



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة القادسية  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم المحاسبة \ الدراسات العليا

## موازنة البرامج و الأداء و دورها في الاستخدام الامثل للموارد في قطاع انتاج الطاقة الكهربائية ( دراسة تطبيقية )

في  
الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية \ الفرات الاوسط  
محطة الحلة الغازية الثانية

رسالة مقدمة  
إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة القادسية، وهي جزء من متطلبات  
نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة

من الطالب  
مهند صبار لفته عبد الله الجبوري

بإشراف  
الأستاذ الدكتور  
قاسم محمد عبد الله البعاج

٢٠٢١ م

القادسية

١٤٤٢ هـ

## إقرار المشرف

إنَّ إعداد الرسالة الموسومة بـ (موازنة البرامج و الأداء و دورها في الاستخدام الامثل للموارد في قطاع انتاج الطاقة الكهربائية - دراسة تطبيقية )، التي قدمها طالب الماجستير (مهند صبار لفته) قد جرت تحت إشرافي في كُليّة الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة.

المشرف

أ.د. قاسم محمد عبد الله البعاج

٢٠٢١/ /

توصية السيد رئيس قسم المحاسبة:

بناءً على توصية الأستاذ المشرف، أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

أ.د. ناظم شعلان التميمي

٢٠٢١/ /

---

## إقرارُ المُقَوِّم اللغوي

إنَّ الرِّسالةَ الموسومةَ بـ (موازنة البرامج و الأداء و دورها في الاستخدام الامثل للموارد في قطاع انتاج الطاقة الكهربائيّة - دراسة تطبيقية )، التي قدمها طالب الماجستير (مهند صبار لفته) في قسم المحاسبة/ كُليّة الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، قد قَوِّمَتْها من الناحية اللغويّة، وأصبحت مؤهَّلةً للمناقشة.

م. د. جعفر طالب كريم

جامعة القادسية/ كُليّة الإدارة والاقتصاد

٢٠٢١/ /

---

﴿ بسم الله الرحمن الرحيم ﴾



قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ  
إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

﴿ صدق الله العلي العظيم ﴾

(يوسف) الآية ٥٥

## الاهداء

أهدي جمدي المتواضع هذا....

- لله سبحانه وتعالى، لعلني أكون من الفائزين برضاه، جل في علاه
- نبي الرحمة، خاتم النبيين، الرسول الكريم محمد -ص-
- لعيون العراق الجريحة... وشهداء الأبرار.
- التي من واكعب خفاء مستقبلي ومن بهما أكبر وعليهما بعد الله  
التمتع وبوجودهما اكتسب القوة.... أبي وأمي أطال الله في  
عمرهما.
- التي كل من كان لي عوناً في رحلة الدراسة (أخوتي، أخواتي،  
زوجتي، ولدي).
- التي كل من يسعدني نجاحي

أهديهم جميعاً أهدي ثمرة جمدي هذا

✍

الباحث

## الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين "محمد" وعلى آله الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بأحسان الى يوم الدين أما بعد:

في البدء لايسع الباحث بعد الانتهاء من إعداد هذه الرسالة إلا أن يسجد لله سبحانه وتعالى شاكرة على نعمته وفضله عليه لاتمامه هذه الرسالة .

أتشرف واتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير لاستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "قاسم محمد عبد الله البعاج" لتفضله بالاشراف على رسالتي وانجازها بهذا الشكل فأسأل الله -- أن يديم عليه الصحة والعافية وجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لاساتذتي الافاضل رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة .

وعرفاناً بالجميل أتقدم بالشكر الجزيل الى السيد رئيس قسم المحاسبة الأستاذ الدكتور "ناظم شعلان التميمي"، والى كل أساتذة قسم المحاسبة لما بذلوه من جهد في إيصال المعلومات المفيدة خلال المرحلة التحضيرية ادامهم الله نبراساً ووفقهم جميعاً.

ولا يفوتني تقديم الشكر والتقدير والامتنان الى من شدوا أزرني وسهروا معي وتحملوا حزني وفرحي أهلي الاعزاء وأسرتي الكريمة جزاهم الله عني خير الجزاء.

شكري وتقديري لزملاء الدراسة في مرحلة الماجستير وفقهم الله جميعاً.

شكر وتقدير لجميع العاملين في مكتبة كلية الادارة والاقتصاد- جامعة القادسية، كما أتقدم بالشكر الى جميع منتسبي قسم المحاسبة وقسم الدراسات العليا في الكلية لكل الخدمات التي قدموها لطلبة الدراسات العليا جزاهم الله عني خير الجزاء.

جزيل الشكر و الامتنان الى منتسبي الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية \ الفرات الاوسط - و افراد و خبراء محطة الحلة الغازية الثانية

وختاماً يقضي واجب الوفاء أن أتقدم بعميق شكري وتقديري الى جميع من أسهم في تقديم المساعدة ورفع يديه دعاءً لي وألتمس العذر لمن فاتني أن أشكرهم وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

والحمد لله رب العالمين

المحتويات	
رقم الصفحة	التفاصيل
أ	الاية الكريمة
ب	الاهداء
ج	الشكر
د	المحتزيات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
ز	المستخلص
٣-١	المقدمة
٢١-٤	الفصل الاول ( منهجية البحث و الدراسات السابقة )
٩-٥	المبحث الاول ( منهجية البحث )
٢١-١٠	المبحث الثاني ( الدراسات السابقة )
٩٤-٢٢	الفصل الثاني ( الجانب النظري اطار مفاهيمي )
٥٠-٢٣	المبحث الاول ( موازنة البرامج و الاداء )
٧٦-٥١	المبحث الثاني ( مفهوم الموارد و التمويل )
٩٤-٧٧	المبحث الثالث ( مساهمة موازنة البرامج و الاداء و بعض الأساليب في الاستخدام الأمثل للموارد )
١٤٣-٩٥	الفصل الثالث ( الجانب العملي و انودج موازنة البرامج و الاداء المقترح )
١١٢-٩٦	المبحث الاول ( نبذة تعريفية )
١٤٣-١١٣	المبحث الثاني ( النموذج المقترح تطبيقه من موازنة البرامج و الاداء في محطة الحلة الغازية الثانية )
١٤٩-١٤٤	الفصل الرابع ( الاستنتاجات و التوصيات )
١٤٧-١٤٥	المبحث الاول ( الاستنتاجات )
١٤٩-١٤٨	المبحث الثاني ( التوصيات )
١٥٧-١٥٠	المصادر و المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
١	جدول تفصيلي بالمحطات	٩٨
٢	الشركات المجهزة	١٠٢
٣	القوة العاملة في المحطة	١١٠
٤	الطاقة المنتجة ٢٠١٩ - ٢٠٢٠	١١١
٥	البرامج و الانشطة المقترحة للمحطة	١١٩-١٢٠
٦	الموازنة التخطيطية للمحطة	١٢٠-١٢١
٧	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ١٠١	١٢٣
٨	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ١٠٢	١٢٤
٩	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ١٠٣	١٢٤
١٠	التكاليف الخاصة بالبرنامج رقم / ١٠٠	١٢٥
١١	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٢٠١١	١٢٦
١٢	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٢٠١٢	١٣٦
١٣	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٢٠١٣	١٢٧
١٤	التكاليف الخاصة بالبرنامج الفرعي رقم / ٢٠١	١٢٧
١٥	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٢٠٢١	١٢٨
١٦	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٢٠٢٢	١٢٩
١٧	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٢٠٢٣	١٢٩
١٨	التكاليف الخاصة بالبرنامج الفرعي رقم / ٢٠٢	١٢٩-١٣٠
١٩	التكاليف الخاصة بالبرنامج رقم / ٢٠٠	١٣٠
٢٠	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٣٠١	١٣١
٢١	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٣٠٢	١٣٢
٢٢	التكاليف الخاصة بالبرنامج رقم / ٣٠٠	١٣٢
٢٣	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٤٠١	١٣٣
٢٤	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٤٠٢	١٣٤
٢٥	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٤٠٣	١٣٤
٢٦	التكاليف الخاصة بالبرنامج رقم / ٤٠٠	١٣٥
٢٧	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٥٠١	١٣٦
٢٨	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٥٠٢	١٣٧
٢٩	التكاليف الخاصة بالنشاط رقم / ٥٠٣	١٣٧
٣٠	التكاليف الخاصة بالبرنامج رقم / ٥٠٠	١٣٨
٣١	اجمالي تكاليف موازنة البرامج و الاداء المقترحة	١٣٩
٣٢	مؤشرات الاداء المقترحة في محطة الحلة الغازية الثانية	١٤٠-١٤٢



قائمة الاشكال		
الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٣٠	اهداف موازنة البرامج و الاداء	١
٤٢	مراحل التحول الى اساس الاستحقاق	٢
٥٣	انواع الموارد	٣
٥٧	اهداف الموارد البشرية	٤
١٠٦	الهيكل التنظيمي للشركة	٥
١٠٩	الهيكل التنظيمي للمحطة	٦
١٤٣	هيكلية موازنة البرامج و الاداء المقترحة في محطة الحلة الغازية الثانية	٧

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء بدلا من أسلوب موازنة البنود التقليدية وذلك على قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق ولاسيما في محطة الحلة الغازية الثانية في شركة إنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط وذلك لأن هذا الاسلوب من الموازنات قادر على توزيع الموارد بالشكل الامثل والحد من الهدر الحاصل في الانفاق ،اهم ما وصلت اليه هذه الدراسة هو تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء على الوحدات الحكومية وتبرز اهميتها في التحول 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 للحد من هدر الأموال والحفاظ على ندرة الموارد سواء المادية او البشرية لا سيما في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق وما يشهده من ضعف وتردد والعمل على تدريب 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 هذه للموارد بالشكل الامثل و الوصول الى اقصى فائدة ممكنة ، مع تقديم نموذج مقترح من موازنة البرامج و الاداء.

و توصل الباحث الى عدة استنتاجات اهمها، يؤدي التقسيم المتبع في أسلوب موازنة البرامج والأداء والذي يقتضي تقسيم الوحدة على 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 عمليا .

لذا اوصت الدراسة بجملة من التوصيات اهمها ، 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 ،وضع مؤشرات أداء لكل نشاط من أنشطة البرامج ليتم من خلالها قياس كفاءة وفاعلية أداء البرامج.

# المقدِّمة

## المقدمة

لا يخفى على احد حجم التطور الذي حصل في العالم في نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الواحد و العشرين في الاحتياجات المالية واحتياجات التمويل وتضخم بالصرف على المشاريع والتطور في إعداد الخطط مما سبق واتضح العجز الحاصل في طريقه اعداد الموازنات على المستوى المؤسسي ومستوى الدولة من خلال استخدام موازنة البنود ما حتم على الباحث التفكير الانتقال من أسلوب جديد في اعداد الموازنات يكون أكثر كفاءة وأدق في المحصلة ويخفض من حجم الهدر في الأموال .

وفي ظل التسارع الحاصل في عجلة التطور الزمني توجد كثير من الدول في العالم تدعو الى تطبيق أساليب موازنات جديدة ولاسيما موازنة البرامج والأداء .

بعد أن انصرفت نظرة العالم الى ان الموازنة بوضعها ادارة مالية 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 اداة للربط بين برامج الدولة وخططها وأهدافها اذ ان أسلوب هذه الموازنة يهدف الى الربط بين الاعتماد وبين الأهداف المخطط لها و اتخاذ قرار المفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف معينة اذ أنها تعطي وظيفة التخطيط الأولوية على وظيفة الرقابة على الصرف و 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 الترتيب في أولويات الإنفاق وفعاليتها وكفاءتها .

نظرا الى التطور الحاصل دعا ذلك التطور الى التفكير بأسلوب جديد في إعداد الموازنة من الوقت السابق وذلك بسبب الضائقة المالية وندرة الموارد الموجودة سواء كانت مادية او بشرية و توجيهات لتحقيق الاهداف المرجوة ومن اجل ان تكون الخطط والبرامج والأهداف التي تسعى اليها 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 .

أن التطورات السياسية والاقتصادية التي حدثت في العراق في الاربعين عاما الماضية وماحصل من هدر الأموال والموارد وعدم توجيهها بالاتجاه الصحيح ولاسيما في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية وعدم توفر القيادات تسعى الى تطور 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 أنه في العامين السابقين تحولت وجهة العراق نحو التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء من خلال الاجتماعات بين اللجان المالية المختصة في وزارة المالية ووزارة 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 اربعة فصول الجانب العملي والنظري تتناول الفصل الأول من الدراسة منهجية البحث والدراسات السابقة عربية واجنبية والفرق بين هذه الدراسات و الدراسة الحالية و ما اسهمت به هذه الدراسة.

اما الفصل الثاني فقد ناقش الجانب النظري في ثلاثة مباحث المبحث الأول الذي عرف بموازنة البرامج والأداء والمبحث الثاني عن الموارد المتاحة وندرته والمبحث الثالث الذي يبين فعالية موازنة البرامج والأداء في تخصيص الموارد بالشكل الأمثل .

أما الفصل الثالث فقد تناول الجانب العملي من هذه الدراسة من خلال مبحثين ، المبحث الاول نبذة عن عينة الدراسة وهي الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط و المبحث الثاني كان أنموذجا مقترحا لتطوير الموازنة الحالية و امكانية تطبيقها .

أما الفصل الرابع فقد كرس الى عرض الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة من الجانب العملي والنظري والتوصيات على ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها .

## الفصل الأول

### منهجية البحث ودراسات سابقة وما يميز هذا البحث

يعد هذا الفصل مدخلاً وتوجيهاً للفصول النظرية والعملية اللاحقة إذ يتم اعتماد منهجية تتناسب وهدف البحث فضلاً عن استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة للإفادة مما توصل إليه الباحثون السابقون في موضوع البحث.

**المبحث الأول : منهجية البحث .**

**المبحث الثاني : دراسات سابقة واسهامات الدراسة الحالية.**

## المبحث الاول

### التمهيد

يعد الفصل الاول اساسا لتعرف على هذه الدراسة والتعرف على الفصول اللاحقة في الاطار النظري والعملي للبحث، و يشمل هذا الفصل المرتكزات الأساسية للبحث والتي يبني عليها البحث و تمثل المسار العلمي والطريقة التي تحدد مشكلة البحث ومعالجتها لتحقيق هدف البحث وقد تم تقسيم هذا الفصل على مبحثين المبحث الأول الذي تضمن منهجية البحث المتكونة من مشكلة البحث أهدافه و فرضيته وأهميته ومنهجيته وطرق جمع البيانات أما المبحث الثاني فقد تضمن الدراسات السابقة ذات صلة في هذا البحث تم تطبيقها على مؤسسات عراقية وعربية واجنبية .

## المبحث الأول

### ١- مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في اعداد الموازنة العامة للدولة العراقية 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 سواء كانت موارد مادية او بشرية .

و مما تقدم تتمثل مشكلة البحث في اثاره التساؤلات الآتية:

١- هل ان موازنة البنود الحالية المعتمدة تلبي متطلبات الوضع الراهن و قادرة على توفير البيانات في توجيه الموارد وتخصيصها بالشكل الأمثل في إنتاج الطاقة الكهربائية ؟

٢- هل ان موازنة البنود تساعد في ترشيد الإنفاق الحكومي على قطاع إنتاج 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 لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط / محطة الحلة الغازية الثانية ورسم برامجها مقدما أهمية في النهوض بالواقع الحالي والمستقبلي وهل تأخذ موازنة البرامج والأداء ذلك بنظر الاعتبار ؟

## ٢- أهداف البحث

يهدف البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

١- يهدف البحث الى تطبيق موازنة البرامج والاداء الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط \ محطة الحلة الغازية الثانية وتلافي أوجه القصور في موازنة البنود.

٢- دراسة موازنة البرامج والاداء ومدى تأثيرها على اعداد الخطط في ظل تخصيص الموارد بالشكل الأمثل .

٣- تقييم واقع الخطط لإعداد الموازنة في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية وإمكانية تطويرها .

٤- تقديم نموذج مقترح الى محطة الحلة الغازية الثانية .

٥- تقديم اساليب ممكن استخدامها الامثل الى الموارد

## ٣- فرضية البحث

استنادا الى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات الآتية:

أ- يساعد نظام موازنة البنود وما يتطلبه من أسس وإجراءات محاسبية تقليدية على الاستخدام الأمثل للموارد والحد من تفاقم مشكلة العجز المالي الموجود في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية.

ب- تطبيق موازنة البرامج والأداء في التخطيط وإعداد الموازنة يقود الى الاستغلال الامثل للموارد المتاحة سواء بشرية او مادية ويزيد باتجاه تحسين الأداء ورفع كفاءة الإدارة لتحقيق أهدافها مما يكون له تأثير ايجابا على تحقيق أهداف الموازنة متوسطة وطويلة



الأجل المتمثلة في ترشيد الإنفاق تحسين مستوى الأداء في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية وتوفير معايير ملائمة لقياس الكفاءة الأداء .

#### ٤- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من إمكانية تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء ودورها في تسهيل عملية التخطيط والمتابعة والرقابة ظهرت الحاجة الى خطط متوسطة و بعيد المدى مع القصور واضح في موازنة البنود التقليدية لذا لا يمكن استعمالها في إعداد الخطط لأنها تاخذ مدة سنة واحدة لذا مما دعا الى الحاجة إلى أسلوب جديد في التخطيط في الأمد المتوسط في ظل التطورات الحاصلة في إعداد الموازنات مما دعا الى الحاجة الملحة إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء الذي يفترض هذا الإطار وضع موازنات على شكل برامج وأنشطة في الأجل المتوسط يتم تقسيمها على السنوات ويتم تحديثها في بداية كل سنة نظرا إلى التطورات الاجتماعية والاقتصادية والموارد المتاحة بالاتي تتبع اهمية البحث من:

١-المكانة المهمة التي تحتلها الموازنة في إعداد البرامج والخطط في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية هي أداة لترجم السياسات والخطط والبرامج المهمة في هذا القطاع وتحليل أنشطتها والحصول على النتائج الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري والمالي في شركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط .

٢- يعد مدخلا مهما في إصلاح النظام الإداري والمالي والتخلص من الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنات .

٣- أهمية ربط الإنفاق على قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية بالبرامج و النتائج المتحققة وقياس الأداء.

٤- الحد من الهدر الحاصل في الإنفاق الحاصل على قطاع الانتاج الطاقة الكهربائيه وربط ذلك بالنتائج و معيار لقياس كفاءة الأداء والحد من الفساد المالي والاداري .

**٥- منهج البحث**

١- المنهج الاستنباطي من خلال استعراض الجانب النظري للبحث من خلال استقراء المصادر و الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث من اجل الوصول الى استنتاجات تدعم تطبيق هدف البحث.

٢- المنهج التحليلي يقوم بتقويم الموازنة العامة المعتمد و الى وبيان أهمية الحاجة إلى أسلوب جديد في إعداد الموازنة لتجنب المشاكل الحالية.

٣- المنهج التجريبي الذي يتجسد من خلال تقديم نموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج والأداء في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط .

**٦- حدود بحث**

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

الحدود الزمانية تم اعتماد التقارير والبيانات الخاصة بالشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية لعامي ( ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ وما تم الحصول عليه من بيانات وتقارير متمثلة بموازنات جارية و سجل مصروفات الشركة وموازنين بالسنتين المذكورة .

**٧- أساليب جمع البيانات**

اعتمد الباحث في جمع البيانات على ما يأتي :

١- الجانب النظري :

أ- الوثائق الرسمية

ب- الرسائل و الاطاريح الجامعية

ت- الكتب العربية و الاجنبية و الدوريات

٢- الجانب التطبيقي

أ- المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين في الشركة و المحطة

ب- الملاحظة و الحضور الميداني و تقديم الاسئلة الى الموظفين

**٨- الاسباب التي ادت الى اختيار هذه الدراسة**

أ- حداثة الموضوع في الساحة العراقية والاهتمام الحكومي لذلك.

ب- الانفاق المالي المتزايد على قطاع انتاج الطاقة الكهربائية و عدم ايجاد الحلول لتخفيف العجز المالي .

ج - اهتمامات شخصية في هذا الموضوع و مشاركتي في عدد من الورش و دورات مع الاكاديمية العالمية للتمويل و الادارة في مواضيع اعداد الموازنات .

## ٩- محددات البحث

أ- انتشار فيروس كورونا المستجد من ما ادى الى خلل في الدوام الرسمي للدوائر مقصورة على ٥٠% وإصابة بعض الموظفين من ما تعذر اللقاء بهم في أوقات مختلفة وعدم وجود بعضهم الآخر بسبب ذلك الدوام.

ب- صعوبة الوصول إلى كثير من مواقع الشركة بسبب عدم وجود المسؤولين والاحتياطات الأمنية وفي بعضها وجود الشركات الاجنبية المختصة بالصيانة من ما تعذر الوصول الى الكثير من مواقع إنتاج الطاقة الكهربائية ولا سيما الجنوبية.

## ١٠ - هيكل البحث

يتكون البحث من مقدمة و اربعة فصول مقسمة على النحو الاتي ، الفصل الاول يتكون من مبحثين كرس الاول الى منهجية البحث و الثاني الى الدراسات السابقة و اسهامات هذه الدراسة ، اما الفصل الثاني متكون من ثلاثة مباحث الاول ، كان مدخلا مفاهيميا في موازنة البرامج و الاداء و الثاني ، تضمن عرضا نظريا الى الموارد و التمويل و الثالث ، دور موازنة البرامج و الاداء في الاستخدام الامثل للموارد ، و في الفصل الثالث عرض الجانب العملي في مبحثين الاول ، عرض نبذة تاريخية عن عينة البحث و الثاني ، انموذج مقترح لتطبيق موازنة البرامج و الاداء اما في الفصل الرابع من البحث فقد عرض اهم الاستنتاجات و التوصيات التي توصل اليها الباحث .

