



برنامج المسار الوظيفي
للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي

دليل المتدرب



البرنامج التدريبي للتخطيط لاستراتيجي وتحليل الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة

إحصائي تحليل بيانات - الدرجة الثانية



تم إعداد المادة بواسطة الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي
قطاع تنمية الموارد البشرية - الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي

الإصدار الأول - ٢٠٢٣.

الفهرس

اسم الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	٣
التخطيط الإداري	٥
مراحل التخطيط	٦
مستويات التخطيط	٦
أنواع الخطط	٧
التخطيط الاستراتيجي	٩
صياغة استراتيجية الخطة	١٠
تشخيص ودراسة الوضع الحالي	١٢
الأسباب الرئيسية للمشاكل في أي مؤسسة "The 6 Ms"	١٣
شرح مفصل لأهم أدوات تحليل ودراسة الوضع الحالي	١٣
شرح تفصيلي لتحليل SOWT	١٤
مخطط إيشيكاوا (مخطط عظم السمكة)	١٦
مخطط باريتو	١٩
تحليل PESTLE	٢٤
القوى الخمس لبورتر	٢٥
صياغة الأهداف	٢٩
خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٣٣
مؤشرات الأداء	٣٤
مرحلة تنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطة	٤٥

1. مقدمة:

يجب النظر إلى التخطيط على أنه منهج إنساني للعمل يهدف إلى اتخاذ القرارات في الحاضر ويكون لها تأثير على المستقبل ويعتبر التخطيط أول مراحل عملية الإدارة، حيث تعرف الإدارة بعدة تعريفات أهمها:

التعريف الأول: " الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة. "

التعريف الثاني: " الإدارة هي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم. "

التعريف الثالث: "الإدارة هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية متمثلة في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف"

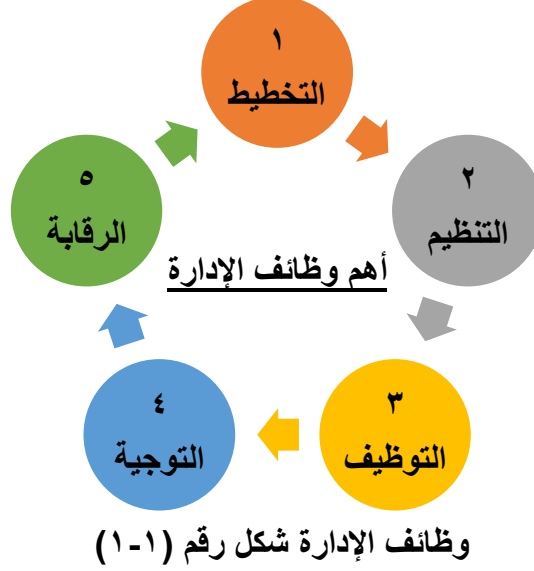
الفاعلية Effectiveness : ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة.

الكفاءة Efficiency : ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد، أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

هذا ويقصد بالموارد - :

- أ- الموارد البشرية: الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
- ب- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات.
- ت- الموارد المالية: كل الأموال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.
- ث- المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.
- ج- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

وتتكون الإدارة من مجموعة من الوظائف الرئيسية وهي؛ التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقويم والتخطيط هو أهم وظيفة لأنه الأساس الذي تبنى عليه الوظائف الأخرى، ويعتبر التخطيط هو الأساس لأداء وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة.



أولاً: التخطيط Planning

ويمثل إحدى وظائف الإدارة، وهو التقرير سلفاً بما يجب عمله في المستقبل لتحقيق أهداف المنشأة خلال فترة زمنية محددة، وهو عمل يسبق التنفيذ.

ونرى من التعريف أن التخطيط عمل يسبق التنفيذ وأن التنبؤ جزء أساسي في عملية التخطيط بشرط أن يكون هذا التنبؤ ناتج عن خبرة في الماضي، والتخطيط ينتج عنه وضع أهداف عامة وتفصيلية يحتاج تحقيقها إلى وضع خطة يتم تحديد الوقت والإجراءات اللازمة للتنفيذ.

كما أن التخطيط ليس نشاطاً يتعلق بالحاضر فهو نشاط يتعلق بالمستقبل، وهو عادة ما يتم استناداً إلى التنبؤ، وليس التخطيط مجرد تخيل لوضع مرغوب فيه في المستقبل دون أن نملك القوة والوسائل لتنفيذه بل لابد أن تشتمل مراحلها على الالتزام بالتنفيذ وتهيئة القوة اللازمة لذلك. وهذا يوضح الفرق بين الهدف والخطة؛ فالهدف يحدد الغاية المستقبلية، بينما الخطة تحدد الوسيلة المتبعة لتحقيقه.

ويشمل مصطلح التخطيط كلا الفكرتين من حيث أنه يحدد أهداف المنظمة المستقبلية ويحدد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

ويكون التخطيط عادة من قبل مدير المنظمة؛ إذ يتنبأ بالمخاطر التي يمكن أن تحدث بالمستقبل وهذا يساعد على متابعة العمل لفترة أطول، كما تساعد عملية التخطيط المدير على حل المشكلات

وتطوير استراتيجيات لتسهيل العمل وإعداد المسار المناسب لتحقيق الهدف في النهاية. ومهما تعددت وجهات النظر حول التخطيط فإنه يستند الى أربع مكونات أساسية وهي:

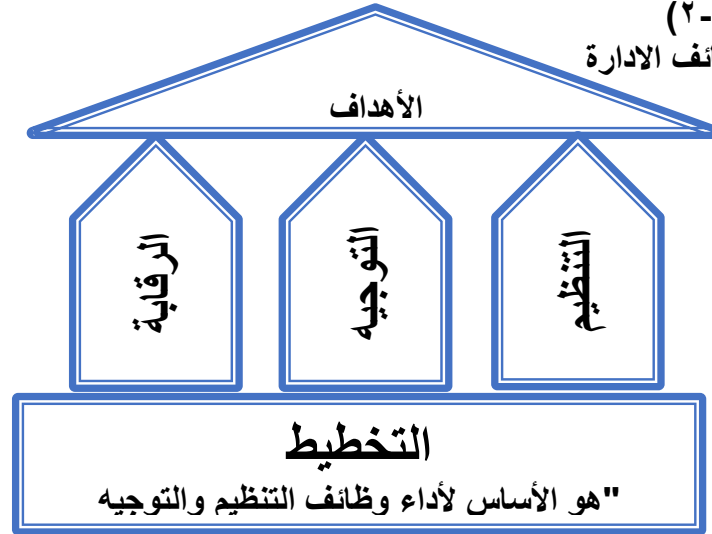
- عامل الدراسة
- الهدف
- القيام بالتنبؤ الصحيح
- تحديد الفترة الزمنية

ولأن التخطيط نشاط يتعلق بالمستقبل فهو يحدد مدى وكيفية رؤيتنا لهذا المستقبل بمعنى هل ننظر الى المستقبل لكي نتنبأ به ونتكيف معه أم ننظر الى المستقبل لكي نبنيه ونشكله بأنفسنا.

لذا فإن المستقبل يأخذ أحد شكلين:

- الأول: المستقبل القريب الذي نسايره ونتكيف معه وهو ما يواجهه التخطيط.
- الثاني: المستقبل البعيد الذي نبنيه ونشكله بأنفسنا ويحدث من خلال التنبؤ برسالة وأهداف المنظمة وهو ما يعبر عنه التخطيط الاستراتيجي.

شكل رقم (٢-١)
علاقة التخطيط بوظائف الإدارة



ثانياً: التنظيم Organization

التنظيم يعتبر الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تحقيق أهداف محددة " ويمثل إحدى وظائف الإدارة. ويقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق)، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

ثالثاً: التوظيف Recruitment

الأفراد المنتمين للمنظمة هم الموارد البشرية التي حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف، والمنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملىء المواقع الشاغرة فيها طوال فترة وجودهم بالمنظمة، وتعتبر الموارد البشرية هي الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، ويمكن تعريف التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.

مهام التوظيف الثمانية: (تخطيط الموارد البشرية - توفير الموظفين - الاختيار - التعريف بالمنظمة - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - قرارات التوظيف - إنهاء الخدمة)

رابعاً: التوجيه والإشراف Directing

هو إرشاد وتحفيز المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية. والإشراف يقدم لنا ثلاث مواضيع: (الاتصال، القيادة والإشراف، التحفيز الإنساني).

خامساً: الرقابة Controlling

وتمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية لاتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

وظائف الرقابة:

- 1- التأكد من أن وظائف الإدارة يجري تنفيذها حسب ما هو مخطط له.
- 2- تكشف عن الانحرافات السلبية ومعالجتها والتعرف على الانحرافات الإيجابية وتدعيمها.
- 3- تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- 4- تكشف لنا عن مستوى الأداء الفعلي للأفراد.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

- إعداد معايير الأداء
- متابعة الأداء الفعلي
- قياس الأداء
- تصحيح الانحرافات عن المعايير

2. التخطيط الإداري:

التخطيط هو وظيفة أساسية من وظائف المدير، فلم يوضع المدير في منصبة لكي يتصرف بغير دراسة وإنما عليه أن تكون خطواته مدروسة من ثم يعتمد التخطيط أساسا على تحديد هدف تستهدف الوصول اليه وعلى التنبؤ بالمستقبل وتحديد الطرق البديلة التي يمكن ان توصل لهذا الهدف واختيار أفضل بديل من بين هذه البدائل، ووضع تصور شامل للأعمال المطلوبة لتنفيذ هذه البدائل ومتى وكيف يتم هذا التنفيذ. على أن يتم كل ذلك قبل التنفيذ الفعلي ومن ثم فإن على المخطط قبل ان يبدأ التنفيذ ان يوجه الى نفسه أسئلة وأن يجيب عليها وهي (5 W + 1 H):

لماذا: (ويتعلق هذا السؤال بالهدف)

ماذا: (بالبديل الأنسب)

متى: (بالتوقيت)

كيف: (بالوسائل والموارد)

من: (المنفذين من الأفراد)

أين: (بالمكان)

وخلاصة القول إن إتباع أسلوب التخطيط يحقق الأهداف التالية: -

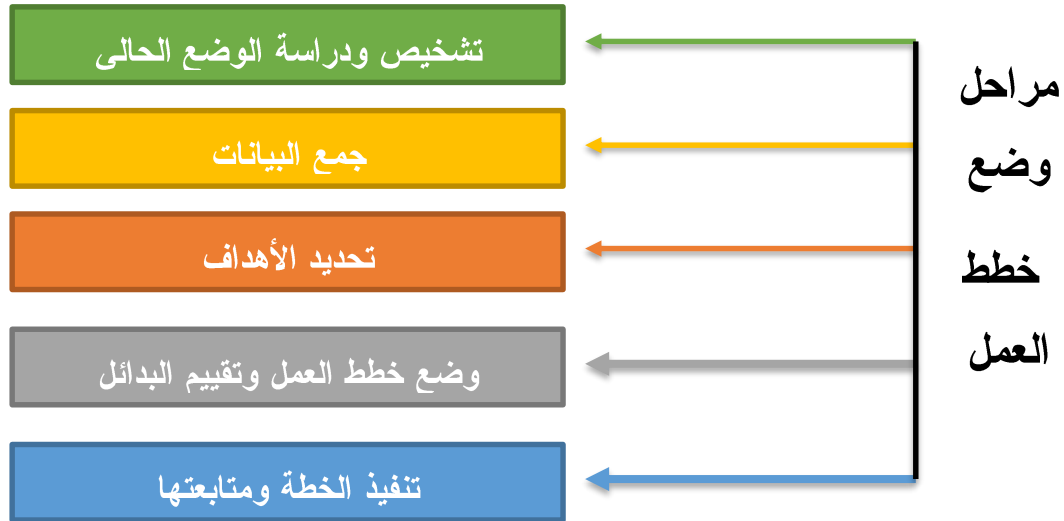
- إعمال الفكر وإتباع الطرق العلمية لاكتشاف المشكلات ودراستها ومحاولة حلها.
- التخطيط يؤدي الى تحقيق أهداف واضحة للعمل.
- يساعد التخطيط على تحقيق رضا العاملين وزيادة إنتاجهم.
- التخطيط يمكن الإدارة العليا من تحقيق الرقابة سواء الداخلية أو الخارجية.
- يهتم التخطيط بتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل.
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات حيث يطمئن الجميع الى الأمور التي تهمهم.
- التغلب على ظاهرة عدم التأكد ومقاومة التغير.
- تحقيق التشغيل الاقتصادي حيث يعمل على تخفيض التكاليف والاهتمام بالتشغيل الكفء.

- التمكن من انتهاز الفرص التسويقية والإنتاجية والتعرف عليها.

3. مراحل التخطيط: وتمر هذه الوظيفة بالمراحل التالية: -

- **تشخيص ودراسة الوضع الحالي** من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للشركة وتحليل المنافسة واتباع أساليب تحليل المشكلات.
- **جمع البيانات** لتحديد البدائل المناسبة والاهداف الخاصة بالشركة يجب جمع البيانات الخاصة بكل عملية.

- **تحديد الأهداف** يجب تحديد اهداف واقعية قابلة للتنفيذ تحقق تقدم ويمكن التأكد أو قياس تحققها حتى تكون الخطة ذات نفع يؤدي لتحقيق الرسالة في إطار سعي واضح لتحقيق الرؤية.
- **وضع خطط العمل وتقييم البدائل** ويجرى ذلك بدراسة كافة البدائل المتاحة وتقييمها وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في كل منها ويتضمن ذلك اختبار أنسب بديل من بين البدائل المتاحة لتحقيق الهدف وهي مرحلة اتخاذ القرار.
- **تنفيذ الخطة ومتابعتها** وهي المرحلة التي يتم فيها التنفيذ ومراقبته وتقييم وتقويم الحوادث أثناء عملية التنفيذ حتى تحقق الخطة أهدافها فالخطة بدون تنفيذ هي توقعات وآمال لا طائل منها. الشكل التالي يوضح مراحل عملية التخطيط.

