جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

أنموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء بحث تطبيقي في (محطة الحلة الغازية الثانية)

بحث من اعداد :

- **أ.د. قاسم محمد عبد الله البعاج**
  Kasem.mohamad@qu.edu.iq
  (قسم المحاسبة – كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية)

- **مهند صبار لفته الجبوري**
  Acc.post01@qu.edu.iq
  (طالب ماجستير في قسم المحاسبة – كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية)

- البحث مستل عن رسالة ماجستير الباحث

٢٠٢١ م

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء بدلا عنه أسلوب موازنة البنود التقليدية وذلك على قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق ولاسيما في محطة الحلة الغازية الثانية في شركة انتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط وذلك لان هذا الاسلوب من الموازنات قادر على توزيع الموارد بالشكل الامثل والحد من الهدر الحاصل في الانفاق اهم ما وصل اليه هذه الدراسة هو تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء على الوحدات الحكومية والتحول والانتقال من موازنة البنود التقليدية لتحقيق الأهداف المرجوة وربطها بالإنفاق الاعتماد على النتائج المستقبلية و تعديل البرامج ومسارها و تخصيص الموارد المثلى لها و أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة تطبيق هذا الأسلوب الحديث من الموازنات والابتعاد عن الأساليب التقليدية الحد من هدر الأموال والحفاظ على ندرة الموارد سواء المادية او البشرية لاسيما في قطاع انتاج الطاقة الكهربائيه في العراق وما يشهده من ضعف وتردي وتدريب الكوادر المختصة في إعداد البرامج والأهداف وإعداد هذه الموازنات والعمل على تحديثها في كل عام بما ينسجم مع الواقع المالي والاقتصادي والسياسي في البلد .

وعرض بعض الاساليب و الطرق الممكن تطبيقها و استخدامها في للموارد بالشكل الامثل و الوصول الى اقصى فائدة ممكنة ، مع تقديم نموذج مقترح من موازنة البرامج و الاداء

A Model Proposal for The Implementation of The Programs Pudget and Performance An applied study in AL Hilla gas station second

Abstract

This study aims to apply the method of budgeting programs and performance instead of the method of balancing the traditional items on the electric power production sector in Iraq, especially in the second gas station in the Electric Power Production Company of the Middle Euphrates, because this method of budgets is able to distribute resources optimally and reduce Waste in spending The most important thing that this study has reached is the application of the method of balancing programs and performance on government units and the shift and shifting from budgeting traditional items to achieve the desired goals and linking them to spending, relying on future results, modifying programs and their course, and allocating optimal resources to them. Applying this modern method of budgets and moving away from traditional methods, limiting the waste of money and preserving the scarcity of resources, whether material or human, especially in the electric energy production sector in Iraq and the weakness and deterioration it witnesses, training the competent cadres in preparing programs and goals, preparing these budgets, and working to update them in every way. General in line with the financial, economic and political reality in the country

He presented some of the methods and methods that can be applied and used in the resources in an optimal manner and to reach the maximum possible benefit, along with presenting a suggested model for the budgeting of programs and performance..

المقدمة

مما لا يخفى علينا جميعا التطور الذي حصل في العالم في نهائي القرن العشرين ومطلع القرن ال٢١ في الاحتياجات المالية واحتياجات التموين وتضخم بالصرف على المشاريع والتطور في إعداد الخطط من ما سبق واتضح لنا العجز الحاصل في طريقه اعداد الموازنات على المستوى المؤسسي ومستوى الدولة من خلال

استخدام موازنة البنود من ما حتى ما علينا التفكير الانتقال إلى أسلوب جديد في اعداد الموازنات يكون أكثر كفاءة وأدق في المحصلة ويخفض من حجر الهدر في الأموال .
وفي ظل التسارع الحاصل في عجلة التطور الزمني كثير من الدول العالم الى تطبيق أساليب موازنات جديدة ولاسيما موازنة البرامج والأداء .
بعد أن انصرفت نظرة العالم على ان الموازنة كاداره ماليه فقط لتحديد المصروفات والإيرادات العامة للدولة الان الموازنة اداة أساسية للتخطيط والتنسيق والتحفيز و اعداد البرامج وانجازها و قياس الأداء والرقابة عليها
تعد موازنة البرامج والأداء في أسلوبها للربط بين البرامج الدولة وخططها وأهدافها حيث ان أسلوب هذه الموازنة يهدف الى رابط بين الاعتماد وبين الأهداف المخطط لها و اتخاذ القرار المفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف معينة حيث أنها تعطي إلى وظيفة التخطيط الأولوية على وظيفة الرقابة على الصرف وظيفة إدارة النشاط الحكومي من خلال البرنامج .
لذلك هي تجمع بين الأبعاد الثلاثة للموازنة و هي التخطيط والتنفيذ والرقابة على الأداء وإن موازنة البرامج والأداء أداة مهمة لتحسين الترتيبفي أولويات الإنفاق وفعاليتها وكفاءتها .
نظرا الى التطور الحاصل تدعي ذلك التطور التفكير بأسلوب جديد في إعداد الموازنة من الوقت السابق وذلك بسبب الضائقة المالية وندرة الموارد الموجودة سواء كانت ماديه او بشريه و توجيهات لتحقيق الاهداف المرجوة ومن اجل ان تكون الخطط والبرامج والأهداف التي تسعى لها الدولة ومؤسساتها أكثر وضوحا وشفافية الى الجمهور يجب الاعتماد على أساليب علمية شفافية لإيقاف الهدر الحاصل في الموارد تضاعف و نسب الإنفاق في موازنات الأعوام السابقة من سنة الى اخرى .
التطورات السياسيه والاقتصاديه التي حدثت في العراق في الاربعين عاما الماضيه وماحصل من هدر الأموال والموارد وعدم توجيهها بالاتجاه الصحيح وخاصة في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية وعدم توفر القيادات تسعة للتطور في مجال إعداد الموازنات وضعف الدراسات أو انعدامها في هذا المجال ذلك الى الضعف في تخصيص الموارد او عدم توجيهها بالشكل الأمثل على الرغم من أن في العامين السابقين وجهه العراق التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء من خلال الاجتماعات بين اللجان المالية المختصة في وزارة المالية وزارة التخطيط واللجنة المالية في مجلس النواب العراقي واجتماعاتها المتكررة مع برنامج الامم المتحدة الانمائي (UNDP) في نهاية الشهر تموز من عام ٢٠١٩ وانعقاد وحضور الورش العملية للانتقال الى هذه الموازنة وتطبيقها في مطلع عام ٢٠٢٠ التي كان يشرف عليها مشروع تكامل (USAID) بالتعاون مع برنامج الامم المتحدة الانمائي (UNDP)الا انا ما حصل من تداعيات الأوضاع السياسية في العراق في نهاية عام ٢٠١٩ وانتشار جائحة كورونا في مطلع عام ٢٠٢٠ وقفت في الحيلولة دون ذلك .
ومما تقدم فان هذه الدراسة تهدف الى بيان مدى فعالية موازنة البرامج والأداء في تحديد الموارد واستخدامها بالشكل الأمثل لتقليل الهدر الحاصل في قطاع انتاج الطاقة الكهربائية لذلك قسمت هذه الدراسة للوصول الى اهدافها الى مبحثين .
المبحث الاول : موازنة البرامج و الاداء
المبحث الثاني : أنموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في (محطة الحلة الغازية الثانية)

منهجية الحث

١- مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث اعداد الموازنه العامه للدوله العراقيه من تأسيسها والى وقتنا الحاضر تعتمد على موازنة البنود التقليدية وهي لا تؤدي ولا تلبي متطلبات التطور العالمي الذي حصل في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين والتي يتضح ضعف ادائها في تخصيص الموارد وتضخم المصاريف من سنة الى اخرى وضعف الرقابة عليها من قبل الجهات المختصة وعدم اعتمادها الأسس العلمية في الاعداد ومن ضمن ذلك قطع الكهرباء ولا سيما قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق الذي يعاني من مشاكل عديدة في تضخم المصاريف و عدم تخصيص الموارد بالشكل الأمثل سوا كانت موارد ماديه او بشريه .
ويمكن إيجاز مشكلة البحث في طرح التساؤلات الآتية
١- هل ان موازنة البنود الحاليه المعتمده تلبي متطلبات الوضع الراهن و قادرة على توفير البيانات في توجيه الموارد وتخصيصها بالشكل الأمثل في انتاج الطاقة الكهربائية ؟

٢- هل ان موازنة البنود تساعد في ترشيد الإنفاق الحكومي على قطاع الإنتاج الطاقة الكهربائية و ضبطه في فصول السنة ؟

٣- هل ان موازنة البرامج والأداء تلائم إعداد الخطط في الأمد القصير والمتوسط بشكل أفضل من موازنة البنود ؟

٤- هل ان لتحديد نتائج وخطط الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائيه الفرات الاوسط / محطة الحلة الغازية الثانية ورسم برامجها مقدما أهمية في النهوض بالواقع الحالي والمستقبلي وهل تاخذ موازنة البرامج والأداء ذلك بنظر الاعتبار ؟

٢- اهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من المكانة المهمة والرئيسة التي تحتلها الموازنة العامة للدولة بشكل عام والتي تعتبر الأداة الرئيسة لترجمة سياسات الدولة وتنفيذ أهدافها المعلنة .

٣- هدف البحث

يهدف البحث إلى تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء على موازنة محطة الحلة الغازية الثانية لغرض تلافي أوجه القصور في موازنة البنود (التقليدية) المطبقة حاليا في المؤسسات الحكومية العراقية.

٤- فرضية البحث

إنّ استخدام موازنة البرامج والأداء يؤدي إلى زيادة الرقابة على الأداء وتحسين عملية التخطيط وقياس الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

٥- الحدود الزمانية و المكانية .

الحدود المكانية تم اختيار محطة الحلة الغازية الثانية في الشركة العامة انتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط التابعة الى وزارة الكهرباء العراقية نظرا لتوفر المقومات التي تتطلبها هذه الموازنة من امكانيات ماديه وبشريه .

الحدود الزمانية تم اعتماد التقارير والبيانات الخاصة بالشركه العامة لانتاج الطاقة الكهربائية لعامي (٢٠١٩ و ٢٠٢٠ وما تم الحصول عليه من بيانات وتقارير متمثلة بموازنات جاريه و سجل مصروفات الشركة وموازين بالسنين المذكورة .