## المبحث الثاني

ضمن هذا المبحث محورين المحور الأول الدراسات السابقة التي ذات الصلة بهذه الدراسة التي وقع عليها نظر الباحث من دراسات محلية وعربية وأجنبية أما المحور الثاني فقد تضمن تحليل هذه الدراسات و موقع الدراسة الحاليه منها المحور الأول

### ١ - الدراسات العربية

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
١	اسم الباحث	البركي ٢٠٢١
	عنوان الدراسة	موازنة البرامج و الاداء و دورها في ترشيد الانفاق والحد من العجز في الموازنة العامة للدولة – دراسة تطبيقية في جامعة المثنى
	نوع الدراسة	دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية جامعة واسط رسالة ماجستير
	هدف الدراسة	التعرف على نظام موازنة البرامج والأداء وبيان دوره في ترشيد الإنفاق الحكومي وفي الحد من تزايد العجز المالي في الموازنة العامة. و تشخيص أسباب تزايد عجز الموازنة العامة للدولة وبيان مدى مساهمة التقارير والكشوفات المالية الحكومية في الإبلاغ عن مسار تفاقم هذه الظاهرة

<p>١- يؤدي تطبيق نظام موازنة البرامج والاداء الى ضبط وترشيد الإنفاق العام من خلال ربط المدخلات والمخرجات والنتائج مما يقلل الهدر في الإنفاق العام</p> <p>٢- لا يوفر النظام المحاسبي الحكومي المطبق في العراق القائم على التطبيق التقليدي البيانات والمعلومات والكشوفات المالية في إعداد الموازنة العامة و مساعدة الحكومة في اعداد مهامها</p> <p>٣- التكاليف المقدرة عند استخدام نظام موازنة البرامج والأداء في تخطيط وتنفيذ الموازنة العامة سوف تكون قريبا من التكاليف الفعلية وهذا الامر سوف يسهم في التقليل من الهدر في النفقات العامة</p>	<p>من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث</p>
--	--

تفاصيل الدراسة	البيان	ت
	اسم الباحث	٢
تأثير موازنة البرامج والأداء في التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج	عنوان الدراسة	
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية جامعة واسط رسالة ماجستير	نوع الدراسة	
دراسة تأثير موازنة البرامج والأداء في التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وإثبات علاقته في ظل إطار التخطيط المالي متوسط الأجل وتقويم حالة الأساليب المستخدمة في التخطيط في إعداد الموازنات العامة للوحدات الحكومية وبيان أهمية تطويرها	هدف الدراسة	

<p>١- ان موازنة البرامج والأداء تؤثر في التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج و تأثر هذه الموازنة في المراحل الثلاث وهي مرحلة تحديد الاتجاه مرحلة تخطيط الأعمال و مرحلة تخطيط المخرجات</p> <p>-----</p> <p>٢- نموذج البرامج والأداء لها تأثير واضح في مرحلة تخفيض الأعمال الحكومية اذ انها تقوم بإعادة هيكل المدخلات على المشاريع الحرجة حسب اولوياتها</p> <p>-----</p> <p>٣- موازنة البرامج والأداء تساعد في توفير معايير صحيحة للتخطيط الاستراتيجي المبني على نتائج وقياسها الأداء إذ أن بناء هذا التخطيط والنتائج استراتيجية من أداء الوحدات الحكومية ما يجعلها أقرب الى الواقعية مقارنة بغيرها من أساليب إعداد الموازنات</p>	<p>من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث</p>
---	--

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
٣	اسم الباحث	سلمان و جوان ٢٠١٩
	عنوان الدراسة	اتجاهات تطوير موازنة البرامج والأداء بإطار نظرية الأولويات في إدارة الوقت
	نوع الدراسة	دراسة حالة البيئة العراقية بحث منشور في مجلة الدنانير في العدد السادس عشر ٢٠١٩
	هدف الدراسة	يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الوقت وبيان النظريات التي تبنى عليها هذه الى ادارة وبيان دور إدارة ونظريات عندما تمزج مع موازنة البرامج والأداء ستؤدي تعزيز الرقابة على الإنفاق الحكومي فضلا عن مساعدتها في تحديد دقيق للتقديرات

<p>١- اتجه المدراء المسؤولون الى تطبيق موازنة البرامج والأداء وتعزيزها بنظرية أولوية الادارة الوقت تمكنهم من إعداد تقديرات البرامج كونها معروفة الى المدراء و تساعد الرقابة على الإنفاق الحكومي ثم تبين الانجاز المتحقق من الأهداف المخططة للبرامج الموضوعه</p> <p>-----</p> <p>٢- موازنة البرامج والأداء لها دور كبير في الحد من ضياع الوقت من خلال تحديد البرامج ووضع خطط وجداول زمنية بتنفيذ كل برنامج يتم التخطيط اليه</p>	<p><b>من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث</b></p>
--	---

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
٤	اسم الباحث	الزاملي وعبد المهدي ٢٠١٤
	عنوان الدراسة	مدى إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في المشاريع الاستثمارية للحكومة المحلية في محافظة البصرة
	نوع الدراسة	دراسة تطبيقية عن المشاريع الاستثمارية في الحكومة المحلية بمحافظة البصرة في العراق بحث منشور مجلة العلوم الاقتصادية في جامعة البصرة كلية الادارة والاقتصاد في العدد ٣٥ المجلد رقم ٩ لعام ٢٠١٤
	هدف الدراسة	يهدف هذا البحث الى تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء على مشاريع في الحكومة المحلية في محافظ البصرة وضع البرامج الى مشاريع الحكومة المحلية مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المشاريع مستقبله

<p>١- إن استخدام أسلوب موازنة البرامج والأداء تزود متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات المالية والإدارية التي تساعد الوحدات الحكومية على تحقيق أهدافها وتحقيق المهام الموكلة إليها</p> <p>-----</p> <p>٢- إن اساس الاستحقاق هو أحد متطلبات موازنة البرامج والأداء و يعد أساسا مهما لتطبيقها</p> <p>-----</p> <p>٣- إن الحكومة المحلية في محافظة البصرة لم تقم باستغلال الموارد المتاحة للمحافظة بالشكل الأمثل إذ كانت تستخدم جزءا بسيطا من الطاقة المتاحة لها من الموازنة</p>	<p><b>من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث</b></p>
---	---

تفاصيل الدراسة	البيان	ت
الفسفوس و رائد ٢٠١٨	اسم الباحث	٥
تقييم آليات تطبيق موازنة البرامج والأداء في الاردن	عنوان الدراسة	
دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن بحث منشور في مجلة البحوث الاقتصادية والمالية في العدد الأول ٢٠١٨ في المجلد الخامس	نوع الدراسة	
هدفت الدراسة الى التعرف على تطبيق موازنة البرامج والأداء في الأردن بشكل عام وعلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بشكل خاص وتحديد الصعوبات التي واجهتها الدراسة وتطبيقها وسبل نجاحها	هدف الدراسة	



<p>١- تحقق موازنة البنود الهدف المنشود لها في الرقابة على الأداء في قطاع التعليم العالي في الأردن</p> <p>-----</p> <p>٢- يسهم تطبيق موازنة البرامج والأداء تطوير عملية الرقابة على الاداء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية بشكل مقبول</p>	<p><b>من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث</b></p>
---	---

تفاصيل الدراسة	البيان	ت
كاكولي ٢٠١٨	اسم الباحث	٦
تطوير موازنة البرامج والاداء بهدف إحكام الرقابة وتقييم الأداء المالي للقطاع الحكومي الكويت	عنوان الدراسة	
دراسة تحليلية أساليب الرقابة وتقييم الأداء في القطاع الحكومي الكويتي بحث في جامعة بورسعيد كلية التجارة	نوع الدراسة	
تطوير أسلوب الموازنة العامة في القطاع الحكومي الكويتي لتفعيل استخدام أسلوب موازنة البرامج والأداء في تحقيق الرقابة المالية بالقطاع الحكومي و التعرف على الواقع الحالي من استخدام الموازنة التقليدية في الرقابة والتحقق و تحسين الأداء المالي في القطاع الحكومي وبيان دور تطوير تطبيق موازنة البرامج والأداء في تحقيق الرقابة و التقييم وتحسين الاداء في القطاع الحكومي دوله الكويت	هدف الدراسة	
١- لا تساعد الموازنة الحالية موازنة البنود على التخطيط سوار لعدم احتوائها على برامج ومشاريع وعدم قدرته على ربط الإيرادات والمصروفات بمراكز المسؤولية بما يحققه الاطار المناسب للرقابة الفعالة على الداء	من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث	
-----		
٢- إعادة النظر في الهيكل الإداري والتنظيمي وتحديد المسؤوليات		

والواجبات بشكل أكثر انسجاما مع التطورات و تطبيق أساس الاستحقاق بوصفه احد متطلبات تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء		
---	--	--

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
٧	اسم الباحث	الأزرق وإبراهيم ٢٠١٨
	عنوان الدراسة	مدى إمكانية تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء دراسة استطلاعية على القطاع الحكومي بليبيا
	نوع الدراسة	دراسة استطلاعية على الوزارات الحكومية في ليبيا بحث منشور في مجلة الأستاذ العدد ١٤ عام ٢٠١٨
	هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى قدرة تطبيق موازنة البرامج والأداء في الوزارة في ليبيا و دورها في عملية التخطيط والتنمية والمحافظة على المال العام والتعرف على أهم المقومات لتطبيق أسلوب هذه الموازنة في البيئة الحكومه الليبية
	من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث	لا يمكن تطبيق موازنة البرامج والأداء على الوزارات الحكومية الليبية وذلك بسبب مستوى الجانب القانوني والسياسي والاقتصادي الذي يسهم مساهمة محدودة جدا في تطبيق أسلوب هذه الموازنة في الوزارات الحكومية أن مستوى الجانب المعلوماتي لا يسهم بشكل فعال في تطبيق الموازنة أن المقومات الفنية اللازم المتوفرة حاليا لا تساعد على تطبيق موازنة البرامج والأداء ان مستوى الإدراك والرغبة من المسؤولين في الوزارات الليبية محدود و لا يلبي الطموح بتطبيق هذه الموازنة

## ٢- الدراسات الأجنبية

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
١	اسم الباحث	Vananda 2008
	عنوان الدراسة	Using Performance Budgeting to Improve Service Delivery: A Case Study of the Mpumalanga Department of Health
	نوع الدراسة	دراسة تطبيقية إدارة الحوكمة في مجال الصحة في جامعة Cape Town
	هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى ضمان تحقيق خدمه إدارة الحكومة عملت على الانسجام بين الأنشطة والأهداف الاستراتيجية كان قبل تطبيق الموازنة المعتمدة على الاداء تطبيق الموازنة يعتمد على موازنة البنود وكان يركز فقط على المدخلات ولا يوجد أي ذكر للاداء الاداري والربط بين البرامج الصحية وتحقيق أهدافها وجد ان تحدث في اسلوب اعداد الموازنة و الربط بين البرامج و تحقيق الأهداف وقياس ادائها
	من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث	١- أن الاعتماد على أسلوب موازنة البرامج والأداء يعطي دورا حيويا لتحسين الخدمة وتقديمها من قبل الحكومة وإدارتها الخدمات الصحية والاجتماعية ----- ٢- هنالك إدراك وتفهم واسع من قبل الإدارة الحكومية في تطبيق موازنة البرامج والأداء ----- ٣- هناك تركيز واضح على محاسبة الأداء والمسؤولية من قبل الإدارة الحكومية

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
٢	اسم الباحث	Kochik، 2015
	عنوان الدراسة	.Budget participation in Malaysian local authorities
	نوع الدراسة	دراسة مشاركة الميزانية في السلطة المحلية الماليزية
	هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى كفاءة مشاركة الموازنة العامة على أداء إدارة الدولة عبر كفاءة الميزانية و الالتزام التنظيمي
	من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث	أن كفاءة الميزانية والالتزام التنظيمي هما أمران مهمان في عملية إعداد الموازنة بالإضافة الى ان اداء الادارة المنظم يؤثر بشكل مباشر في إعداد الموازنة كما أن البيانات الاحصائية المقدمة من قبل ادارة الدولة بشكل منظم تؤثر بالايجاب و بشكل مباشر على إعداد موازنة البرامج والأداء بالشكل الأمثل

ت	البيان	تفاصيل الدراسة
٣	اسم الباحث	Canan 2010
	عنوان الدراسة	Organisation ،"Performance Budgeting in Turkey for
	نوع الدراسة	دراسة الوضع الحالي في تركيا موازنة الأداء من منظور الإدارة العامة في إطار الميزانية العامة

<p>تهدف هذه الدراسة إلى فحص جميع مراحل إعداد الموازنة ( التخطيط الاستراتيجي برمجته الاداء وضع الميزانيات وتقديم التقارير والتدقيق و كذلك عناصر النظام التشريعية والتنسيقية والمنهجية والتوجيه و الملكية و عوامل اخرى تؤثر على إعداد الموازنة وتحديد نقاط القوة المشاكل التي يمكن ان تواجهها في عملية التطبيق</p>	<p><b>هدف الدراسة</b></p>
<p>وتوصلت الدراسة الى وجود العديد من العوائق التي تحول بينها وبين تطبيق موازنة الأداء في شكل جيد وسليم وجود الغموض في التخطيط الاستراتيجي و برمجته الأداء اعداد الموازنات للمشاريع الاستثمارية في وثائق منفصلة غموض في منهج الموازنة واعدادها على اساس الاداء وعدم وجود تصنيف الى البرامج الوثائق المقدمة في إعداد موازنة البرامج والاداء غير فعالة و غير منظمة بالشكل امثل</p>	<p><b>من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث</b></p>

## المحور الثاني

تحليل ما توصلت إليه هذه الدراسات التي وقع نظر الباحث عليها وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة المعروضة المحلية والعربية والاجنبية .

اولا / ما توصلت إليه هذه الدراسات و ركزت عليه يتلخص بما ياتي:

١- أكدت جميع الدراسات المعروضة علي الانتقال من النظام التقليدي في إعداد الموازنات موازنة البنود إلى أسلوب أحدث وهو موازنة البرامج والأداء لما له من مميزات في جميع المراحل مرحلة الاعداد والتنفيذ والرقابة .

٢- استخدام أساس الاستحقاق بدلا من الأساس النقدي لان اساس الاستحقاق يخدم تنفيذ موازنة البرامج والأداء على العكس من الاستخدام للأساس النقدي

٣- تقديم بيانات إحصائية دقيقة الى البرامج المراد تنفيذها وتحقيق أهدافها بشكل منظم من قبل إدارة الدولة ومؤسساتها ولا يحمل الغموض والتشتت و التركيز على الأهداف الأساسية لانجاز البرامج الاستراتيجية

٤- خلو الدراسات السابقة لا سيما المحلية والعربية في تمثيل وتخصيص الموارد في الموازنات بالشكل الأمثل في الوصول الى الاهداف وتخفيض المصروفات

٥- تخلو الدراسات السابقة من الاستخدام الأمثل للموارد سواء البشرية او المادية وربطها في موازنة البرامج والأداء وعدم تطرقها الى ندرة الموارد والتضخم الحاصل في المصاريف من موازنة السنة إلى موازنة السنة اخرى

٦- عدم وجود دراسات سابقة محلية تعالج الموازنات الموجودة في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق على الرغم من وجود المشاكل العديدة و العجز المالي وندرة الموارد وعدم الدقة في إعداد البرامج للنهوض بهذا القطاع الحيوي

**ثانيا / اسهامات البحث الحالي :**

- ١- تعد إضافة علمية الى الدراسات المحلية ونقطة انطلاق في تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء على قطاع انتاج الطاقة الكهربائي بشكل خاص وعلى مستوى الدولة بشكل عام .
- ٢- تتميز بالتأكيد على جودة البرامج المقدمة من اجل تحقيق الاهداف وجودة المعلومات المتاحة والمقدمة من قبل الادارات الى كوادر إعداد الموازنات من أجل ربط البرامج بالأهداف والنتائج مرجوة التحقق في الأمد المتوسط والطويل وقياس الاداء المتحقق نتاج ذلك .
- ٣- طبقت في الشركات العامة التي تستخدم النظام المحاسبي الموحد في اعداد بيانها المالية .

## الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للموازنة العامة

يتضمن هذا الفصل الإطار العام للبحث للتعرف على مفهوم وخصائص وأنواع الموازنة وأساليب إعدادها وذلك من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول: مفهوم موازنة البرامج والأداء.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي في الموارد و التمويل.

المبحث الثالث : مساهمة موازنة البرامج والأداء وبعض الأساليب في

الاستخدام الأمثل للموارد



## المبحث الأول

### موازنة البرامج والأداء

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

#### اولا : الموازنة العامة للدولة :-

هناك العديد من التعريفات الى الموازنة العامة للدولة تختلف من دولة الى اخرى حسب التشريعات السياسية والقانونية والمالية في تلك الدولة، ومن خلال هذه التعريفات يتبين لنا ان الموازنة العامة للدولة لها أهمية مالية واقتصادية وسياسية واجتماعية ، 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 فهي الكشف عن المركز المالي الدولي ان كان فيه عجز أو فائض ( عليوي، ٢٠٠٩: ٢ ) .

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

تعريف العكام :- خطة مالية 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 الموازنة العامة للدولة يمكن تعريفها :- بانها خطة توضع من قبل الدولة لتقدير نفقاتها وإيراداتها من مواردها وتقوم السلطة التنفيذية باعدادها لأنها هي صاحبة الاختصاص في تقدير النفقات والإيرادات و أن يشرع من السلطة التشريعية في قانون الموازنة العامة الى السنة المالية قادمة من اجل تحقيق اهداف مالية واقتصادية واجتماعية وسياسية بحسب ما يحتاجه المجتمع وتهدف له السلطة السياسية .

### ثانيا : أنواع الموازنات

تتعدد الموازنات بحسب طبيعة الأموال المستخدمة فيها ، كل نوع من أنواع الأموال المستخدمة الموازنة خاصة فيه ومن مجموع الموازنات تكون الموازنة العامة للدولة ، وايضا تتعدد أنواع الموازنات على الاساس المعتمد في تصنيفه ( صالح، ٢٠١٤ : ١٦-١٧ ) .

#### ١- موازنه البنود :-

يطلق على موازنة البنود العديد من التسميات منها الموازنة التقليدية ، الموازنة الرقابية ، اذ أن أول من طبق هذا النوع من الموازنات هي إنجلترا و أخذ شكله النهائي في عام ١٩٢١ م و بعدها انتقل الى الولايات المتحدة الامريكية لكي تصبح موازنة تنفيذ شاملة و قسمة النفقات على جارية والرأسمالية ، إذ يتم تقسيم النفقات حسب نوعها وليس الهدف منها ويعني ذلك تقسيم النفقات على مجموعات ذات الطبيعة الواحدة في بعض النظر عن ادارة الدولة التي قامت بصرفها ومن ثم تخصيصها عن طريق تقسيمها على أبواب ( الكرخي ، ٢٠١٥ : ٥١ )

#### ٢- موازنة البرامج والأداء :-

إن هذا النوع من الموازنة ليس الا هو تبويب حديث الى الموازنة و يهتم و يركز على البرامج الحكومية وما تقوم به من برامج وبن 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 (الشمراي ٢٠١٠ : ٦ ) .

وسوف يتم تناول هذا النوع من الموازنات بشكل تفصيلي لانها هي موضوع البحث .

### ٣- الموازنة الصفريّة :-

أن الموازنة الصفريّة تقوم على أساس البداية من الصفر، وتعرف بانها 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، ذلك النوع من الموازونات 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 الاخر ،ويتلخص ذلك بقيام كل وحدة تنظيمية في إعداد برامجها وخطتها من الصفر في بداية سنة مالية وأنشطتها ومقارنة الفائدة المتحققة بالكلف المتحققة ( عليوي، ٢٠٠٩: ٦ ) .

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

### ٤- الموازنة التعاقدية :-

مفهوم هذه الموازنة يرى ان العلاقة في الأجهزة الحكومية والتنفيذية علاقة تعاقدية و ييقون 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 بطرح مشاريعها وبرامجها للتعاقد لفوز المتعاقدين بتنفيذ تلك المشاريع والخطط في أقل كلفة ممكنة في الوقت المناسب مقابل تحقيق الهدف من البرامج 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 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 الأنشطة :-

هدف الموازنة هو التحسين المستمر لأهداف 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 مجهودا كبيرا 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 التطور الحاصل في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية 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 أحدث في إعداد الموازنات وتكييف القوانين بما يخدم الأسلوب الجديد في اعداد الموازنات و عدم التعارض معه ، فإن الدولة العراقية 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 في إعداد الموازنات بالشكل التقليدي الذي لم يعالج العجز المالي وبدء بتضخيم النفقات وعدم وجود حلول جذرية في حل مشكلة الانفاق والايادات و ايقاف الهدر المالي والفساد المالي ، ولا بد من التفكير بموازنة تخدم الصالح العام و تتماشى مع التطور العالمي الحاصل على جميع الاصعدة المالية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .

ثالثا : موازنة البرامج والأداءأ : 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 الفترة الواقعة بين عام (١٩١٣-١٩١٥) و كانت مجرد تجربة 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 على عدة تقسيمات كان عندها ١٠ أنشطة 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 بعدة 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 إيقاف العمل به في عام ١٩١٥م وأعزي ذلك الى 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 عامي ( ١٩٤٧-١٩٤٩ ) اسميت بلجنة هالفر التي كان الهدف منها إصلاح جهاز الحكومة الفدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية التي اوصت باستخدام هذا النوع من الموازنات و اسمته موازنة الاداء ، وطبقت كذلك في وزارة الدفاع الامريكه ومن ثم عممت على باقي الوزارت ولكن في هذه الفترة لم تجد هذه الموازنة بريقها ، في مطلع الخمسينيات من القرن الماضي ، اذ 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 إطلاق عدة أسماء على هذه الموازنة ، موازنة الأداء و موازنة البرامج اذ ان موازنة البرامج هي سبقت موازنة الأداء و كل هذه التطورات حصلت في الولايات المتحدة الأمريكية نظرا إلى الحاجة إليها بعد انتهاء الحرب العالمية الاولى والثانية ، و حدوث الأزمات الاقتصادية وندرة الموارد وارتفاع النفقات .

### **ب : مفهوم موازنة البرامج والأداء :**

هنالك العديد من التعريفات التي عرفت هذا النوع من الموازنات ،منها تعريف مكتب الموازنة الامريكية ((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 طويل الأجل و أهداف طويلة الاجل ومن ثم تقسيمها على أهداف قصيرة الاجل الأهداف قصيرة الأجل هي أكثر تحديدا لتطبيق الأهداف الأولى ، و اذ أن عناصر نموذج البرامج والأداء تدور من تطورها في تطوير مقاييس الخطوط الاستراتيجية تقييم الأداء (Nhema; & zinyam) ( 2016 ,34 )

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

وقد عرفها ( Young, 2003 ) : تعريفا شاملا ، انها اداة توزيع الأموال ، وتخصيص البرامج لتحقيق الأهداف ، من ما يمكن قياس الأداء و الفعالية والكفاءة ، ومن بناها تمكن من ربط المدخلات أي النفقات مع أنشطة البرامج والأهداف ، ويجب مراعاة هيكل موازنة البرامج والاداء ، ثم تحديد البرامج الفرعية 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 بوصفه جزء من برنامج عمل هذه الوحدة ومجاز من السلطة التشريعية)). (عثمان، ٢٠١٠ : ٧٨)

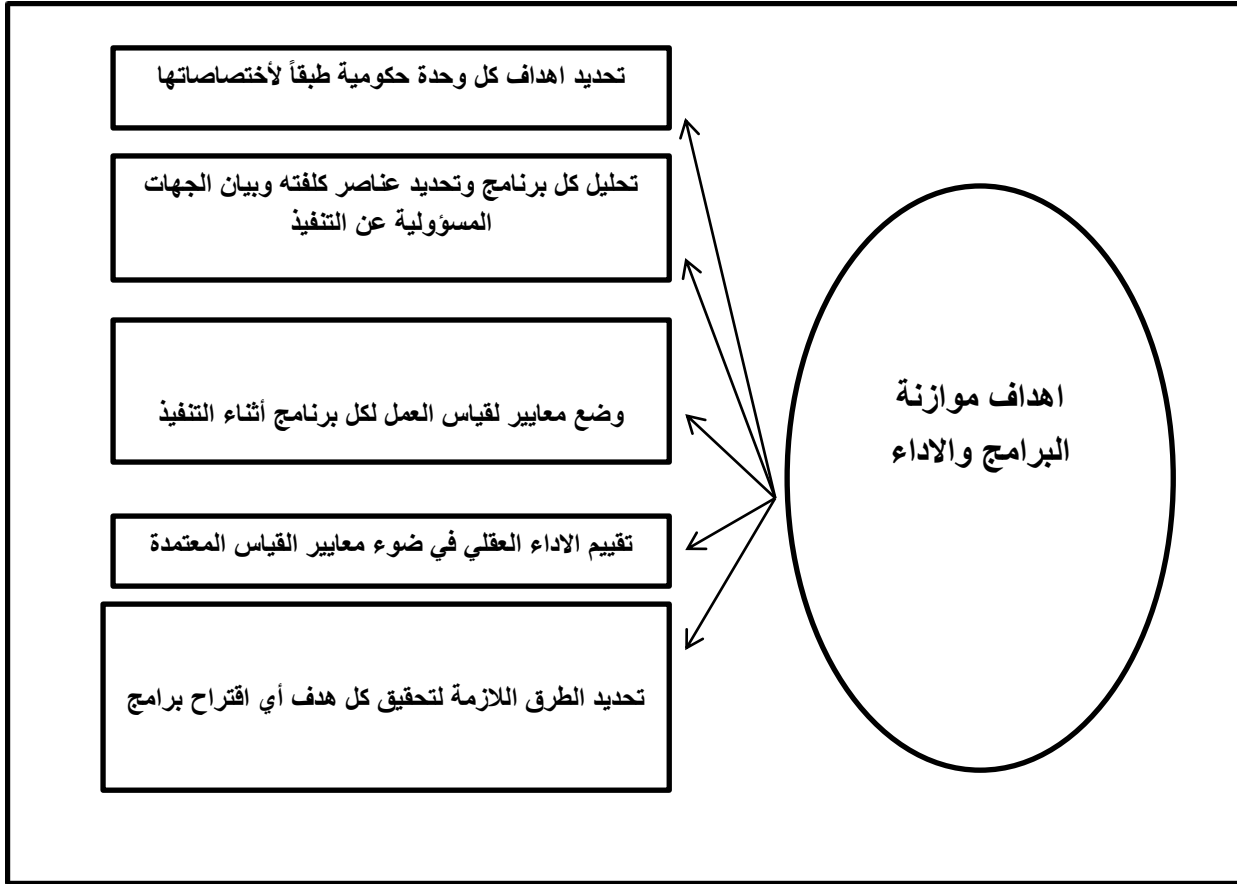
### ج : أهداف موازنة البرامج والأداء :

في الموازنة التقليدية يتم التركيز على الوظيفة الرقابية اضافة الى الوظيفة التخطيطية ، بينما في موازنة البرامج والأداء تركز على الوظيفة الادارية بالشكل الاساس بالاضافة الىوظيفتين 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 الباحث بالاعتماد على (اللوذي 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 تلك الموارد الى البرامج والأنشطة .



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

٤- توزيع كلف النشاط بما يحقق مستوى الانجاز المخطط .

٥- تكون عاملا وحافزا 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 والمهاني، ٢٠٠٨ : ٢٩٢).

#### هـ: العيوب و الانتقادات الموجهة الى موازنة البرامج والأداء :

على الرغم من وجود مزايا لهذه الموازنة ، لكن تشوبها العديد من السلبيات والانتقادات

:

١- يوجد نقص في التخطيط أي يتم التركيز على البرامج والأنشطة و 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-توجد 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 الاجهزة الحكومية والخاصة الصغيرة .

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

٦- تتطلب في اعدادها اشخاص مهنيين و أجهزة مهنية على مستوى عال من المعرفة والإدراك والتدريب .

(حمدة، ٢٠١٢ : ٤٩)

## رابعاً : 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 ، اذ أن اتساع نشاط الدولة أوجب البحث عن وسيلة تتسم بالموضوعية تقدم الى السلطة التشريعية والتنفيذية عن كفاءة وقدرة الإدارة المنفذة للأعمال الحكومية ، لذلك تداعو دعاة للاصلاح الانتقال إلى موازنة البرامج والأداء .

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

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

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

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

٧- تركيز موازنة البنود على المدخلات وليس على المخرجات لذلك الأبعاد السياسية لا تكون واضحة .

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

ويرى الباحث مما تقدم ان المبررات والميزات التي تدعو الى الانتقال إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء للتغلب على الانتقادات الحاصلة في موازنة البنود مع مراعاة التخطيط في الأجل المتوسط ، والاهتمام بالمدخلات والمخرجات سوياً ، وهذا الانتقال يساعد في إيجاد

حلول مشاكل كثيرة لم تعالجها موازنة البنود وإيجاد مؤشرات قياس الأداء ، و 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 ان 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 ناجح للقطاع الحكومي ، إذا تم اعدادها وتشغيلها بشكل غير سليم .

و تفترض موازنة البرامج والأداء في القطاع الحكومي العام أهداف الأداء واضحة ويمكن 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 ووزارة المالية و عدم الإلمام بالمعلومات الكافية من قبل العاملين على هذه الموازنة (حمدة، ٢٠١٢: ٦٠) .

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

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

#### ز- : دوره ومراحل تنفيذ موازنة البرامج والأداء :

لايختلف دور موازنة البرامج والاداء عما عليه دورة في 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 المرحلة 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 الإدارات الأهداف التي تتوقع أن تحققها في السنة المالية القادمة سواء كانت متعلقة تأديه خدمة وانجاز مشروع وذلك ضمن حدود تأدية الخدمة العامة وتقاس هذه أهداف في مقاييس تناسب مع هذه المشاريع (غنام، ٢٠٠٦: ٦٦)

يجب أن تكون البرامج أو المشاريع منبثقة من الوحدة التي تقوم بتأدية ذلك المشروع ، تنفيذ الخطة العامة للدولة 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 يكون اختيار هذه اللجنة من قبل الوزير المختص او من ينوب عنه .

وعلى كل جهة أن ترفق ما يأتي في مشروع موازنتها :

أ- القوانين والقرارات التي تعتمد عليها الوحدة الاقتصادية .

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

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

د- حجم القوة الوظيفية واختصاص الوحدة الاقتصادية .

هـ- تحديد حجم العمل المستهدف وتحديد وحدة قياس العمل ، وتكاليف الوحدة موزعة على وجه الانفاق 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 لتشريعه في قانون حسب نظام الحكم في كل بلد . (الخطيب وشامية، ٢٠٠٧: ٣٠٦)

### ٣- مرحلة تنفيذ موازنة البرامج والأداء :

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

ويرى الباحث انه يجب مراعاة تحديد الأنشطة ضمن كل برنامج ، وايضا مراعاة اشتراك أكثر من ادارة 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

### ح : عناصر تبويب موازنة البرامج والأداء :

تختلف موازنة البرامج والأداء في عناصرها عن الموازنة التقليدية موازنة البنود ، اذ ان موازنة البرامج والأداء تهتم بالهدف وليس وسائل تحقيق الهدف ، بينما موازنة البنود تعطي أهميتها الى مواد الإنفاق وانواعها ، موازنة البرامج والأداء لا تظهر 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 الى تحقيقها والكلف الإجمالية الواجب توفرها لتحقيق ذلك الهدف . (الكرخي، ٢٠٠٩ : ٦٤٢-٦٤١)

ومما تقدم يمكن توجيه موازنة البرامج والأداء بما يأتي :

#### ١- التبويب حسب البرامج :

يرتبط هذا النوع من التبويب بالوظائف او التبويب الوظيفي اذ ترتبط النفقات في البرامج التي يتم من خلالها تقديم الخدمة وفقا الى البرنامج الرئيس ، قد يخدم قطاعا معينا من

المجتمع وذلك بدوره يعني ان البرنامج جزء جوهري من الوظيفة ويرتبط الناتج النهائي للخدمة (مطروود، ٢٠٠٩: ٧٤).

## ٢- التبويب حسب المشاريع والأنشطة :

اذ يعتمد هذا التدريب على تقسيم البرنامج على عدة أنشطة او عدد من المشاريع وكل مشروع أو نشاط يمثل جزءا من عمل البرنامج . (الكرخي، ١٩٩٩: ٦٤٣)

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

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

ب- تقديرات كل الإدارات ضمن الوزارة

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

د- التقديرات الفرعية لكل نشاط ومشروع يتضمنها البرنامج .

(الكرخي، ١٩٩٩: ٦٥١)

ط- : المبادئ التي تقوم عليها موازنة البرامج والأداء :

بسبب تطور اعداد الموازنة 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 المسؤولة 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 هدفا بحد ذاته ، وان لا تكون عقبة في معالجة التغيرات والأوضاع .

**٥- مبدأ الواقعية :**

اي ان تكون اعداد البرامج وأحداثها وأهدافها واقعية و ليست صعبة المنال .

**٦- مبدأ التنبؤ بفترة المقبلة :**

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

**٧- مبدأ التوزيع الزمني والربط بالهيكل التنظيمي :**

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

**٩- مبدأ التمييز بين العمليات الجارية والرأسمالية :**

التفريق بين العمليات التي تحتاج الى الطاقة المتاحة الجارية وبين العمليات التي تحتاج الى التوسع بالطاقة وهي الرأسمالية .

١٠- مبدأ قياس الأداء :

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

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

### ثالثا : الأسس المحاسبية اللازمة لإعداد موازنة البرامج والأداء :

تعتمد أنظمة المحاسبة على أسس قياس محاسبية لتسجيل العملية المالية ، و تحدد هذه الأسس عمليات تسجيل ومسك السجلات المحاسبية ، ومسك الحسابات وعرض البيانات المالية ،يمكن تعريف الأسس المحاسبية بانها : مجموعة من المبادئ المحاسبية التي تحدد متى يتم الاعتراف بأثر المعاملات والأحداث المالية لأغراض الإبلاغ المالي . ( International Federation of Accountants, Public Sector Committee, study no 02: Elements of the Financial Statements of National Government, (IFAC, New York, 1993, p: 34).

وسوف نتناول ثلاثة أسس محاسبية تستخدم بالقطاع العام :

الأساس النقدي

أساس الاستحقاق

أساس الالتزام



## ١ - الأساس النقدي :

عند تطبيق هذا الأساس يعد التحصيل الفعلي للإيراد هو الإثبات في الدفاتر ، والإنفاق الفعلي هو الإثبات بالمصروفات ، بتالي ان العبره من هذا الأساس في التسجيل والاعتراف هو التحصيل الفعلي أو الإنفاق الفعلي . ( المليجي، ٢٠٠٢: ١١ )

لذا فان كل الإيرادات التي حصلت خلال هذه الفترة تسجل وتعرض في القوائم المالية سواء ان كانت تخص الفترة السابقة او الحالية او اللاحقة على انها تخص هذه الفترة ، وكذلك بالنسبة الى المصروفات التي صرفت في هذه الفترة أو السابقه واللاحقه وتم تسجيلها في هذه الفترة تعتبر هذه الفترة وتعرض في القوائم المالية الخاصة بهذه الفترة . ( الخولي، ١٩٨٤: ١٨ )

## وأهم ما يميز الأساس النقدي :

أ- يتميز بالسهولة والوضوح سهولة تمثيل الموضوعات دون تدخل العنصر البشري في عملية القياس ، كما يساعد في عملية تدفق السيولة النقدية .

ب- عدم الحاجة الى عملية التسويات الالتزامات غير المسددة والإيرادات غير المحصلة .

ج- الرقابة الفعالة على التدفقات النقدية .

د- سرعه في إعداد الحسابات الختامية للدولة ، يتم اقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية.

( H.A.D Ouda ,2003; 6-7 )

## و عيوب هذا الأساس ما يأتي :

أ- لا يحقق النظام المحاسبي القائم على أساس نقدي ، الإفصاح الكامل عن الاستحقاقات الوحدات الحكومية و التزاماتها ، لأنه يقوم بتسجيل العملية في الدفاتر والسجلات المحاسبية عند حدوثها فعلا عند الدفع او القبض الفعلي ، في ذلك اي عملية لم يحدث فيها تدفق نقدي خارج او داخل لا تظهر في القوائم المالية ولا الإفصاح المالي الا في حاله وجود حركة مالية ، في هذا الأساس يعكس الوضع النقدي للوحدة الاقتصادية وليس الوضع المالي . ( علي، ٢٠٠٨: ٤٣ )

ب- يتيح الاساس النقدي الى الحكومة التلاعب في العجز الفعلي وذلك عن طريق تاجيل تسديد الالتزامات ، للتقليل من العجز المالي في نهاية السنة ، او التعجيل في الصرف الاعتماد في

نهاية السنة حتى لا تتحول الأرصدة الباقي الى خزينة الدولة مما يؤدي فيها إلى إسراف في الأموال العامة ، و يؤدي عدم الإفصاح عن الالتزامات الكبيرة للدولة في القوائم المالية ، مما يؤدي إلى كفاءة تقييم الأداء المالي والابلاغ المالي والمركز المالي للوحدة الاقتصادية الحكومية . ( Diana,1996: 13-14 ) .

## ٢- أساس الالتزام او الاساس المشترك :

و يسمى الأساس النقدي المعدل او أساس الاستحقاق المعدل ، أي أن هذا الاساس يعد بمثابة مزيج من الأساس النقدي وأساس الاستحقاق ، بعد إجراء تعديلات على كل منهما ، اذ ان الإيرادات تسجل عند حدوثها كما هو الحال عليه في الأساس النقدي ، بينما النفقات والالتزامات تسجل وتظهر في القوائم المالية لحين سدادها وترحل مبلغها إلى العام القادم الى حين استلام الالتزام او اداء الخدمة . ( احمر و.٢٠٠٣: ١٤١ )

## ٣- أساس الاستحقاق :

يعرف النظام المحاسبي الحكومي الموحد للدول العربية الذي أقرته الندوة العلمية المنعقدة في تونس سنة ١٩٨٠ أساس الاستحقاق بأنه الأساس الذي يعتمد على تحميل الحساب الختامي لأي سنة مالية بالمصروفات و الإيرادات التي تحققت فعلا خلال تلك السنة بغض النظر عما إذا كانت هذه النفقات قد دفعت أم لم تدفع بعد، و الإيرادات قبضت أم لم تقبض" ، و تم اعتماده بوصفه احد الأسس المحاسبية تاركا المجال للدول العربية إمكانية تطبيقه عند توفر الإمكانيات الفنية لديه . ( المنظمة العربية للعلوم الإدارية،١٩٨٠: ١٥-١٦ )

عرف الاتحاد الدولي للمحاسبين أساس الاستحقاق بأنه "أساس محاسبي يتم الاعتراف بموجبه بالمعاملات والأحداث الأخرى عند وقوعها ( وليس عند استلام النقد)، ولذلك تسجل المعاملات والأحداث في السجلات المحاسبية ويعترف بها في القوائم المالية للفترات الزمنية الخاصة بها ( جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، ٢٠٠٧ ، ص: ٩٠٦ )

## من مميزات هذا الأساس :

أ- توفير بيانات حول حجم حقوق والتزامات الوحدات الحكومية، يتم إثبات حقوق الاخرين

على اجهزة الدولة وحقوق اجهزة الدولة لدى الاخرين في السجلات المحاسبية مع تحديد تاريخ أقدميتها مما يضمن المتابعة الدقيقة لحجم الدين العمومي على عكس مما عليه في الأساس النقدي والتي يتم متابعتها في السجلات الإحصائية خارج السجلات المحاسبية.

ب- إمكانية المقارنة بين إيرادات السنوات المتعاقبة ونفقاتها بصورة سليمة وواضحة.

ج- "يعطي البيانات المالية والحقائق لإظهار المركز المالي للحكومة بصورة عادلة، اذ

يظهر كافة الموجودات و مطلوباتها، بما فيها حقوق الحكومة وحقوق الاخرين.

د- التمييز الواضح للنفقات الرأسمالية والنفقات الايرادية وما يعكسه ذلك من أثر

إيجابي على حقيقة نتائج أعمال وسلامة وعدالة المركز المالي .

هـ- لا يدفع الوحدات الحكومية الى الإنفاق بإسراف في اعتماداتها بنهاية السنة المالية.

( حجازي، ٢٠٠٧: ٥٣ )

#### عيوب هذا الأساس :

أ- "يستلزم أن تبقى الحسابات مفتوحة لفترة أطول بعد انتهاء السنة المالية، حتى يتم الانتهاء من

التسويات الخاصة بمصروفات إيرادات السنة، مما سوف يؤدي إلى حدوث تأخير في عملية إعداد ونشر القوائم المالية، وبالتالي يضعف من الرقابة المالية .