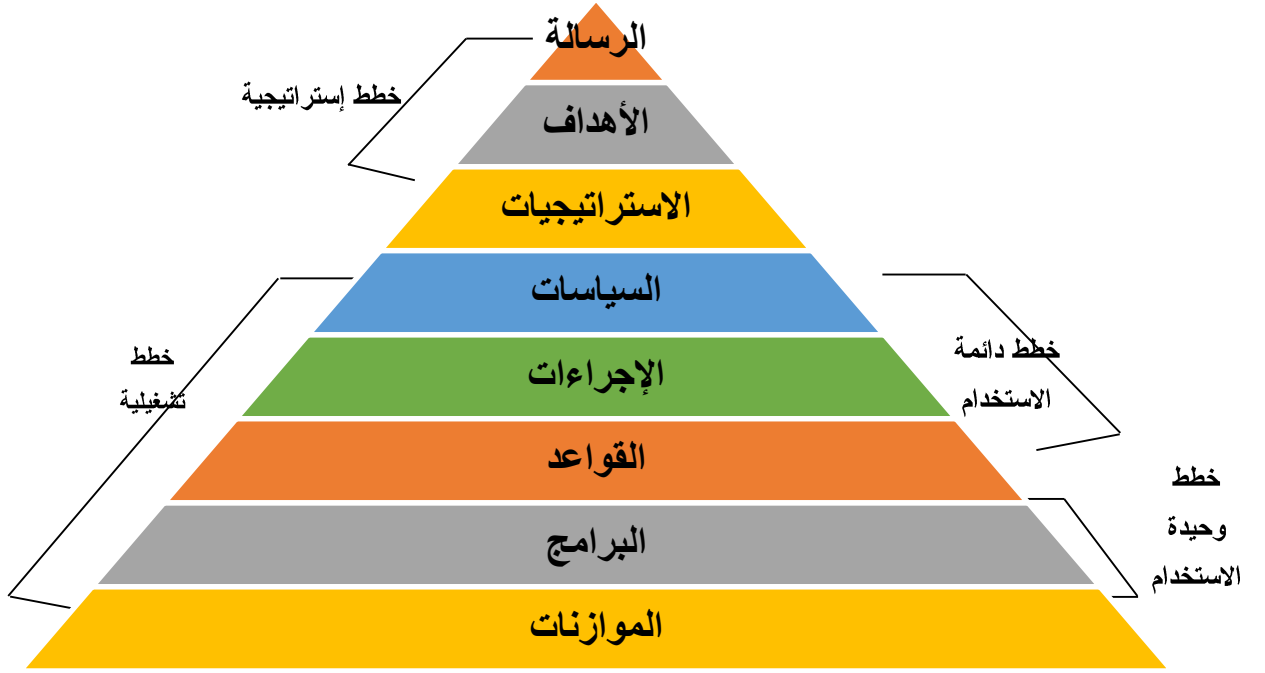


4. مستويات التخطيط:

لابد من وجود هدف تسعى الخطة الى تحقيقه وتتعدد مستويات التخطيط داخل المنظمة، ومن ثم تتعدد الأهداف ، وينتهي الأمر بوجود هرم من الخطط وبالتالي هرم من الأهداف لكل منظمة و تنقسم مستويات التخطيط الى :-

- التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل.
- التخطيط لوحدات الأعمال داخل المنظمة.
- التخطيط على مستوى التشغيل أي لكل إدارة من إدارات المنظمة.

والعلاقة وثيقة بين مستويات التخطيط الثلاثة. فلا تكون للاستراتيجية أي فعالية ما لم تترجم في النهاية الى أهداف وأعمال على مستوى كل قسم في المنظمة (المستويات الثلاثة السابقة). ولكي تحقق الإستراتيجية هدفها لابد من وضع أهداف على مستوى التشغيل ومن ثم لابد من تجزئته الأهداف الكبرى الى أهداف فرعية أكثر تحديدا لكل جزء من أجزاء المنظمة بل ولكل فرد يعمل بها، والشكل التالي يوضح مستويات التخطيط.



هرمية الخطط شكل رقم (١ - ٤)

5. أنواع الخطط:

يمكن تقسيم الخطط وفق عدة ابعاد أهمها:

- الزمن - المستوى - المدى

٥-١. تقسيم الخطط وفق الزمن

- أ. خطة قصيرة الاجل: اقل من عام
- ب. خطط متوسطة الاجل: أكثر من عام و اقل من خمسة سنوات
- ت. خطط طويلة الاجل: أكثر من خمس سنوات

٥-٢. تقسيم الخطط وفق المستوى الاداري

- أ. خطط تخصص مستوى الإدارة العليا
- ب. خطط تخصص مستوى الإدارة الوسطى
- ت. خطط تخصص مستوى الإدارة الدنيا

٥-٣. تقسيم الخطط وفق النطاق أو المدى

- أ. **خطط استراتيجية:** تغطي فترة زمنية طويلة وتوجد موقف موحد للمنظمة بغرض انجاز اهداف استراتيجية (من ٣ إلى ٥ سنوات).
- ب. **خطط تكتيكية:** التركيز على الاجل المتوسط. ويقوم بإعدادها الإدارة المتوسطة (من ١ إلى ٣ سنوات).
- ت. **خطط تشغيلية:** تركز على فترة زمنية اقل من سنة وتوضع من قبل الإدارة الدنيا وتحدد ما يجب بالتفصيل (١ سنة).

6. التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية تحديد الأهداف والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف على المدى الطويل، وللقيام بعملية تخطيط استراتيجي سليم يجب فهم المفاهيم الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي والأدوات المستخدمة في هذا المجال.

تتضمن المفاهيم الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي ما يلي:

تحليل بيئة العمل: يتضمن تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة، مثل السوق والمنافسين والتكنولوجيا والتشريعات والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

تحديد الرؤية والرسالة والقيم: الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وتحديد رسالة واضحة لتحقيق هذا الهدف، وتحديد القيم التي توجه السلوكيات والتصرفات والقرارات داخل المؤسسة، تحديد الرؤية والرسالة والقيم هي خطوة مهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

● **الرؤية:** الرؤية الطويلة الأجل للمؤسسة وهي الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في المستقبل. يجب أن تكون الرؤية واضحة ومحددة بشكل جيد وتحدد اتجاه المؤسسة في المدى البعيد. يجب أن تكون الرؤية محفزة وتعكس طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل في غضون ٥ إلى ١٠ سنوات.

● **الرسالة:** الرسالة الأساسية للمؤسسة وهي الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في الوقت الحالي. يجب أن تكون الرسالة واضحة ومحددة بشكل جيد وتحدد نطاق العمل الحالي للمؤسسة الدافع والهدف وراء وجود هذه المنظمة أو أسباب نشوئها. يجب أن تعبر الرسالة عن هدف المؤسسة وما تقدمه لعملائها والمجتمع بشكل عام.

● **القيم المؤسسية:** القيم الأساسية التي تحدد طريقة عمل المؤسسة وتشكل ثقافتها الأساسية. يجب أن تكون القيم محددة بشكل جيد وتعكس مبادئ المؤسسة وما تؤمن به. يجب أن تتضمن القيم أفضل الممارسات والمعايير الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية والتنوع والتميز والابتكار "وهي القيم التي ينبغي اتباعها في العمل".

- **التواصل:** يجب على المؤسسة التواصل بشكل واضح وفعال بشأن الرؤية والرسالة والقيم، وذلك لتحقيق التوافق والتفاهم بين جميع المعنيين داخل وخارج المؤسسة. يمكن استخدام وسائل الاتصال المختلفة، مثل المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني والنشرات الإخبارية والاجتماعات وورش العمل.
- **تطبيق الرؤية والرسالة والقيم:** يجب على المؤسسة تطبيق الرؤية والرسالة والقيم في جميع جوانب العمل. يجب أن تتماشى الأهداف اليومية للمؤسسة مع الرؤية والرسالة والقيم لضمان تحقيق الأهداف الطويلة الأجل.
- **المراجعة:** يجب على المؤسسة إعادة تقييم الرؤية والرسالة والقيم بشكل دوري وتحديثها حسب الحاجة وتغيرات البيئة الخارجية والداخلية. يمكن أن تساعد هذه العملية في الحفاظ على توافق المؤسسة مع التغيرات المستمرة في السوق والاحتياجات العامة للمجتمع.

ارشادات يفضل اتباعها لإنتاج خطة استراتيجية قوية:

- الاستماع للموظفين
- تعزيز التواصل
- الاستفادة من التكنولوجيا
- الحفاظ على المرونة
- التحفيز والمكافآت
- التعلم من الأخطاء

7. صياغة استراتيجية الخطة:

ابدأ كتابة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

وتذكر أن العبارة يجب أن تكون قصيرة وموجزة، وملهمة وتحفيزية، ويسهل تذكرها. يجب أن تشير البيانات بوضوح إلى اتجاه المنظمة وقيمها.

أ. كتابة الرؤية:

أثناء كتابة الرؤية يجب الإجابة على بعض الأسئلة المعينة لكتابة الرؤية:

- اطلب من المشاركين أن ينضموا إليك في جلسة عصف ذهني، فالتفكير مع الآخرين أفضل من التفكير لوحده. ناقش كتابات الرؤية المقترحة من أعضاء الفريق بناء على الأسئلة التالية:
 - هل تعطي الأمل بمستقبل أفضل وواعد؟
 - هل ستلهم الأفراد لتحقيق أحلامهم من خلال العمل والاجتهاد؟
 - هل توفر أساساً يمكن اتباعه لتطوير الجوانب الأخرى لعملية التخطيط؟
- هناك بعض الخصائص التي تشترك بها طبيعة كتابة الرؤية في مختلف المنظمات، ومنها أن تكون:
- أ- واضحة ومختصرة.
 - ب- ملهمة ومحفزة.
 - ت- واقعية وقابلة للتطبيق.
 - ث- سهلة الحفظ والتناقل.

أمثلة على كيفية كتابة الرؤية:

فيما يلي نذكر أمثلة على الرؤية:

- **رؤية شركة هاينز:** رؤية شركة هاينز هي أن تكون شركة الأغذية الأولى في العالم في تقديم أطعمة مغذية وذات مذاق رائع للناس في كل مكان.
- **رؤية شركة أمازون:** تتمثل رؤية شركة أمازون في أن تكون الشركة الأكثر تركيزاً على العملاء على الأرض؛ لبناء مكان يمكن للأشخاص من خلاله العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت.

- **رؤية الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي:** الوصول إلى مستوى الصناعة العالمية في إدارة شركات مياه الشرب والصرف الصحي في مصر.

ب. كتابة الرسالة:

أثناء كتابة لرؤية يجب الإجابة على بعض الأسئلة المعينة لكتابة الرسالة:

بعد الإجابة على الأسئلة السابقة والتأكد من أن الرؤية مناسبة وواضحة ومتناسقة ويسهل فهمها وتذكرها، يمكنك الانتقال إلى الرسالة.
قم بإجراء نفس جلسة العصف الذهني مع أعضاء الفريق للخروج برسالة المنظمة وناقش النتيجة بناء على الأسئلة التالية:

- هل تصف ما ستفعله منظمتك ولماذا ستفعله؟
 - هل الرسالة موجزة وواضحة؟
 - هل تشمل أهداف المنظمة؟
 - هل هي قابلة للتنفيذ بالنسبة للأشخاص الذين قد ينخرطون في المنظمة؟
- بعد الانتهاء من هذه الخطوات وصياغة الرؤية والرسالة المناسبة لمنظمتك، يمكنك الآن استخدام ونشر رؤيتك ورسالتك المميزة للعالم.
هناك بعض الخصائص المشتركة في شكل وكتابة الرسالة في المنظمات، ومنها أن تكون:

1. كتابة الرسالة بشكل متناسق وواضح وقوي.
2. أن تعبر عن الرسالة في كلمات لا تنسى وسهلة الفهم.
3. أن تكون الرسالة جامعة مانعة وشاملة وقابلة للتنفيذ.
4. تعمل كدليل للعمل لجميع من في المنظمة.

أمثلة على الرسالة:

توجد عدد من الأمثلة على الرسالة في الشركات العملاقة:

- **رسالة الصليب الأحمر الدولي:** تكمن رسالة الصليب الأحمر الدولي في تقديم الإغاثة لضحايا الكوارث ومساعدة الناس على تفادي حالات الطوارئ والاستعداد والاستجابة لها.
- **رسالة شركة جوجل:** رسالة جوجل هي تنظيم المعلومات حول العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع حول العالم.
- **رسالة الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي:** إدارة شركات مياه الشرب والصرف الصحي لتوفير خدماتها وفقا للمعايير المصرية على أسس اقتصادية وتنموية مستدامة.

ت. صياغة القيم المؤسسية

القيم المشتركة للشركة هي مبادئ التشغيل أو الفلسفات الأساسية التي تحكم السلوك الداخلي للشركة، وكذلك علاقتها مع مورديها وعملائها والمساهمين ويجب أن تؤثر على جميع جوانب العمل، من حزم مزايا الموظفين وثقافة مكان العمل، إلى استراتيجيات التسويق وخدمة العملاء

أمثلة على منظومة القيم للشركات: يتم التعبير عن قيم الشركات بشكل عام في بيان مهمة الشركة.

بعض الأمثلة على القيم المشتركة للشركة ما يلي:

• كوكاكولا

1. القيادة: الشجاعة لتشكيل مستقبل أفضل.

2. التعاون: الاستفادة من العبقرية الجماعية.
3. النزاهة: كن حقيقياً.
4. المسؤولية: إذا كان الأمر كذلك، فالأمر متروك لي.
5. العاطفة: تشارك في القلب والعقل.
6. التنوع: شامل مثل علامتنا التجارية.
7. الجودة: ما نقوم به، ونحن نفعل ذلك بشكل جيد.

• مؤسسة الإمارات للطاقة النووية:

ترتكز رسالة ورؤية المؤسسة هنا على ست قيم مؤسسية تتلخص في: تحمل المسؤولية والعمل الجماعي والسلامة والنزاهة والثقة والتميز.

