

الهيئة العامة للصرف الصحي لمحافظة الإسكندرية
مشروع الدعم المؤسسي وإعادة صياغة السياسات

برنامج رفع مستوى الأداء

"أصول الصناعة الأفضل" في مرافق الصرف الصحي

Wastewater Utility Best Practices

في إطار التطوير التنافسي Benchmarking

د. أحمد جابر

أستاذ بكلية الهندسة جامعة القاهرة

ورئيس مجلس إدارة كيمونكس مصر

ندوة الإدارة العليا – الأربعاء 17 إبريل 2002

مقدمة

- يرتبط مفهوم أصول الصناعة الأفضل ”Best Practices“ بتطور منهجية وأساليب ”السعى من أجل رفع مستوى الأداء من خلال التنافسية“ أو ما يطلق عليه بالإنجليزية Benchmarking.
- هذا المنهج والأسلوب Benchmarking هو أداة من أدوات إدارة الجودة Quality Management.
- بنى هذا المنهج التنافسى على اساس المقارنة المستمرة بين مستوى أداء المؤسسات المختلفة أو المقارنة المستمرة بين مستويات أداء الإدارات المختلفة داخل الشركة الواحدة باستخدام ”مؤشرات كمية“ وطرق قياس موحدة.
- من هذه المقارنات بزغ مفهوم Best-in-class أو ”الألفة“، والذي يرتبط بالأداء المتميز والذي يتم تحديده بناءً على ”مخرجاته“ Output indicators أو بناءً على توصيف ”أساليب إنجاز الأعمال“ Process indicators.
- يمكن توصيف ”أصول الصناعة الأفضل“ Best Practices من خلال ”توثيق“ الاستراتيجيات المعتمدة والأساليب المستخدمة فى تنفيذ المهام والتي ثبت أنها تعطى أفضل مستوى معروف للأداء المتميز.

أصول الصناعة الأفضل في مرافق الصرف الصحي

Wastewater utility Best Practices

من منظور أصول الصناعة الأفضل Best Practices، تم تقسيم مجالات العمل في مرافق الصرف الصحي إلى أربعة مجالات رئيسية حسب طبيعة المهام في كل مجال:

1. المهام المتعلقة بالتعامل مع مياه الصرف الصحي Wastewater Operations
2. المهام المتعلقة بإدارة الأعمال Business Operations
3. المهام التنظيمية Organizational Operations
4. المهام المتعلقة بالعلاقة مع الحكومة والعملاء Customer & Government relations

1. أصول الصناعة الأفضل فى أداء المهام المتعلقة بمياه الصرف الصحى

Wastewater Operations Best Practices

يتم توصيف أصول الصناعة الأفضل فى هذا المجال تحت أربعة أقسام:

Collection	أعمال الجمع	1-1
Treatment	أعمال المعالجة	2-1
Discharge	أعمال التخلص	3-1
Water Quality Management	أعمال إدارة الجودة	4-1

2. أصول الصناعة الأفضل فى أداء المهام المتعلقة بإدارة الأعمال

Business Operations Best Practices

يتم توصيف أصول الصناعة الأفضل فى هذا المجال تحت سبعة أقسام:

Strategic Planning	التخطيط الاستراتيجى	1-2
Capital Improvement Programs	برامج التجديد والإحلال	2-2
Engineering	إدارة عقود المكاتب الهندسية	3-2
Fiscal Management	الإدارة المالية	4-2
Facilities Management	إدارة الأصول الثابتة	5-2
Information Management Systems	إدارة نظم المعلومات	6-2
Purchasing and Inventory Management	إدارة المشتريات والمخازن	7-2

3. أصول الصناعة الأفضل فى أداء المهام التنظيمية

Organizational Operations Best Practices

يتم توصيف أصول الصناعة الأفضل فى هذا المجال تحت خمسة أقسام:

Leadership	ترسيخ الدور القيادي	1-3
Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية	2-3
Continuous Improvement	إدارة برامج التطوير المستمر	3-3
Health & Safety & Loss Control	إدارة الصحة المهنية والأمن الصناعى	4-3
Emergency Planning & Response	إدارة الأزمات	5-3