ب- استخدام أساس الاستحقاق يؤدي إلى ضرورة الاستعانة بالحكم والتقدير الشخصي في الكثير من المواقف، مما يفقد بعض النتائج موضوعيتها، كما هو في جرد المخازن وتقييمها وتقدير بعض المخصصات المختلفة . ( الخولي، ١٩٧٤: ١٧-١٨ )

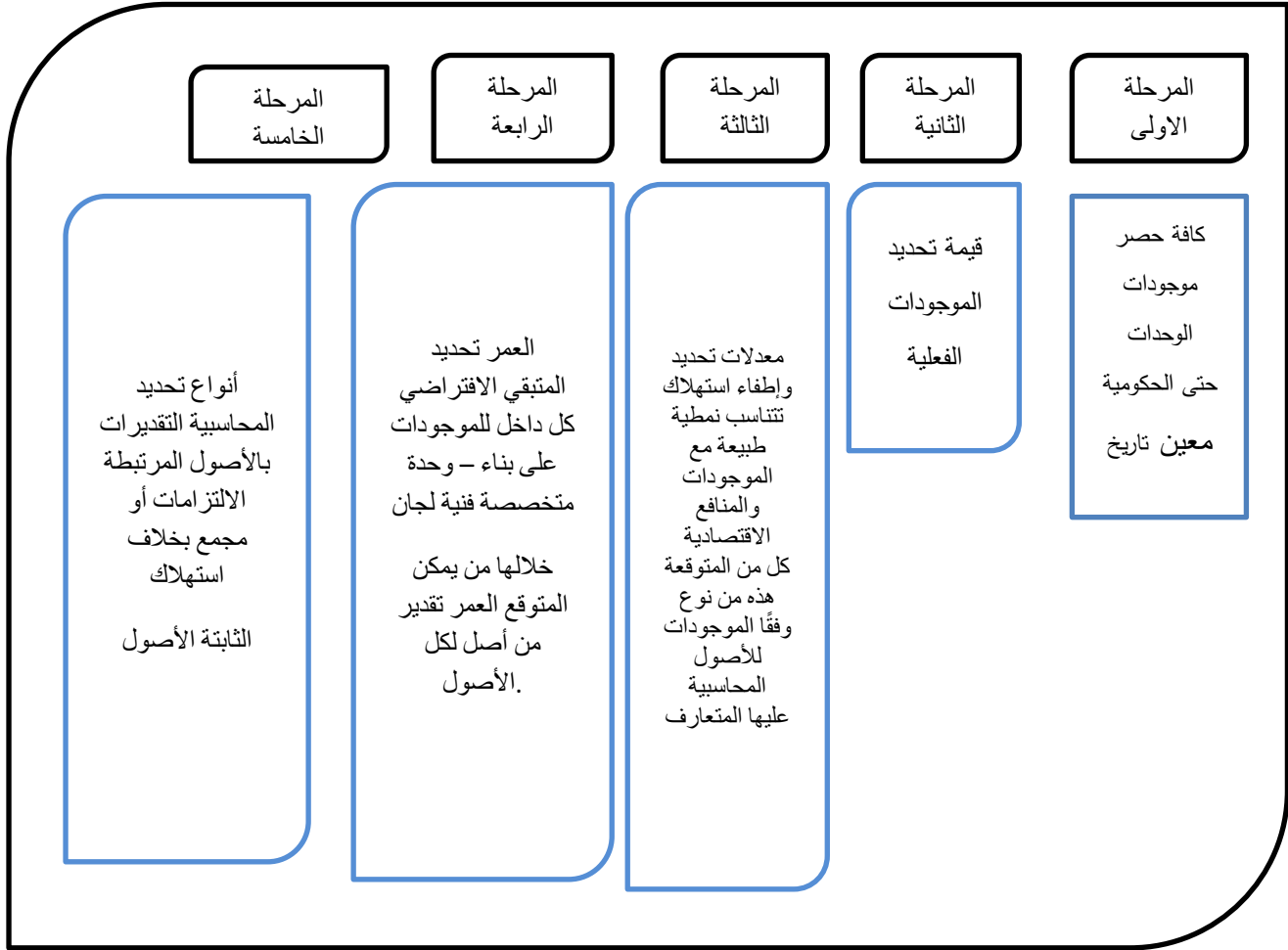
#### سادسا : كيفية التحول الى اساس الاستحقاق :

ويدور هنا سؤال عن كيفية التحول الى اساس الاستحقاق من اجل الانتقال الى موازنة

البرامج والأداء ، ويرى الباحث انه يمكن إيجاز ذلك ببعض الخطوات في الشكل الاتي :

## الشكل (٢)

## مراحل التحول الى اساس الاستحقاق



الشكل يتصرف من الباحث اعتماداً على المصدر الآتي ( غنام، ٢٠٠٦ )

وقد أشار دليل المحاسبة الحكومية الصادر عن المؤتمر الإقليمي لهيئة الأمم المتحدة ( عام ١٩٦٩ م ) إلى أهمية تطبيق أساس الاستحقاق "بالنسبة للتطور الحديث ونمو وتعقيد العمليات الحكومية ، فإن أساس الاستحقاق أصبح يستخدم في بعض الدول ، وهذه أفضل طريقة شاملة ونافعة ولا سيما في الدول التي تعتمد موازنة البرامج والأداء فهذا الأساس يقدم الصورة الواضحة والكاملة للأنشطة المالية وهو ما يجب الاعتراف به بوصفه هدفاً مرغوباً. (الأمم المتحدة، دليل المحاسبة الحكومية، ١٩٧٦)

**سابعا : قياس الأداء :**

أ- : مفهوم الأداء :

مفهوم الأداء مفهوم شامل لجميع الوحدات الحكومية ومنشآت الأعمال ، و ينظر لتقييم الأداء في الوحدات الحكومية على أنه عملية القياس والمقارنة مع المخطط ، بغية تقييم و تحديد المشاكل التي قد تعترض الوحدة الحكومية ومنشآت الأعمال ، ويقصد ايضا قياس الاعمال المنجزة ومقارنتها بما كان مخططا له أن يتم،من أجل تحديد جوانب القوة والضعف والمشاكل والانحرافات ( الزبيدي،٢٠٠٠: ٨١ )

قياس الأداء بشكل عام : قياس منظم لنتائج المخرجات المنجزة مما سوف ينتج معلومات موثوقة عن فعالية وكفاءة البرنامج ، سواء كان ذلك لمجلس الادارة او المدير او الموظفين او غيرهم ، اذ يتم تمويل البرنامج الحكومي من الأموال المتحصلة من الضرائب ، ويقع على عاتق الوحدة الحكومية إظهار القيمة في تحقيق البرنامج ، لتطوير الموازنات يجب استخدام معلومات قياس الاداء لانها تساعد في ذلك وكذلك يحدد من الأهداف العامة الحكومية ، يتم ذلك من خلال تبليغ صانعي القرار بالبيانات وتخصيص الموارد وتحديد أولوياتها حتى يتمكن من صانعي القرار من تحديد الاتجاه الحالي للبرنامج او تغييره لتحقيق الأهداف . ( Angela et al,2009: 4 )

ب- : أهمية تقييم الأداء :

لتقييم الأداء أهمية في تحقيق الأهداف المحددة ، وتحسين العناصر ذات الكفاءة والعناصر التي تحتاج الى تحسين ، يدفع في تحسين أداء الوحدات الحكومية وأقسامها من خلال المنافسة بينها ، وايضا يظهر التطور او التراجع الذي حققته هذه الوحدة الحكومية عن طريق عرض نتائج التنفيذ الفعلي للبرامج من اذ الزمان والمكان ، ويقوم بتقييم الأداء على الايجار المعلومات الى المستويات المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية الاغراض اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة مبنيا على حقائق علمية وواقعية وموضوعية . ( الزبيدي،٢٠٠٠: ٨٤ )

## ج : مؤشرات قياس الأداء :

هنالك العديد المؤشرات لقياس الأداء منها تختص بقياس كفاءه الاجهزه التنفيذيه ، ومقاييس اخرى تختص بقياس كفاءة الوقت المستنفذ من هذه الأجهزة وتظهر عبء العمل ، مؤشرات أخرى تختص بفعاليه تحقيق الاهداف ، مؤشرات تتعلق بإنتاجية الوحدة الحكومية ، والمؤشرات هي ما يأتي :

١- مؤشر الفعالية : و يهدف هذا المؤشر الى تحديد النتائج ومقدار الأداة بالنسبة للهدف ، من خلال مدى تحقيق أهداف الوحدة الحكومية مقارنة بالأهداف المرسومة لها .

٢- مؤشر الكفاءة : المؤشر يقيس ويفحص مدى فعالية أداء البرنامج للمشاريع والأنشطة التي يقوم بها، ويقبس تكلفة الموارد لكل وحدة إنتاجية وفق القانون الآتي ، ( الكفاءة = المخرجات \ المدخلات )

٣- مؤشر عبء العمل : يهتم هذا المؤشر بالعمليات التي ينجزها برنامج دائرة محددة خلال مدة زمنية ، موازنة البرامج والأداء توفر معلومات مهمه عن عبء العمل للوحدة التي يتم تقدير حاجتها الانفاقية ، ومن الصعب تخصيص النفقات لاي وحدة حكومية اقتصادية بأي درجة من الموضوعية والثقة ، إذا لم تتوفر معلومات صادقة واقعية على الأنشطة التي تقوم بها مقاسه بمؤشر عبء العمل السنوي والشهري .

٣- مؤشر الإنتاجية : يقيس هذا المؤشر نتائج في الكلف او بمعنى اخر المخرجات الى المدخلات متمثلة بأصغر وحدة إنتاجية مستخدمة ، ويبين عنصر النوعية في هذا المؤشر مثل زيادة بالأخطاء وكثرة الشكاوي ، لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية لا بد من توضيح الأهداف العامة وتحديدتها بشكل علمي وربطه بالمستفيدين من أجل تحديد المقياس الخاص بأداء كل واحدة . ( غنام، ٢٠٠٦: ٩٩ )

( Angela,2009;23 )

**ثامنا : تجارب الدول في تطبيق موازنه البرامج والاداء :****١- التجربة الأمريكية:**

في ميدان تنظيم الجهاز التنفيذي إنصب على تنظيم الجهاز الأمريكي الفيدرالي وكان هدفه تنظيم دراسة طرائق واساليب الاداء في الاجهزة التنفيذية الفيدرالية بذلك هدفت الى الوصول الى تحسين ادائها وترشيد أوجه نفقاتها وتبنى هذا التوجه التنظيمي مدخل الاصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية. (nmisr.com)

في عام ١٩٦٥م بدأ تطبيق موازنة البرامج والأداء في جميع أجهزة الحكومة الامريكية واستمر تطبيقها هناك بشكل شامل حتى م ١٩٧١ ولقد أجريت دراسات عديدة لتقييم نتائج تطبيقها وبينت تلك الدراسات نتيجها الآتية: (عصفور، ٢٠١٢: ١٥٣)

أ. أساليب تطبيق موازنة البرامج والأداء التي طبقت في وزارة الدفاع الامريكية اذ أثبتت نجاحها هناك لم تشجع في الاجهزة المدنية.

ب. الاجهزة التي نجحت في تطبيق موازنة البرامج والأداء كانت السبب الرئيس يرجع الى دعم ومساندة المسؤولين فيها والى توفر أعداد كافية من المحللين والمهنيين في كيفية إعداد هذه الموازنة.

ج. ادخال موازنة البرامج والأداء الى الاجهزة الحكومية دفعة واحدة بدون اي استعداد ولا تحضير مسبق من تلك الاجهزة كان له نتائج سلبية ، وكان يفضل لو أن التطبيق كان تدريجياً وعلى عدة مراحل قبل التطبيق الشامل.

د. حرب فيتنام وما تحتاجه من إمكانيات مالية لم تترك مجالاً لتوزيع علمي وعادل للإمكانات حسب قاعدة الأولويات وقد ترتب عن الأمور المذكورة أن توقف تطبيق موازنة البرامج والأداء في أجهزة الحكومة الفيدرالية بصورة رسمية عام ١٩٧١م ، وجربت تطبيق الموازنة الصفرية إلا أنها ما لبثت أن عادت إلى تطبيق موازنة البرامج والأداء من جديد في عام ١٩٨١م.

وتعد موازنة البرامج والأداء من أنجح أنواع الموازنات الحديثة التي طبقت في الولايات المتحدة الامريكية واعمقها أثراً استمر تطبيقها مدة طويلة وحتى في الفترة التي توقف تطبيق موازنة البرامج والأداء بشكل رسمي إلا أن الأفكار التي جاءت بها مستمرة في التطبيق في العديد من الأجهزة الفيدرالية .

## ٢- تجربة نيوزيلندا:

تعد نيوزيلندا من الدولة الرائدة في هذا المجال في الثمانينات من القرن الماضي ، فقد قامت حكومة نيوزيلندا بعمل إصلاح شامل في سياساتها الاجتماعية والاقتصادية وإصلاح القطاع العام، وتم وصف السياسات الاقتصادية في حكومة نيوزيلندا من عام ١٩٧٥م حتى ١٩٨٤م بأنها لم تحقق الاهداف الاقتصادية المرجوة منها ولم تسهم في ارتفاع مستوى المعيشة للمواطن، وذلك بسبب الاستغلال السيئ للموارد الإنتاجية المنخفضة والنمو البطيء في الاقتصاد (nmisr. com)

وتضم عملية الإصلاح في النظام الحكومي النيوزيلندي العناصر الآتية:

أ. قاموا بفصل الأنشطة التجارية عن الأنشطة غير التجارية ، وإنشاء مشروعات مهمة تمتلكها الدولة لتنفيذ الأنشطة ذات الطابع التجاري.

ب. خصصة المشاريع المملوكة للدولة في الأسواق المنافسة لهم تجارياً.

ج. تعزيز دور المساءلة.

وتشمل الإصلاحات السابقة ما يأتي:

أ. التحويل من نظام كان مبنياً على المدخلات إلى نظام آخر مبنياً على المخرجات.

ب. التغيير من الأساس النقدي المعتمد الى أساس الاستحقاق .

ج. خلق أشكال تخصيصية مختلفة الأنواع المختلفة من الأنشطة الحكومية.

والإصلاح يسير باتجاهين:

الأول: استثناء الدولة من الأنشطة التي كانت تديرها إدارتها بشكل سيئ.

والثاني: تحسين مستويات ادارة المهام التي ما تزال ضمن مسؤولية الحكومة.



## ٣- تجربة المملكة العربية السعودية:

مرت هذه التجربة في مجال موازنة البرامج والأداء على النحو الآتي قد بدأ الاهتمام بموازنة البرامج والأداء على أثر تبني الحكومة السعودية لبرنامج الإصلاح الإداري والمالي، ففي عام ١٩٦٣ م وقعت الحكومة اتفاقية مع مؤسسة فورد الأمريكية لتقديم المساعدة الفنية والإرشادية بهدف تطوير أعمال ومسؤوليات الأجهزة الحكومية في المملكة ومن بينها الموازنة العامة للدولة وقد تم تشكيل (٥) فرق عمل للقيام بهذه المهمة وكان من بينها فريق الإدارة المالية الذي تولى مهمة دراسة موضوع الموازنة العامة والحسابات في المملكة وتقديم التوصيات بشأن تطويرها، في سنة ١٩٦٥ م أي بعد عامين قدم ذلك الفريق تقريره الذي تضمن توصية بتطبيق موازنة البرامج والأداء والإطار الذي ستظهر به ميزانية الدولة عند تطبيق هذا النوع من الموازنة. (عصفور، ٢٠١٢: ١٥٣)

وفي عام ١٩٦٨ م عقدت دورة تدريبية في معهد الإدارة العامة تهدف لإعطاء فكرة عن مفهوم موازنة البرامج والأداء وتوضيح كيفية تطبيقها ودراسة مدى إمكانية تطبيقها في المملكة.

وفي عام ١٩٧١م تم تشكيل أول لجنة لدراسة مدى قدرات إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء في المملكة، وقد تم اختيار وزارتي الصحة والمواصلات ليجري تطبيق التجربة الأولية عليها وان يتم تعميم التجربة على بقية الوزارات الحكومية على ضوء النتائج الأولية، وقد واجهت تلك التجربة العديد من الصعوبات و للأسف لم تحقق الهدف المقصود منها وتوقفت التجربة بعد ذلك وبقيت تعتمد موازنة البنود.

وفي سنة ١٩٩٢م بدأت المحاولة الثانية لتطبيق موازنة البرامج والأداء في وزارة الدفاع والطيران وقد حققت التجربة نجاحاً واضحاً في تلك الوزارة، مما حفز لتكرار هذه التجربة مرة أخرى لتطبيق موازنة البرامج والأداء في بعض الأجهزة الحكومية إلا انه للأسف أن تلك المحاولات لم يكتب لها النجاح.

أما أبرز الصعوبات التي واجهتها الأجهزة الحكومية المطبقة لموازنة البرامج والأداء فهي:

١. عدم الوضوح بمفهوم موازنة البرامج والأداء لدى الكثير من المسؤولين في الأجهزة الحكومية.

٢. عدم توفر الكوادر البشرية المدربين والمتخصصين بتطبيق هذه النوع من الموازنة في الأجهزة الحكومية.

٣. كثرة الانتقادات التي واجهتها هذه الموازنة في المملكة وفي البلاد الأخرى.

#### ٤- التجربة الأردنية:

عند تطبيق هذه الموازنة في الأردن ركزت على الأسباب التي تؤديها الموازنة في فاعلية كفاءة التخطيط وصنع القرار وتحقيق الأهداف من خلال رقابة البرامج والانشطة التي تقوم بتنفيذها الاجهزة والدوائر الحكومية، وينعكس ذلك على تحقيق رقابة فاعلة والتقليل من مستوى الانحراف عن الاهداف المخططة، ومن أبرز الإجراءات التي قامت بها الحكومة باتخاذها لتطبيق موازنة ٢٠٠٩ هي: (ابو عبيد ، ٢٠٠٩ : ٤)

أ. بيان الأهداف الاستراتيجية لكل فصل في الموازنة مع البرامج المتعلقة ، ووضع مؤشرات قياس أداء لكل الاهداف والبرنامج.

ب. استعمال ترميز جديد وشامل لكافة خطوات تطوير إعداد الموازنة وتنفيذها.

ج. بيان المشاريع المتعلقة في كل برنامج والبيانات الاساسية بكل مشروع ومن ثم إظهار بنود الاتفاق عليه.

د. إدراج كل مخصصات المشاريع في موازنة الفصل المعني

#### ٥- تجربة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق موازنة البرامج والأداء:

صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١/٦٣١) في ٢٠٠١/١١/١٢ الذي تمت فيه الموافقة على خطة لتطوير النظام المالي للدولة وتطبيق موازنة البرامج والأداء ، و تشكل موازنة البرامج والأداء تغييراً كبيراً لبيئة العمل في الدولة من التركيز على المدخلات فقط سابقاً الى الربط بين المدخلات والمخرجات اذ تساعد هذه الموازنة على تحسين اتخاذ القرارات واعطاء معلومات أفضل عن مدى ملاءمة الخدمات الحكومية لحاجات المجتمع اليها، وقد تم البدء بالمرحلة الأولى تجريبياً في السنة المالية ٢٠٠٢ م للوزارات (المالية، الصناعة، التربية والتعليم، الصحة، الزراعة، جامعة الإمارات العربية المتحدة)، أما في المرحلة الثانية من المشروع فسيكون على باقي الوزارات والجهات الاتحادية الأخرى. (nmisr.com)

تطوير و تطبيق موازنة البرامج والأداء في الحكومة الاتحادية الاماراتية جاءت نتيجة اعتماد الادارة على موازنة البنود التي تركز على المدخلات فقط وبالاتي لا تحقق الاستخدام الأمثل للأموال العامة.

تطبيق هذه الموازنة يهدف الى:

- أ. تطوير طريقة اتخاذ القرار الخاص بتوزيع الموارد المالية ، وذلك من خلال توفير البيانات المهمة الكافية والتقارير الدقيقة الى الحكومة لمساعدتها في تحديد أولوياتها.
- ب. رفع مستوى الخدمات في الدولة من اذ النوعية والسرعة في الإنجاز.
- ج. الاستخدام الأمثل للموارد المالية و البشرية.

وبعد استعراض تجارب الدول العربية والاجنبية في تطبيق موازنة البرامج والأداء يجد الباحث أن تطبيق هذا الأسلوب من الموازنات حقق نتائج ممتازة في ترشيد الإنفاق والوصول الى مراحل جيدة لتحقيق أهداف هذا الأسلوب والذي ساعد ادارة الحكومة في اتخاذ القرارات الصحيحة من خلال التخطيط السليم والتنفيذ الصحيح وذلك بسبب ربط الأهداف بالنتائج المتحققة وفق أسس علمية وعملية وفنية وصولاً إلى الاستراتيجية الخاصة بكل دولة، فضلاً عن ذلك لا بد من توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء والتي قد أعاقت تطبيقها في دول أخرى لعدم توفر تلك المتطلبات.

لذلك نجد أن لكل تجربة خصوصية ولا يوجد تشابه أي من التجارب السابقة و في الظروف الاقتصادية والظروف الامنية و الموارد .

اما في العراق فلا يمكن اعتماد موازنة البرامج والاداء لاي تجربة دولية سابقة لابد من اعداد موازنة البرامج والاداء وفقاً لاقتصاده وأهدافه وبرامجه وطبقاً لظروفه الامنية.

وفي العراق كانت هناك محاولات عديدة لتطبيق موازنة البرامج والأداء عام ١٩٩١م عندما شكلت وزارة المالية لجنة عليا لدراسة إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء من عدم الامكانية في خمس دوائر هي جامعة بغداد، الجامعة التكنولوجية، الجهاز المركزي للإحصاء، وزارة السينما والمسرح، مدينة الطب.

وقدمت اللجنة تقرير اشير فيه إلى عدة متطلبات التطبيق والمشكلات التي تواجهها في تطبيقها وهي:

- ١- أن قناعة الدوائر بالتجربة ضعيفة ورغبة العاملين في الشؤون المالية ايضا.

٢- ان دوائر الدولة هي أجهزة تنفيذية تؤدي عملاً بما يتطابق وفلسفة الدولة وليس من الضروري أن تكون معادلة ربط التكلفة بالمنفعة قائمة.

٣- يتطلب وجود ملاكات بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً متقدماً.

وأخيراً افترضت اللجنة بإعادة دراسة متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء من واقع التجربة التي قادها خبير الأمم المتحدة ايفرسون. ( العبيدي، ٢٠١٦: ٥١ )

يرى الباحث انه في العقد الأخير لازالت المحاولة قائمة في العراق بتبني موازنة البرامج والأداء من قبل السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية ، ولكن ما جاءت من أحداث على البلاد في اخر السنوات آخر ذلك الأمر وبعد انتهاء عمليات التحرير من داعش الارهابي تكرر الأمر من جديد في عام ٢٠١٧ ورش العمل في دعم من مجلس النواب العراقي و سفارة الولايات المتحدة الأمريكية في العراق باشراف الامم المتحدة في مشروع اسمي مشروع تكامل واختيرت بعض الدوائر للتنفيذ تلك المشاريع و لكن ما حدث من جائحة كورونا أوقف العمل من جديد ، وعلى امل ان يستأنف العمل في هذا البرنامج في اعداد كوادر بشرية مهنية في عام ٢٠٢١ م .