1. المسؤولية: ندرك مدى مسؤولياتنا وصلاحياتنا الفردية، ونتحمل مسؤوليات الأعمال الموكلة إلينا ونؤديها على درجة عالية من الجودة في الوقت المناسب مع الحفاظ على السلامة.
2. العمل الجماعي: نتواصل بشفافية مطلقة مع الثقافات المختلفة وكافة الجهات الأخرى ونتعاون معها سعياً لأفضل النتائج.
3. السلامة: نجعل سلامة الموظفين والمجتمع والبيئة على رأس أولوياتنا في كافة الأوقات، ونسعى دائماً لتعزيز سلوكيات السلامة الفردية.
4. النزاهة: نشمن ونقدر التزاماتنا واتفاقياتنا، ونستمع لآراء الآخرين وتجاربهم وتقاليدهم ونحترمها، ونتحمل مسؤولية أعمالنا، ولا نقبل بالتميز أو المضايقة.
5. الثقة: نعزز الثقة ببرنامجنا من خلال الالتزام بمعايير قطاع الطاقة النووية وتطبيق قيمنا والوفاء بالتزاماتنا والتواصل بشفافية مع زملائنا والشركاء والمجتمع.
6. التميز: نسعى لتحقيق التميز من خلال التحسين المستمر لأداء مشاريعنا وبرامجنا وعملياتنا، مما يؤدي لزيادة الفاعلية والكفاءة من أجل تحقيق نتائج متميزة ومستدامة.

• شركة مياه الشرب والصرف الصحي بشمال وجنوب سيناء (٢٠١١-٢٠١٦):

ترتكز الرسالة والرؤية هنا على ست قيم مؤسسية تتلخص في:

1. الثقة المتبادلة
2. روح الفريق والمسؤولية
3. مراعاة البعد الاجتماعي
4. الرعاية والتكافل
5. الابتكار والإبداع
6. الجودة والإتقان

8. تشخيص ودراسة الوضع الحالي:

أ. الأسباب الرئيسية للمشاكل في أي مؤسسة "The 6 Ms" :

1. **القوى العاملة Manpower:** يعتبر هذا السبب نادرا "سببا" إلى حد ما لمشكلة معينة. وعادة، إذا تم تحديد القوى العاملة على أنها سبب لتأثير غير مرغوب فيه، فغالبا ما يكون من عوامل سبب آخر.
 2. **الطرق والنظام Methods-** في كثير من الأحيان، يتبين أن العمليات تحتوي على عدد كبير جدا من الخطوات والموافقات والأنشطة الأخرى التي لا تساهم أو تخلق قيمة كبيرة. وعندما لا تكون العمليات مبسطة ومنظمة وموحدة، يمكن أن تكون مربكة ويصعب متابعتها.
 3. **الآلات Machines -** المقصود بالآلات هو الأنظمة والأدوات والتجهيزات والمعدات المستخدمة في الإنتاج. في كثير من الأحيان، تتم إدارة الآلات والأدوات والتجهيزات بشكل سيء أو بطريقة غير قادرة على تقديم المخرجات المرغوبة بسبب مشكلات فنية أو متعلقة بالصيانة.
 4. **المواد Materials -** المقصود بالمواد هو المواد الخام والمكونات والمواد الاستهلاكية اللازمة لإنتاج المنتج النهائي المطلوب. وغالبا ما تتم إدارة المواد بشكل خاطئ عن طريق تحديد ما بشكل غير صحيح، أو تسميتها بشكل خاطئ، أو تخزينها بشكل غير صحيح، أو أن يكون عفا عليها الزمن، أو أي عوامل أخرى.
 5. **الطبيعة الأم (البيئة) Mother Nature-** المقصود بالطبيعة الأم هو العوامل البيئية التي لا يمكن التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها مثل الطقس والفيضانات والزلازل والحرائق وما إلى ذلك، في حين أن العديد من العوامل البيئية يمكن التنبؤ بها ويمكن اعتبارها قابلة للإدارة، إلا أن هناك بعض العوامل البيئية التي لا يمكن تجنبها والتي تجد بعض المرافق أنها غير مستعدة لها.
 6. **القياس Measurement -** المقصود بالقياس هو عمليات التفتيش اليدوية أو التلقائية والقياسات الفيزيائية (المسافة والحجم ودرجة الحرارة والضغط وما إلى ذلك). في بعض الأحيان، قد تكون القياسات غير متسقة، مما يجعل من الصعب استخدام البيانات لتكوين استنتاجات قابلة للتكرار تساعد في تحديد سبب ثابت.
- ب. **تحليل الأداء:** يتضمن تحليل الأداء الحالي للمؤسسة وتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء وإجراء التحسينات اللازمة.
- ت. **تحليل نقاط القوة والضعف:** بعد الانتهاء من صياغة ونشر الرؤية والرسالة المميزة والمناسبة لمنظمتك للعالم، قم بإجراء نفس جلسة العصف الذهني مع أعضاء الفريق للخروج بتحليل للوضع الراهن للمنظمة باستخدام إحدى أدوات التحليل وناقش النتيجة هل يتضمن تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة المحاور التالية:

- المهارات والخبرات
- الموارد والقدرات
- المنتجات والخدمات
- العملاء
- نقاط الضعف والقوة في الإدارة
- العمليات
- التسويق والمبيعات
- الموارد البشرية

ث. أدوات التحليل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي:

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة هو عملية هامة لفهم بيئة العمل الحالية وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه الشركة. وفيما يلي بعض الطرق الشائعة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة:

1. **تحليل SWOT:** وهي أداة تحليل تقيم النقاط القوية والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة.
2. **تحليل PEST:** يستخدم لتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة.
3. **مخطط باريتو:** مخطط باريتو أو مخطط الكثافة النسبية هو أداة تحليلية تستخدم لتوضيح العوامل التي تؤثر على مشكلة معينة أو على نتائج معينة.
- مخطط باريتو، المعروف أيضا باسم "تحليل باريتو" هو أسلوب يستخدم في اتخاذ القرارات التجارية، ويستند إلى حد كبير على مبدأ باريتو (قاعدة ٨٠/٢٠). يبدأ مخطط باريتو بأكثر مشكلات العمل شيوعا وينتهي بالمشكلات التي تحدث بشكل أقل تكرارا.
4. **مخطط إيشيكوا (مخطط عظم السمكة):** قام بوضع نموذج عظمة السمكة Fishbone العالم الياباني كارو إيشيكوا Ishikawa (١٩١٥م - ١٩٨٩م) وهو من الرواد اليابانيين في مجال الجودة. حيث يعد إيشيكوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة، كما اقترح أيضا في عام ١٩٤٣ نموذج عظمة السمكة، وأحيانا يسمى النموذج باسمه. كما يسمى أحيانا بمخطط السبب والأثر أو تحليل السبب والنتيجة. Cause and Effect Diagram.
5. **تحليل PESTLE:** يستخدم تحليل PESTLE لتحليل البيئة الخارجية للشركة، ويتألف التحليل من تحديد العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تؤثر على الشركة.
6. **تحليل العملاء والأسواق:** يستخدم لتحليل العملاء والأسواق المستهدفة وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم وردود فعلهم.
7. **تحليل مصفوفة مايكل بورتر الخمسة قوى:** يستخدم تحليل مصفوفة بورتر لتحليل قوة تأثير عوامل السوق الخمسة الرئيسية، وهي: قوة الموردين وقوة المشترين وتهديد المنافسة الجديدة وتهديد المنافسة الحالية وتهديد المنتجات البديلة.
8. **تحليل خطة العمل:** وهي وثيقة تحدد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية.
9. **استراتيجيات النمو:** وهي أدوات تساعد في تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق النمو المستدام.
10. **نظام إدارة الأداء:** وهو نظام يستخدم لتقييم الأداء وتحديد الأهداف وتحسين الأداء في المؤسسة.
11. **تحليل المنافسين:** يستخدم تحليل المنافسين لتقييم مستوى المنافسة داخل الصناعة وتحديد نقاط القوة والضعف لكل منافس. ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد موقف الشركة في الصناعة وتحديد استراتيجيات التنافس الفعالة.
12. **تحليل عمليات الشركة:** يتم استخدام تحليل عمليات الشركة لتحليل العمليات الداخلية للشركة، بما في ذلك العمليات المالية والموارد البشرية والتسويق والإنتاج والتصميم والتطوير.
13. **تحليل العملاء:** يتم استخدام تحليل العملاء لفهم احتياجات العملاء وتحديد ما إذا كانت الشركة تلبي تلك الاحتياجات بشكل كافٍ، وما إذا كانت العملية التسويقية للشركة تستهدف الفئات المستهدفة بشكل فعال.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة يمكن أن يساعد على تحديد النقاط القوية والضعف وتحديد الفرص والتحديات، وبالتالي يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق النجاح المستدام.

شرح مفصل لأهم أدوات تحليل ودراسة الوضع الحالي:

أ- شرح تفصيلي لتحليل SOWT

تحليل SWOT هو أداة تحليل استراتيجية تستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة، وتحديد الفرص والتحديات الخارجية التي تواجهها. تتمثل الخطوات الرئيسية في تحليل SWOT في التالي:

- 1. تحديد نقاط القوة: (Strengths)** هي الموارد والكفاءات التي تمتلكها الشركة والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين. ويمكن أن تشمل نقاط القوة السمعة الجيدة للشركة، والتكنولوجيا المتطورة التي تستخدمها الشركة، والموظفين المتميزين، والعلاقات الجيدة مع الموردين والعملاء.
 - 2. تحديد نقاط الضعف: (Weaknesses)** هي الموارد والكفاءات التي تفتقر إليها الشركة والتي تمنعها من تحقيق ميزة تنافسية. ويمكن أن تشمل نقاط الضعف العمالة غير المؤهلة، والعمليات الداخلية الضعيفة، ونقص التمويل، وعدم وجود تقنيات حديثة.
 - 3. تحديد الفرص: (Opportunities)** هي العوامل الخارجية التي يمكن للشركة الاستفادة منها لتحقيق النجاح، وتشمل عادة الاتجاهات الجديدة في السوق والتكنولوجيا، وتغيرات في السياسة الحكومية، وتوسع السوق، والتحول الديموغرافي.
 - 4. تحديد التحديات: (Threats)** هي العوامل الخارجية التي تشكل تهديدا للشركة وتمنعها من تحقيق النجاح، وتشمل عادة تغيرات في السوق والتنظيمات الحكومية، والتحول التكنولوجية، والمنافسة الشديدة.
- بعد تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، يمكن للشركة استخدام هذه المعلومات لتحديد استراتيجياتها المستقبلية. على سبيل المثال، يمكن للشركة استخدام نقاط القوة لتعزيز ميزتها التنافسية، والتركيز على تحسين نقاط الضعف لتحسين الأداء، والاستفادة من الفرص للتوسع في السوق، والتصدي للتحديات لتفادي المخاطر المحتملة.

مثال توضيحي لتحليل SOWT:

لنرى مثال بسيط لشركة ستاربكس العالمية الذي قد يساعدك أن تفهم SWOT تحليل بشكل أفضل :

البيئة	إيجابية	1. أسعار عالية. 2. منتجات قابلة للتقليد من شركات منافسة.	1. علامة تجارية قوية. 2. جودة عالية ومعيارية في جميع فروع ستاربكس. 3. سلسلة توريد دولية واسعة النطاق.
		الضعف W	القوة S
البيئة	سلبية	1. المنافسة من قبل شركات أخرى. 2. فيروس كورونا الذي أجبرها على إغلاق بعض من الفروع. 3. تقليد المنتجات.	1. التوسع في الأسواق النامية. 2. إدخال منتجات جديدة.
		التهديدات (التحديات) T	الفرص O

كيفية استخدام نتائج تحليل SOWT لوضع أهداف استراتيجية للشركة

- يمكن استخدام نتائج تحليل SWOT لوضع أهداف استراتيجية للشركة عن طريق تحديد الأولويات والتركيز على المناطق التي تحتاج إلى التحسين الأكثر. وفيما يلي بعض الخطوات التي يمكن اتباعها لوضع أهداف استراتيجية باستخدام نتائج تحليل SWOT
- 1. تحديد الأهداف المناسبة:** يجب تحديد الأهداف التي تعزز نقاط القوة وتتعامل مع نقاط الضعف وتستغل الفرص وتتعامل مع التحديات. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تعاني من ضعف في التسويق، يمكن تحديد هدف لتحسين استراتيجية التسويق لزيادة المبيعات.
 - 2. تحديد الأولويات:** عند تحديد الأهداف، يجب تحديد الأهداف الأكثر أولوية والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأثر الأكبر على الأداء العام للشركة. ويمكن تحديد هذه الأولويات بناء على مدى الأهمية والتأثير الذي يمكن أن يحققه كل هدف.
 - 3. تحديد الاستراتيجيات اللازمة:** يجب تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. ويمكن استخدام النقاط القوية لتحسين استراتيجية الشركة الحالية، واستخدام النقاط الضعف لتطوير استراتيجيات جديدة، والاستفادة من الفرص لتطوير استراتيجيات جديدة والتوسع في السوق، والتصدي للتحديات للتعامل مع المخاطر.
 - 4. وضع خطة عمل:** يجب تحديد خطة عمل محددة لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة وتحقيق الأهداف المحددة. ويجب تضمين هذه الخطة عملية تحديد المسؤوليات والموارد اللازمة وجدول زمني لتنفيذ الإجراءات المحددة.
- باستخدام نتائج تحليل SWOT ، يمكن للشركة تحديد الأهداف الاستراتيجية اللازمة لتحسين أدائها وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وتساعد هذه العملية في تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لزيادة المبيعات وتوسيع النطاق الجغرافي وتحسين أداء الشركة بشكل عام.
- كيفية استخدام تحليل SOWT لصياغة استراتيجية التوسع**
- يمكن استخدام تحليل SWOT لصياغة استراتيجية التوسع عن طريق تحديد الفرص المتاحة للشركة وتجنب التهديدات المحتملة، واستخدام نقاط القوة لتحقيق المزيد من النجاح وتحسين الأداء وتحسين نقاط الضعف. وفيما يلي بعض الخطوات التي يمكن اتباعها لاستخدام تحليل SWOT لصياغة استراتيجية التوسع:
- 1. تحديد الفرص:** يجب تحديد الفرص المتاحة للشركة، وتحديد المناطق التي يمكن للشركة التوسع فيها. يمكن أن تشمل هذه الفرص السوق الجديدة، والمنتجات الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة، والتحولات الديموغرافية، والتنظيمات الحكومية الجديدة.
 - 2. تحديد التحديات:** يجب تحديد التحديات المحتملة التي يمكن أن تواجه الشركة أثناء التوسع، وتحديد كيفية التعامل مع هذه التحديات. يمكن أن تشمل التحديات المحتملة المنافسة الشديدة، والتنظيمات الحكومية، والتغيرات في السوق، والتحولات التكنولوجية.
 - 3. تحديد نقاط القوة:** يجب تحديد نقاط القوة التي يمكن استخدامها لتحقيق التوسع. يمكن أن تشمل نقاط القوة السمعة الجيدة للشركة، والخبرة في الصناعة، والتكنولوجيا المتقدمة، والعلاقات الجيدة مع العملاء.
 - 4. تحديد نقاط الضعف:** يجب تحديد نقاط الضعف التي يجب تحسينها لتسهيل التوسع. يمكن أن تشمل نقاط الضعف النظام الداخلي الضعيف، والاعتماد على موردين واحد، والقدرات المحدودة في التسويق.
 - 5. وضع الخطط:** يجب وضع خطط تفصيلية لتنفيذ استراتيجية التوسع، وتحديد المسؤوليات والموارد اللازمة لتحقيق هذه الخطط وتحقيق الأهداف المحددة.
- أفضل استخدام لتحليل SOWT**