٦- عينة البحث

تم اختيار محطة الحلة الغازية الثانية لأنها تتبع الموازنة التقليدية في تقدير التخصيصات للسنة القادمة وامكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في تلك الدائرة.

٧- محددات البحث.

انتشار فيروس كورونا المستجد من ما ادى الى خلل في الدوام الرسمي للدوائر مقصورة على ٥٠% وإصابة بعض من ما تعذر اللقاء بهم في أوقات مختلفة وعدم تواجد البعض الآخر بسبب تلك الدوام

المبحث الاول

موازنة البرامج و الاداء

يتناول هذا المبحث التعريف في الموازنة العامة للدولة والموازنات وانواعها وتفاصيل موازنة البرامج والأداء .

اولا : الموازنة العامة للدولة :-

هناك العديد من التعريفات الى الموازنه العامه للدوله تختلف من دوله الى اخرى حسب التشريعات السياسية والقانونية والمالية في تلك الدولة، ومن خلال هذه التعريفات يتبين لنا ان الموازنه العامه للدوله لها أهمية ماليه واقتصاديه وسياسيه واجتماعيه ، و هي ادارة مالية تستخدمها الدول ،ولها أهداف كبيرة في إعادة توزيع الدخل من خلال فرض الضرائب التصاعدية ، لتغطية نفقات الطبقات الفقيرة ، أما خاصية المالية للموازنة هي الكشف عن المركز المالي الدولي ان كان فيه عجز أو فائض (عليوي،٢٠٠٩: ٢) .

تعريف الجنائي :- خطبة تتضمن تقدير نفقات الدولة لفترة قادمة وايراداتها غالبا ان تكون سنه ويكون ذلك التقدير نظرا الى الهدف السياسي للدولة ، ومن خلال هذا التعريف تكون الموازنة العامة ليس أداة محاسبية لبيان نفقات وإيرادات الدولة إنما هي وثيقة صلة بين السياسة والاقتصاد بوسائل الدولة لتحقيق أهدافها (الجنابي،٢٠١٥: ١٠٢) .

تعريف العكام :- خطه ماليه تصدر سنويا بصك تشريعي من قبل السلطة التشريعية في الدولة تقدر وتجبر النفقات والإيرادات العامة لتحقيق أهداف الدولة (العكام،٢٠١٨: ٢٧٣) .
تعريف قانون المحاسبات العراقي رقم (٢٨ لسنة ١٩٤٠ المعدل):- في الفقرة (١) من المادة ثانيا (الجداول المتضمنة التخمينات للمصروفات والإيرادات الدولة لسنة مالية واحدة تعين في قانون الموازنة .
ومما تقدم يرى الباحث ان الموازنه العامه للدوله يمكن تعريفها :- بانها خطة توضع من قبل الدولة لتقدير نفقاتها وإيراداتها من مواردها وتقوم السلطة التنفيذية باعدادها لأن هي صاحبة الاختصاص في تقدير النفقات والإيرادات و أن شرع من السلطة التشريعية في قانون الموازنة العامة الى السنه مالية قادمة اجل تحقيق اهداف ماليه واقتصاديه واجتماعيه وسياسيه بحسب ما يحتاجه المجتمع وتهدف له السلطة السياسي .

ثانيا : أنواع الموازنات

تتعدد الموازنات الى طبيعة الأموال المستخدمة فيها ،قولي كل نوع من أنواع الأموال المستخدمة الموازنة خاصه فيه ومن مجموع الموازنات تكون الموازنه العامه للدوله ،وايضا تتعدد أنواع الموازنات الى الاساس المعتمد الى تصنيف (صالح،٢٠١٤: ١٦-١٧) .

١- موازنه البنود :-

يطلق على موازنة البنود العديد من التسميات منها الموازنة التقليدية ، الموازنة الرقابية ،حيث أن أول من طبق هذا النوع من الموازنات هي انجلترا و أخذ شكله النهائي في عام ١٩٢١ م و بعدها انتقل الى الولايات المتحدة الامريكية لكي تصبح موازنة تنفيذ شاملة اهتم التقسيم النفقات الى جارية والرأسمالية ، إذ يتم تقسيم النفقات حسب نوعها وليس الهدف منها ويعني ذلك تقسيم النفقات الى مجموعات ذات الطبيعه الواحده في غض النظر عن اداره الدوله التي قامت بصرفها ومن ثم تخصيصها عن طريق تقسيمها إلى أبواب (الكرخي ،٢٠١٥: ٥١)

٢- موازنة البرامج والأداء :-

إن هذا النوع من الموازنة ليش الا هو تبويب حديث الى الموازنة يهتم والتركيز على البرامج الحكومية وما تقوم به من برامج وين أعمال وليس ما تشتريه من سلع وخدمات ، أي أنها تركز على الهدف ذاته وليس وسائل تحقيق الهدف لان في المواد التعليميه يظهر ما تم شراؤه من قبل الدولة وليس البرنامج الذي من أجله تم الشراء ولا تحقيق الهدف من ذلك (الشمراني ٢٠١٠: ٦).
وسوف يتم تناول هذا النوع من الموازنات بشكل تفصيلي لانها هي موضوع البحث .

٣- الموازنة الصفرية :-

أنا المواد الصفرية تقوم على أساس البداية من الصفر،وتعرف على أنها نظام يفترض أن عدم وجود اي خدمات او نفقات في البداية من أجل الحصول على نتائج او أي مخرجات بعد الأخذ بعين الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة وتقديم مدى فاعلية الإنفاق لهذا الاعتبار، هو هي تلك النوع من الموازنات التي يتم غلق البرامج السابقة في بداية السنة المالية حتى مراجعة كل البرامج من الأساس أي من الصفر وضع خطة جديدة لكل برنامج دون اعتبار و لاي البرنامج افضلية على الاخ ،ويتلخص ذلك قيام كل وحدة تنظيمية في إعداد برامجها وخططها من الصفر في بداية سنة مالية وأنشطتها ومقارنة الفائدة المتحققة بالكلف المتحققة (عليوي،٢٠٠٩: ٦) .

أول من طبق هذا النوع من الموازنات كان في القطاع الخاص في شركة تكساس التي تعمل في مجال الحاسبات الإلكترونية في عام ١٩٦٩م بعدها تبني ذلك الرئيس الأمريكي (جيمي كارتر) واعتمده تطبيقها عندما كانوا عمده إلى ولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٧٣م ،ثم ازداد الاهتمام بهذا النوع من الموازنات من قبل الحكومة الفيدرالية في عام ١٩٧٦م بعد موافقة مجلس الشيوخ الأمريكي على قانون الاصلاح الاقتصادي والنفقات الحكومية كما تضمن هذا القانون دعوه مكتب الموازنة الأمريكي تطبيق موازنة الأساس الصفري (الأسعد،٢٠٠٧: ٢٤).

٤- الموازنة التعاقدية :-

مفهوم هذه الموازنة يتمثل بالعلاقة في الأجهزة الحكومية والتنفيذية علاقة تعاقدية يبقون بمضمونها تنفيذ مهام قاضي قياس الكمي مقابل مبالغ تقوم الدولة بدفعها قبله وخلال وبعد تنفيذ الأعمال التي تم الاتفاق عليها أي أنها تمثل صفقة بين المنفذ والحكومة ، بموجب هذا المفهوم تقوم الحكومة بالطرح مشاريعها وبرامجها للتعاقد للفوز المتعاقدين بتنفيذ تلك المشاريع والخطط في أقل كلفة ممكنة في الوقت المناسب مقابل تحقيق الهدف من البرنامج المطروحة للتعاقد ،وكان أول من نفذ هذا النوع من الموازنة وزارة المالية النيوزلندية في عام ١٩٩٦ م (سلمان ٢٠١٦: ١٢)

٥- الموازنة الموجهة بالنتائج :-

مفهوم الموازنة ينص على ضبط بين الإنفاق على الأجهزة الحكومية جميعها ، نتائج ذلك الإنفاق من خلال وضع مقاييس ومؤشرات لذلك المقياس و قياس الاداء والكفاءة على كافة المستويات لتحقيق الاهداف والاولويات الوطنية (الكرخي،٢٠١٥: ١١٤).

٦- الموازنة على أساس الانشطة :-

هدف الموازنة هو التحسين المستمر الأهداف الأنشطة وعملية ذلك النشاط ،و تعمل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على مزامنة الأنشطة ومن ثم تحسينها المستمر، اداره تعمل من اجل الاداء العام الى المنشأة مما يتطلب مجهود كبير من الموظفين للتنسيق وإزالة الحواجز بين الإدارات والتنسيق بينها (الحلو،٢٠١٧: ٤٣)

ويرى الباحث من خلال التطور الحاصل في أساليب الموازنات على مرور الزمن و تطور الحاصل في الحياه الاجتماعيه والاقتصاديه والسياسيه وأنظمة الدول لابد من الانتقال الى موازنة أحدث في التطبيق من موازنة البنود التي تبدو عاجزة عن تحقيق الأهداف بسبب تطور الحياة توسع اهتمامات الدولة والحد من الفساد المالي والاداري من خلال تطبيق أسلوب احدث في إعداد الموازنات وتكييف القوانين بما يخدم الاسلوب الجديد في اعداد الموازنات و عدم التعارض معه ، فإن الدوله العراقيه منذ تاسيسها في عام ١٩٢١ م في النظام الملكي تعتمد على موازنة البنود التقليدية وعندما تحول النظام في الحكم الى العهد الجمهوري في عام ١٩٥٨ م استمر العمل الى يومنا الحاضر إعداد الموازنات بالشكل التقليدي الذي لم يعالج العجز المالي وبدء بتضخيم النفقات وعدم وجود حلول جذرية في حل مشكلة الانفاق والايرادات و ايقاف الهدر المالي والفساد المالي ، ولا بد من التفكير بموازنة تخدم الصالح العام و تتماشى مع التطور العالمي الحاصل على جميع الاصعدة الماليه والاقتصاديه والاجتماعيه والسياسيه والتكنولوجية .