## المبحث الثاني

## مدخل مفاهيمي في الموارد و التمويل

أولاً : مفهوم الموارد :

أن الإنسان هو من يخلق قيمة للأشياء ويعطى لوجودها أهمية . فان البيئة الطبيعية لا قيمة لها ولا أهمية بدونها هو الذي يحول عناصرها إلى موارد طبيعية يتستغلها في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته ( جورجى وولفورد : ١٩٩٠ م ) وحسب ما ورد في قواميس اللغة الانجليزية ( زمرمان : ١٩٥١ م ) فإن كلمة موارد تعني ما يأتي :

١- الوصول إلى نهايات معلومة ( means to obtaining give need )

٢- هي القدرة على اغتنام الفرصة ، أو انتشال أحد من مشكلة

The Capacity to take advantage of opportunities to extricate one . help from difficulties

٣- كل ما يحتاجه الإنسان من مساعدة أو دعم أو معونة .

The means upon which one relies for aid , support or supply

أما المعنى الاصطلاحي للموارد . فتوجد تعريفات كثيرة للموارد ، وأكثرها شيوعاً تعريف ( زمرمان : ١٩٥١ م ) والذي يعرف الموارد : بأنها العملية أو الوظيفة التي يباشرها الإنسان لسد حاجته ، أو هي من معطيات البيئة التي ينتفع منها الإنسان . ولا يمكن عد أي عنصر من عناصر البيئة مورداً طبيعياً إلا إذا كانت له فائدة في بلوغ غاية من غايات الإنسان . ( الزوكة، ١٩٧٤ : ص ٣٥ )

وتعرف الموارد أيضاً بأنها اكتساب الرفاهية الفردية والاجتماعية . الموارد

فكرة نسبية ترتبط بقيمتها للإنسان ( الحريري، ١٩٩٤ : ص ٣٦ )

فإن كلمة مورد : لا تشير إلى شيء أو مادة بعينها بل تشير إلى الوظيفة التي يمكن

أن تؤديها الأشياء أو المواد . ( Elegimi، ١٩٩٨: ٢٨ )

أما المدرسة الكلاسيكية القديمة ترى أن الظواهر الطبيعية كلها موارد وان الإنسان بفضولته بذكائه استطاع أن ينمي بعض الموارد الطبيعية ويجعلها صالحة للاستخدام ، أما بقية الموارد فهي متروكة بلا تنمية بناءً على ذلك فإن كل الأشياء في الطبيعة تعد موارد ( الديب، ١٩٩٢: ٧٦ )

وهذا بالطبع معاكس بما تنادي به المدرسة الحديثة وعلى رأسها ( زمرمان ) والذي يرى أن الموارد تحقق رفاهية الإنسان والمجتمع .

ويرى Röss أن الموارد : عبارة عن مدركات ثقافية ديناميكية ، وإن إدراك ومعرفتها تتغير باستمرار بتغير الزمان والمكان وليس ذلك لزيادة المعرفة والتكنولوجيا فحسب ، بل نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ، والتي تؤدي إلى التغيرات التاريخية في قيمة المورد ، مفهوم الموارد مفهوم ثقافي لأن ما يعده موردًا في بعض الثقافات قد لا يعد موردًا في ثقافات أخرى ( العجيمي، ١٩٨٨: ١٥ )

هناك اتفاق عام هو ، أن الموارد : معطيات الطبيعة ، وهي سابقة لظهور الإنسان على سطح الأرض ، وهي لم ترد عن كونها مكونات طبيعية للمكان ولم تصل إلى أنها موارد إلا بعد أن عرفها الإنسان وبدأ استغلالها فأصبحت موارد اقتصادية . كما أن الموارد لم تعد مفهومًا محليًا ، بل عالمية ، ويمكن أن تزداد قيمة بعضها باكتشاف الإنسان لفوائدها والاستعمالات لها . وبعضها تقل وتضمحل مثل ( النفط و الغاز ) ، كما تتباين قيمة بعضها من منطقة إلى أخرى تبعًا لتباين المستوى الحضاري والتقني للبلدان ( الحريري : ١٩٩٤ ، ٣٢ - ٤٥ )

ويرى الباحث وبناءً على ما تقدم أن مفهوم الموارد يقوم على ثلاثة عناصر ، البيئي : والذي يرتبط بما توفره البيئة الطبيعية من أشياء تصلح لأن تكون موارد ، الاجتماعي : يرتبط بثقافة الإنسان وحضارته ، وعاداته وتقاليده ومعتقداته وتقدمه العلمي والتكنولوجي ، والسياسي : والاقتصادي ويرتبط بحاجة الإنسان لاستغلال الموارد والبحث عن الموارد لسد حاجة من حاجاته ويتأثر ذلك بمدى اهتمام الدولة باستغلال الموارد الموجودة . كما يتأثر بالإمكانات المادية ، استغلال تلك الموارد.

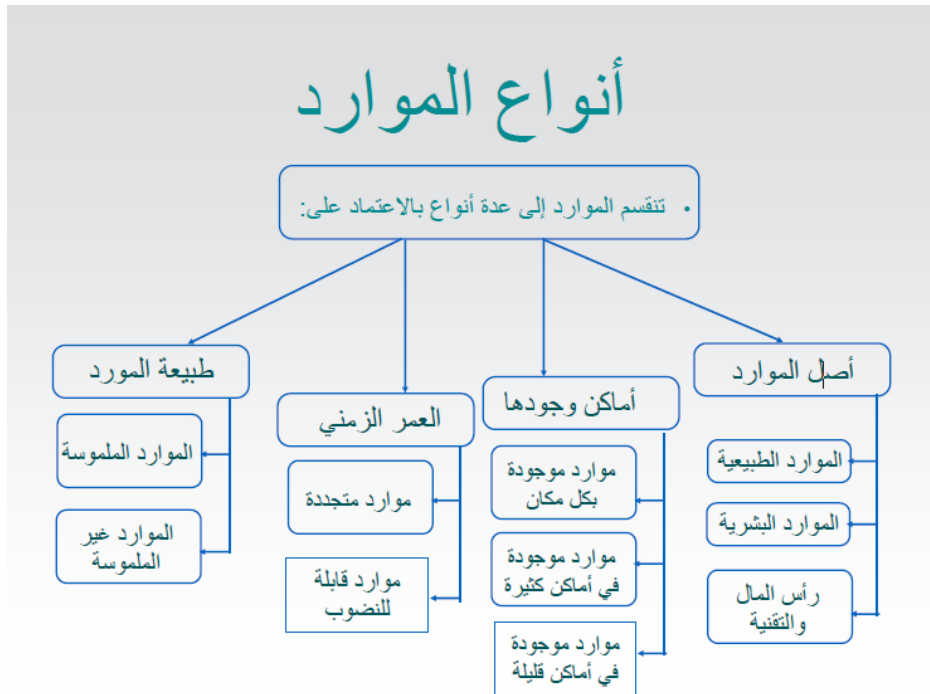
ثانيا : أنواع الموارد :

تعدد الزوايا التي تدرس من خلالها الموارد ، فقد تتباين الأسس التي تقسم على أساسها الموارد . على هذه الأسس تقييم الموارد حسب أصلها و تقسم على موارد طبيعية وموارد بشرية ، وتقسم على أساس توزيعها الجغرافي على موارد واسعة الانتشار وموارد محدودة الانتشار . وايضا تقسم على أساس طبيعة تكوينها على موارد عضوية وغير عضوية (الزوكة، ١٩٧٤ ٣٨ - ٥٠ )

- ١- موارد متجددة : التربة – المياه – الغطاء النباتي – الثروة الحيوانية .
- ٢- موارد غير متجددة : المعادن – مصادر الطاقة .
- ٣- موارد دائمة : الطاقة الشمسية – الرياح وغيرها .

شكل (٣)

أنواع الموارد



المصدر من اعداد الباحث اعتمادا على ( الزوكة، ١٩٧٤ )

ثالثا : مفهوم استخدام الموارد :

استخدام الموارد يعنى الطريقة التي يتم بها استغلالها في المجالات المختلفة ، ويتضمن مفهوم الاستخدام بمعناه الواسع ، مسرح الطبيعة لكافة النشاطات التي يمارسها الإنسان الانتفاع بالموارد الموجودة في البيئة الطبيعية ، وتستوي في ذلك الاستخدامات الريفية والحضرية . وتشمل الاستخدامات الريفية ، استخدام الأرض في الزراعة والرعي واستغلال الموارد عامة ، أما الاستخدامات الحضرية فتشمل إقامة المدن والقرى والتعدين والصناعات وغيرها من النشاطات التي تخدم المجتمع (علي ، ١٩٩٨ : ١٤ )

يختلف استخدام الموارد الطبيعية من إنسان إلى آخر ومن اذ القدرة والكفاءة في مواجهة ضوابط الاستخدام ، ويترتب على هذا الاختلاف تنوع في أساليب التصدي واحتمالات التفوق التي تضع محصلة هذا الاستخدام . وليس غريباً أن تشهد هذا التنوع الذي يعبر عن تفاعل حقيقي بين الأرض وخصائصها وبين الإنسان وقدراته . كما ليس غريباً أن يكون هذا التفاعل هو الذي يحدد الحرفة والشكل الكلي لاستخدام الموارد ( غلاب، ١٩٧٣ : ١٧ )

رابعا : مفهوم إدارة المواد :

قد ظهر هذا المفهوم خلال العقود الأخيرة في محاولة لتقليل أثر التنمية وتعرف الموارد الاقتصادية على الإنسان . والنظم البيئية ، وبأنها عملية اتخاذ القرار الذي يشمل توجيه الخطط الموجهة لاستخدام المجتمع للموارد ، وتمديد حياة الموارد لأطول فترة ممكنة ، و أنها عملية اتخاذ القرار الذي يتم استبدال الموارد في المكان والزمان تبعاً للحاجة ، لذا يمكن القول أن إدارة الموارد نوع من أنواع الحماية للموارد المتوفرة أو المتاحة .

و تعرف الأمم المتحدة لمبدأ حماية الطبيعة والموارد الطبيعية المعتمد من قبل منظمة اليونسكو ومن الفاو لإدارة الموارد هي : ( ترشيد استخدام الموارد على الكرة الأرضية لتحقيق أفضل مستوى حياة الجنس البشري ) وإن كان مستوى الحياة يتباين حسب الثقافات والحضارات ، وحسب الأوضاع الاقتصادية للشعوب .بينما مصطلح ترشيد الاستخدام أو الاستخدام العقلاني فهناك اختلاف في تفسيره لأن ما يبدو لبعض عقلانياً ، قد يكون غير عقلاني للآخر . والأمم المتقدمة تكنولوجياً تنشر على الدوام ابتكار وسائل جديدة لتحسين طرق استثمار مواردها



الطبيعية والتحكم بظروف البيئة التي يعيشها ، بينما تصارع الدول الأقل تقدماً من أجل تحقيق مستويات اقتصادية أفضل ، استطاعت الدول الأكثر تقدماً بلوغها (وقاف، ١٩٧٠ : ١٢ )

التنمية الاقتصادية ، وحماية الطبيعة ، يجب توجيهها نحو هدف عام وشامل ، وهو الاستخدام العقلاني للموارد من أجل تحقيق أعلى مستوى من الحياة والرفاهية. فهناك ثلاث قواعد بيئية ذات ارتباط خاص بالتنمية وحماية البيئة والموارد هي ( وقاف ، ١٩٧٠ : ١٤ )

- ١- ضرورة حماية الموارد الطبيعية كافة ، بهدف استمرار الأجيال المقبلة .
- ٢- أن التنمية الزراعية والرعية المكثفة تميل في الغالب إلى إعطاء مردود أفضل للتنمية الأرض .
- ٣- إن حماية البيئة وإدارتها تعنى الاستخدام بلا إسراف وبلا استنزاف للموارد الطبيعية أي ( التعايش مع البيئة ) من أجل رفاهية الأجيال الحاضرة وحفظ حق الأجيال المقبلة في البقاء ( نصار، ١٩٩١ : ١٢٠ )

وترتكز إدارة الموارد بشكل أساس على عملية التنمية والبيئة البشرية والتخطيط البيئي من أجل تحقيق التوازن بين احتياجات الإنسان وبيئة الطبيعة ذلك من خلال ، الإجراءات التي تحاول تقدير معطيات البيئة بما يمكن المخطط من تحديد الاستخدام الأمثل للموارد . مع تقديم درجة تأثير الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية على البيئة ، ومن ثم معرفة الآثار السلبية المتوقعة ، إن إدارة الموارد تعنى الأسلوب الأمثل لاستخدام الموارد ، والذي يسهم في إحداث عملية التنمية المستدامة والمتوازنة التي تقابل احتياجات الحاضر دون الإضرار بحق الأجيال القادمة في مقابلة احتياجاتهم . ( محمد، ١٩٩١ : ٤٧ )

خامسا : الموارد البشرية :

أ- مفهوم الموارد البشرية :

الموارد البشرية: Human Resources هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يعملون في المؤسسات والمُنظمات سواءً الحكومية أو القطاع الخاص، تبعاً لاستراتيجيات واحتياج وأساليب إدارة وطرق عمل حسب القوانين والأنظمة، وحل المشاكل التي تُواجه العاملين والعمل، وتهيئة البيئة المناسبة لاستخدام أفضل للعاملين من أجل تحقيق الأهداف والمصالح التي تروم الإدارة الوصول إليها. ( الحاج، ٢٠١٨: ٣١ )

ب : ادارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية مفهوم يُشير إلى إدارة وتنظيم الأيدي العاملة وجميع المصادر البشرية بشكل عام، ومن المهام الرئيسة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، هي استقطاب الموظفين، و اختيارهم بدقة، والسيطرة عليهم، والقيادة بدقة وحكمة، والقدرة على تنظيم الموارد بشكلٍ دقيق ومُنطقي، والإدارة وفق القوانين المنصوص عليها والمُحافظة على حقوق العمال و تحفيزهم و تدريبهم .

ويُعد مفهوم إدارة الموارد البشرية تعبيراً عن أهمية رأس المال البشري الذي هو أقوى راس مال أو أكثر ثروةً، فلا يُمكن إدارة مؤسسة كاملة أو جزء منها دون الاستعانة بالقدرات البشرية، العوامل البشرية ذات أهمية كبيرة في جميع المجالات، كان لا بد من إنشاء منظمات وتشريع قوانين لحفظ حقوق العمال والموظفين بوصفهم موارد بشرية يجب أن تكون لهم أولوية في سلم أولويات المنظمات والدولة بأن واحد. إذ يوجد في كل دولة قانون لحقوق العمال، ويوجد أيضاً وزارة العمل وشؤون العمال. في توظيف العامل واعطائه راتباً محدداً ليس عملية عشوائية، بل تخضع للقانون الرئيس للعمل والعمال، وفي حال تعرض العامل للمضايقة أو ضياع حقوقه يلجأ إلى وزارة العمل أو للسلطة القضائية المعنية بشؤون العاملين .

"فريدريك تايلور" الذي شرح عن مفهوم الإدارة العلمية التي تسعى لتطوير اقتصاد المنشآت الصناعية. و "إلتون مايو" الذي رأى بأن إدارة الموارد البشرية الناجحة يجب أن تقوم على تحفيز العاملين من خلال تقديم مكافآت مادية ومعنوية لهم، والعناية والاهتمام بشؤونهم ،

و"فرنش": رأى أن الإدارة عبارة عن عملية اختيار ، واستخدام دقيق للموارد البشرية وتنميتها (الحاج، ٢٠١٨: ٣١ - ٣٣).

و في تعريف شامل : هي توظيف و تنظيم و تخطيط وقيادة للأفراد العاملين في المنظمة . ( Schuler,R,S,1995; 9 )

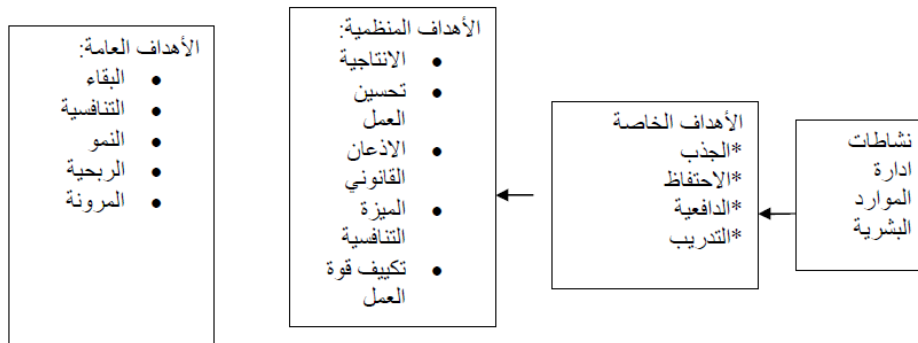
وفي رأي الباحث : أن إدارة الموارد البشرية : هي عملية اختيار دقيقة ومنظمة للعاملين في جميع المستويات المنظمة أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، و تنظيم و تخطيط و قياده و تدريب و تحفيز والاتصال ، العاملين للوصول الى الاهداف المرجوة .

ج : أهداف الموارد البشرية :

تتمثل إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين ، ودعم الجديدين في العمل ، وتحفيزهم ، وهناك اهداف اشمل ، تتمثل بالانتاجية و الادعان الى القانون ، و تحقيق الميزة التنافسية وتكبير قوة العمل للتغيرات البيئية ، وهذه الأهداف تتفاعل في ما بينها من أجل البقاء و نمو المنظمة ، يمكن تلخيص ذلك في الشكل الاتي :

شكل (٤)

أهداف الموارد البشرية



المصدر اعداد من الباحث بالاعتماد على ( Schuler,R,S,1995 )

سادسا : الموارد الاقتصادية :

أ- مفهوم موارد اقتصاديه :

البيئة هي المكان الذي يسكن ويعيش فيه الإنسان . والتي تقدم له كل الإمكانيات ، تتمثل في صخورها ومعادنها وأنهارها وبحارها ومحيطاتها ، والغلاف الحيوي المحيط بها ومظاهرها الحيوية ممثلة في نباتاتها الطبيعية وحيواناتها ، هذا المجال الطبيعي ، تتلاشى قيمته إذا لم يقم الإنسان بإستغلال ذلك ، إذ أن المعطيات الطبيعية لا تصبح موارد إلا إذا كان الإنسان في وضع عنصر من عناصر البيئة يسمح له بإستثمارها وتوظيفها اليه . وعند إستغلال الإنسان لأي عنصر من الطبيعية يتحول هذا العنصر إلى مورد إقتصادي ، وإذا كان إستغلال الإنسان لهذا العنصر إستغلالا . إقتصادياً مجزياً أو منظماً ، يصبح هذا العنصر من البيئة الطبيعية مورداً إقتصادياً هاماً . ( ابو العنين، ١٩٨٤ : ٣٠ )

ب : تقسيم الموارد الاقتصادية :

توجد كثير من التقسيمات للموارد الإقتصادية ، فمنها من قسم أو صنف الموارد الطبيعية بحسب أصلها إلى موارد طبيعية إقتصادية (الغابات ، الصخور ، المعادن ، النفط ، ...) وأخرى طبيعية غير إقتصادية (المناخ ، التربة ، الماء) . وهناك من يميز بين الموارد الإقتصادية ، العينية أو الملموسة في البيئة مثل (الأرض ، التربة ، المعادن ، ...) وبين الموارد غير المادية ( وعلى رأسها المعرفة ومدى التقدم العلمي ، التي تؤثر في مظهر النشاط الاقتصادي وتطوره . ( الزوكة، ١٩٧٥ : ٥٢ )

ويتخذ الاقتصاديون معيارا للتفريق بين المورد الإقتصادي أو المورد غير الإقتصادي هو معيار (الندرة) ، والندرة التي نعنيها هي الندرة النسبية ، أي محدودية الموارد بالنسبة لكل الحاجات التي يمكن أن يصلح لإشباعها ، ويؤكد الاقتصاديون ندرة الموارد بالسعر الذي يدفع مقابل الحصول عليه ، لذلك يخلصون إلى القول بأن المورد الإقتصادي هو كل مورد له سعر ، ومن المفيد الإشارة هنا ، إلى الإلتباس الذي يظهر بين مفهوم المورد الاقتصادي وبين مفهوم المال الإقتصادي ، فيعتقد بعضهم أن المقصود بالمورد هو ما ينتجه المجتمع من سلع وخدمات لصالح لإشباع الحاجات ، بينما يذهب بعضهم إلى أن المقصود بالمورد هو قوى

الإنتاج أو عناصر الإنتاج المختلفة ، التي يمكن أن تسهم في إنتاج السلع والخدمات . ( المحجوب، ١٩٧٧: ٧٥ )

نميل في الواقع إلى المعنى الواسع للمورد الإقتصادي ، باذ ينصرف إلى عناصر الإنتاج فضلاً عن السلع والخدمات ، التي هي برأينا تدخل ضمن الموارد ، المورد الاقتصادي هو كل جهد يمكن إستعماله من أجل خلق الأموال الإقتصادية القابلة لإشباع الحاجات . ( الزوكة، ١٩٧٥: ٥٢ )

### يمكن تقسيم الموارد الطبيعية ما يأتي :

#### ١- تقسيم الموارد حسب طبيعتها

تنقسم الموارد الطبيعية من اذ طبيعتها على قسمين رئيسيين هما :

- أ- الموارد الملموسة أو المادية : والتي يمكن تمييزها بالعين والحصول عليها من الطبيعة أو البيئة المحيطة ، تكون بعدة صور مثل (المعادن) ، أو سائلة مثل (النفط الخام) ، أو غازية مثل (الغاز الطبيعي) ، وغيرها من الموارد المادية التي يعتمد عليها الإنسان لخدمته وحفظ بقائه .
- ب- الموارد غير الملموسة أو غير المادية : وينطبق هذا النوع من الموارد على كل مصدر من شأنه جعل الموارد الملموسة أكثر قدرة على إشباع الحاجات الإنسانية . (علي، ١٩٩٠: ١٧ )

#### ٢- تقسيم المواد من اذ مكان وجودها :

بحسب هذا التقسيم تقسم هذه المواد على اربعة اقسام :

- أ- موارد لا تتسم بالندرة : وينطبق ذلك على الأوكسجين في الهواء والماء وتلك الموارد لا يجد الإنسان صعوبة في سبيل الحصول عليها بسبب وفرتها .
- ب- موارد تتسم بالندرة : وتلك الموارد وجودها أقل من المورد السابق إذ نجد أنها أقل وفرة ولا تتوافر في كل مكان على الأرض .
- ج- موارد موجودة في أماكن قليلة : وينطبق ذلك بصفة أساسية على كثير من المعادن مثل (البتروول ، الغاز الطبيعي) ، وغيرها من المعادن الأخرى .