4. أصول الصناعة الأفضل فى أداء المهام المتعلقة بالعلاقة مع الحكومة والعملاء

Customer and Government Relations

يتم توصيف أصول الصناعة الأفضل فى هذا المجال تحت أربعة أقسام:

Government Relations	العلاقة مع الأجهزة الحكومية	1-4
Community Relations	العلاقة مع المجتمع المدنى	2-4
Business Relations	العلاقة مع رجال الأعمال	3-4
Customer Service	العلاقة مع المستفيدين من الخدمة	4-4

”الألفة“ فى مجال شبكات تجميع الصرف الصحى

Best-in-Class In Wastewater Collection System

- موازنة مناسبة للاستثمار فى مجالات:
 - الاستثمارات الرأسمالية
 - الصيانة
 - الإحلال والتجديد
- التنسيق التام مع كافة المرافق عند إنشاء أو/و إحلال وتجديد شبكات الصرف الصحى لتخفيض التكاليف وتقليل المضايقات للمواطنين
- سجلات وخرائط الكترونية للشبكة تشتمل على كافة المعلومات الخاصة بالشبكة (GIS) مثل الموقع – العمق – الطول – القطر – نوع الماسورة – سجلات الصيانة والإصلاح والتكاليف
- سجلات مستمرة لكميات ونوعية مياه الصرف الصحى الداخلة لمحطات الضخ
- سجلات ومراقبة مستمرة للصرف الصناعى على الشبكة والتأكد من مطابقة الصرف الصناعى لقوانين البيئة
- برامج الكترونية للصيانة الوقائية وبرامج الإصلاح

”الألفة“ فى مجال المعالجة والتخلص من مياه الصرف الصحى

Best-in-Class In Wastewater Treatment & Disposal

- جهاز مؤهل ومدرب تدريباً جيداً على أعمال التشغيل والصيانة
- برامج تدريبية متطورة ومستمرة لرفع كفاءة جهاز التشغيل والصيانة
- طاقة محطات المعالجة كافية لمعالجة التصرفات الحالية والمستقبلية وطبقاً لمتطلبات قوانين البيئة
- وسجلات كاملة للتشغيل والصيانة تؤكد على هذه المطابقة
- نظام دائم للطوارئ يشتمل على حلول جاهزة لمجابهة أى توقف مؤقت للمحطات لحماية البيئة
- ووجود أجهزة ومعدات احتياطية دائماً لمواجهة مثل هذه المواقف
- نظام متكامل للصيانة الدورية والوقائية
- دراسة مستمرة لاستهلاك الطاقة وتخفيض استهلاك الطاقة بصفة دورية ومستمرة لضمان
- التشغيل الاقتصادى للمحطات
- إدارة جيدة للتخلص من المياه المعالجة وضمان حماية المجارى المائية من التلوث مع وجود
- خطة طوارئ وبدائل فى حالة توقف بعض عمليات المعالجة
- إدارة اقتصادية لاستخدام المياه المعالجة والحماة
- التنسيق التام والمستمر مع الجهات الأخرى المعنية بالتخلص من المياه المعالجة (الرى – الزراعة – الصحة – البيئة – الصناعة – القطاع الخاص)

”الألفة“ فى مجال إدارة الأعمال فى مجال الصرف الصحى

Best-in-Class In Business Operations

- خطة استراتيجية متكاملة تشمل الأهداف الاستراتيجية والنتائج المرورية وبرامج العمل والسياسات ومؤشرات الإنجاز والتكاليف المطلوبة لتنفيذ هذه الخطة – إدارة مقتنعة وملتزمة بالخطة الاستراتيجية
- مخطط إرشادى يقود الإدارة فى تخطيط وتنفيذ عمليات الإحلال والتجديد والإنشاء ويعطى فترة زمنية (10-20 سنة) ويأخذ فى الاعتبار التكنولوجيات المتطورة وتكاليف الإنشاء مقارنة بتكاليف التشغيل والصيانة
- تعريف عادلة للصرف الصحى مشمولة بتعريف المياه تحقق استعادة تكاليف التشغيل والصيانة والإحلال والتحديد والإهلاك
- خطط تحويلية قصيرة وطويلة المدى لتوفير السيولة اللازمة ومصادر التمويل الخاصة والحكومية لضمان استمرارية المرفق
- جهاز مالى وإدارى مؤهل وحاصل على الترخيص المطلوب لأعداد خطط التمويل والتفاوض لتوفير المطلوب

