Strategic Management and Business policy . 9th ed. , New jersey : Pearson Education , Inc. , Prentice Hall ,

9. Wiener. N. (19٩8). Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, Herman & Cie, the Technology Press, John Wiley and Sons.

http // Google search .١٠

11. <http://vb.mediu.edu.my/archive/index.php/t-183171.html>.
 12. (www.epa.gov/epaswer)
 13. http://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Environmental_Protection_Agency
 14. <http://www.eea.gov.eg/emuic/arabic/main/igos.asp>
 15. [http://en.wikipedia/wiki/ISO_14000]

قائمة الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد المجتمعي البيئي
					1 هل يؤثر أستغلال الموارد الاقتصادية للشركة في خدمة المنطقة صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي
					2 هل يؤثر التدريب الفنى للعاملين صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي
					3 هل يؤثر مدى مساهمة الشركة فى البنية التحتية على صياغة استراتيجية الشركة
					4 هل يؤثر رفع مستوى الوعى البيئى صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي
					5 هل يؤثر توفير أدوات ترشيد أستهلاك الطاقة والمياة صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي
					6 هل يؤثر رفع مستوى الوعى البيئى صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي
					7 هل يؤثر المشاركة فى العمليات البيئية صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي
					8 هل يؤثر إعادة تدوير أو أستخدام النفايات التى تم الاستغناء عنها صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية شركة المنوفية لمياة الشرب والصرف الصحي