د- موارد ذات ندرة عالية : وهو ما ينطبق بصفة رئيسة على بعض أنواع المعادن مثل النيكل .  
( يونس، ١٩٩٣ : ١٥ )

٣- تقسم المواد على أساس جغرافي :

وحسب هذا التقسيم تنقسم على ثلاثة :

أ- موارد واسعة الإنتشار حول سطح الأرض : مثل (الغلاف الجوي والأشعة الشمسية) والتي يتم الحصول عليها من دون مشقة أو جهد .

ب- موارد متوسطة الإنتشار فوق سطح الأرض : مثل (الأراضي المزروعة والغابات) وبعض موارد الوقود ، وبعض المعادن الفلزية واللافلزية .

ج- موارد تتسم بالتركز في مناطق محدودة جداً من العالم .  
( عقيل، ١٩٦٦ : ٧٧٤ )

٤- تقسيم المواد من اذ عمرها :

نقسم المواد من اذ عمرها وديمومتها على قسمين :

أ- موارد متجددة : والتي قصد بها أن المورد قابل للدوام في وجوده ، بسبب قدرته على التجدد للمحافظة على نوعه ، وأن هذا المورد متجدد بطبيعته (الماء) بمعنى أنه يزداد زيادة طبيعية ، ويحتاج فقط لتنظيم استخدامه حتى يستقر وجوده ويستمر الإنتفاع به . وقد يبدو لأول وهلة ، أن تلك الموارد لا تتعرض للفناء ، وتظل متجددة إلى ما لا نهاية كما كان الإعتقاد السائد في الماضي ، إلا أنه تبين حديثاً أن النشاط الإنساني في استخدامه لتلك الموارد يمكن أن يؤثر في استمرار عطائها أو تجددتها .

ب- موارد البيئة الناضبة : وهي الموارد الطبيعية التي لا تتجدد خلال حياة الإنسان أو التي يستغرق تجددتها ملايين السنين ، أنها غير متجددة المصدر ، وتؤخذ عادةً من باطن الأرض مثل الفحم والبتروول ... ، وتلك الموارد تكون عرضة للنضوب والنفاد لأن معدل استهلاكها يفوق معدل تعويضها ، ومن هنا سميت تلك الموارد غير المتجددة .

( Nafes,2001: 210 )

٥- تقسيم المواد من اذ تكوينها :

و تقسم المواد من اذ تكوينها على ثلاثة أقسام :

أ- مواد عضوية : مثل موارد الغابات والمراعي والموارد المائية والثروة السمكية والفحم و النفط الخام ، وهي من مصادر القوى المحركة ذات الأصل العضوي .

ب- موارد غير عضوية : مثل رواسب المتبخرات ومنها الملح والبوتاسيوم وكذلك الغلاف الجوي والصخور ، وكذلك الصخور النارية التي مصدرها قشرة الأرض .

ج- مواد مختلطة : أي تتكون من المواد العضوية والمواد غير العضوية مثل التربة الزراعية .

( ابو العنين، ١٩٨٤ : ٣٨ )

ويرى الباحث : انه لا شك في أن توافر حدٍ أدنى من الموارد الطبيعية ضروري لكل دولة ، والتي سوف تزداد فيها فرص التنمية فيما لو توفر لها قدر أكبر من الأراض الخصبة ، الوافرة المياه فضلا عن الأهمية الكبرى للموارد الطبيعية بالنسبة لزيادة الإنتاج ، رغم إن عدم توافر الطاقة والموارد الأخرى الطبيعية لا يؤدي بالضرورة إلى الحد من فرصة دولة ما في التنمية . إذ أن الابتكارات الفنية الحديثة تكشف باستمرار عن وجود موارد جديدة ، كما أن التطور العلمي والفني يضيف إمكانات جديدة للتنمية ، ويزيد من فرص استخدام الموارد المتاحة ولكن من الأفضل أن تمتلك الدولة موارد أكبر وأقوى ، لسد حاجاتها وتدارك التوسع السكاني .

### سابعاً : الموارد المصنعة :

تلك الموارد هي من نتاج تفاعل الإنسان مع الطبيعة ، وتعرف رأس المال المادي ويضم مكونات كثيرة ، مثل الموارد الطبيعية المستخرجة من الأرض بعد معالجتها صناعياً وتحويلها إلى معدات وآلات إنتاجية ، وجميع التجهيزات الأساسية من مبان وخلافه والتي تسبق النشاط الصناعي ، كذلك المنتجات الزراعية التي تدخل كمواد أولية في بعض الصناعات هي شكل من أشكال رأس المال المادي .

والموارد المصنعة لا تنصب فقط على رأس المال المادي بأشكاله المختلفة بل تنسحب أيضاً إلى نوع آخر يطلق عليه بعضهم ( رأس المال الاجتماعي)\* بمعنى آخر يمكن القول ، بأن الموارد المصنعة هي جميع الأموال الاقتصادية السلع المادية والخدمات التي يحصل عليها الإنسان نتيجة الجمع بين الموارد الاقتصادية ، والتي تكفل إشباع الحاجات بشكل مباشر أو غير

مباشر ، وتشمل وأبنية المعامل والمزارع والآلات الصناعية والزراعية وسائل النقل والطرق والمواد الأولية والمواد قيد التصنيع والمواد التامة الصناعة . وتصنف المواد المصنوعة ضمن نوعين أساسيين هما :

١- السلع والخدمات الاستهلاكية : وهي جميع الأموال الإقتصادية القابلة لإشباع الحاجات بشكل مباشر ، ومن هذه السلع والخدمات ما يغنى بمجرد إستخدامه في إشباع الحاجة . ويطلق على هذا النوع من السلع ( سلع الإستهلاك الآني ) ، ومنها ما يتكرر إستخدامه في إشباع الحاجة مرات متعددة خلال مدة زمنية معينة ، ويطلق على هذا النوع من السلع ( سلع الإستهلاك المعمرة ) .

٢- السلع الإنتاجية : وهي جميع الموارد الإقتصادية التي تستخدم في سبيل إنتاج السلع الإستهلاكية ، أي تلك التي لا تستخدم في إشباع الحاجات بشكل مباشر مثل (الآلات والمعدات ، المواد الخام ، والجسور ، ..... )

( http : // w w w . Swidig Jeeran . com / Geography / 2009 . )

### ثامنا : التمويل :

تعتبر مسألة التمويل من أعقد المسائل التي تواجه المسير المالي في المؤسسة إذ تقع على عاتقه تدبير الأموال اللازمة لتمويل مختلف الأنشطة المؤسسة، وقد أصبح من الضروري على المدير المالي عند تحديد سياسة التمويل التي يتبعها للحصول على الأموال، وقبل اتخاذ قرار التمويل يسعى إلى التفكير في وسائل التمويل المناسبة واللائمة لتحقيق نشاطها وتغطية احتياجات من الأموال و بذلك تلجأ إلى الاعتماد على مواردها الداخلية في شكل تمويل ذاتي و في حالة عدم كفايتها تلجأ إلى تدبير الموارد الخارجية التمويل الخارجي .

أ- : مفهوم التمويل :

التمويل هو الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وهو يمثل جانب الاهتمامات لوظيفة الإدارة المالية في منظمات الأعمال ، يعرف أيضا بأنه مجموعة من الأسس والحقائق التي تعمل على تدبير الأموال وكيفية استخدامها سواء كانت هذه الأموال تخص الأفراد أو منشآت الأعمال ، يعرف التمويل بأنه مجموعة من الأسس والحقائق التي تعمل على تدبير



الأموال وكيفية استخدامها سواء كانت هذه الأموال تخص الأفراد أو منشآت الأعمال . ( توفيق، ٢٠١١: ٤٢-٤٣ )

التمويل هو الكيفية استعمال الأموال وتسيير إنفاقها ومحاولة ترشيد هذا الانفاق بالشكل الأمثل ، ويمكن تعريف وظيفة التمويل على تطبيق للمبادئ والمفاهيم الاقتصادية عند اتخاذ القرارات وحل المشاكل الخاصة بمنظمات الأعمال، ومن أهم القرارات الادارية التي تحتاج الى تطبيق النظريات والأدوات المالية هي قرارات الاستثمار (استخدام الأموال) وقرارات التمويل (زيادة رأس المال أو الحصول على الأموال). ( صكري، ٢٠٠٦: ٨ )

ب : أنواع التمويل :

ويمكن تقسيمها على ما يأتي :

١- من اذ المدة التي يستغرقها :

و يقسم على ثلاث :

أ- تمويل قصير الأجل: هي تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة وتخصص لدفع الأجور وشراء المواد ، والمدخلات اللازمة لإتمام العملية الانتاجية والتي يتم تسديدها من نفس الدورة المالية .

ب- تمويل متوسط الأجل :من سنتين الى خمس سنوات يخص تمويل مشتريات والمعدات والآلات الخاصة بالربحية ، المنتظرة من هذا التمويل والتي يتعين على وفاء القرض .

ج- تمويل طويل الأجل: تزيد مدته عن خمس سنوات وينشأ من الطلب الأموال لتكوين رأس المال الثابت مثل ، عمليات التوسيع ، وفي ما يخص عينة البحث شراء توربينات توليد الطاقة الكهربائية . ( الانصاري : ١٢-١٤ )

٢- من اذ مصدر الحصول عليه :

ويقسم على قسمين :

أ- تمويل ذاتي : هو أكثر استعمالا باذ يسمح لتمويل نشاطات الاستغلال بنفسها دون اللجوء الى أي عميل او جهة اخرى.

ب- تمويل الخارجي: هو لجوء المشروع الى المدخرات المتاحة في السوق المالية أو عن طريق زيادة رأس مالها بطرح أسهم جديدة في السوق ، التمويل المركزي اي التمويل من خزانة الدولة

٣- من اذ الغرض الذي يستخدم لأجله :

و يقسم على اثنين :

أ- تمويل الاستغلال: هو تلك الأموال التي توجه لمواجهة احتياطات والمعاملات قصيرة الأجل والتي تتعلق بتنسيق الدورة الانتاجية في المؤسسة .

ب- تمويل الاستثمار : الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة انتاجية جديدة وتوسيع الطاقة الحالية للمشروع واقتناء الآلات والتجهيزات التي تؤدي إلى زيادة تكوين الرأسمالي للمشروع . ( يوسف، ٢٠١٢ : ١٧٢-١٧٣ )

## ١- التمويل الذاتي :

أ : مفهوم التمويل الذاتي :

التمويل الذاتي هو قدرة المؤسسة على تغطية الاحتياجات المالية اللازمة لسداد الديون وتنفيذ الاستثمارات الرأسمالية وكذلك زيادة رأسمالها العامل من الأموال الذاتية للمؤسسة ، التمويل الذاتي هو تمثيل الثروة التي بحوزة المؤسسة المالية، وهو تحقيق للاستثمارات بفضل الموارد الداخلية للمؤسسة، والتي عادة ما تكون الأرباح محققة ، كما يمكن تعريف التمويل الذاتي بأنه الأموال المتولدة عن العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر ثانوية دون اللجوء الى مصادر الخارجية وهنا يجب التمييز بين التدفق النقدي والتدفق المالي ، فالأول هو كل العمليات التي يترتب عنها عملية دخول وخروج النقود وبالآتي التغيير في الرصيد النقدي ،

والثاني هو قيد لا يترتب عنه عملية الدخول أو الخروج ، إن التمويل الذاتي هو تلك الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر عرضية دون اللجوء الى مصادر الخارجية . ( يوسف، ٢٢٥ )

ب : مكونات التمويل الذاتي :

و يتكون من :

١- الأرباح المحتجزة: إن تحقيق الربح هو هدف الأساس لكل مؤسسة وهذا الربح تقوم المؤسسة بتجزئته إلى عدة أقسام منها يكون للمساهمين ليوزع عليهم ، والآخر تحتفظ به وهو ما يسمى الأرباح المحتجزة ، وتتمثل الأرباح المحتجزة أحد مصادر تمويل الذاتي في المؤسسة بدلا من توزيع الفائض المحقق على المساهمين يقوم بتجنيب جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم الاحتياطي .

٢- الاندثارات او الاهلاكات :هو تسجيل محاسبي للخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تنقص قيمتها مع الزمن دفتريا . اظهارها بالميزانية بقيمة صافية، وهو عبارة عن مقياس للنقص الذي يحدث لقيمة الأصل الثابت عبر الزمن ، بعد مرور فترة زمنية أطول من الفترة المقررة للبقاء الأصل الذي ما زال صالحه للعمل ، يحسب له مخصص ، يسمى في النظام المحاسبي الموحد في العراق مخصص ارتفاع أسعار الموجودات الثابتة ، حاليا مخصص استبدال الموجودات الثابتة .

٣- الاحتياطات : هي الأموال التي جمعت من طرف المؤسسة وهي جزء من أرباح المحققة وغير الموزعة ، فهي مهما . كان نوعها هي عبارة عن أرباح صافية قابلة للتوزيع ولكنها حجزت في حساب احتياطي خاص لذلك فهي تعد حقا من حقوق أصحاب المشروع وهي على أنواع :

أ- الاحتياطات القانونية : التي يحددها المشرع القانوني ، وفق نص قانوني يكون ملزما الى المؤسسة .

ب- الاحتياطات النظامية : يتم انشاؤها طبقا للنظام الأساس للشركة وذلك بتعيين أو تخصيص نسبة معينة من الأرباح السنوية لأغراض معينة ينص عليها النظام الأساس ، ولا يمكن استخدامه في غير الأغراض المخصصة له ، إلا بقرار من الجمعية العمومية .

ج- الاحتياطات التعاقدية : مثل العقود التي تبرمها المؤسسة مع الموردين أو الدائنين و تمثل الاحتياطات التعاقدية مبالغ من احتياط المشكل لبنود عقود أخرى غير النظام الأساس للمؤسسة.

د- الاحتياطات الاختيارية : يقترح هذا من قبل مجلس الادارة على الجمعية العامة للمساهمين مع توزيع أرباح الدورة ، اذ أن هذا النوع لا يكون تعاقديا ولا قانونيا ولا نظاميا .

ج : مزايا التمويل الذاتي :

١- يعد التمويل الذاتي المصدر الأول والوسيلة المستخدمة لتمويل رأس المال بأقل تكلفة ممكنة.

٢- إن زيادة رأس المال المؤسسة عن طريق الاكتتاب العام أو طرح أسهم للبيع قد يؤثر سلبا على اتخاذ القرار في تلك المؤسسة .

٣- يعطي التمويل الذاتي نوعا من الحرية في اختيار نوعية الاستثمار دون تقييد بشروط المختلفة التي يطلب منها تنفيذها مقابل الحصول على أموال من مصادر خارجية.

٤- انخفاض تكاليف المؤسسة عن طريق الاحتفاظ بالأرباح دون توزيعها ومن تم تجنب اقتراض والذي يكلف المؤسسة عادة أعباء كبيرة .

د : عيوب التمويل الذاتي :

١- حرمان أصحاب الحقوق من الأرباح التي حققتها المؤسسة.

٢- يؤدي الاعتماد على التمويل الذاتي إلى تعطيل التوسع وتقويت فرص استثمار .

( اسماعيل واخرون، ٢٨٩ )

## ٢- التمويل الخارجي :

أ : مفهوم التمويل الخارجي :

هو اللجوء الى المدخرات المتاحة في السوق المالية أو عن طريق زيادة رأس مالها بطرح أسهم جديدة في السوق ، التمويل المركزي اي التمويل من خزانة الدولة ، اذ يكون تمويل شركات القطاع العام العاملة مع مؤسسات الدولة عن طريق الموازنة العامة للدولة لتغطية احتياجاتها ، بتمويل احتياجاتها من مصاريف وأجور و رواتب ولوازم لوجستية . ( ايناس، ٢٠٠٩: ٢٣ )

تقسيم التمويل الخارجي على قسمين تمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل :

ب : مصادر التمويل الخارجي قصيرة الأجل :

و هي تلك المصادر التي تهدف إلى تغطية احتياجات المؤسسة خلال دورة الاستثمار، و لتغطية التوسع في نشاط المشروع خلال فترة زمنية محددة تتناسب مدتها مع دورة الاستثمار و رغم أن المؤسسات تتجنب عددا من المشاكل فيما لو أمكنها الحصول على تمويل طويل الأجل لتمويل احتياجاتها في الأصول المتداولة وذلك للأسباب الآتية :

١- ضعف نسبة المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسات المالية المانحة لهذا النوع من القروض، و أهم مصدر من مصادر التمويل قصير الأجل هو السوق النقدي الذي يتعامل بأدوات استثمارية قصيرة الأجل و التي تتميز بأن مدتها أقل من سنة، و تكون درجة خطرها منخفضة نسبيا . ( الشبيب، ٢٠٠٧: ٢٢٠ )

٢- تعد تكلفة الحصول على تمويل قصير الأجل أقل من تكلفة الحصول على تمويل متوسط وطويل الأجل لقصر فترة السداد و لضعف نسبة المخاطرة .

٣- في حالة وجود احتياجات موسمية ، تلجأ المؤسسة إلى البحث عن مصادر تمويل قصير الأجل لسد النقص الآني في السيولة لأنه في حالة التمويل طويل الأجل للاحتياجات الموسمية فسوف تكون هناك سيولة لا حاجة لها، أي أنها تصبح أموالا عاطلة إذا لم يتم استثمارها . ( السامرائي، ٢٦٤ )

## ٣ - مصادر التمويل الخارجي:

أ- التمويل قصير الأجل عن طريق الائتمان التجاري :

يعد الائتمان التجاري واحدا من أهم أشكال مصادر التمويل قصيرة الأجل، و قد يكون في بعض الأحيان أكبر مصدر لا سيما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع سداد قيمة مشترياتها فورا .

يعرف بأنه تمويل قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري عند شراء بضاعة بقصد إعادة البيع أو استخدامها مادة أولية لإنتاج بضاعة مصنعة ، لذلك فإن الائتمان الاستهلاكي و البيع بالتقسيط الذي يمنحه التاجر إلى المستهلك لا يعد ضمن الائتمان التجاري ، كما يعرف بأنه ذلك القرض الممنوح لشركة معينة نتيجة شراء مواد أولية أو بضاعة دون أن يترتب عليها دفع قيمة هذه المشتريات نقدا، إنما تأخذ صفة المشتريات الآجلة . ( الشيبب، : ٢٢١ )

و يعرف من وجهة نظر الإدارة المالية بأنه تسهيلات قصيرة الأجل يحصل عليها المورد مقابل شراء بضاعة لغرض المتاجرة بها، و يحتاج المشتري إلى هذا النوع من التمويل في حالة عدم كفاية رأس المال العامل، و الهدف منه هو تلبية الاحتياجات من مصادر خارجية في حالة عدم إمكانية الحصول على القروض المصرفية، كما أنه يوفر السيولة النقدية للمشاريع التي لا تستطيع الحصول على الأموال عن طريق وسائل تمويل أخرى بسبب ظرف مالي أو قانوني . ( حمزة، ٢٠٠٤: ٩٤١ )

و من مميزات التمويل عن طريق الائتمان التجاري .

## ١- التكلفة:

يتمتع الائتمان التجاري بانخفاض كلفته، و لا سيما في حالة استقادة المشتري من فترة الخصم الممنوحة في شروط البيع، كما أن الانخفاض في التكلفة قد يعود إلى قبول الموردين لمخاطر أكثر من المؤسسات المالية للمرونة التي يتمتع بها هذا الائتمان، لأن الهدف من منحه هو جذب المزيد من العملاء والاحتفاظ بالعملاء الحاليين .

## ٢- السهولة:

يعد الحصول على الائتمان التجاري أسهل بكثير من الحصول على الائتمان المصرفي، ذلك أن طبيعة منح الائتمان التجاري لا تتضمن إجراءات متعددة و روتينية لتقديم طلبات و القيام بالعديد من التحليلات والدراسات حول المركز المالي للعميل ، كما أن منح الائتمان يتم بوسائل الإتصال المتاحة، و يعتمد على فاتورة البيع لضمان الحصول على قيمته دون المطالبة بتقديم أية وثائق. إلى جانب أن الموردين على استعداد للتعامل و تقديم هذا الائتمان و تحمل المخاطرة مقارنة بالمؤسسات المالية و ذلك بهدف كسب عملاء جدد و استمرار العملاء القدامى في التعامل .

## ٣- المرونة:

يمتاز الائتمان التجاري بعامل المرونة، لان المؤسسة لا تلجأ إليه إلا إذا كانت في حاجة فعلية إليه، و توقعت أنها ستعرف نشاطا رائجا و بوصفه مرتبطا بالإنتاج. فكلما زادت المبيعات فإن ذلك يؤدي بالنتيجة إلى زيادة مشترياتها من السلع و ذلك يؤدي إلى اللجوء أكثر إلى هذا النوع من الائتمان ، و في حالة زيادة تدفق المبيعات النقدية فسوف تتخلص المؤسسة من عبء هذا الائتمان؛ بالإضافة إلى أنه يتميز بالاستمرارية اذ يتمتع بقدرة تجديده بشكل مستمر مما يعطيه ميزة الاستمرارية في التوفر و الاعتماد عليه.