ثالثا : موازنة البرامج والأداء

أ : تاريخ وتطور موازنة البرامج والأداء :

موازنة البرامج والاداء تعد المحاولة الاولى للإصلاح في إعداد الموازنات التقليدية وتعد الولايات المتحدة الأمريكية هي أول من قام بتلك محاولة في تطوير الموازنات والحد من الهدر الواقع في الموارد المالية وتقليل النفقات .

وتعد أولى المحاولات في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية نيويورك في مطلع القرن العشرين الفتره الواقعه بين عام (١٩١٣-١٩١٥) و كانت مجرد تجربه في وضع موازنة تكاليف في تلك المدينة وأسهم مكتب البحوث البلدية في ولاية نيويورك في تطوير هذا النوع من الموازنات، وقد تضمنت ثلاث وظائف رئيسة هي

١- تنظيف الشوارع
٢- صيانة الشوارع
٣- المجاري

وقد تم تقسيم هذه الوظائف الى عدة تقسيمات كان عندها ١٠ أنشطة شلون تحسب الأعمال ووضعت معادلات لقياس الأداء في الموازنة عدد الأميال لتنظيف الشوارع ثم قدرت تكاليف بنك الأنشطة تنفيذ وانجاز الوحدة والتكاليف الاجمالية للقيام بالعمل ، وقد تم تعزيز ذلك التقسيم بعده تبويبات ،التبويب النوعي اي نوع النفقات لا أوجه إنفاق الأنشطة ، وقد كانت هذه الجداول تعرض في الموازنة الى المجلس البلدي في ولاية نيويورك لذلك لم يستمر هذا طويلا وقد تم ايقاف العمل به في عام ١٩١٥م وأعزي ذلك كثرة التفاصيل والمرفقات (عصفور، ٢٠١٢: ٢٠٤) .

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة الى الاقتصاد والكفاءة في استخدام الأموال العامة في عام ١٩٢١م ، لما عندنا إلى ظهور لائحة للمقارنة بين الموازنات وانواعها واجراء البدائل من الوحدات التنفيذية ، لم تنفذ هذه الفكرة إلا في عام ١٩٣٤م في وزارة الزراعة الأمريكية حساس موازنة المشروعات ، وكذلك الجداول التفصيلية للمشروعات واعدادها ، قد وضع موازنة على أساس البرامج والإنجازات ، وقد ازداد الاهتمام في هذه الموازنة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية (غنام، ٢٠٠٦: ٥٣).

تشكيل لجنة بين عامين (١٩٤٧-١٩٤٩) اسمية بلجنة هالفر التي كان الهدف منها إصلاح جهاز الحكومة الفدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية التي اوصلت باستخدام هذا النوع من الموازنات و اسمته موازنة الاداء ، وطبقت كذلك في وزاره الدفاع الامريكيه ومن ثم عممت على باقي الوزارة ولكن في هذه الفترة لم تجد هذه الموازنة بريقها ، في مطلع الخمسينيات من القرن الماضي ، حيث انها اخذت بريقها في مطلع الستينيات ومطلع السبعينيات من القرن الماضي وتطورت لتصبح موازنة البرامج والأداء ، ولازالت بعض بنود الموازنة تعد من افكار موازنة الأداء (عصفور، ٢٠١٢: ٢٠٥-٢٠٦) .

ومن نظر الباحث و على التطورات التي حصلت في هذه الموازنة موازنة البرامج والأداء تم الإطلاق عدة أسماء على هذه الموازنة ، موازنة الأداء و موازنة البرامج حيث موازنة البرامج هي سبقه موازنة الأداء و كل هذه التطورات حصلت في الولايات المتحدة الأمريكية نظرا إلى الحاجة اليها بعد انتهاء الحرب العالميه الاولى والثانيه ، وحدث الأزمات الاقتصادية وندرة الموارد وارتفاع النفقات .

ب : مفهوم موازنة البرامج والأداء :

هنالك العديد من التعريفات التي عرفت هذا النوع من الموازنات ، تعريف مكتب الموازنة الامريكيه ((تلك الموازنة التي تبين الأهداف التي تطلب لها الاعتمادات المالية (التخصيصات) وتكاليف البرامج المقترحة للوصول الى تلك الاهداف والبيانات والمعلومات الكمية (الاحصائية) التي تقيس الانجازات وكل ما أنجز من الأعمال المدرجة تحت كل برنامج)). (عصفور : ٢٠١٢، ٢٠٧)

انها طريقة لربط الاعتماد بالبرامج ، بموجبها تقوم الإدارات العليا بوضع خط، خط طويل الأجل أهداف طويله الاجل ومن ثم تقسيمها إلى أهداف قصيرة الاجل الأهداف قصيرة الأجل هي أكثر تحديدا لتطبيق الأهداف الأولى ، حيث أن عناصر نموذج البرامج والأداء تدور من ذا تطورها في تطوير مقاييس الخطوط الاستراتيجية تقييم الأداء (Nhema; 2016 ,34 & zinyam)

تلك الموازنة التي تبين الهدف أو الغرض بالطلاق الاعتماد المالي ، تلك البرامج والأنشطة المقترحة للوصول الى الهدف و البيانات والمعلومات المالية والاحصائيه اللي تقيس كل ما انجز من الأعمال والبرامج المدرجة (Shah, 2007, 154)

وقد عرفها (Young, 2003) : تعريف شاملا ، انها اداة توزيع الأموال ، وتخصيص البرامج لتحقيق الأهداف ، من ما يمكن قياس الأداء و الفعالية والكفاءة ، ومن بناها تمكن ربط المدخلات أي النفقات مع أنشطة البرامج والأهداف ، ويجب مراعاة هيكل موازنة البرامج والاداء ، ثم تحديد البرامج الفرعيه من ثم تحديد الأنشطة يقول برنامج ويتم قياس الأداء وقياس تكلفة النشاط (عبد الكريم،٢٠١٦: ٦)

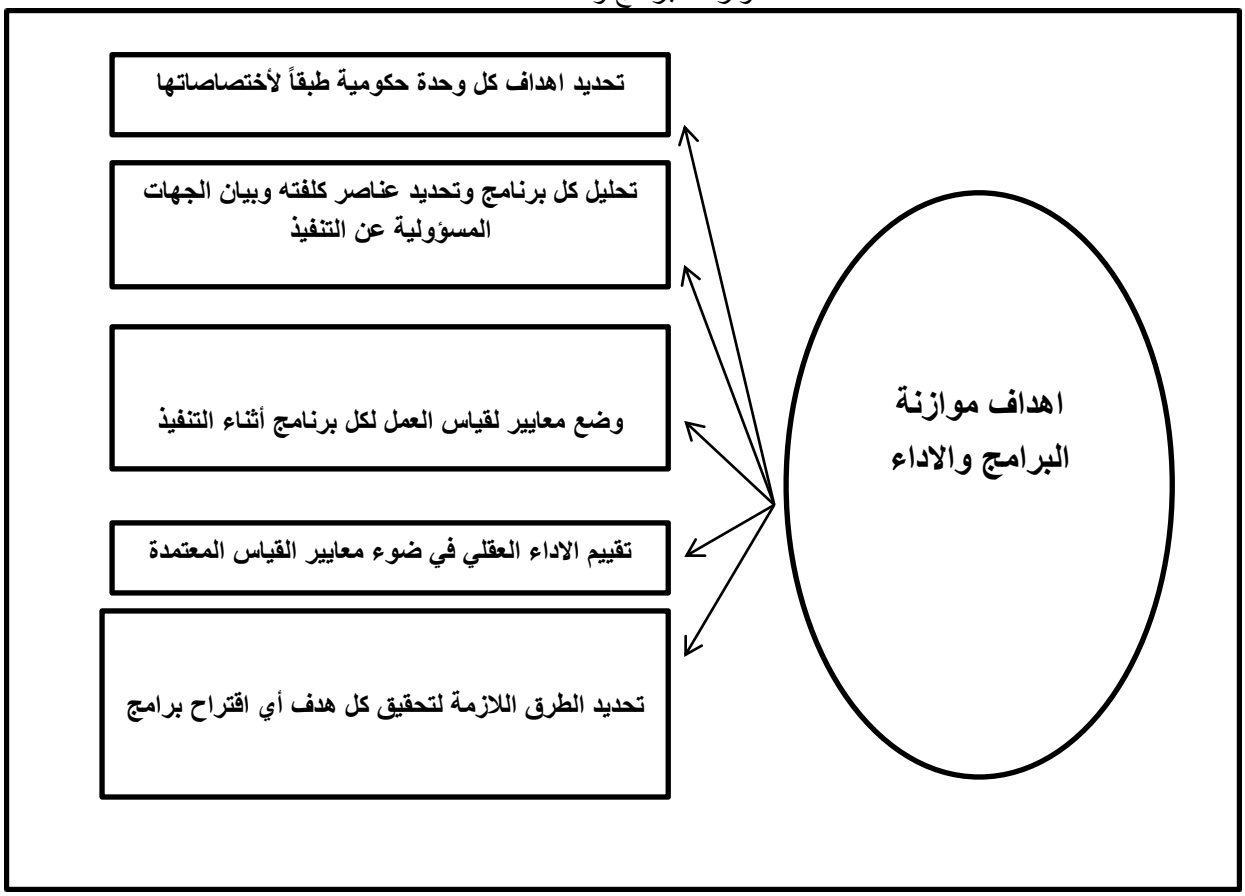
((هي تقدير مفصل للنفقات عن السنة المقبلة مبني على أساس حجم النشاط الذي تنجزه الوحدة الحكومية كجزء من برنامج عمل هذه الوحدة ومجاز من السلطة التشريعية)). (عثمان، ٢٠١٠: ٧٨)

جـ : أهداف موازنة البرامج والأداء :

في الموازنة التقليدية تركز على الوظيفة الرقابية اضافة الى الوظيفة التخطيطية ، بينما في موازنة البرامج والأداء تركز على الوظيفه الاداريه بالشكل الاساسي بالاضافة الى الوظيفتين الاخرى الرقابية و التخطيطية ، ومن جانب اخر تتصف بانها اداة تبويب الموازنة من خلال ما تقوم به الدولة من اعمال وليس ما تقوم به من مشتريات من سلع و ما تحصل عليه من خدمات ، وبهذا المعنى ترتكز موازنة البرامج والأداء على الاهتمام بالأعمال والبرامج وليس بما تحصل عليه من السلع والخدمات (الدوري والجنابي، ٢٠١٢: ١٨٩)

الشكل (١)

أهداف موازنة البرامج والأداء



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (اللوزي ومرار، ١٩٩٧: ٥٥)

د- : مزايا موازنة البرامج والأداء :

هناك العديد من مزايا هذه الموازنة و يمكن تلخيصها بالاتي :-

١- زيادة القدرة على تقديم الأداء .