تحليل SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) هو

أداة تحليلية شائعة تستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة والفرص والتحديات الخارجية التي تواجهها. يمكن استخدام تحليل SWOT في عدة مجالات ومن أهمها:

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يستخدم في التخطيط الاستراتيجي لتحديد قدرات المنظمة الداخلية والفرص والتحديات الخارجية التي تؤثر على النظام الاستراتيجي.
 2. **تطوير المنتجات والخدمات:** يستخدم لتحديد نقاط الضعف في المنتجات والخدمات والفرص التي يمكن الاستفادة منها لتحسين المنتجات والخدمات وتصميم منتجات وخدمات جديدة.
 3. **التسويق:** يستخدم في التسويق لتحديد الفرص والتحديات الخارجية التي تؤثر على السوق ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة التي تؤثر على القدرة على التنافس.
 4. **إدارة المشاريع:** يستخدم في إدارة المشاريع لتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على إنجاز المشروع وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
 5. **تحليل المنافسة:** يستخدم لتحليل المنافسة وتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين والفرص والتحديات الخارجية التي تؤثر على المنافسة.
- بشكل عام، يمكن استخدام تحليل SWOT في أي مجال يتطلب فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- نتائج التحليل التي يجب صياغتها في أهداف استراتيجية:**
- باستخدام تحليل SWOT ، يمكن للشركة تحديد الفرص والتحديات المحتملة واستخدام نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لتحقيق استراتيجية التوسع.

ب- مخطط إيشيكوا (مخطط عظم السمكة):

يعود سبب تسميته بنموذج عظمة السمكة هو أن الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه لعظام السمكة بعد أن تزيل عنها اللحم، حيث أن رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية وكل عظمة فرعية من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة.

مثال توضيحي لتحليل لنموذج عظمة السمكة Fishbone في تحليل المشكلات:

الخطوة الأولى: يتم تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي يظهر في النهاية كالهيكلي العظمي للسمكة، حيث تسجل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة)، ثم نرسم خطاً مستقيماً يمتد إلى الجانب الأيسر (ذيل السمكة).

الخطوة الثانية: برسم خطوط بزوايا مقدارها ٤٥ درجة، وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب تلك المشكلة، مع مراعاة تسجيل المشكلات الأقل تعقيداً بالقرب من رأس السمكة، والمشكلات الأكثر تعقيداً في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة.

يمكن أن تستغرق هذه العملية أكبر من جلسة واحدة، حيث يمكن أن تظهر بمرور الوقت العديد من الأفكار الجديدة. وبعد اكتمال المخطط، يبدأ الفرد أو المجموعة في تحليل تلك الأسباب لتحديد ما إذا كانت أسباباً فعلية أم مجرد أعراض للمشكلة.

خطوات تحليل المشكلة بشكل أكثر تفصيلاً بالاستفادة من نموذج عظمة السمكة كالتالي:

1. تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح، وأن يكون هناك اتفاقاً بين جميع أعضاء فريق العمل على المشكلة المختارة، وقد تكون عن طريق استخدام العصف الذهني.
2. على فريق العمل أن يقوم برسم مستطيل في الجانب الأيمن يدون بداخله المشكلة الأساسية (Effect) وكذلك رسم عدد من المستطيلات على الجانب الأيسر مثل الأسباب الرئيسية للمشكلة تحت الدراسة. كما يفضل رسم أسهم لتلك الأسباب الرئيسية وأسهم فرعية تشير إلى الأسباب الفرعية لكل سبب رئيسي.
3. على فريق العمل تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة المعنية وكذلك الأسباب الفرعية، وبعد ذلك يقوم فريق الجودة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة من أجل البدء في

عملية البحث، وتتمثل الأسباب الرئيسية لأي مشكلة في المدخلات الأساسية لأي نظام وهي الموارد البشرية **Manpower**، المكان والآلات **Machines**، والطرق والنظام **Methods**، المواد **Materials** والعوامل البيئية **Mother Nature**، والقياسات **Measurement** مثل (المسافة والحجم ودرجة الحرارة والضغط وما إلى ذلك)، التي تعرف برمز (6Ms).

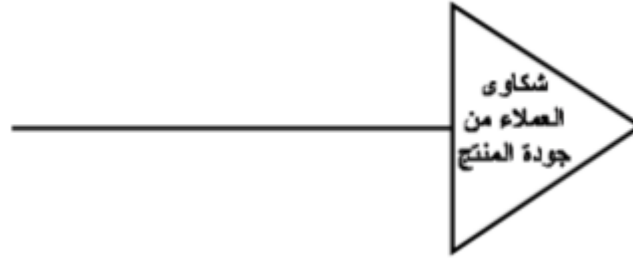
4. تصنيف الأفكار التي تولدت وفق تصنيفات الأسباب الرئيسية للمشكلة في الخطة السابقة والتوقف عند كل سبب والتساؤل، ما الذي يسبب هذا السبب؟ ثم تسجيل الإجابة كمتفرعات عن هذه الأسباب الرئيسية وتسمى الأسباب الفرعية.

باختصار: من المهم أن تسأل لماذا، فهذا يعيد الأعراض إلى أسبابها الجذرية.

خطواته استخدام او تطبيق مخطط إيشيكاوا (مخطط عظم السمكة):

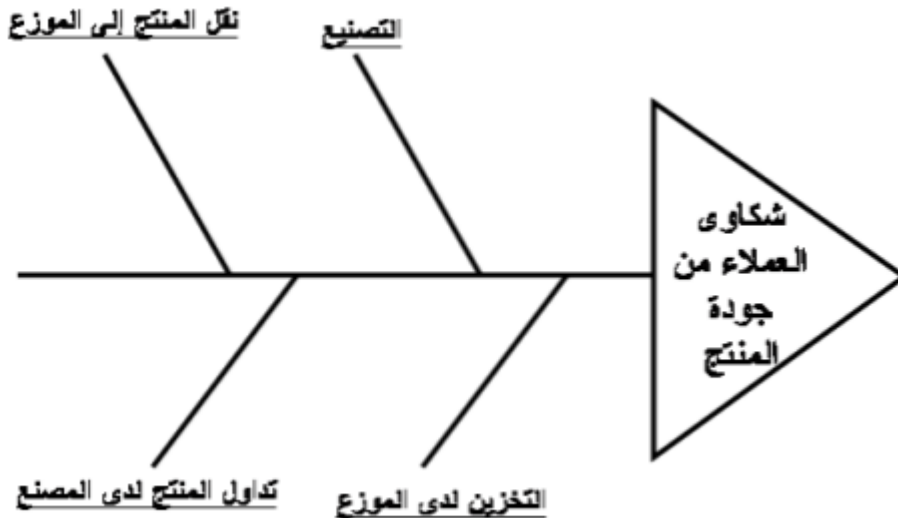
خطوات الاستخدام كالآتي:

أولاً: ارسم الجزء الأول من المخطط ودون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمكة. حاول كتابة المشكلة بشكل دقيق ومختصر. افترض أننا نتج شوكولاتة وأنا نعاني من كثرة الشكاوى من



جودة المنتج

ثانياً: اجتهد في كتابة العناصر الأساسية المكونة أو المؤثرة على المنتج أو الخدمة مثل مشكلة إنتاجية: المعدات – بيئة العمل – الخامات – العمالة – القياسات



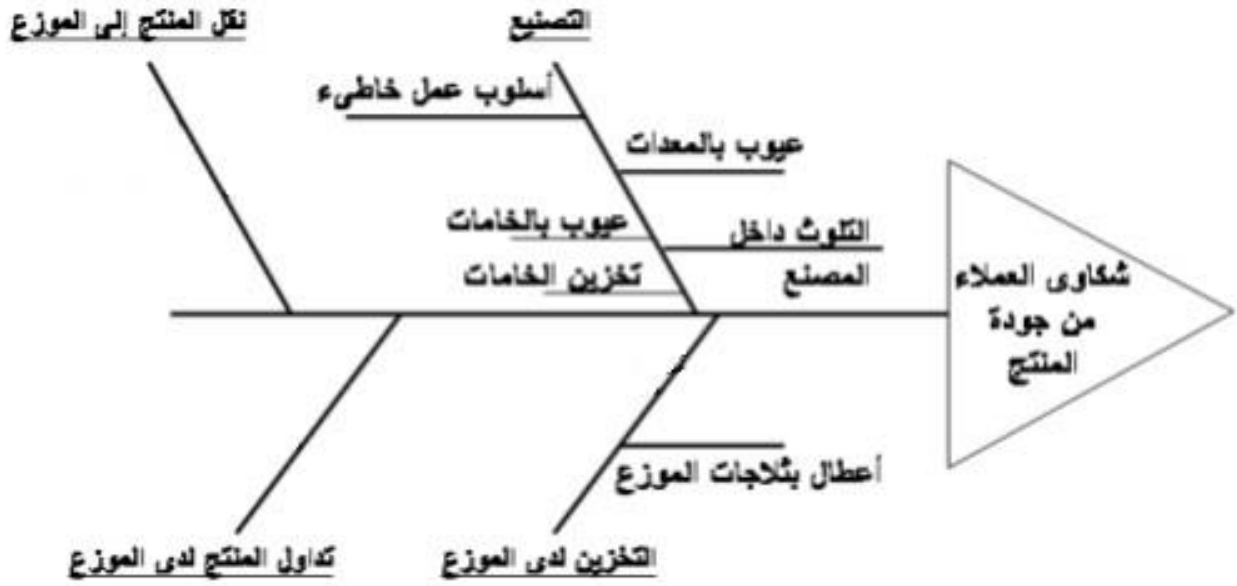
ثالثاً: اكتب كل الأشياء المؤثرة على كل سبب من الأسباب الرئيسية. الحظ أنك تكتب كل ما هو مؤثر في هذا السبب أو العنصر ولا تستبعد أو تقيم أي شيء في هذه المرحلة. لا تهمل أي سبب بغض النظر عن توقعك لعلاقته بالمشكلة الأصلية



رابعاً: يتم تحليل كل الأسباب المدونة في المخطط. بعض الأسباب يمكن استبعادها نتيجة لوجود معلومات متاحة تؤكد أن هذا السبب غير موجود لدينا. البعض الآخر قد يحتاج عمل فحوصات أو إجراءات للتأكد من كون هذا السبب حقيقي. وبالتالي فسننتهي ببعض الأسباب المحتملة وبعد الفحص والقياسات نصل إلى سبب أو أسباب حقيقية.



مكن رسم هذا المخطط في اجتماع يحضره كل من له عاقلة بالمشكلة المراد حلها وهذا هو الأسلوب الأفضل أو أن يقوم برسمه شخص واحد مسئول عن حل هذه المشكلة. يسمى هذا المخطط بمخطط عظم السمكة أو هيكل السمكة أو مخطط إيشيكوا. كما ترى فهذا الأسلوب سهل الاستخدام ويساعد على الوصول إلى الأسباب الحقيقية في وقت قصير.



كذلك فإنه يفيد في تنظيم التفكير حيث أن كل الأسباب مدونة وما يتم استبعاده لا يتم الرجوع إليه مثلما يحدث في المناقشات الشفهية.

فوائد استخدام او تطبيق مخطط إيشيكوا (مخطط عظم السمكة):

وقد لخص إيشيكوا فوائد نموذج عظمة السمكة فيما يلي:

أن الاشتراك في العملية يتيح فرصا جيدة للتعلم من خلال تفاعل المجموعة الذي يساعد على استفادة كل فرد من خبرات بقية المشاركين / الفريق.

1. يساعد النموذج الفريق في جمع معلومات تفصيلية عن المشكلة وأطرافها.
2. يساعد الفريق على التركيز على قضية معينة وبالتالي استبعاد الأطروحات المشتتة. بمعنى أنه
3. يساعد الفريق الذي يقوم بحل المشكلة على تناول المشكلة بتركيز وبالتالي استبعاد العناصر غير الجوهرية وتوفير الوقت في دراسة المشكلة.
4. يدفع إلى القيام بخطوات لاحقة تتمثل في جمع معلومات تفصيلية.
5. إمكانية استخدامه في تحليل أي مشكلة. أي أن هذا النموذج يمكن استخدامه في تحليل جميع أنواع المشكلات.

6. هذه التقنية في المنشآت الخدمية، وقد أدت إلى نتائج جيدة.

عيوبه استخدام او تطبيق مخطط إيشيكوا (مخطط عظم السمكة):

1. يمكن أن تخلق ممارسة العصف الذهني أسبابا محتملة غير ذات صلة وأسباب ذات صلة، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والارتباك.
2. يمكن أن تتسبب المخططات المعقدة ذات العوامل المتعددة في حدوث فوضى عشوائية ليس من السهل عرضها في مخطط هيكل السمكة.
3. يمكن أن يقدم مخطط إيشيكوا العديد من المشكلات الرئيسية والفرعية، مما يجعل المشكلة تبدو ضخمة ويبدو الحل بعيد المنال.