( السمرائي، : ٢٧٠ ) ( النعيمي، : ١٤٧ )

## ب- التمويل قصير الأجل عن طريق الائتمان المصرفي :

يقصد بالائتمان المصرفي : القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، و يأتي هذا النوع من الائتمان في الرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري، و ذلك من اذ درجة اعتماد المؤسسة عليه بوصفه مصدرا للتمويل قصير الأجل، و يتميز بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها المؤسسة في الاستفادة من الخصم .

كما يعد أحد المصادر الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات التي لا تملك القدرة على توفير احتياجاتها التمويلية سواء المتعلقة بنشاطها الاستغلالي أو الاستثماري، و لهذا نجد أن البنوك توفر تشكيلة مختلفة من القروض التي تتلاءم مع مختلف الاحتياجات التي تعبر عنها المؤسسات .

و بما أن القروض البنكية موجهة لتمويل نشاط المؤسسات الاقتصادية، فإنها تأخذ عدة أنواع حسب مدة استحقاقها و الغرض من استعمالها. إذن يمكن تقسيمها حسب المدة و الغرض منها على قروض قصيرة الأجل مدتها سنتان أو أقل تستعمل لمواجهة نفقات الاستغلال كتجديد المخزونات و لأجل تحصيل حقوق الزبائن، وهي قروض موجهة لتمويل الأصول المتداولة و مبلغها يحدده البنك بدلالة رقم أعمال المؤسسة؛ القروض متوسطة الأجل التي تمتد من سنتين إلى سبع سنوات كحد أقصى؛ و القروض طويلة الأجل و التي تزيد مدتها عن السبع سنوات و تستعمل في حالة إنشاء مؤسسة، شراء تجهيزات إنتاج، لأن مدة القرض مرتبطة بمدة حياة التجهيزات الممولة و بالتدفق النقدي المستخرج من المشروع، و يقدم مقابل ضمانات منقولة أو غير منقولة. و تتمثل هذه القروض في : ( الاطرش، ٢٠٠٣: ٥٧ )

#### ١- قروض الاستغلال:

نشاطات الاستغلال هي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسات في الأجل القصير و التي لا تتعدى في الغالب السنة و هي النشاطات التي تقوم بها المؤسسات خلال دورة الاستغلال، و من مميزات هذه النشاطات لانها تتكرر باستمرار أثناء عملية الإنتاج و لهذا فإن القروض الموجهة لتمويل . هذا النوع من النشاط، هي قصيرة من اذ المدة الزمنية و لا تتعدى في الغالب ١٨ شهرا و تعد قروض الاستغلال مصدرا من مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في عملياتها قصيرة الأجل، وهي تمويل الأصول المتداولة و تستعمل في مواجهة الخلل المؤقت بين التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة أو دفع ضرائب مستحقة دون وجود سيولة كافية لذلك و تعرض البنوك عدة أنواع من القروض لتمويل الاستغلال و ذلك حسب طبيعة النشاط و الوضعية المالية للمؤسسة، و بصفة عامة يمكننا تصنيف هذه القروض إلى ما يأتي:

#### ٢- القروض العامة:

هي قروض موجهة لتمويل الأصول المتداولة عند وجود تفاوت بين مدخلات و مخرجات الخزينة، أي عندما تكون الخزينة مدينة، و سميت بالقروض العامة لانها موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة و ليس لأصل معين، و تسمى كذلك بالقروض عن طريق الصندوق أو قروض الخزينة. تتراوح مدة هذه القروض من بعض الأيام إلى بعض الأشهر، أما مبلغ القرض فهو حسب احتياجات المؤسسة و وضعيتها اتجاه البنك من حيث الملاءمة و الضمانات المقدمة له .



## ٢- القروض الخاصة:

هذه القروض ليست موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة، و إنما توجه لتمويل

أصل معين من بين هذه الأصول. ( Luc Bernet-Rollande,2004: 207 ) ( Ammour,1997:57 )

## ٤ : مميزات تمويل قصير الأجل :

أ- حاجة المشروع الموسمية للأموال لتمويل عمليات شراء بضاعة أو مواد أولية في بداية الموسم. في هذه الحالة تفضل المؤسسة استخدام أموال قصيرة الأجل لأن التمويل طويل الأجل مرتفع التكاليف و ذلك بسبب بقاء الأموال عاطلة لفترة طويلة بعد انتهاء الموسم.

ب- قد تكون تكلفة الأموال قصيرة الأجل أقل من تكلفة الأموال طويلة الأجل، كما قد يمكن الحصول عليها في بعض الحالات بتكلفة قليلة جدا كالائتمان التجاري بين تاجر وآخر.

ج- سهولة الحصول على القروض قصيرة الأجل نظرا لأن عنصر المخاطرة فيها أقل مما هو في القروض طويلة الأجل، بالإضافة إلى الحصول عليها بضمانات أسهل في أسرع وقت .

( الحاج، ك ٥١-٥٢ )

## ٥ : مصادر التمويل الخارجي طويل الأجل :

يمثل التمويل طويل الأجل الأموال التي تتوفر للمشروع لتمويل القروض الاستثمارية المتاحة ويمثل التزاما على المشروع كشخصية معنوية مستقلة، إذ أن هذا الالتزام يضيف عبئا على المدير المالي للمشروع يتمثل بضرورة معرفته لأسواق المال لأنه يلجأ إليها في محاولة للحصول على أموال لأجل طويل، إلى جانب تأثير قرار التمويل بظروف تلك الأسواق من إذ الطرق التمويلية المختلفة والمتوفرة فيها و تكلفة كل طريقة منها، ثم إن بعض المؤسسات تكون الحاجة فيها للتمويل طويل الأجل مستمرة بسبب طبيعة عملها ، و هنا تبرز كفاءة المدير المالي في اختيار المصدر المناسب و الذي تتفق شروطه و كلفته مع إمكانيات المشروع الحالية و المتوقعة. ( هوشيار، ٢٠٠٣: ٩٢ )

و يمكن تقسيم مصادر التمويل طويلة الأجل على أساس تركيبية الهيكل المالي أي من إذ الملكية إلى: أموال الملكية المتمثلة في الأسهم العادية و الممتازة، و الأموال المقترضة المتمثلة في السندات والقروض طويلة الأجل :

أ- التمويل عن طريق الاسهم العادية :

يعد التمويل بالأسهم العادية وسيلة تمويل رئيسة من مصادر التمويل طويلة الأجل بالنسبة للشركات المساهمة، لأن استخدام هذه الطريقة في التمويل سوف لن يحمل المؤسسة أي تكلفة أو التزام تجاه الآخرين مقابل استخدام الأموال إلا في حالة تحقيق الربح و اتخاذ قرار بالتوزيع على المساهمين.

و تعتمد المؤسسات على إصدار هذه الأسهم لا سيما عند بداية تأسيسها و ذلك لحاجتها إلى الأموال و لعدم قدرتها على تحمل أعباء تكلفة الاقتراض الخارجي و شروطه .

و يعرف السهم العادي بأنه: وثيقة مالية تصدر عن شركة مساهمة ما بقيمة اسمية واحدة تضمن حقوق وواجبات متساوية لمالكيها و تطرح على الجمهور عن طريق الاكتتاب العام في الأسواق، و لها قابلية للتجزئة من قبل حاملها و لا تستحق الدفع في تاريخ محدد . ( الشبيب، : ٢٠١ )

ب- التمويل عن طريق الاسهم الممتازة :

يمثل السهم الممتاز مستند ملكية له قيمة اسمية هي قيمة السهم في وثيقة الإصدار، و قيمة سوقية و هي القيمة التي تتحدد نتيجة التعامل في السوق المالي، وقيمة دفترية تتمثل في قيمة هذه الأسهم في السجلات مقسومة على عدد الأسهم الممتازة المصدرة، إذ لا يتم إضافة الاحتياطات و الأرباح المحتجزة لأنها لا تعد حقوقاً لحملة الأسهم الممتازة .

تتميز الأسهم الممتازة بالخصائص الآتية:

- ١- تمتاز هذه الأسهم بخاصية تجميع الأرباح أو التراكم ، و يقضي هذا المبدأ بأن عدم توزيع الأرباح على حملة الأسهم الممتازة لسنة أو أكثر يفرض على الشركة دفع تلك الأرباح قبل توزيع الأرباح على المساهمين العاديين، و ذلك بتجميع العوائد لفترات متتالية ثم استلامها بعد عدة سنوات ضمن الفترة المحددة لهذه الأسهم، و هذا الحق لا يتمتع به أصحاب الأسهم العادية.
- ٢- قابلية الاستدعاء، إذ أن بإمكان الشركة استرداد هذه الأسهم سواء بالشراء من حملتها أو باستبدالها بأسهم عادية إذا ما رغبوا في ذلك.

- ٣- تمتاز بالأولوية في الحصول على الأرباح و لكنها تأتي في المرتبة الثانية من اذ الأسبقية في ذلك، إذ يجب على الشركة دفع فوائد الديون قبل تسديد حقوق حملة الأسهم الممتازة
- ٤- تمتاز هذه الأسهم بأنها وسيلة لتمويل الشركة دون تدخل المساهمين في إدارتها، لأنه لا يحق لهم التصويت في معظم الحالات . ( الجواد، ٢٠٠٦ : ١٠١ )

وهناك اختلافات بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة :

- ١- لحملة الأسهم الممتازة حق الأولوية في الحصول على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم العادية .
- ٢- عادة ما يكون هناك حد أقصى مقدار العائد الذي يمكن لحملة الأسهم الممتازة الحصول عليه.
- ٣- غالبا لا يكون هناك حق للتصويت بالنسبة لحملة الأسهم الممتازة . ( محفوظ، : ٢٥ )

ج- التمويل عن طريق القروض :

هي القروض التي تتحصل عليها المؤسسة من البنوك و المؤسسات المالية الأخرى، و قد يصل تاريخ استحقاقها إلى ثلاثين عاما ، و ما يميزها هو الاتفاق المسبق على شروطها ومنها معدل الفائدة و تاريخ الاستحقاق و الضمانات، وتتمثل هذه القروض أساسا في قروض الاستثمار و السندات .

تختلف عمليات الاستثمار جوهريا عن عمليات الاستغلال من اذ موضوعها، طبيعتها ومدتها، قروض الاستغلال قصيرة الأجل و تمويل الأصول المتداولة، أما قروض الاستثمار فهي تمويل الأصول الثابتة المنقولة و غير المنقولة. و يمكن للبنوك تقديم أشكال مختلفة من القروض سواء في إطار ما يسمى بالقروض الكلاسيكية، أو قرض الإيجار .

- القروض الكلاسيكية :

- 1- قروض متوسطة الأجل :

توجه القروض متوسطة الأجل لتمويل الاستثمارات التي يتجاوز عمر استعمالها ٧ سنوات مثل الآلات و المعدات ووسائل النقل و تجهيزات الإنتاج بصفة عامة. و نظرا لطول هذه المدة فإن البنك يكون معرضا لخطر تجميد أمواله، بالإضافة إلى المخاطر الأخرى المتعلقة باحتمالات عدم السداد، و التي يمكن أن تحدث نتيجة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على الوضعية المالية للمؤسسة ، و في هذا الإطار يجب أن يكون هناك نوع من التوافق بين مدة القرض و مدة حياة الأصل الممول باذ يجب أن تكون مدة القرض أكبر من مدة اهتلاك التجهيزات والآلات .

- 2- قروض طويلة الأجل :

هي قروض تتراوح مدتها بين ٧ سنوات إلى ٢٠ سنة، مستعملة لتمويل استثمارات مدة حياتها المحاسبية موافقة لمدة القرض أو أطول منها. و تستعمل القروض طويلة الأجل لتمويل الاستثمارات بسبب كبر قيمة الاستثمار كنفقة في بداية المدة، بينما العوائد تأخذ فترة طويلة قبل بدء الحصول عليها، و لهذا فهي تنطوي على مخاطر عالية، و تتطلب مقابل ذلك ضمانات حقيقية كبيرة، و غالبا ما تقوم المؤسسات المالية التي تمول هذا النوع من القروض بالاعتماد أساسا على موارد آتية من القروض. ( لسوك، : ١٨٣ )

- القروض الإيجارية أو الائتمان التجاري :

أما عن تكلفة هذه القروض فهي تتلخص في الفوائد و العمولات التي تدفعها المؤسسة مقابل الحصول على القروض من البنك، و تختلف هذه التكلفة من دولة لأخرى حسب تعليمات البنك المركزي ، يعد الائتمان الإيجاري فكرة حديثة في طرق التمويل، باذ أدخلت تغييرا جوهريا ومعتبرا في طبيعة العلاقة التمويلية بين المؤسسة المقرضة والمؤسسة المقترضة، باذ تعددت وتنوعت .

حسب المفهوم الاقتصادي، فإن الاعتماد الايجاري هو عقد من خلاله يلتزم أحد الأطراف (المستأجر) بالتسديد للطرف الآخر (المؤجر) سلسلة من الدفعات الدورية التي مجملها يفوق ثمن شراء الأصل موضوع العقد، وعادة هذه الدفعات تمدد لتغطي الجزء الأكبر من الحياة الاقتصادية الأصل المقتنى ، المفاهيم التي أعطيت لهذه التقنية إما في صفة قانونية أو اقتصادية، ولكنها تصب كلها في معنى واحد ، ( Chantal brunneau, : 21 )

يرى الباحث ان : المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج ، وهي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة بها من تخزين، شراء وبيع، بغية تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية. ومن أجل مواصلة نشاطها تعتمد المؤسسة في تغطية احتياجاتها على مجموعة من الموارد المالية و المتمثلة في مصادر التمويل المختلفة ، اذ يعد التمويل الذاتي أحد المصادر التي تلجأ إليه المؤسسة لتمويل نشاطها، و يتكون من الأرباح المحتجزة، الاهتلاكات و المؤونات. و يتميز التمويل الذاتي بأنه ضمان لسداد القروض إذ أنه عنصر مهم في تحديد قدرة المؤسسة على الاستدانة، بالإضافة إلى أنه يعطي لصاحب المشروع الحرية في اختيار نوع الاستثمار دون التقيد بشروط الائتمان أو بأسعار الفائدة أو بالضمانات المختلفة التي قد تطلب منه مقابل الاقتراض من البنوك ، لكن ما يعاب عليه هو أنه غير كاف لتغطية كل احتياجات المؤسسة، لا سيما بالنسبة للمؤسسات التي لا تستطيع تحقيق أرباح متلائمة مع حجم الاستثمارات التي تعتمد القيام به .

و هو ما يدفع بالمؤسسة للجوء إلى مصادر خارجية مثل الائتمان التجاري الذي يعرف بأنه تمويل قصير الأجل يمنحه المورد للمشتري عند شراء بضاعة دون أن يترتب عليها دفع قيمة هذه المشتريات نقدا، و يتميز بالسهولة في الحصول عليه و انخفاض تكلفته، لكن التوسع في استخدام هذا النوع من التمويل يؤدي إلى جملة من المخاطر، ما يدفع بالمؤسسة إلى اللجوء إلى الائتمان المصرفي و هو القروض التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك ، لكن في حالة حاجة المؤسسة لتمويل استثمارات طويلة الأجل فإنها تلجأ إلى القروض طويلة الأجل سواء التي تحصل عليها من البنوك أو عن طريق السوق المالي بفتح رأسمالها للاكتتاب العام في البورصة ، لكن كل هذه الطرق للتمويل تعد تقليدية بالنسبة للمؤسسات لا سيما في الدول المتقدمة و التي

ظهرت لديها العديد من البدائل التمويلية الحديثة التي تسهم أكثر في تمويل المؤسسات لا سيما الصغيرة و المتوسطة، و التي عرفت حديثا في الدول النامية .

## المبحث الثالث

### مساهمة موازنة البرامج والأداء وبعض الأساليب في الاستخدام الأمثل للموارد

تبرز مساهمة موازنة البرامج والأداء في معالجة نواحي القصور التي تكتنف أداء الجهاز الحكومي والمتمثلة في الهدر المالي الذي أصبح صفة ملازمة لتنفيذ الأنشطة التي تنطوي عليها الموازنة التقليدية وذلك من خلال إيجاد مبررات منطقية للإنفاق الحكومي و استخدامه الى الموارد المتاحة على أن يرافق تطبيق موازنة البرامج والأداء خطة اقتصادية وسياسية واجتماعية يسبقها تهيئة المستلزمات اللازمة من كوادر بشرية يمكنها استيعاب أسس موازنة البرامج والأداء، فضلا عن تعديل النظام المحاسبي الحكومي ليتألم ومتطلبات الرقابة والتقييم التي تهدف موازنة البرامج والأداء إلى تحقيقها. إذ إن إدخال أساس الأستحقاق ونظم محاسبة التكاليف والعمل بمفهوم التكلفة / العائد من شأنه أن يحدد تكلفة الأنشطة المختلفة ضمن البرنامج بشكل علمي مدروس الأمر الذي يضع القائمين على التنفيذ أمام مسؤولية الالتزام بحدود النفقات المخصصة وعدم إمكانية تجاوزها ومن ثم تحقيق الكفاية الانتاجية التي تصب في معالجة ظاهرة الإسراف في النفقات هي من الظواهر التي لاتكاد تخلو منها معظم موازنات دول العالم سواء المتقدمة أو النامية والتي تأخذ صورا متنوعة كما في تضخم عدد الموظفين، التوسع في المزايا الممنوحة، شراء السيارات الحديثة والمباني الكبيرة والأثاث الفخم، نفقات سفر كبار الموظفين وما إلى ذلك.. الأمر الذي يستدعي وقفة جادة لترشيد الإنفاق الحكومي بمعنى التصرف بحكمة وعقلانية، تؤدي إلى ضبط النفقات العامة وأحكام الرقابة عليها ومن ثم الوصول بظاهرة الإسراف إلى الحد الأدنى ولاسيما في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية في استخدام نوعية الوقود والطرق الحديثة لإنتاج الطاقة الكهربائية والتقليل من الضائعات ، وإضافة وحدات إنتاجية جديدة تعتمد على صرف الوقود في الوحدات الإنتاجية القديمة أي أن لا وجود لتكلفة وقود ولا لتكلفة موارد بشرية جديدة يحتاج فقط انشاء وحده جديده بالاعتماد على ما متاح في محطة التوليد .

إن الاهتمام بموضوع ترشيد الإنفاق الحكومي و الاستخدام الأمثل للموارد أفرزته الظواهر الاقتصادية المتعاقبة التي مرت بها اقتصادات الدول المختلفة وفي مقدمة هذه الظواهر تأتي حالة الكساد الاقتصادي التي عمت الكثير من دول العالم، إضافة إلى الأزمات والانهيئات

المالية والتي أدت بمجملها إلى انخفاض حاد في حجم الإيرادات العامة وضياع الأموال العامة ( عصفور ، ٢٠٠٨ : ٤٠٠ ) .

### أولاً : أساليب الترشيح في الانفاق الحكومي و استخدامه للموارد :

اذ يتخذ الاستخدام الأمثل للموارد و ترشيح الانفاق الحكومي أسلوبين

أ : أساليب قصيرة الأجل .

ب: أساليب طويلة الأجل .

أ : الأساليب قصيرة الأجل :

اذ يستدعي استخدام هذا النوع من الأساليب او الاجراءات عند الانخفاض المفاجئ في الإيرادات و منها .

١- تقليل التعيينات

٢- تخفيض المكافآت ومخصصات السفر بنسب معينة

٣- تخفيض عقود الصيانة والعقود التشغيلية بنسبة معينة والاعتماد على الامكانيات الذاتية

٤- إيقاف المشاريع الجديدة و مستحقات المقاولين من المشاريع تحت التنفيذ

٥- حصر صلاحيات مناقلة البنود في الموازنة بوزارة المالية

ب : أساليب طويلة الأجل:

في حين تأخذ هذه الأساليب عدة سنوات لتنفيذها في ضوء ما يعرف ببرنامج ترشيح الإنفاق المعتمد من قبل الحكومة والذي يمتد ليشمل أربعة جوانب المالية، الإدارية، القانونية، والأعلامية .

١- ففي الجوانب المالية ينبغي أن تعتمد الحكومة إجراءات من شأنها أن تحكم الرقابة على النفقات الخاصة بتعويضات الموظفين كأن يتم إلغاء الوظائف غير الضرورية، إعادة توزيع



البدلات والمزايا الممنوحة للعاملين، هذا إلى جانب تخفيض النفقات التشغيلية ونفقات الصيانة، فضلا عن إعطاء الأولوية للمشاريع واطئة الكلفة وذات العائد والمنافع السريعة .

٢- أما بالنسبة للجوانب الإدارية فانها تتضمن البرامج طويلة الأجل لتطوير الجهاز الإداري ورفع مستوى كفاءته من خلال تطوير وتنمية قدرات العاملين في الأجهزة الحكومية وتطوير الهياكل التنظيمية، وضع أدلة تنظيمية وإجراءات لتنفيذ الأعمال الحكومية .

٣-أما بالنسبة للجانب القانوني فيشمل إعادة النظر بالقوانين والتعليمات لتتلاءم مع حالة ترشيد الإنفاق كما في تطوير أنظمة وتعليمات الموازنة العامة، لوضع ضوابط وتعليمات للشراء والتخزين والرقابة وغيرها .