٢- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية من خلال تقسيمها سلك الموارد الى البرامج والأنشطة .

٣- إمكانية التعبير عن السياسه الدولة من خلال البرامج لأنها تركز على البرامج والأنشطة التي يجب إنجازها .

٤- توزيع كلف النشاط بما يحقق مستوى الانجاز المخطط .

٥- تكون عامل وحافز يرفع الروح المعنوية للعاملين في الوحدات الاقتصادية لأنهم يكونون مشاركين في إعداد البرامج وفقرات الموازنة .

٦- انها اداة جيدة للتخطيط الاستراتيجي القطاع العام ، تحديد الأهداف العامة للدولة مسبقا.

(حماد والبحر، ١٩٩٥: ١١٩) (البغدادي ،١٩٩٨: ٥٢) (الهور، ١٩٩٨: ٣٩)
(الخطيب والمهايني، ٢٠٠٨: ٢٩٢).

هـ: عيوب الانتقادات موازنة البرامج والأداء :

على الرم من وجود مزايا لهذه الموازنة ، ايضا تشوبها العديد من السلبيات والانتقادات :

١- يوجد نقص في التخطيط أي يتم التركيز على البرامج والأنشطة شلونها أهداف وليس وسائل تحقيق ذلك الهدف

٢- تهتم في التخطيط في الأمد القصير بينما الكثير من البرامج تمتد الى وقت اطول اكثر من سنه .

٣-يوجد هنالك صعوبة في القياس الكمي لبعض المشاريع لما يترتب على ذلك الصعوبة في قياس الأداء والتأكد منه .

٤- ارتفاع في تكاليف تطبيق هذه الموازنة في الاجهزه الحكوميه والخاصه الصغيرة .

٥- تتطلب في اعدادها الى معلومات كبيره قد تعطل السياسة العامة في البلد

٦- تتطلب في اعدادها الى اشخاص مهنيين و أجهزة مهنية على مستوى عالي من المعرفة والإدراك والتدريب .(حمة، ٢٠١٢: ٤٩)

سادسا : مبررات الانتقال الى موازنة البرامج والاداء :

هنالك العديد من المبررات التي تسمح للانتقال والتفكير بموازنة البرامج والأداء بدائل عن الموازنة التقليدية موازنة البنود ويمكن ايجازها بالاتي :

١- ادخال الاساليب الحديثة للإدارة المالية مما عزز إمكانية تطبيق هذه الموازنة في المجال الحكومي .

٢- اتساع نشاط الدولة ، حيث أن اتساع نشاط الدولة أوجب البحث علي وسيله تتسم بالموضوعية تقدم الى السلطة التشريعية والتنفيذية عن كفاءة وقدرة الإدارة المنفذة لأعمال الحكومية ، لذلك تقدم دعاة الاصلاح الانتقال إلى موازنة البرامج والأداء .

٣- عجز الموازنة التقليدية عن تقديم قياسات ومعايير محددة لكفاءة الإدارة الحكومية ، التي بالإمكان من خلالها بالارتقاء الى مستوى أداء الإدارات الحكومية وتحديد المسؤوليات من أجل التركيز على جانب المدخلات فقط .

٤- من مميزات موازنة البرامج والأداء تقدم معلومات وافية إلى المواطن عن الخدمات الحكومية التي تقدمها إدارة الدولة ، فهي تمثل وصفه الشامل الى النشاطات والبرامج التي تقدمها الدولة من خدمات ، وتبين الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الموازنة لهذا البرنامج .

٥- إهمال التخطيط ، ضعف الخطط المبنية على الموازنة التقليدية موازنة البنود .

٦- في بعض الاحيان عدم وضوح الاهداف اللي تطلب من أجلها التخصيصات المالية

٧- تركز موازنة البنود على المدخلات وليس على المخرجات لذلك الأبعاد السياسية لم تكون واضحه .

(مطرود،اياد شيحان،٢٠٠٩: ٦٧) (الارناؤوطي،٢٠١٥: ١٤) (Robinson,2005; 5)

ويرى الباحث من ما تقدم مبررات والميزات الانتقال إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء للتغلب على الانتقادات الحاصلة في موازنة البنود مع مراعاة التخطيط في الأجل المتوسط ، والاهتمام بالمدخلات والمخرجات سويا ، وهذا الانتقال يساعد في إيجاد حلول مشاكل كثيرة لم تعالجها موازنة البنود وإيجاد مؤشرات قياس الأداء ، التقليل من الإنفاق ، والاستخدام الأمثل للموارد .

و- : المحددات التي تعيق تطبيق موازنة البرامج والأداء :

على الرغم من الأهمية التي ذكرت سابقا في الانتقال الى موازنة البرامج والاداء ، الا هذا الاسلوب لا يعد كافيا لأن الواقع يشير الى ان هذه الموازنة قد تثير مشكلة جديدة أو قد تفاقمها ، يمكن أن تشكل عائقا كبيرا امام تحديث الناجح للقطاع الحكومي ، إذا تم اعدادها وتشغيلها بشكل غير سريم .

حيث تفترض موازنة البرامج والأداء في القطاع الحكومي العام أهداف الأداء واضحة يمكن قياسها بوضوح وموضوعية ،غير أن الكثير من الدراسات تشير الى ان الاهداف في القطاع العام غير واضحة في كثير من المجالات . (Shin,2013;31-33)

ضعف المعيار المستخدم لقياس الأداء يؤدي الى مشكلة إدارية وقانونية تسبب عدم التعاون بين الجهات الحكومية وزارة المالية و عدم الإلمام بالمعلومات الكافية من قبل العاملين على هذه الموازنة (حمة، ٢٠١٢: ٦٠) .

هناك مشكلة في إعداد هذه الموازنة و هي مشكلة الموارد البشريه معظم الإدارات الحكومية في القطاع العام أي الاعداد قليله جدا لمن لديهم المام و قدرة على اعداد هذا النوع من الموازنات و لديهم القدرة والمعرفة والامكانيات والمهنية . (الشمراني، ٢٠١٠ : ٢٦)

أهم المشاكل الاقتصادية التي تواجه هذه الموازنة عدم ثبات المواد المادية ، اعتماد على مورد واحد متغير السعر او متذبذب بالسعر هو البترول . (حمة، ٢٠١٢: ٦٠)

ز- : دوره ومراحل تنفيذ موازنة البرامج والأداء :

لاتختلف دور موازنة البرامج والاداء عن ما عليه دوره موازنة البنود ، مرحلة الإعداد والتحضير من قبل السلطة التنفيذية صاحبة الاختصاص ، ومن ثم تشريع قانون الموازنة من قبل السلطة التشريعية ، وبالتالي يكون حيز التنفيذ من قبل السلطة التنفيذية و تطبيقها الأجهزة الحكومية وهذه المرحله تلحق بها الرقابة على تطبيق بنود الموازنة (المحمود، ٢٠٠٥: ١٥)

كل الموازنات تمر بثلاث مراحل :

١- مرحلة إعداد وتحضير موازنة البرامج والأداء :

في هذه المرحلة تحدد الادارات الأهداف التي تتوقع أن تحقيقها في السنة المالية القادمة سواء كانت متعلقة تأدية خدمة اوانجاز مشروع وذلك ضمن حدود تاديه الخدمه العامه وتقاس هذه أهداف في مقاييس تناسب هذه المشاريع (غنام، ٢٠٠٦: ٦٦)

يجب أن تكون البرامج أو المشاريع منبثقة من الوحدة التي تقوم بتأدية ذلك المشروع ، تنفيذ الخطه العامه للدوله و الوزارة ، و ان تكون معدة بشكل علمي وفني ، و يتم اختيار اشخاص بإعداد هذه البرامج والمشاريع من الذين لديهم الدراية والمعرفة بالبرنامج وتحديد التكاليف مما يسهل على إعداد موازنة البرامج والأداء على مستوى عال من الدقة والواقعية ، يجب ان تكون اختيار هذه اللجنة من قبل الوزير المختص او من ينوب عنه .

وعلى كل جهة أن ترفق ما يلي في مشروع موازنتها :

أ- القوانين والقرارات التي تعتمد عليها الوحدة الاقتصادية .

ب- الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية والتعديلات التي حدثت عليه منذ تأسيسها .

جـ - البرامج المطلوب تنفيذها واعتمادها من قبل كل وزارة ، تشغيلية ، استثمارية ، وتمويلية .

د- حجم القوة الوظيفية واختصاص الوحده الاقتصاديه .