ج- مخطط باريتو:

يهدف مخطط باريتو الي تركيز جهود الحل على العوامل التي سيكون لها أكبر تأثير إجمالي على نجاح المؤسسة.

ويعرف أيضا بـ (تحليل باريتو) عبارة عن أداة تحليلية تتخذ شكل رسم بياني بالأعمدة والمنحنى، يستخدم لتحديد حجم العيوب والشكاوى الأكثر انتشارا وتأثيرا على الأعمال، إنه أداة أساسية في إدارة الجودة حيث تصنف العيوب والانحرافات عن المواصفات إلى صنفين: القلة المؤثرة والكثرة قليلة التأثير

مخطط باريتو هو تقنية بسيطة لصنع القرار لتقييم المشاكل المتعارضة وقياس تأثير إصلاحها. هذا يسمح لك بالتركيز على الحلول التي من شأنها أن توفر أكبر قدر من الفائدة.

مبدأ باريتو - الفكرة الرئيسية في مخطط باريتو قاعدة ٢٠/٨٠

مبدأ باريتو - معروف أيضا باسم "قاعدة ٢٠/٨٠" - وصاغه الاقتصادي الإيطالي، فيلبيرو باريتو، وينص مبدأ باريتو على أن ٨٠ في المائة من فائدة المشروع تأتي من ٢٠ في المائة من العمل. أو على العكس من ذلك، يمكن إرجاع ٨٠ بالمائة من المشكلات إلى ٢٠ بالمائة من الأسباب. يمكن تطبيق تحليل مخطط باريتو في أي سيناريو نراه في حياتنا اليومية أيضا ومن ضمن هذه الأمثلة ما يلي: ٢٠٪ من الموظفين يؤدون ٨٠٪ من العمل. ٢٠٪ من السائقين يتسببون في ٨٠٪ من الحوادث. ٢٠٪ من الوقت الذي يقضيه اليوم يؤدي إلى ٨٠٪ من العمل.

الفروض الرئيسية لمخطط باريتو:

١. أن ٨٠٪ من الإنجاز تتحقق فقط من خلال ٢٠٪ من المجهود.
٢. أن ٨٠٪ من شكاوى العملاء تنشأ من ٢٠٪ من المنتجات أو الخدمات.
٣. أن ٨٠٪ من حالات التأخر في الجدول الزمني تنشأ من ٢٠٪ من الأسباب المحتملة لهذا التأخر،
٤. أن ٢٠٪ من المنتجات أو الخدمات تستحوذ على ٨٠٪ من الربح الخاص بك.
٥. أن ٢٠٪ من مندوبي المبيعات ينتجون ٨٠٪ من عائدات الشركة.
٦. أن ٢٠٪ من عيوب النظم سبب ٨٠٪ من مشكلاته.

ويتكون المخطط من خمسة أجزاء رئيسية وهي:

١. **المشكلة أو الهدف:** وهو الجزء الذي يتم تحليله في المخطط بشكل مفصل.
 ٢. **العوامل الرئيسية:** وهي العوامل الرئيسية التي تؤثر على المشكلة أو الهدف المحدد.
 ٣. **العوامل الفرعية:** وهي العوامل الفرعية التي يمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر على المشكلة أو الهدف.
 ٤. **العوامل الإيجابية:** وهي العوامل الإيجابية التي تساعد على حل المشكلة أو تحقيق الهدف.
 ٥. **العوامل السلبية:** وهي العوامل السلبية التي تعيق حل المشكلة أو تحقيق الهدف.
- وباستخدام المخطط، يمكن للمستخدمين تحديد العوامل الرئيسية والفرعية التي تؤثر على المشكلة أو الهدف المحدد، وتحديد العوامل الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تؤثر على النتائج المرجوة. ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الهدف أو حل المشكلة.

على سبيل المثال إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات في الشركة، فإن العوامل الرئيسية المؤثرة على هذا الهدف يمكن أن تشمل العوامل التالية:

جودة المنتج، التسويق، الأسعار، العلاقات العامة، الخدمة العملاء.

ويمكن تحديد العوامل الفرعية التي تؤثر على هذه العوامل الرئيسية، مثل الجودة الفنية والجودة العملية والتكلفة والتنظيم والإدارة.

وبعد ذلك، يمكن تحديد العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على هذه العوامل الرئيسية والفرعية، واستخدام هذه المعلومات لتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الهدف وزيادة المبيعات.

يستخدم مخطط باريتو في العديد من المجالات، بما في ذلك إدارة المشاريع، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وتحليل الأعمال، والتسويق، والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب والتطوير، وغيرها من المجالات.

خطوات استخدام مخطط باريتو

1. تحديد المشاكل وإدراجها

اكتب قائمة بكل المشاكل التي تحتاج إلى حلها. حيثما أمكن، اجمع التغذية الراجعة من العملاء وأعضاء الفريق. يمكن أن يأخذ هذا شكل استبيانات العملاء أو الشكاوى الرسمية أو سجلات الدعم الفني، على سبيل المثال.

2. تحديد السبب الجذري لكل مشكلة

بعد ذلك، تعرف على السبب الجذري لكل مشكلة. تقنيات مثل ٥ Whys أو تحليل السبب والأثر (مخطط إيشيكاوا)، هي أدوات مفيدة لهذا الغرض.

يشير ٥ Whys إلى أسلوب أو منهجية أسئلة لماذا الخمسة (الأسباب الخمسة). وهذه المنهجية يمكن أن تساعد في معرفة الأسباب الجذرية للمشكلة داخل المنظمة، حيث يتم سؤال خمسة أسئلة كلها تبدأ ب لماذاWhy؟ مثل:

1. لماذا حدثت المشكلة؟

2. لماذا حدثت الآن؟

3. لماذا حدثت بهذا الشكل؟

4. لماذا لم تتمكن من الوقاية منها؟

5. لماذا لم يتمكن العامل أو الموظف من حلها، فتم تصعيدها إلى أعلى لحلها؟

وعندما لم تتمكن من تحليل المشكلة بالشكل الكافي فإنه يمكن طرح عدد آخر من لماذا؟، هذا ويمكن تعريف أسلوب أو منهجية الأسئلة لماذا الخمسة بأنها عملية تساؤل للوصول إلى العلاقة بيني العوامل المسببة للمشكلة والنتائج المترتبة عليها... مما يتيح لنا الفصل والفرقة بين (أعراض المشكلة) و(أسباب المشكلة) لنصل إلى الأسباب الفعلية للمشكلة أو حالة عدم المطابقة داخل منشأتك، ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة لها.

3. تسجيل المشاكل

الآن، قم بتسجيل كل مشكلة قمت بإدراجها حسب الأهمية. تعتمد طريقة تسجيل الدرجات التي تستخدمها على نوع المشكلة التي تحاول حلها.

على سبيل المثال، إذا كنت ترغب في تحسين الأرباح، فيمكنك تسجيل المشكلات حسب تكلفتها. أو، إذا كنت تحاول تحسين رضا العملاء، فيمكنك تقييمهم بناء على عدد الشكاوى التي تلقيتها بشأن كل منها.

4. تجميع المشاكل معا

استخدم تحليل السبب الجذري الذي أجرته في الخطوة ٣ لتجميع المشكلات معا حسب السبب المشترك. على سبيل المثال، إذا كانت ثلاثة من مشاكلك ناتجة عن نقص الموظفين، فيمكنك وضع هؤلاء في نفس المجموعة.

5. اجمع درجات كل مجموعة

الآن، اجمع الدرجات لكل مجموعة حددتها. يجب أن تكون المجموعة التي حصلت على أعلى الدرجات على رأس أولوياتك، بينما يجب أن تكون المجموعة التي حصلت على أقل درجة هي أولويتك الأدنى.

6. اتخاذ الإجراءات

أخيراً، حان الوقت لاتخاذ إجراء ومن المحتمل أن يكون للمشكلة صاحبة أعلى درجاتك أكبر عائد بمجرد إصلاحها، لذا ابدأ العصف الذهني لتوليد أفكار حول كيفية حل تلك المشكلة. قد تجد أن مشاكلك ذات الدرجات الأقل لا تستحق العناء، خاصة إذا كانت مكلفة للغاية لإصلاحها. استخدم تحليل باريتو لتوفير طاقتك ومواردك لما هو مهم

تطبيق مخطط باريتو في عدة خطوات:

يمكن رسم مخطط باريتو بخطوات بسيطة إما يدويا أو اعتمادا على بعض البرامج المخصصة لذلك مثل ميكروسوفت إكسيل، نستعرض فيما يلي أهم هذه الخطوات ثم نوضح ذلك من خلال مثال تطبيقي:

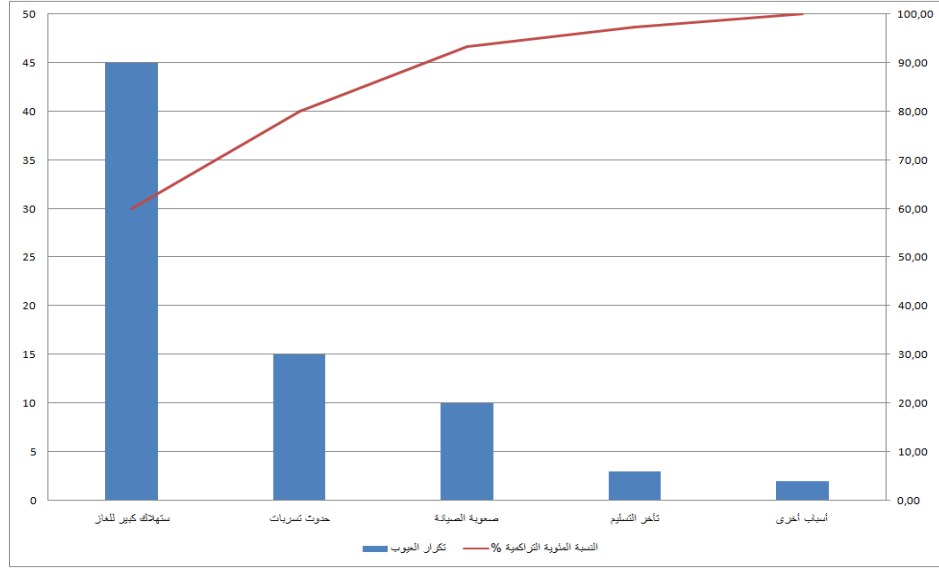
- رسم جدول يتكون من أربع خانات، نخصص الخانة الأولى لسرد العيوب، والثانية لعدد تكرارها ثم الثالثة للنسبة المئوية لكل عيب، أما الأخيرة فتخصص للنسبة المئوية التراكمية كما هو موضح في المثال التطبيقي.
- ترتيب الأسباب حسب حجم تكرارها وهو ما يعكس أهميتها ودرجة تأثيرها.
- حساب النسبة المئوية والنسبة المئوية التراكمية لكل عيب.
- رسم البيان حيث نخصص المحور الأفقي لترتيب العيوب، والعمود الأيسر لنسبة التكرارات والأيمن للنسبة المئوية التراكمية
- رسم أعمدة البيان على شكل مستطيلات يمثل كل واحد منها عيبا واحدا يتناسب طوله مع نسبة تكرار العيوب وذلك من الأكبر إلى الأصغر.
- في منتصف كل عمود نرسم نقطة تمثل النسبة المئوية التراكمية، ثم نصل بين هذه النقاط للحصول على المنحنى.

مثال تطبيقي لمخطط باريتو:

سجلت إحدى الشركات المختصة في صناعة سخانات الماء بالغاز تزايد حجم شكاوى العملاء بخصوص أحد منتجاتها، لتقرر الاعتماد على تحليل باريتو من أجل تحديد أهم أسباب الشكاوى الواردة عليها. واعتمادا على الخطوات سالفة الذكر يمكن رسم جدول العيوب على الشكل التالي:

الترتيب	المشكلات	تكرار المشكلات	نسبة التكرار %	النسبة المئوية التراكمية %
1	استهلاك كبير للغاز	٤٥	٦٠	٦٠
2	حدوث تسريبات	١٥	٢٠	٨٠
3	صعوبة الصيانة	١٠	١٣,٣	٩٣,٣
4	تأخر التسليم	٣	٤	٩٧,٣
5	أسباب أخرى	٢	٢,٧	١٠٠
	المجموع	٧٥	١٠٠	

بعد تحويل المعطيات إلى مخطط نحصل على الشكل التالي:



أفضل استخدامات لمخطط باريتو:

يمكن استخدام مخطط باريتو لتحليل العديد من المشاكل والهدف في العديد من المجالات، ويمكن استخدامه في أي مجال يتطلب تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على المشكلة أو الهدف وتحديد العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على النتائج المرجوة.

1. **إدارة المشاريع:** يمكن استخدام مخطط باريتو لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على إنجاز المشروع وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف.

2. **إدارة الجودة:** يمكن استخدام مخطط باريتو لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة وتحديد العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على الجودة.

3. **تحليل الأعمال:** يمكن استخدام مخطط باريتو لتحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الشركة وتحديد العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على الأداء.

4. **التسويق:** يمكن استخدام مخطط باريتو لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على استجابة العملاء للحملات التسويقية وتحديد العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على استجابة العملاء.

5. **التخطيط الاستراتيجي:** يمكن استخدام مخطط باريتو لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على استراتيجية الشركة وتحديد العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية.

6. **إدارة المخاطر:** يمكن استخدام مخطط باريتو لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستوى المخاطر في مشروع ما وتحديد العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على مستوى المخاطر. بشكل عام، يمكن استخدام مخطط باريتو في أي مجال يتطلب تحليل العوامل التي تؤثر على المشكلات والأهداف وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق النتائج المرجوة.

من أهم مزايا مخططات باريتو

- أ- **الرسوم البيانية سهلة القراءة:** تعد كل من أساليب الرسم البياني الشريطي والخطي في شكل النسبة المئوية أسهل في القراءة والتحليل. باستخدامهم، يمكنك معالجة المشكلات الأكثر إلحاحاً التي تواجهها مؤسستك بشكل أسرع.
- ب- **يزيد التركيز على القضايا الأساسية:** باستخدام مخططات باريتو، يمكنك التركيز بشكل أكبر على مشكلات الشركة التي تؤثر على الإنتاج أكثر من غيرها.
- ت- **يوفر القدرة على فهم تقدمك:** يسمح لك تنظيم المخطط بمشاهدة التقدم الذي أحرزته والمستوى الحالي للتحسين الذي تواجهه.