تابع "الألفة" فى مجال إدارة الأعمال فى مجال الصرف الصحى

Best-in-Class In Business Operations

- دراسات اقتصادية مستمرة لمراجعة تركيبة التعريفه مع الجهاز التنظيمي وتوفير الإيرادات اللازمة للتشغيل والصيانة والإحلال والتجديد
- التحصيل بأسرع ما يمكن والقدرة على دفع الرواتب ومستخلصات الموردين والمقاولين ودمغت البنوك طبقاً للجدول الزمنية والاتفاقات
- سجلات كاملة للأصول (شبكات – محطات رفع – معالجة – أراضى وممتلكات)
- نظام إدارة المعلومات يغطى كافة الأنشطة وقادر على إصدار التقارير الشهرية الدقيقة لمستويات الإدارة المختلفة لإصدار القرارات المناسبة سواء المالية/الإدارية/الفنية (الإيرادات – المصروفات – الرواتب والأجور – تكلفة الطاقة والكيماويات – الأفراد – كميات ونوعية مياه الصرف الصحي – الأصول – تكاليف الصيانة والتشغيل ...)
- نظام متكامل لإدارة المخزون السلعى والعقود والمشتريات مرتبط بالنظام المالى العام للهيئة

”الألفة“ فى مجال المهام التنظيمية

Best-in-Class In Organizational Operations

- قيادة متمكنة محترفة وملتزمة برسالة وأهداف المرفق تعمل مع باقى العاملين كفريق وتخلق قنوات جيدة ومستمرة للاتصال مع العاملين
- قيادة تشجع على المبادرة والابتكار وتكافئ المتميز وتكون مثال يحتذى به للعاملين فى الالتزام وتحقيق الأهداف
- قيادة تقوم على تفويض المسئوليات والمساءلة
- ”التدريب / التدريب / التدريب“ سر النجاح والتفوق. التدريب يجب أن يكون مبنياً على خطة متكاملة لتطوير أداء العاملين وبغرض زيادة مهارات العاملين وكذلك الإدارة
- الرواتب والتعويضات المجزية والمنافسة فى السوق حافز لاستمرار العاملين وضمان الجودة وتحقيق الأهداف
- التعيين بناءً على الخبرة وليس على عوامل أخرى
- سياسات واجراءات واضحة فى كافة المجالات (شئون العملاء – العاملين – المشتريات...) ويتم إعدادها وتعديلها باستمرار بالتشاور مع العاملين وذوى العلاقة

تابع "الألفة" فى مجال المهام التنظيمية

Best-in-Class In Organizational Operations

- قياس مستمر للأداء على مستوى العمليات التشغيلية والوحدات الإدارية المختلفة وعلى مستوى المرفق ككل (Metric & Process) ومقارنة أداء المرفق بالمرافق المشابهة مقارنة الوحدات المتشابهة بالمرفق الواحد
- القدرة على التغيير عند اللزوم والابتكار والمبادرة
- الاهتمام الأقصى بالحصة المهنية والأمن الصناعى مع وجود سجلات كاملة بالحوادث والطوارئ والإجراءات

”الألفة“ فى مجال العلاقات مع الحكومة والعملاء

Best-in-Class In Customer & Government Relations

- قنوات اتصال مستمرة مع المجالس الشعبية والمحلية والجهات ذات العلاقة بعمل مرافق الصرف الصحي (الصحية – البيئية – الري – الزراعة ...)
- الاطلاع المستمر على الدوريات الحكومية والبحثية ذات العلاقة (مؤتمرات الصرف الصحي – ندوات الجامعات والمراكز البيئية)
- قنوات اتصال مستمرة مع أجهزة الإعلام المحلية والقومية والخاصة لتوضيح رسالة ودور المرفق وعند وجود مشاكل معينة لاشراك الرأى العام
- إصدار كتيبات أو مجلات أو دوريات ربع سنوية أو شهرية للاتصال بالجمهور والجهات ذات العلاقة
- مراكز خدمة متميزة ومتطورة للعملاء وتدريب موظفى خدمة العملاء على الأداء المتميز
- وتطوير العلاقات الطيبة مع العملاء
- توفير خط تليفون برقم موحد لخدمة العملاء