ه- تحديد حجم العمل المستهدف وتحديد وحدة قياس العمل ، وتكاليف الوحدة موزع على وجه الأنفاق ومعدلات الإنجاز لعناصر النشاط . (الحسيني، ٢٠٠٣: ٦٢)

٢- مرحلة اعتماد الموازنة من قبل السلطة التشريعية وإقرارها بقانون الموازنة العامة :

بعد أن تقوم وزارة المالية في إعداد الموازنة اي عداد برنامج الموازنه و ليس فقط التخصيصات بعدها يدفع هذا المشروع الى مجلس الوزراء لإقراره ومن ثم يودع الى السلطة التشريعية لتشريعيه في قانون حسب نظام الحكم في كل بلد . (الخطيب وشامية، ٢٠٠٧: ٣٠٦)

٣- مرحلة تنفيذ موازنة البرامج والأداء :

يكون تنفيذ الموازنة ، شق فني يتم فيه تنفيذ البرامج التي تم اعتمادها في مشروع الموازنة ، وشق ثاني هو مالي ويعني وجود حصول الدائرة على تخصيصها المالي في نسبة انجازها للبرنامج من ما تم إقراره في قانون الموازنة ، ويجب أن تقترن خطة تنفيذ البرنامج بخطه التدقيق النقدي المخطط إنفاقه وتدفق الإيرادات لتأمين السيولة لذلك ، ويبرا تلك العلاقة وجود أنفاق في احد الدوائر لا يقابله انجاز في ذلك البرنامج ، بوجود أنفاق و انجاز لأحد البرامج في وقت وعدم وجود تدفق سيولة لتغطية ذلك الإنفاق ، بما يدعو الى وجود أساس محاسبي موضوعى وموثوق لإظهار هذه العلاقة ، بين الإنجاز الفني والتدفق النقدي اللازم . (الزاملي، ٢٠١٤: ٥٠)

ويرى الباحث يجب مراعاة تحديد الأنشطة ضمن كل برنامج ، وايضا مراعاة اشتراك أكثر من اداره في اعداد البرنامج من مرحلة التحضير الموازنة ومنع التداخل بين البرامج ومعرفة كل وحده مسؤولياتها في التحضير ومن ثم في عملية تنفيذ الموازنة ، وكذلك يمكن الاستفادة من تقييم الموازنة الحالية لإنتاج موازنات مستقبلية

حـ- : عناصر تبويب موازنة البرامج والأداء :

تختلف موازنة البرامج والأداء في عناصرها عن الموازنة التقليدية موازنة البنود ، حيث ان موازنة البرامج والأداء تهتم بالهدف وليس وسائل تحقيق الهدف ، بينما موازنة البنود تعطي أهميتها الى مواد الإنفاق وانواعها ،موازنة البرامج والأداء لا يظهر فيها كل انواع المشتريات مثل شراء وقود او السلع لا انجاز

البرنامج بل تظهر جميعها في قائمه المشتريات او كلفة انجاز المشروع ، يتضح من ذلك تبويب موازنة البرامج والأداء تربط بين الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها والكلف الإجمالية الواجب توفرها لتحقيق ذلك الهدف . (الكرخي ،٢٠٠٩ :٦٤١-٦٤٢)

ومما تقدم يمكن توجيه موازنة البرامج والأداء كالتالي :

١- التبويب حسب البرامج :

يرتبط هذا النوع من التبويب بالوظائف او التبويب الوظيفي حيث يرتبط النفقات في البرامج التي يتم من خلالها تقديم الخدمة وفقا الى البرنامج الرئيسي ، قد يخدم قطاع معين المجتمع وذلك بدوره يعني ان البرنامج جزء جوهري من الوظيفة ويرتبط الناتج النهائي للخدمة (مطرود، ٢٠٠٩: ٧٤).

٢- التبويب حسب المشاريع والأنشطة :

حيث يعتمد هذا التدريب على تقسيم البرنامج الى عدة انشطه او عددا من المشاريع وكل مشروع أو نشاط يمثل جزء من عمل البرنامج . (الكرخي، ١٩٩٩: ٦٤٣)

أما طريقة عرض موازنة البرامج والأداء حسب التبويب الموضح سابقا كالتالي :

أ- التقديرات الكلية لكل وزارة التي تغطي كافة أنشطة الإدارات التي تقع ضمن مسؤولية تلك الوزارة

ب- تقديرات كل الإدارة ضمن الوزارة

جـ- تقديرات نفقات كل برنامج من البرامج التي تأخذ الإدارة على عاتقها تنفيذها .

د- التقديرات الفرعية لكل نشاط ومشروع التي يتضمنها البرنامج .

(الكرخي، ١٩٩٩: ٦٥١)

طـ : المبادئ التي تقوم عليها موازنة البرامج والأداء :

بسبب تطور اعداد الموازنه العامة وأهدافها والاتجاه نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء ، استخدام مجموعة من المفاهيم والمبادئ لضمان التطبيق والموضوعية ومن أهمها :

١- مبدأ تحديد الأهداف وتحقيق الامكانية :

ويقصد بهذا المبدأ تحديد الإدارات إلى أهدافها التي ينبغي ان تحققها مع دراسة إمكانيات المادية والاقتصادية والفنية لتحقيق هذه الأهداف .

٢- مبدأ المشاركة :

ويقصد بهذا المبدأ الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في جميع المستويات الإدارية عند إعداد الموازنة .

٣- مبدأ الشمول :

يقصد في هذا المبدأ شمول كافة المستويات المسؤوليه وجميع البرامج والأنشطة والمشاريع ، وان تمثل كافة الموارد والاستخدامات .

٤- مبدأ المرونة :

وجوب مراعاة هذا المبدأ وتضمين الموازنة قدرا كافيا من المرونة لمواجهة التغيرات والأحداث التي تطرأ على الأحداث اثناء تنفيذ الموازنة والتي لم تكن متوقعة عند اعدادها حتى لا تكون الموازنة هي هدف بحد ذاته ، وان لا تكون عقبة في معالجة التغييرات والأوضاع .

٥- مبدأ الواقعية :

اي ان تكون اعداد البرامج وأحداثها وأهدافها واقعيه و ليست صعبه المنال .

٦- مبدأ التنبؤ بفترة المقبلة :

ويقصد به بناء الموازنة على تقديرات الى السنة القادمة بناء على معلومات صحيحه وواقعيه و على اساس علمي وفني و موضوعي واضح .

٧- مبدأ التوزيع الزمني والربط بالهيكل التنظيمي :

ويقصد بذلك توزيع فترة العمليه وتوقيتاتها على فترة الموازنة ، وأن يتم ربط التقديرات عند إعدادها وتنفيذها الوحدات ومراكز المسؤولية .

٩-مبدأ التمييز بين العمليات الجارية والرأسمالية :

التفريق بين العمليات التي تحتاج الى الطاقه المتاحه الجارية وبين العمليات التي تحتاج الى التوسع بالطاقة وهي الرأسمالية .

١٠- مبدأ قياس الأداء :

حيث في هذا المبدأ تصبح الموازنة خطة عمل محددة ومعدة على أساس علمي ، و تستخدم كمعيار للرقابة والأداء ومتابعة التنفيذ .

وعدم اهمال باقي المبادئ كما عليه في موازنة البنود من مبدأ أن تكون تعبر عن الموازنة بصورة مالية مبدأ الإفصاح و مبدأ عدم تخصيص الإيرادات .(غنام،٢٠٠٦: ٦٠-٦٢)

المبحث الثاني

أنموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في (محطة الحلة الغازية الثانية)

اولا : يتم بناء الأنموذج المقترح لموازنة البرامج والأداء ل محطة الحلة الغازية الثانية من خلال الخطوات الآتية "

١- تحديد الرؤية والرسالة والهدف .
٢- تحديد الأنشطة الرئيسية للمديرية وتقسيمها إلى برامج.
٣- تحديد الأهداف لكل برنامج .
٤- تقدير التكاليف المتوقعة لكل برنامج.
٥- تحديد مؤشرات أداء لغرض استخدامها في قياس النتائج والمخرجات

و لغرض تكوين الأنموذج المقترح لموازنة البرامج والأداء قام الباحث بالاعتماد على البيانات المالية الفعلية والمخططة لمحطة للسنوات المالية ٢٠١٩ ، ٢٠٢٠ و التي تشتمل على عناصر الإنفاق لاستخدامها كمؤشر لتطبيق موازنة البرامج والأداء المقترحة وعلى النحو الآتي ١**- تحديد الرؤية والرسالة والهدف لمحطة الحلة الغازية الثانية**

تم تحقيق الرؤية والرسالة والهدف لي محطه الحله الغازيه الثانية من خلال اللقاء مع مدير المحطة ورؤساء الأقسام في المحطة وهي على النحو التالي :

الرؤية : إنتاج طاقة كهربائية وتجهيز الشركة العامة لنقل الطاقة المنطقه الوسطى بما تحتاجه من الطاقة الكهربائية باعلى القدرات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المحطة مع مراعاة العوامل البيئية و رفد الشبكة الوطنية بالطاقة الكهربائية وتحقيق الربحية في الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط .

الرسالة : ان تكون محطه الحله الغازيه الثانيه هي من مصاف المحطات المنتجة للطاقة الكهربائية لرفد الشبكة الوطنية للطاقة الكهربائية من خلال ما تملكه هذه المحطة من كوادر وموارد و خبرات و قدره انتاجيه ممتازه و كسب رضا الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط .
الهدف : هذه المحطة تهدف الى انتاج طاقة كهربائية ترفد بها الشبكه الوطنيه بقدرات ممتازة وتحقيق الربحية وزيادتها في الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المحطة .

٢- تحديد الأنشطة الرئيسية للمحطة وتقسيمها إلى برامج رئيسية و انشطة لكل برنامج :

إن عملية تحديد الأنشطة تُعد من الخطوات الأساسية لغرض إعداد موازنة البرامج والأداء وبعد تحديد هذه الأنشطة يتم تقسيمها إلى برامج رئيسة، و تُعد هذه البرامج بمثابة مراكز التكلفة التي ستوجه إليها عناصر النفقات كافة، وبالتالي فإن هذه الخطوة تُعد خطوة هامة وحساسة وتتطلب معرفة ودراية بطبيعة عمل المحطة .

تحديد البرامج الرئيسيه :

تم تقسيم المحطة إلى مجموعة من البرامج وهذه تعد الخطوة الأولى في موازنة البرامج والأداء ، حيث ترتبط بكل خطوة دراسات جدوى وغيرها من الأمور التي يمكن من خلالها تحديد تكاليف كل برنامج بشكل دقيق. ويتم تحديد هدف البرنامج أولاً حيث يساعد هذا التحديد في عملية تقييم البرنامج هل حقق الهدف المرجو منه أم لا . ومن خلال الأهداف العامة لمحطة الحلة الغازية الثانية يقترح الباحث البرامج الرئيسة الآتية للمحطة .

البرنامج رقم (١) : برنامج الصيانة.
البرنامج رقم (٢) : برنامج التشغيل .

تحديد أنشطة كل برنامج

قام الباحث بتقسيم كل برنامج رئيسي إلى مجموعة من الأنشطة والتي تحقق هدف البرنامج وعلى النحو الآتي .

- **البرنامج رقم (١) : برنامج الصيانة ويتضمن برنامجين فرعيين .**

البرنامج الفرع الاول الصيانة الكهربائية ويتضمن هذا البرنامج الفرعي الانشطه التاليه .

- نشاط الصيانة الكهربائية
- نشاط الشبكات

- نشاط المحافظة كهربائية
- البرنامج الفرع الثاني الصيانة الميكانيكية ويتضمن هذا البرنامج الفرعي الانشطه التاليه .
- نشاط المضخات والأجهزة المساعدة .
  - نشاط التوربينات
  - نشاط الصيانة الميكانيكية .