ث- **يقدم نتائج دقيقة وموضوعية:** يمكنك بعد ذلك استخدام نتائجك كدليل أو معيار في تحديد الجودة الإجمالية للإنتاج.

ج- **يعزز فهم الجودة:** استخدام مخططات باريتو، يصبح محللو الشركة وأصحاب المصلحة أكثر قدرة على فهم جودة منتجاتهم. خاصة إذا قاموا بمراجعة المخطط بشكل دوري، فيمكنهم اكتشاف العوامل التي تقلل جودة المنتج إلى أقل من ٨٠٪ حتى يتمكنوا من اتخاذ إجراء.

عيوب مخططات باريتو

1. هذا المخطط ليس له أي دليل علمي ولا يمكن تطبيقه في جميع المجالات .
2. لن يساهم هذا المخطط في تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة، وفي معظم الأوقات ستحتاج إلى إقران مخطط باريتو بأداة تحليل سببية جذرية لاكتشاف السبب الجذري للمشكلة.
3. لا يأخذ في الحسبان خطورة المشكلة .
4. يمكن أن تصبح عملية التحليل مرهقة إذا كان هناك العديد من المتغيرات .
5. يركز على البيانات السابقة التي قد لا تكون مهمة للسيناريوهات الحالية أو المستقبلية .
6. يمكن أن تعرض مخططات باريتو البيانات النوعية فقط التي يمكن ملاحظتها.
7. لا يمكن استخدام مخططات باريتو لحساب متوسط البيانات أو تباينها أو التغيرات في السمة المقاسة بمرور الوقت.

تطبيقات مبدأ باريتو

يعرض جون س. ماكسويل في كتابه نظرات في مسألة الزعامة، بعضاً من النماذج التي تبين وتوضح مبدأ باريتو (قاعدة ٨٠/٢٠) في مجالات مختلفة منها:

- **الوقت:** ٢٠٪ من الوقت تعود بـ ٨٠٪ من النتائج.
- **الاستشارة:** ٢٠٪ من الناس يأخذون ٨٠٪ من وقتنا.
- **المنتجات:** ٢٠٪ من المنتجات تحقق ٨٠٪ من الربح.
- **القراءة:** ٢٠٪ من خطاب: ٢٠٪ من الكلام تحدث ٨٠٪ من التأثير.
- **الزعامة:** ٢٠٪ من الناس ينتجون ٨٠٪ من القرارات.

كيف تطبق مخطط باريتو في منظمك

يعتبر هذا التحليل مهم جداً ومفيدة للجميع سواء كانوا موظفين عاديين أو قادة كما أنها مفيدة على المستوى الشخصي لأي فرد وحتى يمكن تطبيقها، نفترض أن أحد المديرين تشجع بعد قراءة هذه المقالة وقرر تطبيقها، أقترح عليه أن يقوم بالآتي:

- أن يحدد أهم ٢٠٪ من الموظفين لديه.
- أن يقوم بتوفير وقته المخصص للموظفين الآخرين إلى الـ ٢٠٪.
- أن يصرف ٨٠٪ من الميزانية الخاصة بالإدارة أو المنظمة عر تطوير هؤلاء.
- حدد نسبة ٢٠٪ من العمل التي تحقق ٨٠٪ من النتائج، ودرب مساعدا للقيام بالـ ٨٠٪ من العمل الأقل أهمية حتى تتاح لك فرصة للتفرغ.
- اطلب من الـ ٢٠٪ من (أهم موظفين لديك) القيام بتدريب (٢٠٪) من الموظفين الذين يلونهم من حيث الأهمية.
- بهذه الطريقة يمكن أن تخلق نوعاً من الفعالية داخل منظمك، وإن تزيد نسبة ٢٠٪، فبدلاً من كونها ٨٠/٢٠ فيمكن أن تصل إلى ٣٠/٧٠ أو ٤٠/٦٠ وهكذا.
- يتضح من العرض السابق أننا يجب أن نتعامل مع مبدأ باريتو (قاعدة ٨٠/٢٠) بطريقة غير حرفية. أي علينا ألا نتخذ من الرقمين ٢٠ و ٨٠ أرقاماً ثابتة فنراها في كل الظواهر ونقحمها في كل المجالات. فلا يجب أن نخضع الواقع للقاعدة، بل علينا أن نخضع القاعدة للواقع.

9. صياغة الأهداف

ما هي الأهداف:

الأهداف هي غايات محددة يجب أن توفر توجيهها واضحا ولموسا للموظفين. الأهداف الأكثر فعالية هي تلك التي تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة زمنيا أو يمكن وصفها بأنها ذكية SMART والتي تعني (محددة Specific، وقابلة للقياس Measurable، وقابلة للتحقيق Achievable، وواقعية Realistic، ومحددة زمنيا Time-bound).

تساعد صياغة SMART للأهداف في توفير الوضوح والشفافية والمساءلة.

تحديد الأهداف:

يتضمن تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، مثل زيادة الإيرادات وتحسين الجودة وزيادة الحصة السوقية وتوسيع نطاق العمل وإرضاء العملاء والارتقاء بالعاملين.

مثال على الأهداف الاستراتيجية:

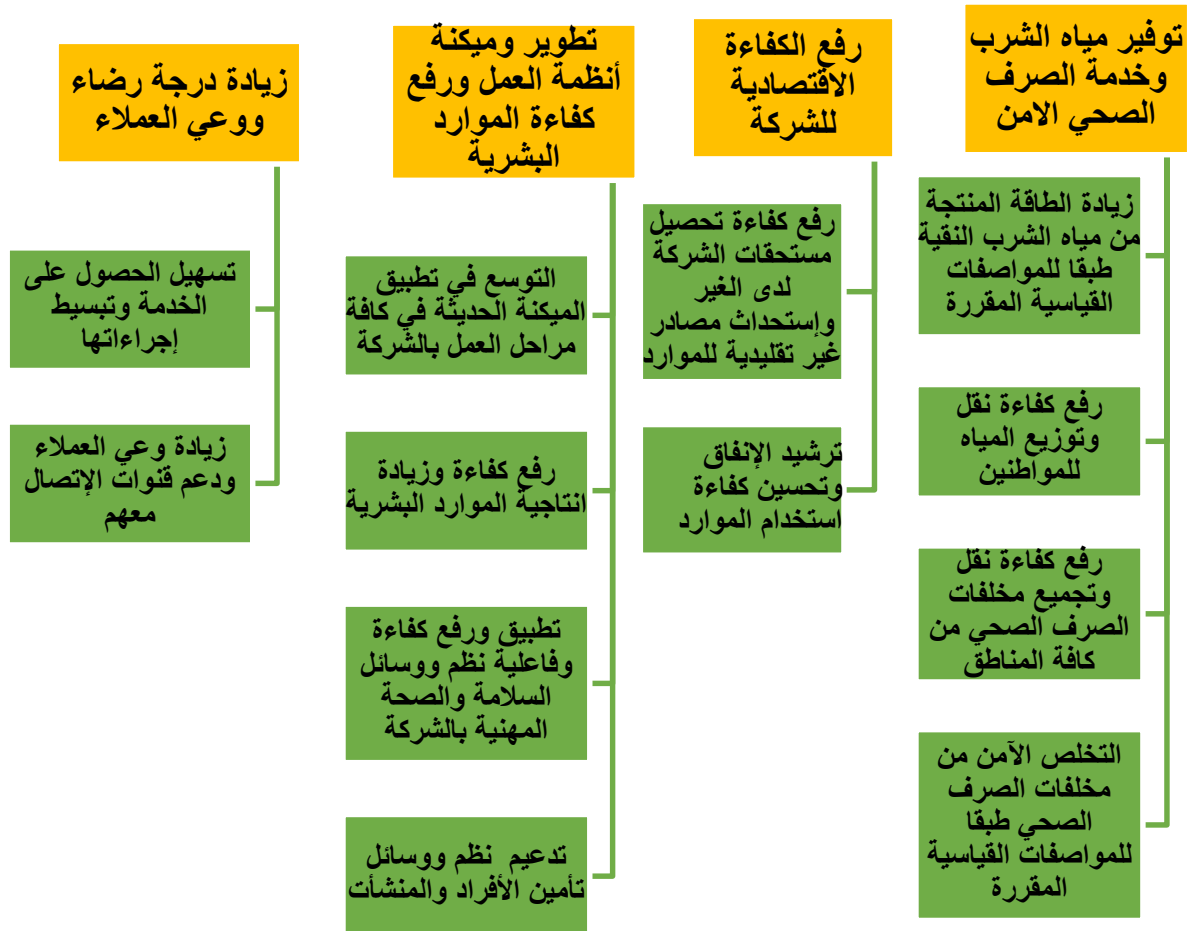
- الأهداف الاستراتيجية للشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي
 - تقديم خدمة متميزة للعملاء.
 - حماية وتنمية الاستثمارات.
 - إعداد القادة والكوادر المتخصصة.
 - الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.
 - تنمية وعي المواطن بقضايا المياه.
 - الوصول الى الاستقلالية المالية.

صياغة وتكويد الأهداف الاستراتيجية والفرعية تبعاً لمحاور العمل: كما بالمثل التالي:

م	المحور	م	بيان المحور	م	الأهداف الاستراتيجية
١	المالي	١	تطوير واستحداث موارد مالية	١	تنمية موارد مالية بالاعتماد على أنشطة المقاولات والتنفيذ للغير
				٢	الاستغلال الأمثل للمعدات الأجهزة الحديثة وعمل قائمة بالقيمة الايجارية للمعدات
		٢	ترشيد النفقات	١	الترشيد في عقود التشغيل والصيانة
٢	التجاري	١	زيادة الإيرادات	١	القياس الدقيق للاستهلاك
٣	الفني	١	رفع الكفاءة الفنية للمحطات	١	الإدارة الفنية الفعالة للأصول

صياغة الأهداف الفرعية: يمكن صياغة الأهداف الفرعية من الأهداف الاستراتيجية وتكويدها كما يلي:

الأهداف الفرعية	م	الأهداف الاستراتيجية	م (الكود)
تفعيل ودعم إدارة التنفيذ الذاتي للمشروعات	١	تنمية موارد مالية بالاعتماد على أنشطة المقاولات والتنفيذ للغير	١-١-١
الترخيص لأعمال المقاولات للغير وبدء النشاط	٢		
الترخيص لأعمال الاستشارات الفنية لمشروعات مياه الشرب والصرف الصحي	٣		
دعم إدارة الأصول الفنية للقيام بدورها	١	الإدارة الفنية الفعالة للأصول	١-١-٣
تفعيل أعمال التفقيش الفني على أعمال التشغيل والصيانة	٢		

مثال لشجرة الأهداف:

شركة مياه الشرب والصرف
الصحي

بشمال وجنوب سیناء

مثال لأحد برامج الخطة التنفيذية
من: ٢٠١١/٧/١ إلى: ٢٠١٦/٦/٣٠

[illegible]

■ أرقام القطاعات المستهدفة: شمال (١)، جنوب (٢)، غرب القناة (٣)

* يکتاب تقرير تفصيلي

توصيل الصرف الصحي للمناطق المحرومة (ضمن المخطط العام)

[illegible]

10. مؤشرات الأداء:

تقوم المؤسسات باستخدام مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPI) على مستويات متعددة لتتبع مقاييس الأداء. تساعد هذه المؤشرات في اتخاذ القرار تجاه العمليات التشغيلية، تعطي أرقامًا تساعد في ترتيب الأولويات واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الرؤى والأهداف المرجوة.

هي مقاييس توضع في مكانها الصحيح لتعقب الأداء المحدد لتطور المنظمة بناء على خطتها الاستراتيجية وبمعنى آخر:

إذا أردنا أن نعرف أننا في الاتجاه الصحيح فيجب أن نقيس أداء العمل خطوة بخطوة.

ويقدم إجابات هامة عن الأسئلة التالية:

- هل أنا متقدم نحو أداء المهمة أو متخلف عنها؟
- ما مدى تقدمي نحو أداء المهمة أو تخلفي عنها؟
- ما هو الحد الأدنى الذي قمت بالانتهاء منه؟
- ويعتبر المؤشر معلومة معالجة وليس معلومة أولية.

أ. أهمية مؤشرات الأداء:

- تحقيق متطلبات العملاء.
- فهم العمليات التي نقوم بها والتي لا نقوم بها.
- التأكد من أن القرارات مبنية على الحقائق والمعلومات والأرقام، وليس على العواطف والمشاعر والانفعالات.
- تحديد أساليب التحسين المطلوبة لتجويد العمل.
- تحديد السلبيات ومواطن القصور.
- معرفة ما إذا كان القائمون بالعمليات يحققون المتطلبات أم لا.
- مراقبة الأداء أولاً بأول.

ب. أنواع مقاييس الأداء:

يوجد أكثر من نوع لـ مقاييس الأداء، وأهم تلك الأنواع ما يلي:

1. مؤشرات النتائج الرئيسية (KRIs) Key Result Indicators
2. مؤشرات النتائج (RIs) Result Indicators
3. مؤشرات الأداء (PIs) Performance Indicator
4. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicator

ت. أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs :

بالنسبة لـ مؤشرات الأداء فلها أنواع كذلك وأهم تلك الأنواع ما يلي:

1. مؤشرات كمية Quantitative indicators كالأحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.
2. مؤشرات تطبيقية Practical indicators تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة.
3. مؤشرات توجيهية Directional Indicators توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس.
4. مؤشرات عملية Actionable indicators توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.

ث. مواصفات مؤشرات الأداء الرئيسية: KPIs

1. تعكس المشكلات محل الدراسة.
2. بسيطة.
3. واضحة.
4. قابلة للقياس.
5. تقاس على مستويات محددة وبشكل متسلسل.
6. محدودة العدد لتتم متابعتها بسهولة.
7. عملية وقابلة للتطبيق خاصة في جمع البيانات.
8. يحتفظ بها لفترة محدودة من ٣ إلى ٥ سنوات ثم تستبدل لتطوير النظام.
9. المؤشرات ليست أهداف بل تتطلب التعليق عليها ومحاولة قراءتها بما يخدم المنظمة.

ج. ما يجب اتباعه في وضع مؤشرات الأداء:

ح. ما يجب تجنبه في مؤشرات الأداء:**خ. كيفية وضع مؤشرات أداء للعمل خطوة بخطوة:**

1. حدد مشكلة في العمل تريد حلها أو هدفا تريد تحقيقه أو فرصة تريد الاستفادة منها.
2. حدد أساليب للتعامل مع كل محور من خلال عصف ذهني مع المسؤولين عن كل جزء حتى تحصل على عدد مناسب من الأفكار، مثلا: لو أن هدف المنظمة تحسين الأرباح ماذا تعمل:
3. اجمع الموظفين واسألهم عن الطرق التي من خلالها يمكن تحقيق الهدف.
4. فكر بطرق لقياس تقدمك أو تطورك لتحقيق الهدف بأي طريقة، سواء من خلال الجهة المعنية بالهدف أو المشكلة أو بالفرصة المتاحة أو بجهات مناظرة أو من خلال المستفيدين ثم قيم الأفكار وحولها لمؤشرات يمكن قياسها.

د. تقويم المؤشرات:

كل مؤشر يجب أن يجتاز هذه الاختبارات عبر منهجية قياس تسمى CREAM وهي اختصار للمحددات التالية:

Clear واضح: أن يكون محددا وواضحا وغير مكررا

Relevant مناسب: أن يكون مناسباً للموضوع وللتقويم

Economic اقتصادي (غير مكلف في حسابه): أن لا يكون مكلفا

Adequate كافي: القدرة على توفير المعلومات الكافية عن الأداء

Monitorable مرصود: أن يتسم بالبساطة وسهولة الرصد وفق شواهد مستقلة

ذ. وزن مؤشرات الأداء:

يحدد وزن لكل مؤشر حتى يتم اختيار الأهم فيقترح وزن من ٠ إلى ١٠ حتى نحدد الأهم فالأهم.

ر. العدد المناسب للمؤشرات التي يجب أن نحددها:

- الأفضل من ٣ إلى ٤ مؤشرات في كل محور
- إن أردت المزيد من المؤشرات قم تجميعهم وتحديد تصنيف فرعي تابع للتصنيف الرئيسي.

ز. كيفية التعامل مع المؤشرات:

- عدم ربط المؤشرات مع القدرات التنافسية للموظفين وإلا سيتم التنافس على تحقيق المؤشرات وإهمال تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- المؤشرات يجب أن تكون معلنة ولا تكون سرية.
- إشراك جميع الموظفين في إعداد المؤشرات.
- مراجعة المؤشرات.
- تحديث المؤشرات.

س. مثال الـ KPI السيء: "الحصول على الكثير من الأموال في نهاية السنة"

يعتبر هذا المؤشر سيئاً، ذلك لأنه غير محدد أبداً، فما هي كمية الأموال التي ينبغي عليك أن تحققها هل ينبغي أن تحقق ١٠ آلاف جنية أم ينبغي على شركتك أن تحقق أكثر من مليون جنية، كما أن هذا الهدف غير قابل للقياس، فبال تأكيد ستحقق شركتك الأرباح، لكن ينبغي عليك أن تحدد الرقم الذي سيصنف على أنه رقم مربح بالفعل.

ش. مثال الـ KPI الجيد: "أن تحقق شركتك زيادة على الأرباح ٢٥ ألف جنية" خلال شهرين

يعتبر هذا المؤشر جيداً للغاية، ذلك لأنه تم تحديد المبلغ الذي ينبغي أن يتم زيادته في أرباح الشركة، كما تم تحديد المدة الزمنية التي ينبغي أن يتم زيادة ذلك المبلغ خلالها، كما أن الهدف قابل بالفعل للتحقيق.

ص. كيفية تحديد مؤشرات الأداء؟

لنتمكن من تحديد الـ KPI ، عليك أن تطرح مجموعة أساسية من الأسئلة، وسنقوم بأخذ مثال على تحديد أحد مقاييس الأداء الأساسية، وسنوضح تلك الأسئلة من خلال الجدول الآتي:

السؤال	الإجابة
ما هي النتيجة المرجوة التي تود شركتك تحقيقها؟	زيادة الإيرادات بنسبة ٢٠٪ هذا العام.
لماذا تعتبر تلك النتيجة المرجوة مهمة؟	سوف يصبح العمل أكثر ربحية.
كيف يمكنك قياس نسبة تحقيق تلك النتيجة؟	الزيادة في الإيرادات الشهرية مقاسة بالجنية.
كيف يمكنك التأثير على تلك النتيجة؟	من خلال تشجيع التوسع للعملاء الحاليين، عن طريق نقل فرص الفوز، والتعاون بين التسويق والمبيعات.
من هو المسؤول عن نتائج الأعمال في الشركة؟	مدير المبيعات.
كيف ستعرف أنك حققت هدفك؟	ستزيد الإيرادات بمقدار ٢٠٪.
كم مرة سوف تراجع التقدم نحو النتيجة؟	شهرياً

ض. مثال على مؤشرات الأداء:

الـ KPI الخاصة بـ التسويق الرقمي: يعتبر التسويق الرقمي طريقة فعالة لتوليد العملاء المحتملين، كما يعتبر الأسلوب الأمثل لجذب العملاء الجدد، ويتم ذلك من خلال القيام بحملة إعلانية مدفوعة، ويوجد مجموعة أساسية من KPI ، أهم تلك المؤشرات ما يلي :

- التكلفة لكل عميل محتمل
- التكلفة لكل تحويل
- الوقت المناسب للتحويل
- معدل الاحتفاظ بالجمهور
- التكلفة لكل عملية استحواذ
- نسبة النقر إلى الظهور

ط. أمثلة على المؤشرات من واقع شركات المياه (للاطلاع فقط)

المؤشر	القيمة
عدد العاملين	٢٤٠٠ موظف
عدد المشتركين في خدمة مياه الشرب	١٠١٣١٠ مشترك
كمية مياه الشرب المنتجة	٢٦٧٨٦٠ م ^٣ /يوم
كمية المياه المباعة	٢٠٠٥٠٠ م ^٣ /يوم
كمية المياه المفقودة	٤٠٠٠٠ م ^٣ /يوم
أطوال شبكات توزيع مياه الشرب	١٥٢٠,٣٤٣ كم أقطار من ٨٠٠:٤٠٠ مم ٤٧٢,٦٨٩ كم أقطار من ٤٠٠:٢٠٠ مم ٣٦٤,٢٣٥ كم أقطار من ٢٠٠:١٠٠ مم ٦٨٦,٦٩٢ كم أقطار من ٢٠٠:١٠٠ مم ٣٦٥,٢٩١ كم أقطار من ١٠٠:٤٠ مم
نصيب الفرد من مياه الشرب	٠,١٨ م ^٣ /يوم
عدد محطات معالجة الصرف الصحي	١٤
أطوال شبكات تجمع الصرف الصحي	٤٧٠٥٥ كم
عدد المشتركين في خدمة الصرف الصحي	٤٦٦٩٢ مشترك
عدد السكان المخدومين بمياه الشرب	٦٥٥٩٩٤ نسمة
كمية الصرف المعالج	٦٩٢٠٠ م ^٣ /يوم
نصيب الفرد من معالجة الصرف الصحي	٠,١٤ م ^٣ /يوم
عدد الوصلات (مياه شرب)	٨١٣٦٩ بعدات و ٢٠٦٨٠ بدون عدادات (١٠٢,٠٤٨ وصله)
عدد الوصلات (صرف صحي)	٤٦٦٩٢ وصلة
نسبة تحصيل الفواتير	١,٥٥%
نسبة عدد الوصلات إلى عدد الموظفين	٢٤ (وصلة لكل موظف)

تابع أمثلة على المؤشرات من واقع شركات المياه (للاطلاع فقط)

المؤشر	المعادلة
نصيب الفرد من المياه المباعة	$\frac{\text{كمية المياه المباعة}}{\text{عدد السكان}}$
نصيب الفرد من المياه المنتجة	$\frac{\text{كمية المياه المنتجة}}{\text{عدد السكان}}$
تكلفة العمالة لكل م ³ مياه منتجة	$\frac{\text{تكاليف العمالة}}{\text{كمية المياه المنتجة}}$
تكلفة الطاقة لكل م ³ مياه منتجة	$\frac{\text{تكاليف الطاقة}}{\text{كمية المياه المنتجة}}$
تكلفة الكيماويات لكل م ³ مياه منتجة	$\frac{\text{تكاليف الكيماويات}}{\text{كمية المياه المنتجة}}$
باقي تكاليف النشاط لكل م ³ مياه منتجة	$\frac{\text{باقي التكاليف تشغيل والصيانة}}{\text{كمية المياه المنتجة}}$
إجمالي تكلفة تشغيل والصيانة م ³ مياه منتجة	$\frac{\text{إجمالي تكاليف تشغيل والصيانة}}{\text{كمية المياه المنتجة}}$
تغطية تكاليف والإهلاك من الإيرادات الكلية %	$\frac{\text{الإيرادات الكلية}}{\text{تكاليف ت وصيانة وإهلاك}}$
نصيب الفرد من الصرف المعالج	$\frac{\text{كمية الصرف المعالج}}{\text{عدد السكان}}$
تكلفة العمالة لكل متر مكعب من الصرف المعالج	$\frac{\text{تكاليف العمالة}}{\text{كمية الصرف المعالج}}$
تكلفة الطاقة لكل م ³ من الصرف المعالج	$\frac{\text{تكاليف الطاقة}}{\text{كمية الصرف المعالج}}$
تكلفة الكيماويات لكل م ³ الصرف المعالج	$\frac{\text{تكاليف الكيماويات}}{\text{كمية الصرف المعالج}}$
باقي تكاليف التشغيل والصيانة لكل م ³ الصرف المعالج	$\frac{\text{باقي التكاليف تشغيل والصيانة}}{\text{كمية الصرف المعالج}}$
اجمالي تكاليف التشغيل والصيانة لكل م ³ الصرف المعالج	$\frac{\text{إجمالي تكاليف تشغيل والصيانة}}{\text{كمية الصرف المعالج}}$
تغطية تكاليف النشاط من إيرادات النشاط %	$\frac{\text{إيرادات النشاط (ح 41)}}{\text{تكاليف تشغيل وصيانة}}$
تغطية تكاليف تشغيل وصيانة وإهلاك من الإيرادات الكلية %	$\frac{\text{الإيرادات الكلية}}{\text{تكاليف التشغيل والصيانة والإهلاك}}$
تغطية التكاليف الكلية من الإيرادات الكلية %	$\frac{\text{الإيرادات الكلية}}{\text{التكاليف الكلية}}$

المؤشر	المعادلة
تكلفة العمالة من إجمالي تكاليف M&O	<u>تكاليف العمالة</u> تكاليف التشغيل والصيانة
تكلفة الطاقة من إجمالي تكاليف	<u>تكاليف الطاقة</u> تكاليف التشغيل والصيانة
تكلفة الكيماويات من إجمالي	<u>تكاليف الكيماويات</u> تكاليف التشغيل والصيانة
باقي تكاليف من إجمالي تكاليف	<u>باقي تكاليف</u> تكاليف التشغيل والصيانة
إنتاجية الجنية أجر - قيمة	<u>إيرادات النشاط</u> تكلفة العمالة
إجمالي تكلفة لكل م3 من الصرف المعالج	<u>إجمالي تكاليف تشغيل والصيانة</u> كمية الصرف المعالج
تغطية تكاليف خدمة الكسح	<u>المتحصل من إيرادات الفترة (منزلي)</u> إصدارات الفترة (منزلي)
تغطية تكاليف خدمة التوصيلات المنزلية من إيرادات التوصيلات	<u>المتحصل من إيرادات الفترة (حكومي)</u> إصدارات الفترة (حكومي)
إنتاجية الجنية - أجر - كمية	<u>كمية الصرف المعالج</u> تكلفة العمالة
عدد العاملين لكل 1000 وصلة - صرف	<u>عدد العاملين * 1000</u> عدد الاشتراكات
عدد الشكاوى لكل 1000 وصلة - صرف	<u>إجمالي عدد الشكاوى * 1000</u> عدد الاشتراكات
إيرادات خدمة الكسح من إجمالي الإيرادات	<u>إيرادات خدمة الكسح</u> إيرادات النشاط (ح 41)
إيرادات خدمة التوصيلات المنزلية من إجمالي إيرادات النشاط	<u>إيرادات خدمة التوصيلات المنزلية</u> إيرادات النشاط (ح 41)
إيرادات خدمات الأنشطة الأخرى من إجمالي إيرادات النشاط	<u>إيرادات النشاط الأخرى (ح 414 + 415)</u> إيرادات النشاط (ح 41)
إيرادات محصلة من مرفق المياه من إجمالي المستحق من مرفق المياه	<u>الإيرادات المحصلة من مرفق المياه</u> الإيرادات المستحقة من مرفق المياه
نسبة الصرف المعالج من الصرف المجمع	<u>كمية الصرف المعالج</u> كمية الصرف المجمع
نسبة العينات المطابقة	<u>عدد العينات المطابقة</u> إجمالي عدد العينات
استهلاك الكهرباء لكل 1000 متر مكعب	<u>كمية الاستهلاك من الكهرباء * 1000</u> كمية الصرف المجمع