- البرنامج رقم (٢) : برنامج التشغيل ويتضمن الأنشطة التالية .

- نشاط التوثيق
- نشاط النوبات

٣: تقدير التكاليف الخاصة بكل برنامج

إنّ عملية تقدير التكاليف لكل من البرامج والأنشطة قد تمت بمساعدة الموظفين في المحطة من الكوادر المحاسبية والإدارية والفنية والهندسية بالإضافة إلى الاعتماد على البيانات الفعلية والمقدرة لسنوات ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ والاعتماد على ما يلي:-

١ - تم الاطلاع على كشوفات الرواتب والأجور التفصيلية من حيث الدرجات الوظيفية ومدة الخدمة والمخصصات والمكافآت والعقود وغيرها .

٢ - تم الاطلاع على مستندات الصرف الخاصة بالمستلزمات الخدمية من نقل ودعاية وطبع وضيافة وايفادات وغيرها، وكذلك مستندات الصرف الخاصة بـ المستلزمات السلعية المختلفة من وقود ولوازم ومهمات وقرطاسية ومياه وكهرباء وغيرها .

٣ - تم الاطلاع على سجل الصرف المخزني الخاص بالتجهيزات واللوازم التي تصرف على أنشطة المحطة المختلفة .

٤ - تم الاطلاع على مستندات الصرف الخاصة بخدمات الصيانة المختلفة للأصول الثابتة في المحطة من أثاث ومعدات وأجهزة ومباني وغيرها .

٥ - تم الاطلاع على الأصول الموجودة في كل نشاط من أنشطة المحطة، وتقدير نسب الاندثار لهذه الأصول من قبل الاخصائيين لغرض احتساب الاندثار الذي يعد جزء من تكاليف النشاط .

اولا : برنامج الصيانة رقم ١٠٠

يعد هذا البرنامج برنامج واسع بناء على ذلك قسما الى برنامجين فرعيين هما الصيانة الكهربائية والصيانة الميكانيكية ، لان هذا البرنامج اساسي ويعتبر عمودا محوريا في المحطة لا يمكن التهاون به ابدا

١* الصبانة الكهربائية رقم ١٠١

و مهام هذا البرنامج يتابع عمل الأجهزة والمعدات الكهربائية في الوحدات التوليدية ويتابع أعمال فحصها وصيانتها ، يشارك بالتخطيط لأعمال الصيانة السنوية وتوثيق المشاكل الفنية، إعداد المواصفات الفنية للمواد الاحتياطية المطلوبة ، متابعة نسب انجاز اعمال الصيانة في كافة أقسام المحطة ، دراسة المخططات للأجهزة الكهربائية التابعة للوحدات التوليدية والعمل على تطوير المنظومات وإيجاد الحلول
وأسباب العطل ، ايش من الانشطه التاليه :

أ - الصيانة الكهربائية : ويهتم هذا النشاط الأعمال الفنية للصيانه الكهربائيه و المعدات الكهربائية ومتابعة الأعطال وتوثيقها و إيجاد سبل الحل ها ، التخطيط لأعمال الصيانة السنوية المبرمجة الدورية العرضية والعمل على تطوير المنظومة وتقليل الأعطال و تم احتساب التكاليف على النحو التالي :

الجدول رقم (١) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ١٠١١

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
الصيانة الكهربائية	١٨٠٠٤٩٨٦٨	٣٢٥١٩٩٣٥٠	١٢٥١١٢٠١١	٦٣٠٣٦١٢٢٨

ب - الشبكات : يهدف هذا النشاط الى متابعة الشبكات و ازالة العوارض عنها وصيانتها و ادامتها بكامل ومراقبتها الدقيقة وتوفير الادوات الاحتياطيه لها وتطوير الشبكة الناقلة للجهد الكهربائي الخارج والداخل في وحدات الإنتاج ، و تم احتساب التكاليف كما يلي :

جدول رقم (٢) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ١٠١٢

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
الشبكات	٨٤٧٢٩٣٤٩	٢٠١٥٠٠١٢٥	٩٨١١٣٦٠٠	٣٨٤٣٤٣٠٧٤

جـ - المحافظة الكهربائية : ويهتم هذا النشاط في المحافظة على القدرة الكهربائيه ومتابعتها و تصحيح المسار وتشخيص العوائق والإشراف على تصليح الأعطال والأخطاء تحسين المنظومة الكهربائية والشبكة الكهربائية داخل المحطة و تم احتساب التكاليف كما يلي :

جدول رقم (٣) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ١٠١٣

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
المحافظة الكهربائية	٨٨٢٥٩٧٣٩	٨٨٢٥٠٢٥٠	١٢٤١٥٢٠٠	١٨٨٩٢٥١٨٩

ومن خلال التكاليف المقدرة لكل نشاط من الأنشطة التابعة الى البرنامج الفرعي الصيانة الكهربائية فإن الكلفة الإجمالية لهذا البرنامج لسنة ٢٠٢٠ تكون كالآتي:

جدول رقم (٤) التكلفة الإجمالية لبرنامج الفرعي رقم ١٠١

برنامج الصيانة الكهربائية	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
الصيانة الكهربائية	١٨٠٠٤٩٨٦٨	٣٢٥١٩٩٣٥٠	١٢٥١١٢٠١١	٦٣٠٣٦١٢٢٨
الشبكات	٨٤٧٢٩٣٤٩	٢٠١٥٠٠١٢٥	٩٨١١٣٦٠٠	٣٨٤٣٤٣٠٧٤
المحافظة الكهربائية	٨٨٢٥٩٧٣٩	٨٨٢٥٠٢٥٠	١٢٤١٥٢٠٠	١٨٨٩٢٥١٨٩
المجموع	٣٥٣٠٣٨٩٥٦	٦١٤٩٤٩٧٢٥	٢٣٥٦٤٠٨١١	١٢٠٣٦٢٩٤٩٢

*** الصيانة الميكانيكية رقم ١٠٢**

يهدف هذا البرنامج إلى متابعة أعمال صيانة التوربينات والمضخات وكافة الأجهزة والمعدات الخاصة بالوحدات التوليدية وأعمال الصيانة اليومية وكذلك أعمال الصيانة الدورية وينظم طلبات العمل تحليل وإزالة المشاكل والعطلات التي تظهر على التوربينات تأمين المواد الاحتياطية الخاصة بالتوربين والمضخات المساعدة سواء محلية او اجنبية وينقسم الى الانشطه التاليه :

أ - المضخات و الاجهزة المساعدة : ويهتم هذا النشاط بالمضخات الموجودة في المحطة الكهربائية مضخة الماء والمضخة والميكانيكية و مضخات الوقود ومضخات الغازات والمواد المعالجة ومتابعتها وتسجيل اعطالها وتحسين ادائها وادامتها اليومين هي ومتعلقاتها وفروعها وملحقاتها و تم احتساب التكاليف لهذا النشاط كا التالي :

جدول رقم (٥) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ١٠٢١

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
المضخات و الاجهزة المساعدة	٣٠٥٢٣٩٦١	٤٢٥١٢٢٣٥٠	٤٥٥١٢٥٢٠٠	٩١٠٧٧١٥١١

ب - التوربينات : هذا النشاط هو النشاط مهم جدا وحيوي للمحطة حيث يختص هذا النشاط إدامة وصيانة التوربين وإزالة العوائق والعوالق الميكانيكية افتح جريان الوقود وتنظيمه بما يحتاجه التوربين من الوقود والسيطرة عليه ومتابعة العقود الحكومية والمناقصات الخاصة بمشاريع التوربينات و الوحدات المنتجة للطاقة الكهربائية و تم احتساب التكاليف كما يلي :

جدول رقم (٦) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ١٠٢٢

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
التوربينات	٢٦٤٥٤٠٩٩٧	٢٦٥٥٤٥٥١٢٥	١٠٢٢١٢١٥١٢	٣٩٤٢١١٧٦٣٤

جـ - الصيانة الميكانيكية : ويهتم هذا النشاط بالتوربين كعمل اساسين والمضخات التابعه له يكون من مهامه فتح التوربين وصيانته وفتح غرف الاحتراق وتنظيفها وادامتها و فتح جاريان الوقود داخل التوربين و ادامت والصيانة المضخات و متابعه ومراقبه التوربين ميكانيكيين وتم احتساب تكاليف كما يلي :

جدول رقم (٧) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ١٠٢٣

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
الصيانة الميكانيكية	٤٤٠٩٠١٦٦	١٤١٥٦٣٣١٢٥	١١٢٢٦٥٥٧٨٩	٢٥٨٢٣٧٩٠٨٠

ومن خلال التكاليف المقدرة لكل نشاط من الأنشطة التابعة الى البرنامج الفرعي الصيانة الميكانيكية فإن الكلفة الإجمالية لهذا البرنامج لسنة ٢٠٢٠ تكون كالآتي:

جدول رقم (٨) التكلفة الإجمالية لبرنامج الفرعي رقم ١٠٢

برنامج الصيانة الميكانيكية	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
المضخات و الاجهزة المساعدة	٣٠٥٢٣٩٦١	٤٢٥١٢٢٣٥٠	٤٥٥١٢٥٢٠٠	٩١٠٧٧١٥١١
التوربينات	٢٦٤٥٤٠٩٩٧	٢٦٥٥٤٥٥١٢٥	١٠٢٢١٢١٥١٢	٣٩٤٢١١٧٦٣٤
الصيانة الميكانيكية	٤٤٠٩٠١٦٦	١٤١٥٦٣٣١٢٥	١١٢٢٦٥٥٧٨٩	٢٥٨٢٣٧٩٠٨٠
المجموع	٣٣٩١٥٥١٢٤	٤٤٩٦٢١٠٦٠٠	٢٥٩٩٩٠٢٥٠١	٧٤٣٥٢٦٨٢٢٥

ومن خلال التكاليف المقدرة لكل برنامج فرعي التابعة لبرنامج الصيانة فإن الكلفة الإجمالية لهذا البرنامج لسنة ٢٠٢٠ تكون كالآتي:

جدول رقم (٩) التكلفة الإجمالية لبرنامج رقم ١٠٠

برنامج	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
برنامج الصيانة الكهربائية	٣٥٣٠٣٨٩٥٦	٦١٤٩٤٩٧٢٥	٢٣٥٦٤٠٨١١	١٢٠٣٦٢٩٤٩٢
برنامج الصيانة الميكانيكية	٣٣٩١٥٥١٢٤	٤٤٩٦٢١٠٦٠٠	٢٥٩٩٩٠٢٥٠١	٧٤٣٥٢٦٨٢٢٥
المجموع	٦٩٢١٩٤٠٨٠	٥١١١١٦٠٣٢٥	٢٨٣٥٥٤٣٣١٢	٨٦٣٨٨٩٧٧١٧

وبذلك فإن التكلفة الإجمالية المقدرة لبرنامج الصيانة لسنة ٢٠٢٠ بلغت (٨٦٣٨٨٩٧٧١٧) إذ بلغ إجمالي الرواتب والأجور (٦٩٢١٩٤٠٨٠) أما إجمالي المواد فقد بلغت (٥١١١١٦٠٣٢٥) والتكاليف غير المباشرة بلغت (٢٨٣٥٥٤٣٣١٢)

و قد تم تقسيم هذا البرنامج الى برنامجين فرعيين لأهميته و تسهيل إدارته و التوجيه و انجاز اعماله حيث بلغت تكلفة برنامج الصيانة الكهربائية (١٢٠٣٦٢٩٤٩٢) بينما برنامج الصيانة الميكانيكية بلغ (٧٤٣٥٢٦٨٢٢٥) ، و من خلال المقارنة بين التكلفة فإن تكلفة برنامج

الصيانة الميكانيكية اعلى من برنامج الصيانة الكهربائية بنسبة ٦٠٠% وذلك بسبب اهمية صيانة التوربينات و ملحقاتها .

ثانيا : برنامج التشغيل رقم ٢٠٠

و يهدف هذا البرنامج الى متابعة تشغيل الوحدات التوليدية والأجهزة المساعدة والملحقة بها في المحطة ، معالجة الحالات الطارئة للوحدات ، عزل الوحدات ميكانيكيا وكهربائيا أثناء الصيانة المبرمجة والطارئة الإشراف على عمل النوبات وإرشادهم بالعمل ، متابعة عمل المعدات الكهربائية والميكانيكية المتعلقة بالوحدات العاملة أو الوحدات التي تحت الصيانة. متابعة توثيق بيانات الوحدات التوليدية و يتكون من النشاطين التاليين :

١ * **التوثيق :** مهام هذا النشاط يكون في متابعة تشغيل الوحدات الإنتاجية للطاقة الكهربائيه ومراقبتها وتسجيل وتوثيق جميع البيانات خاصة بكل توربين والشبكات والاعطال الكهربائية والميكانيكية ومعالجتها وأسباب حدوثها وأوقاتها تم احتساب التكاليف كما يلي :

جدول رقم (١٠) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٢٠١

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
التوثيق	٩٠٨٠٢٨٦٥	٣٥٦١١٤٠٠	١٠٨٤١٥٥٠	١٣٧٢٥٥٨١٥

2 * **النوبات :** يكون أساس عمل هذا النشاط والتشغيل التوربين والحفاظ والديمومة على اشتغاله ومراقبته الدائمة وتشغيل المنظومة المساعده ومراقبتها بما يضمن سلامة المعدات والوحدات والعاملين داخل المحطة و تم احتساب التكاليف كما يلي :

جدول رقم (١١) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٢٠٢

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
النوبات	١٢٠٦٣٨٠٩٢٣	١٣٥٠٠٤١٥٢٥٠	١٢١٨٥٢٤٠٩٨٧	٢٦٨٩٢٠٣٧١٦٠

ومن خلال التكاليف المقدرة لكل نشاط من الأنشطة التابعة لبرنامج التشغيل فإن الكلفة الإجمالية لهذا البرنامج لسنة ٢٠٢٠ تكون كالآتي:

جدول رقم (١٢) التكلفة الإجمالية لبرنامج رقم ٢٠٠

برنامج التشغيل	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
التوثيق	٩٠٨٠٢٨٦٥	٣٥٦١١٤٠٠	١٠٨٤١٥٥٠	١٣٧٢٥٥٨١٥
النوبات	١٢٠٦٣٨٠٩٢٣	١٣٥٠٠٤١٥٢٥٠	١٢١٨٥٢٤٠٩٨٧	٢٦٨٩٢٠٣٧١٦٠
المجموع	١٢٩٧١٨٣٧٨٨	١٣٥٣٦٠٢٦٦٥٠	١٢١٩٦٠٨٢٥٣٧	٢٧٠٢٩٢٩٢٩٧٥

وبذلك فإن التكلفة الإجمالية المقدرة لبرنامج التشغيل لسنة ٢٠٢٠ بلغت (٢٧٠٢٩٢٩٢٩٧٥) إذ بلغ إجمالي الرواتب والأجور (١٢٩٧١٨٣٧٨٨) أما إجمالي المواد فقد بلغت (١٣٥٣٦٠٢٦٦٥٠) والتكاليف غير المباشرة بلغت (١٢١٩٦٠٨٢٥٣٧)

يلاحظ ان هذا البرنامج هو اعلى برنامج من حيث التكلفة و في نفس الوقت يتضمن نشاطين يعود ذلك الارتفاع في التكاليف الى عدد العاملين في هذا البرنامج ١٠٩ موظف بمختلف اختصاصاتهم ، و كلف الوقود و المواد المحسنة للوقود .

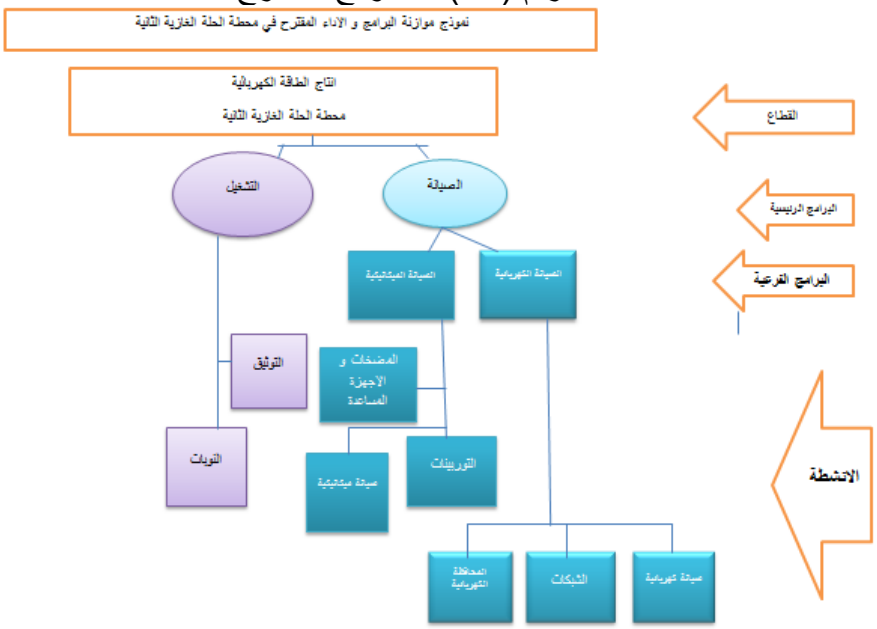
جدول لارقم (١٣) يوضح مؤشرات الاداء المقترحة

١٠١١	الصيانة الكهربائية	١- عدد مرات الصيانة المبرمجة ٢- عدد مرات صيانت الطوارء و اصلاحها داخليا

		٣- عدد البحوث و اوراق العمل المقدمة لتحسين اداء المنظومة ٤- الوقت بين اكتشاف الخلل و سرعة الاستجابة و دقة الانجاز
١٠١٢	الشبكات	١- عدد الشبكات التي تم صيانتها ٢- عدد مرات الصيانة المبرمجة للشبكة الكهربائية ٣- سرعة و دقة الاستجابة للاعطال الطارئة و السيطرة عليها
١٠١٣	المحافظة الكهربائية	١- عدد الاعطال المكتشفة ٢- سرعة الابلاغ عن المشاكل
١٠٢١	المضخات و الاجهزة المساعدة	١- عدد المظخات التي تم صيانتها داخليا و موقعيا ٢- الفترة الزمنية التي تم بها المحافظة على المظخات دون مشاكل ٣- عدد مرات الصيانة الدورية
١٠٢٢	التوربينات	١- عدد ساعات اشتغال التوربين ٢- كمية القدرة المجهزة ٣- القرائات المسجلة و عدد مرات تحسين انجيتها عند الشذوذ
١٠٢٣	الصيانة الميكانيكية	١- عدد مرات الصيانة المبرمجة ٢- سرعة فتح جريان الوقود ٣- الوقت اللازم لفتح غرف الاحتراق و تنظيفها و اعدتها الى العمل
٢٠١	التوثيق	١- عدد مرات تسجيل البيانات ٢- الوقت المستغرق في الاستجابة لاي طارء
٢٠٢	النوبات	١- عدد ساعات التشغيل ٢- الوقت المستغرق في الابلغ عن هبوط الجهد ٣- عدد المرات التي تم السيطره عليها في هبوط الجهد و ادامة التشغيل دون انقطاع ٤- عدد مرات التشغيل و الوقت المستغرق لذلك

الشكل التالي يوضح موازنة البرامج و الاداء المقترحة

شكل رقم (٢) الانموذج المقترح



الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات

١- إنَّ إعداد الموازنة العامة في العراق يتم وفق أسلوب موازنة البنود إذ يتم مراقبة الوحدات الحكومية في عدم تجاوز التخصيصات الموضوعة اليها وأن تُصرف في الأغراض المخصصة لها بغض النظر عن مدى تحقيق الأهداف التي صُرفت من اجله التخصيصات، ولذا يفضل تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء في إعداد الموازنة لانها تعطي زيادة فاعمية التخطيط ، وصياغة اهداف كل وحدة ادارية بشكل برامج وانشطة، ولأنها اداة رقابية فاعلة، تساهم في ترشيد الانفاق العام وخفض التكاليف من خلال الاستخدام الامثل للموارد .

٢- إن النظام المحاسبي الموحد المطبق في الشركة العامة انتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط و لا سيما محطة الحلة الغازية الثانية القائم على تطبيق الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة ، وتطبيق الأساس النقدي في القياس المحاسبي ، لا يوفر المعلومات والبيانات المالية والإدارية التي تساعد الوحدات الحكومية على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها ، لذلك فإن هذا النظام بحاجة إلى تطوير ليكون أفضل فعالية .