المؤشر	المعادلة
نسبة التغطية من الصرف المجمع	$\frac{\text{كمية الصرف المجمع}}{\text{كمية المياه المنتجة}} * 0.8$
نسبة المنفذ من التوصيلات	$\frac{\text{عدد التوصيلات المنزلية المنفذة}}{\text{عدد التوصيلات المنزلية المخططة}}$
نسبة استغلال محطات المعالجة	$\frac{\text{كمية الصرف المعالج}}{\text{الطاقة التصميمية للمحطات}}$
نسبة الشبكات التي تم تطهيرها	$\frac{\text{أطوال الشبكات التي تم تطهيرها}}{\text{أطوال الشبكات المخطط تطهيرها}}$
نسبة تغطية الخدمة	$\frac{\text{عدد السكان المستفيدين من خدمة الصرف الصحي}}{\text{عدد السكان المحافظة}}$
التحصيل من إصدارات الفترة منزلي %	$\frac{\text{المتحصل من إيرادات الفترة (منزلي)}}{\text{إصدارات الفترة (منزلي)}}$
التحصيل من إصدارات الفترة حكومي %	$\frac{\text{المتحصل من إيرادات الفترة (حكومي)}}{\text{إصدارات الفترة (حكومي)}}$
التحصيل من إصدارات الفترة أخرى %	$\frac{\text{المتحصل من إيرادات الفترة (أخرى)}}{\text{إصدارات الفترة (أخرى)}}$
التحصيل من المتأخرات منزلي %	$\frac{\text{المتحصل من المتأخرات (منزلي)}}{\text{المتأخرات (منزلي)}}$
التحصيل من المتأخرات حكومي %	$\frac{\text{المتحصل من المتأخرات (حكومي)}}{\text{المتأخرات (حكومي)}}$
التحصيل من المتأخرات أخرى %	$\frac{\text{المتحصل من المتأخرات (أخرى)}}{\text{المتأخرات (أخرى)}}$
الفواتير المصدرة من الاشتراكات %	$\frac{\text{عدد الفواتير المصدرة خلال الدورة}}{\text{عدد الاشتراكات}}$
إيرادات أنشطة أخرى من إجمالي الإيرادات	$\frac{412+413+414+415+416+417}{\text{اجمالي حساب 41}}$
الوصلات المركب عليها عدادات %	$\frac{\text{عدد الاشتراكات المركب عليها عدادات}}{\text{عدد الاشتراكات}}$
العدادات العاملة %	$\frac{\text{عدد العدادات العاملة}}{\text{عدد الاشتراكات المركب عليها عدادات}}$
إنتاج المياه الذي تم قياسه %	$\frac{\text{كمية المياه المنتجة المقاسة}}{\text{كمية المياه المنتجة}}$
المحطات المركب عليها عدادات %	$\frac{\text{عدد المحطات المركب عليها عدادات تعمل}}{\text{إجمالي عدد المحطات}}$
المياه المباعة بقراءات فعلية %	$\frac{\text{كمية المياه المباعة المقروءة}}{\text{كمية المياه المباعة}}$

المؤشر	المعادلة
كمية الشبة المستخدمة لكل م3 المنتج	$\frac{\text{كمية الشبة السائلة بالجرام}}{\text{كمية المياه المنتجة}}$
كمية الكلور المستخدم لكل م3 المنتج	$\frac{\text{كمية الكلور بالجرام}}{\text{كمية المياه المنتجة حقن كلور}}$
الفاقد %	$\frac{\text{كمية المياه المنتجة} - \text{كمية المياه المباعة}}{\text{كمية المياه المنتجة}}$
العينات المطابقة-محطات %	$\frac{\text{عدد العينات المطابقة - محطات}}{\text{إجمالي عدد العينات - محطات}}$
العينات المطابقة-شبكات %	$\frac{\text{عدد العينات المطابقة - شبكات}}{\text{إجمالي عدد العينات - شبكات}}$
نسبة تغطية الخدمة	$\frac{\text{عدد السكان المستفيدين من خدمة المياه}}{\text{عدد السكان}}$

أمثلة للمؤشرات المالية: (للاطلاع فقط)

المؤشر	القيمة
<u>أولاً: مؤشرات السيولة</u>	
نسبة التداول	
نسبة السيولة	
نسبة السيولة السريعة	
<u>ثانياً: مؤشرات كفاءة إدارة الأصول</u>	
معدل دوران المخزون	
معدل دوران العملاء	
متوسط فترة التخزين (يوم)	
متوسط فترة التحصيل (يوم)	
متوسط دورة التشغيل (يوم)	
معدل دوران الأصول الثابتة	
معدل دوران إجمالي الأصول	
<u>ثالثاً: مؤشرات هيكل رأس المال</u>	
نسبة الديون / حقوق المساهمين	
نسبة الديون طويلة الأجل / حقوق المساهمين	
نسبة الديون / إجمالي الأصول	
نسبة حقوق المساهمين / إجمالي الأصول	
<u>رابعاً: مؤشرات الربحية</u>	
نسبة مجمل الربح / (الخسارة)	
نسبة صافي الربح / (الخسارة)	
معدل العائد على الأصول	
معدل العائد على حقوق المساهمين	
<u>خامساً: مؤشرات مالية عامة</u>	
التكلفة الكلية	
استرجاع التكلفة (التشغيل والصيانة - مياه شرب)	

11. مرحلة تنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطة:

أ- خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب جهداً كبيراً وتكاملاً بين جميع الأقسام والفرق داخل المؤسسة. وفيما يلي الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها لتنفيذ خطة استراتيجية بنجاح:

- 1. تحديد الأهداف الفرعية:** ترجع أهمية تحديد الأهداف الفرعية لقربها من مفاهيم عمل الإدارات الوسطى والدنيا الملموسة والتي تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة بشكل جيد وقابلة للقياس.
- 2. تحديد الموارد والمهام:** وفي هذه الخطوة يتم تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الفرعية، مثل الموارد البشرية والمادية والمالية، وتحديد المهام التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف.
- 3. توزيع المهام وتعيين المسؤوليات:** وهي الخطوة التي يتم فيها توزيع المهام على الأفراد وتعيين المسؤوليات بشكل واضح، وضمان التواصل الجيد والتنسيق بين الفرق والأفراد.
- 4. وضع خطط العمل:** يجب وضع خطط عمل محددة لتنفيذ المهام المحددة، مع تحديد المواعيد النهائية لإنجاز الأعمال.
- 5. التنفيذ والرصد:** يجب تنفيذ الخطط العمل بشكل صحيح ومراقبة التقدم بانتظام، وإجراء التحسينات اللازمة عند الحاجة.
- 6. تقييم النتائج:** يجب تقييم النتائج بانتظام وتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء وإجراء التحسينات اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- 7. التعلم والتحسين المستمر:** يجب أن تكون عملية التنفيذ والتقييم مستمرة ويجب توظيف الأخطاء والإخفاقات لتحسين الأداء في المستقبل.

ب- تحديد استراتيجيات التنفيذ:

يتضمن تحديد الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، مثل تحديد الجداول الزمنية والميزانيات والموارد والمسؤوليات.

ت- تطوير خطط العمل وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها:

تتضمن مرحلة التنفيذ قيام كافة قطاعات المؤسسة بصياغة مشاريع وبرامج عمل تساهم في تحقيق الأهداف الفرعية والاستراتيجية للمؤسسة ويتم صياغة برامج العمل هذه أو المشاريع بعدة أشكال كالأمثلة التالية، كما يمكن متابعة كافة الأنشطة والبرامج باستخدام عدة نماذج من أشهرها نموذج (جانت) للمتابعة، أما عملية التقييم فتتم من خلال قياس مؤشرات الأداء ومدى تطورها

ث- مرحلة تنفيذ الخطة:

من الخطأ أن ننظر إلى التخطيط على أنه يقف عند مرحلة التصميم (التخطيط) ولكن لا يتوقف التخطيط عند هذا الحد وإلا أصبح مجرد تنبؤ أو إسقاط، فالتخطيط السليم يشير إلى ما يلزم عمله لتنفيذ الخطة، بمعنى آخر يضعها موضع التنفيذ. تعد عملية تنفيذ الخطة من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي وتنفيذ الخطة يرتبط بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية، وتعطي غالبية المنظمات جهداً ووقتاً لعملية صياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج يصل إلى حد المغالاة.

ج- مرحلة متابعة وتقويم الخطة:

تهدف متابعة الخطة إلى التعرف على مدى تحقيق أهداف وبرامج الخطة. بالإضافة إلى التقارير الدورية التي تتم أثناء تنفيذ الخطة لأبد من إعداد تقارير عند انتهاء فترة الخطة تمهيداً لإعداد الخطة التالية، وتهدف هذه المرحلة إلى الوقوف على ما تم تحقيقه ومقارنته بالأهداف النهائية التي وضعت أصلاً للخطة ويتم استخلاص الدروس المستفادة والتعرف على الإجراءات التي يجب اتخاذها في إعداد

الخطوة القادمة وتأتي عملية الرقابة والتقويم في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية التخطيط، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تنفيذ الخطوة تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطوة، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف، كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تنفيذ الخطوة وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تنفيذ الخطوة.

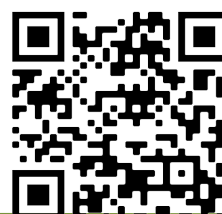
ومن خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطوة ومما سبق نرى أن التقييم والرقابة عملية مستمرة تبرز أهميتها فيما يلي :-

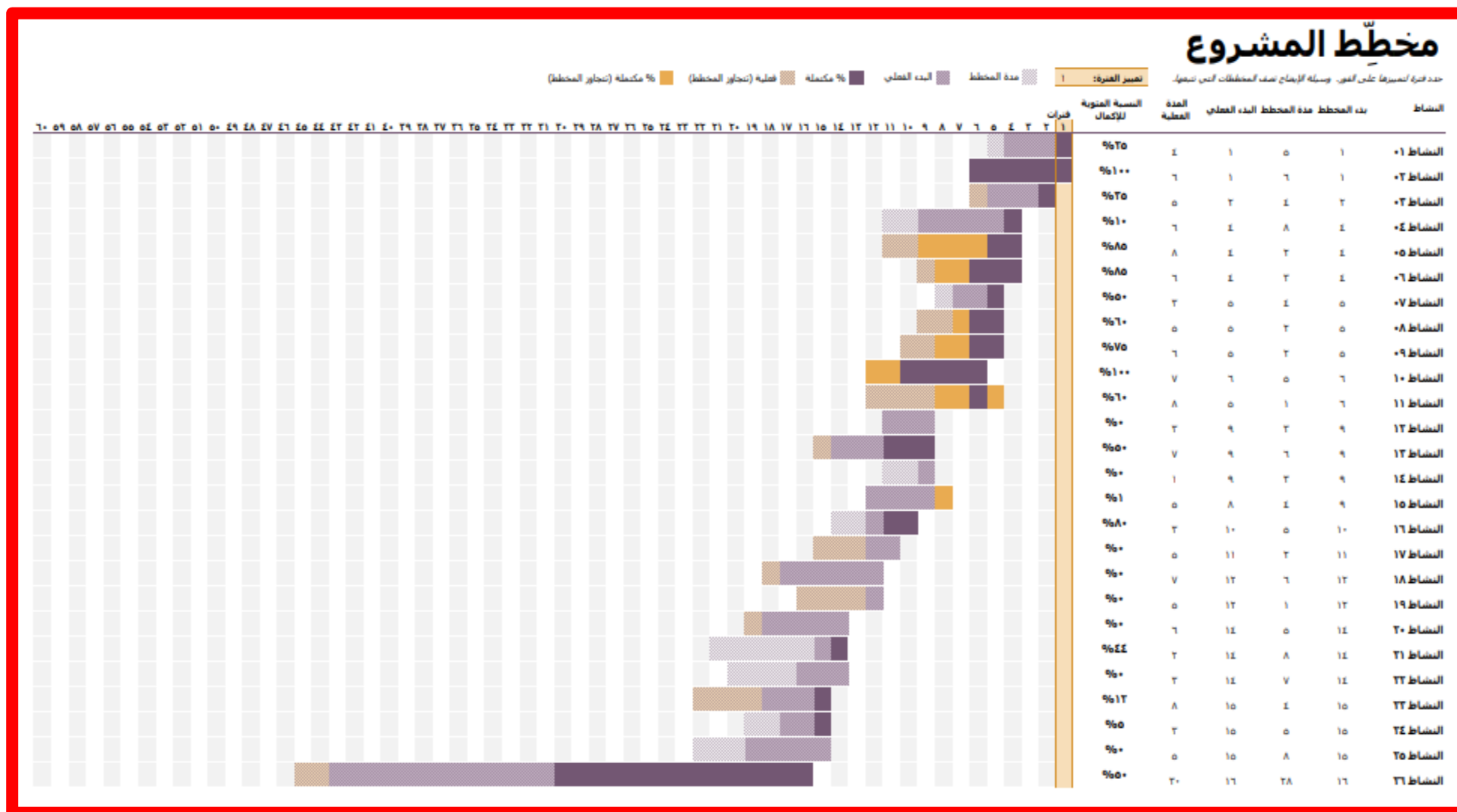
- تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، خاصة وأن المنفذ هو عنصر بشري معرض للخطأ.
- تفادي آثار التغييرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة.
- يترتب على غياب عملية الرقابة الكثير من الأمور مثل "ضياع الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز، الإسراف في الموارد البشرية"

نماذج متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

الهدف الاستراتيجي	الهدف الفرعي	الكود/النشاط	جهة التنفيذ المتعاونة	شهر / ٢٠٢٣												مؤشر التحقق	التكلفة
				١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢		
تحقيق التوازن المالي	التوسع في تركيب عدادات مسبقة الدفع لمشتركين	١,١,١ تركيب عدادات مسبقة الدفع لمشتركين	القطاع التجاري / قطاع الدعم الفني / قطاع التشغيل والصيانة														
	تركيب عدادات مسبقة الدفع	١,١,٢ تركيب عدادات مسبقة الدفع لمشتركين مدينة العريش	القطاع التجاري / قطاع الدعم الفني / قطاع التشغيل والصيانة														
	تقليل مصروفات	٣,٢,١	تركيب لوحات تحسين القدرة														
		٤,٢,١	التنفيذ الذاتي لمشروعات شبكات المياه														
رضا العملاء	انشاء مراكز خدمة عملاء	٥,١,٢	مركز خدمة العريش														
		٧,٣,٢	مركز خدمة الطور														

للاقتراحات والشكاوى قم بلمسح الصورة (QR)





قام بإعداد الإصدار الأول من هذا البرنامج:

المهندس / أيمن أبو العلا خليفه	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بشمال وجنوب سيناء
الأستاذ / محمد إسماعيل	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بقنا
الأستاذة / مريم طلعت سعد	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالأقصر

المنسق

المهندسة / حورية سعيد حسين	شركة الصرف الصحي بالقاهرة
----------------------------	---------------------------

للاقتراحات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)