٣- يؤدي التقسيم المتبع في أسلوب موازنة البرامج والأداء والذي يقتضي تقسيم الوحدة إلى برامج ومن ثم أنشطة لكل برنامج وتحديد الأهداف المتعلقة بكل برنامج إلى تحقيق الرقابة الفعالة على هذه البرامج من خلال متابعة مدى تحقيق البرامج لأهدافها كما توفر موازنة البرامج والأداء معلومات تفصيلية عن الأداء للجهات المعنية لكل نشاط من نشاطات البرامج وبالتالي تسهل من عملية الرقابة الإدارية عميا .

٤- إن موازنة البرامج والأداء تؤدي إلى ترشيد وضغط الكلف من خلال التخطيط الدقيق للتكاليف الخاصة بكل نشاط ومن ثم تقدير تكاليف كل برنامج وبالتالي فإن هذه التكاليف المقدرة سوف تكون قريبة إلى حد ما من التكاليف الفعلية الأمر الذي يؤدي إلى الحد من الإسراف في الموارد المتوفرة و استخدامها بأفضل ما يمكن .

٥- إن التقسيم الذي تتبعه موازنة البرامج والأداء والذي يقتضي تقسيم الوحدة إلى برامج ومن ثم أنشطة لكل برنامج وتحديد الأهداف المتعلقة بكل برنامج و نشاط يؤدي إلى تحقيق الرقابة الفعالة على هذه البرامج من خلال متابعة مدى تحقيق البرامج لأهدافها المحددة والمرسومة مسبق .

٦- أصبح أمام متخذي القرار مجموعة من البرامج والأنشطة والمنافع والكلف لهذه البرامج والانشطة مما يسهل عليهم عملية الغاء ودمج البرامج والأنشطة التي تكون منافعها منخفضة .

٧- يتطلب تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء تغير الأسلوب المتبع لتبويب النفقات كما هو في الموازنة التقليدية بشكل يتوافق مع الموازنة الجديدة .

٨- يتطلب تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء توفير كادر محاسبي واداري و هندسي مؤهل وكفء ومدرب للمحطة لغرض إمكانية تطبيق الموازنة المذكورة في المحطة، وكذلك إجراء تغيير جوهري في أساليب العمل الإداري والمحاسبي ، وتهيئة وتدريب العاملين والمختصين في مجال محاسبة التكاليف وعلوم القياس المالي .

٩- إمكانية تطبيق الأنموذج المقترح لموازنة البرامج والأداء لمحطة الحلة الغازية الثانية على

باقي الوحدات التابعة الى الشركات العامة لانتاج الطاقة الكهربائية في العراق بعد إجراء التغييرات المذكورة أعلاه .

التوصيات

١- ضرورة التحول من الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة العامة إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء لكونها تزود متخذي القرار بالمعلومات والبيانات المالية والإدارية ، التي تساعد الوحدات الحكومية على القيام بالمهام الموكلة إليها وتحقيق أهدافها . وكذلك ضرورة تبني وزارة المالية العراقية أسلوب موازنة البرامج والأداء عند إعداد الموازنة .

٢- على وزارة المالية والوحدات والدوائر والشركات العامة التحول من الأساس النقدي المستخدم في الموازنة التقليدية إلى أساس الإستحقاق كونو أحد المتطلبات الواجب توفرها في تطبيق موازنة البرامج والأداء .

٣- وضع مؤشرات أداء لكل نشاط من أنشطة البرامج ليتم من خلاله قياس كفاءة وفاعلية أداء البرامج .

٤- تطوير النظام المحاسبي الموحد بشكل يتلائم مع أسلوب موازنة البرامج والأداء بحيث يكون قادرا على توفير المعلومات والإحصاءات التي يتطلبها إعداد هذا النوع من الموازنات .

٥- ضرورة التحول من الأساس النقدي المستخدم في موازنة البنود إلى أساس الاستحقاق والذي يُعد أحد متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

٦- توفير أنظمة معلومات محاسبية ورقابية و كلفوية للوحدات الحكومية ، بحيث تكون قادرة على توفير المعلومات والإحصاءات المطلوبة والتي يتطلبها إعداد هذا النوع من الموازنات .

٧- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمحطة بحيث يتم تقسيمها إلى برامج وبشكل يؤدي إلى سهولة الرقابة عليها وتنسيق العمل ويمنع من اختلاط المسؤولية ويتوافق مع أهداف ومتطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء

٨- توفير كادر محاسبي متدرب علميا وعملياً لتنفيذ هذا النوع من الموازنات بالإضافة إلى وضع دورات تدريبية لرفع مهارات الأفراد العاملين في المحطة

٩- ينبغي وضع مجموعة من مؤشرات الأداء والتي من خلالها يتم التعرف على مدى الكفاءة والفاعلية والجودة في أداء المحطة .

١٠- إمكانية تطبيق هذا النموذج المقترح في محطة الحلة الغازية الثانية في الوحدات الحكومية داخل العراق من خلال تطبيق الاقتراحات و التغيرات التي ذكرت .

المصادر :

١- عليوي ، نجم عبد ، دراسه وتحليل هيكل الموازنة العامة في دولة العراق ٢٠٠٣-٢٠٠٧ ، www.docudesk.com

٢- الجنابي، طاهر ، علم المالية العامة والتشريع المالي ، مكتبة السهوري ، بيروت ، ٢٠١٥

٣- العكام، محمد خير ، المالية العامة ١ الايرادات والنفقات ، سورية منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، ٢٠١٨

٤- صالح، طه محسن عبدالله ، دور الرقابة على مراحل الموازنة واثره في تعزيز اجراءات المساءلة على وفق مؤشرات الاداء ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد،٢٠١٤

٥- الكرخي، مجيد، موازنة الاداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥

٦- الشمراني، سوسن، موازنة البرامج والاداء، المفاهيم والتطبيق، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠

٧- - الاسعد، مصطفى عبد القادر محمد ، اسلوب اعداد الموازنات العامة للدولة وفق قانون الادارة المالية والدين العام، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، ٢٠٠٧

٨- سلمان، سهام محمد ، استخدام موازنة البرامج والاداء لتطوير موازنة المشاريع الاستثمارية ، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، ٢٠١٦

٩- الحلو، علاء الدين غازي محمد ، مدى توفر مقومات تطبيق موازنة البرامج والاداء في الجامعات الحكومية في فلسطين الجامعة الاسلامية ،غزة ،٢٠١٧

١٠- عصفور، محمد شاكر، أصول الموازنة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، ٢٠١٢

١١- غنام، فريد أحمد عبد الحافظ، اطار مقترح لاعداد وتطبيق موازنة البرامج والاداء في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة غزة الاسلامية، ٢٠٠٦

١٢- عبد الكريم، نصر، تقييم جهود السلطة الوطنية الفلسطينية للتحول الى موازنة البرامج ، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس) ، فلسطين ، ٢٠١٦

١٣- عثمان، حسن زكي، تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والاداء، رسالة ماجستير، ٢٠١٠

١٤-- الدوري، مؤيد عبد الرحمن، الجنابي، طاهر موسى، ادارة الموازنات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، ٢٠١٢
١٥-اللوزي، سليمان أحمد، مرار، فيصل، ادارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان- الاردن، ١٩٩٩
١٦-حماد، أحمد هاني، البحر، حصة محمد أحمد، أصول المحاسبة الحكومية مع دراسة خاصة لدولة الكويت، ذات السلاسل، الكويت، ١٩٩٠
١٧- البغدادي، صلاح صاحب شاكر، الموازنة وأسس تخطيطها في الوحدات الاقتصادية الخدمية، دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية، مديرية المرور العامة، اطروحة دكتوراه فلسفة محاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٨
١٨-الهور، محمد الهور، اساسيات في المحاسبة الحكومية، دار وائل للنشر، عمان، ١٩٩٨
١٩-الخطيب، خالد شحادة، الشامية، أحمد زهير، أسس المالية العامة، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧
٢٠-حمة، زارا لطيف كاكة، موزانة البرامج والاداء ودورها في تخفيض النفقات العامة للدولة والرقابة عليها، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠١٢
٢١- مطرود، أياد شيحان، موازنة البرامج والاداء وامكانية تطبيقها في دوائر الدولة، دراسة تطبيقية في وزارة التعلوم والتكلنوجيا، دائرة بحوث كيمياء، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، ٢٠٠٩
٢٢-الاناؤوطي ، ريا سعد حسوبي ، متطلبات التحول نحو موازنه البرامج والاداء كيفيه اعداد الموازنه السنويه \ حاله دراسيه في وزاره الثقافه ، جامعه بغداد كليه الاداره والاقتصاد ، ٢٠١٥
٢٣-المحمود، عبد المنعم صالح مصطفى، استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة فيلادفيا، الأردن، ٢٠٠٥
٢٤-الحسيني، محمد حسين أحمد، استخدام أسلوب موازنة البرامج والاداء في اعداد الموازنة العامة للدولة بالتطبيق في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٣
٢٥-الخطيب، خالد شحادة، الشامية، أحمد زهير، أسس المالية العامة، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧
٢٦-الزاملي، بهاء الدين فريد ماضي، مدى امكانية استخدام موازنة البرامج والاداء في المشاريع الاستثمارية للحكومة المحاسبية في محافظة البصرة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ٢٠١٤
٢٧-الكرخي، مجيد عبد جعفر، الموازنة العامة للدولة مفهومها وأساليب اعدادها واتجاهاتها الحديثة، ١٩٩٩
28-- Zinyama Tawanda &G. Nhema Alfred Zimbabwe ,)2016) "Performanc-Based Budgeting: Concepts and Success Factors" Published by American Research Institute for Policy Development, Public Policy and Administration Review June 2016, Vol. 4, No. 1, pp. 33-60
29-- Shah, Anwar, ed.(2007),"Local budgeting, World Bank Publications
30-Robinson ,Marc and Brumby, Jim (2005) , " Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review of the Empirical Literature " International Monetary Fund, Author(s) E-Mail Address: mrobinson@imf.org; jbrumby@imf.org
31-Shin, Sang Hoon, (2013), "Dysfunctional consequences of the Korean performance budgeting system and their policy implications" Diss. University of Birmingham