٤- و أخيرا ينصرف الجانب الإعلامي وهو من الجوانب الهامة جدا إلى تسليط الضوء على مواطن التبذير و الإسراف في حلقات ومفاصل الجهاز الحكومي والتنبيه إلى مخاطر ذلك على الاقتصاد الوطني، إضافة إلى توعية العاملين بأهمية ترشيد الإنفاق العام باعتبار أن النفقات العامة من أهم أدوات السياسة المالية التي تستخدمها الحكومة في تحقيق الازدهار الاقتصادي .  
( اياد ، ريباز ، ٢٠١٨ : ٣٨٠-٣٨١ )

### ثانيا : التخطيط المالي ودوره في الاستخدام الأمثل للموارد

يعد التخطيط المالي أحد الركائز الأساسية في أي منشأة صغيرة كانت أم كبيرة ويعد الركن الأساس في إيجاد الحلول و إيجاد أوجه الإنفاق بما يتلاءم مع الموارد المتاحة، الموازنة هي إحدى أدواته الأساسية .

يعد التخطيط المالي من الوظائف الرئيسية لمعرفة نجاح الإدارة في جميع المنشآت سواء تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح أو التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، وبدونه تتخبط المنشآت بأهدافها ومشاكلها وحتى أنها ما إن تخرج من مشكلة حتى تقع في أخرى، "ويخلق التخطيط الوعي لدى الإدارة ويسلط أنظارها إلى المستقبل مما يمكنها من تحديد مناطق المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة لحلها في الوقت المناسب، فالتخطيط يحتاج إلى دراسة ظروف المستقبل و يقلل من احتمالات حدوث المفاجآت ( المجمع العربي للمحاسبين ، ٢٠٠١ : ٩٨

## ١- مفهوم التخطيط المالي :

يعد التخطيط المالي جزءاً من السياسة المالية للدولة ويعرف بأنه دراسة تحليلية للنشاط المالي العام وما سيتبع هذا النشاط من آثار بالنسبة لمختلف قطاعات الاقتصاد القومي، فهو تكييف كمي لحجم الإنفاق العام والإيرادات العامة وكذلك توجّه نوعي لأوجه هذا الإنفاق ومصادر هذه الإيرادات بغية تحقيق أهداف معينة في طليعتها النهوض بالاقتصاد الوطني وتحقيق الرقي للمجتمع وإتاحة الفرص المتكافئة للمواطنين ( فوزي ، ١٩٧٢ : ٢١ )

ويعبر عن التخطيط المالي بوسيلة الموازنة فهي " تعبير كمي عن الأهداف التي تحققها الإدارة خلال الفترة المقبلة ويهدف التخطيط المالي بالدرجة الأولى إلى "تأمين الاحتياجات المالية فتبدأ بالتنبؤ بالموارد المالية للسنة القادمة ( المجمع العربي للمحاسبين ، ٢٠٠١ : ١ )

## ٢- أدوات التخطيط المالي :

## أ - الموازنة :

يمكن القول أن الموازنة تبني الخطة المالية بناءً على أهداف المحطة، وهنا الهدف ربح و تحقيق أقصى قدر ممكن من النمو والاستمرارية والتوسع والمسؤولية الاجتماعية، ولتحقيق الموازنة الفعالة لابد من وجود ثلاث ركائز هي ( حلس ٢٠٠٦ : ١٣٦ )

- ١- وجود هيكل تنظيمي في المحطة وتحديد صلاحيات كل قسم وتحديد ما هو مطلوب منها.
  - ٢- وجود نظام تكاليف معياري باذ تتحدد فيها التكاليف المتوقعة لتنفيذ الأنشطة المختلفة لكل قسم وهي أيضاً التكاليف التي تستخدم للمقارنة مع الأداء الفعلي لتحقيق الرقابة
  - ٣- ضرورة معرفة المسؤوليات والواجبات الأقسام المختلفة في البلدية و الملقاة على عاتقها لضمان حسن تنفيذ الموازنة والوصول بالاتي إلى الأهداف التي تنشدها الإدارة العليا .
- ولعل من أهم أدوات التخطيط المالي التي يمكن أن يستعملها المدير المالي هي الموازنة النقدية، فالموازنة النقدية هي محصلة لكل نشاطات البلدية النقدية ولذلك تدعى في بعض الأحيان تقرير التدفق النقدي المتوقع للبلدية، وإن الموازنة النقدية تحضر على أساس نقدي باذ تظهر حجم وتوقيت التدفقات النقدية الخارجية والتدفقات النقدية الداخلية خلال فترة الخطة، وتعد

الموازنة النقدية على أساس شهري، ربع سنة أو نصف سنة أو سنة وعادة تعد للسنة بالكامل ( عجام و سعود، ٢٠٠٤ : ٣-٤ )

"أن التدفق النقدي لأي فترة هو عبارة عن الفرق بين المقبوضات والمدفوعات النقدية لتلك الفترة لذلك فإن الموازنة النقدية تقسم على جزأين هما (المقبوضات والمدفوعات)" ( المصدر السابق ص ٦٨ )

وفي قسم المقبوضات يلاحظ أن الواردات النقدية تنشأ من إيرادات التشغيلية وإيرادات الربحية و التمويل المركزي من قبل وزارة المالية ، أما المدفوعات النقدية ومتألف من النفقات التشغيلية ( وقود تشغيل التوربينات ، مصاريف الصيانة ، مصاريف سلعية ، تعويضات العاملين )

ب - التحليل المالي :

وهو ربط أعمال المنشأة بين الماضي والحاضر والمستقبل، يستخدم التحليل المالي ليساعد جميع الأطراف على معرفة وبناء معلومة لاتخاذ القرارات اللازمة .  
من ادوات التحليل المالي :

١ - التحليل الرأسي: بمعنى أن يتم تحليل كل قائمة مالية بشكل مستقل عن غيرها، كما يتم بشكل رأسي لعناصر القائمة المالية موضوع التحليل اذ ينسب كل عنصر من عناصرها إلى المجموع الإجمالي لهذه العناصر، أو إلى مجموعة جزئية منها ( الحياي، ٢٠٠٤ : ٢٦ )  
٢ - التحليل الأفقي: يهتم التحليل بدراسة سلوك كل عنصر من عناصر القائمة المالية وفي زمن متغير، بمعنى متابعة حركة هذا العنصر زيادة أو نقصان عبر فترة زمنية، وخالفاً للتحليل الرأسي الذي يتصف بالسكون فإن هذا التحليل يتصف بالحركة لأنه يوضع التغيرات التي حدثت خلال فترة زمنية محددة ( المصدر السابق ، ص ٢٧ )

٣- أهداف وأغراض التحليل المالي : يهدف التحليل المالي إلى تقييم لأداء المالي للمشروع الاقتصادي ويكون بعدة أشكال منها ( مطر، ١٩٩٧ : ٤ )

أ - . يحدد التحليل المالي مواطن الضعف والقوة في تركيبة الهيكلية المالية

ب - تقييم ربحية المحطة: أي قدرة المحطة على تحقيق الإيرادات من ناحية الكمية ودرجة استقرارها وتذبذبها.

ج - اكتشاف الانحرافات السلبية في الوقت المناسب ومعالجتها.

د - تقييم المركز الائتماني المحطة من خلال قياس مدى قدرة إيراداتها على سداد ديونها و نفقاتها

هـ - استنباط بعض المؤشرات التي توفر للإدارة معلومات تساعد في القيام بالتخطيط والرقابة وتقييم أداء الإدارة والأقسام المختلفة

### ٣ - أهداف التخطيط المالي :

"أن التخطيط المالي من أهم الوظائف للإدارات وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصور بأداء المنشأة المتوقع في المستقبل"، ومن هنا يبدأ دور التحليل المالي في هذه العملية من اذ تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع في المستقبل. ومن وظائف التخطيط المالي يكون في مجالات كثيرة كحماية الموارد المتاحة والتخطيط للتقاعد وتحقيق أهداف الادخار والاستثمار، وعندها يكون من أنجح السبل لاستخدام الموارد المالية المتاحة لحماية وتنمية الثروة الشخصية، ويعنى التخطيط المالي بمساعدة المحطة لحماية مواردها المالية وزيادة فاعلية الترتيبات المالية الحالية وكذلك إلى ضمان تدبير وتوفير الموارد المالية لمواجهة المتطلبات المستقبلية بالشكل الصحيح، ومن أهداف التخطيط المالي أيضا ( جابر ، ٢٠٠٦ : ٨ )

أ - أن يكون التخطيط المالي عادة متبعة:

التخطيط يجعل الإدارة تنظر دائما إلى المستقبل وهذا يؤدي إلى التقليل من المفاجآت المستقبلية، "ويرى هورنجون بأن التفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الأحوال والظروف نحو الأفضل" (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠٠١ : ٩٨ )

## ب - مشاركة جهودات الإدارة والأقسام المختلفة في المحطة

يقوم التخطيط المالي على أساس التنسيق بين الأقسام المختلفة ، مما يجعلها تعمل معا في نفس الاتجاه، " لذلك يجب مشاركة العاملين ورؤساء الأقسام في إعداد الموازنة فإذا لم يشاركوا في إعدادها فسوف ينشغلون في إيجاد المبرر لمواجهة نظام الموازنة والنتائج المترتبة عليه" وعندها يمكن معرفة الحاجات والعقبات في المستقبل وبعدها يمكن الإدارة من وضع برامج التي تلبي احتياجات المستقبل المالية ( المصدر السابق ، ص : ٢ )

## ج - خدمة وظيفة الرقابة

إن التخطيط المالي في شركات إنتاج الطاقة الكهربائية يخدم وظيفة الرقابة فالموازنة تحتوي على التدفقات المالية التي يتوقع حدوثها خلال فترة إعدادها، والخاصة بكل إدارة أو قسم، وتتم الرقابة عن طريق مقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام الواردة في الموازنة تحدد لكل إدارة أو قسم فإن الرقابة تصل إلى كل وحدة إدارية، وعليه يتم اكتشاف الأخطاء والانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب

## د - توجيه الاستثمارات المالية

وتساعد الموازنة في توجيه الاستثمارات المالية بصورة سليمة لأنه باستخدام الموازنة تعلم الإدارة ما هي الوحدات الإدارية التي يجب دعمها من اذ الموارد وما هي الوحدات التي ليست بحاجة إلى ذلك، ويجب أن تكون الموازنة واقعية و يحتاج الى بذل المجهود الممكن وليس المستحيل وإذا زاد الصرف عن الحد الممكن تصبح الموازنة أداة لإحباط العاملين وليس تحفيزهم .( المصدر السابق ، ص : ٢ )

## هـ - الاستفادة من التغذية العكسية:

بما أن الموازنة هي عمل رقابي يسهل على رجل الإدارة أن يخطط بمقتضى أعماله، وكما أنه يستطيع أن يفسر أسباب أخطاء التنفيذ وانحرافاته عن الخطة، ومع هذا فإن العمل الرقابي يعد وسيلة هامة لتتعلم الإدارة من أخطائها وتتفادى هذه الأخطاء في المستقبل . ( جلس ، ٢٠٠٦ : ١٣٨ )

## ٤- أهمية التخطيط المالي :

يساعد التخطيط المالي السليم بشكل عام على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية الكامنة والمتاحة وبالآتي وضع الحلول المناسبة للمشكلات الاقتصادية في الدولة أو على الأقل التخفيف من حدتها ومن حدة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن ذلك. لذا فإن هناك أسبابا ودوافع عديدة أخرى للأخذ بأسلوب التخطيط المالي وتطبيقه يمكن إجمالها فيما يأتي

## أ - على مستوى الدولة والإقليم:

١- تحقيق التوازن الاجتماعي وذلك من خلال توزيع وإعادة توزيع الدخل بين المناطق والأقاليم بشكل مقبول، أي التوزيع المتساوي لعائدات النمو ومكاسب التنمية طبقا وإقليميا ( العلي، ٢٠٠٧ : ٦٥ )

٢- تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية وتحسين مستوى معيشة السكان ونوعية حياتهم ( الصقر ، ١٩٩٤ : ١٦ )

٣- المساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئة.... الخ (العلي، ٢٠٠٧ : ٢٥ )

## ب - على مستوى الهيئات المحلية :

١ - "يوفر التخطيط قدرة كبيرة على التنبؤ بأحداث المستقبل" وبالآتي يزيد من قدرة على التأقلم والتكيف مع الأحداث الحالية والمستقبلية من خلال تحديد أفضل أساليب وطرائق العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه.

٢- يعمل التخطيط على بلورة الأهداف العامة والتفصيلية ويأخذ بعين الاعتبار عدم وجود أي تناقض بينها.

٣- "يعمل التخطيط على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها بعض من جهة ومن الأهداف العامة والتفصيلية من جهة أخرى"، وبالآتي يتم تحديد خطوات العمل بشكل منطقي متسلسل ومتكامل لجميع العاملين

٤- يساعد التخطيط السليم في إيجاد دور تنافسي أفضل من خلال المرونة التي يوفرها فيما يتعلق بتطوير وتعديل أساليب العمل وزيادة مصادر التمويل بعد تحديد حاجات السكان ورغباتهم

٥- "يقلل التخطيط السليم من الأخطاء بجميع أشكالها وعلى كافة المستويات" لأنه أسلوب يقوم على التروي والموضوعية المدروسة في صنع القرارات الصحيحة وبالآتي فهو يساعد المدير المالي على اتخاذ القرارات السليمة والتي تحكمها الأهداف المحددة.

٦- يعمل التخطيط على وضع الحلول المناسبة من خلال تحديد المشكلات القائمة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.

٧- يحقق التخطيط الرقابة على كافة أشكاله وفي جميع مستويات تنفيذ الخطة الموضوعية.  
(غنيم، ١٩٩٩: ٣٥-٣٦)

وفي رأي الباحث فإن التخطيط المالي المدروس والواقعي المبني على أسس علمية والمأخوذ من نتائج واقعية فعلية هو صاحب الدور الأساس في الاستخدام الأمثل للموارد والسيطرة على الهدر المالي في الإنفاق وتوجيه الموارد المتاحة للحصول على أعلى فائدة ممكنة من خلال الترابط بين الموازنة والتحليل المالي، فان اعداد الموازنة بالطرق العلمية و السبل الصحيحة بواسطة برامج وأنشطة وقياس أدائها والرقابة عليها يؤدي ذلك الى تحليل مالي دقيق ونتائج مالية أكثر دقة وصحة من ما يترتب على ذلك قرارات ذات جودة عالية و اقل مخاطرة .

### ثالثا : كفاءة السوق في التحقيق الأمثل للموارد

في ظل ظروف معينة، سيظهر السوق كفاءة في تخصيص الموارد وحل المشكلات الاقتصادية باذ يكون الاقتصاد كل كفاءاً ولا يمكن تحسين حالة أي فرد فيه إلا على حساب حالة فرد آخر رفاهية أو أمثلية (د. نوردهاوس . ٢٠٠١ : ٩٨ )

وهذا بيان مذهل حقا عن قدرة السوق على إعطاء نتائج مفيدة. وهو يعني انه، بالنظر الى موارد المجتمع والتكنولوجيا المتاحة له، فليس في وسع امهر المخططين حتى ولو استعانوا

بالحاسوب و خطة عبقرية لاعادة التنظيم والتخصيص ايجاد حل يتفوق على السوق، ولا يمكن لأي عملية لاعادة التنظيم أن تجعل الجميع افضل حالاً.

و يقوم السوق بكفاءة عالية في تخصيص الموارد وتنظيم الإنتاج لتحقيق أفضل المنافع للمستهلك والمنتج، أفضل إشباع للمستهلك وأفضل ربح للمنتج وأفضل عائد لعوامل الإنتاج، ويتم ذلك من خلال عدّة خطوات يتولى السوق تنفيذها بانسيابية وبدون تدخل ويمكن ان نوضّح أهم هذه الخطوات في الآتي . ( المصدر السابق )

الخطوة الاولى: تتعلق بتحديد حجم هذا الانتاج كماً ونوعاً. وهو يتحدد من خلال السوق وعلى اساس دراسة الاحتياجات والطلب الحالي والمتوقع للمستهلكين، مبدأ سيادة المستهلك، باذ تتحقق اعلى منفعة للمستهلك طبقاً لمساواة المنافع الحدية لكل دولار يتم إنفاقه على مختلف السلع من قبل المستهلك .

الخطوة الثانية: تتعلق بتقدير وتوفير الموارد وعناصر الإنتاج اللازمة لهذا الإنتاج، وهذا يتحقق ايضاً من خلال السوق والعلاقة بين المنتجين وأصحاب عناصر الإنتاج، اذ يظهر السوق كفاءة في ذلك لأنه يحقق او يسهم في تحقيق أقل تكلفة المنتج ومن ثم اقصى ربح ممكن له من خلال إرشاد المنتج الاستقرار عند كمية معينة من كل نوع من المدخلات باذ تكون قيمة إنتاجها الحدي مساوية لسعرها أو كلفتها الحدية

الخطوة الثالثة: تتعلق بالاختيار الفني او اختيار طريقة الإنتاج المثلى التي تضمن الحصول على أحسن نتيجة ممكنة بأقل جهد ونفقة ممكنة. وهذا يتحقق ايضاً في السوق من خلال المقارنة بين النفقات النسبية أثمان عناصر الإنتاج وكمياتها المستحقة في كل طريقة لإنتاج حجم معين من الناتج) وبين اسعارها في السوق. وهذه امور يقوم او يتحمل السوق مسؤولية الوصول إلى أفضل نقطة باذ عندها يتم الحصول على أعلى كفاءة في الإنتاج وذلك من خلال الاستمرار في الانتاج لغاية الوصول الى النقطة التي عندها يكون "سعر كل سلعة منتجة مساوية للتكلفة الحدية لتلك السلعة وما بعدها تبدأ الخسارة". وعندها يكون المنتج قد وصل الى افضل مستوى للإنتاج باذ تحقق أفضل توليفة للموارد و اقصى ربح ممكن

الخطوة الرابعة: وتتعلق بطرح المنتجات للتداول وتحديد اثمانها. واكيد وكما بينا سابقاً، فإن الانتاج الذي حصل من اذ الكم والنوع والكيفية قد حصل على استجابة لرغبات السوق



والأثمان السائدة فيها، والذي هو انعكاس لرغبات المستهلكين. إذن فالسوق في البداية والنهاية هو المسؤول عن تحديد حجم الانتاج المطلوب ونوعيته وتوزيعه وتحديد اثمانه ( د.نوردهاوس، ٢٠٠١: ٣٠٢، مصطفى رشدي، ١٩٨٧: ١٥٣ - ١٥٤ )

ان كل الخطوات السابقة وفي جميع الحالات، فإن زاوية المعالجة في اتخاذ القرارات الخاصة بتخصيص الموارد في كافة المراحل يتم من خلال الوحدات الفردية الممارسة للنشاط الإنتاجي و طبقا لمصالحها الذاتية والذي تحكمه الربحية التجارية والمنفعة الحدية، والذي يقوم بعملية التنسيق بين تلك القرارات وعلى ضوءها ويقوم بمهمة التخصيص هو السوق.

بعد كل ما تقدم من نقاش وتحليل حول إمكانية السوق في تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد ومن ثم تحقيق امثلية ، نعود ونطرح السؤال الذي سبق أن طرحناه وهو: هل يستطيع السوق من تحقيق اعلى كفاءة في تخصيص الموارد؟ وهنا نستطيع الاجابة فنقول: تُعد كفاءة السوق من أهم الشروط التي يجب توفيرها لتحقيق امثلية باريتو ومن ثم اعلى كفاءة في تخصيص الموارد، إلا أن كفاءة السوق لا تظهر في كل الحالات والظروف، اذ تظهر حالات يفشل فيها السوق الحر وآلياته في التعامل بكفاءة مع مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها ولاسيما عندما يعجز (السوق) في تضمين كل التكاليف والمنافع في سعر السلعة سواء عند عملية إنتاجها واستهلاكها. أو بسبب وجود قيود على إمكانية الدخول للسوق أو عدم توفر المعلومات، وغيرها. ويمكن تلخيص بعض الحالات التي تؤدي الى عجز السوق في تحقيق اعلى كفاءة في تخصيص الموارد في الحالات الآتية: ( ذات المصدرين السابقين )

#### ١. ان البيئة ومكوناتها سلع عامة.

تتصف السلع العامة\* ، البيئة ومكوناتها، ببعض الخصائص لا تتصف بها السلع الخاصة. فالسلعة العامة تتميز بعدم وجود تنافس\* في استهلاكها، وعدم انطباق مبدأ الاستثناء عليها\*. ولكي تتوفر المقدره على استخدام الاسعار والاسواق للوصول الى الكفاءة في تخصيص الموارد اللازمة الإنتاج سلعة ما، فمن الضروري التأكد من أن المستهلك لا يستهلك السلعة ما لم يتم دفع سعر ملائم لها، مبدأ المنافسة، وكذلك فإنه بعد دفع السعر فإن بإمكان من حصل عليها أن يمنع الآخرين من الانتفاع من السلعة مدار البحث، مبدأ الاستثناء ، هذا الأمر ينطبق على السلع الخاصة التي تتصف بوجود التنافس في استهلاكها واعتماد مبدأ الاستثناء في استهلاكها. أما السلع العامة فلا ينطبق ذلك، وهذا ما يحد من إمكانية السوق في تخصيص

الموارد بشكل كفاء لإنتاج مثل هذه السلع العامة، لأن السوق في مثل هذه السلع يفقد أهم أداة من أدواته وهي التسعير ( د.شالس، ٢٠٠٥ : ١٤٦ )

## ٢. وجود آثار خارجية لإنتاج واستهلاك بعض السلع والخدمات.

يتمثل الجانب الآخر، من جوانب فشل السوق، في حالة وجود الآثار الخارجية والتي تُنتج في حالة السلعة التي يسبب إنتاجها واستهلاكها آثارا خارجية. ففي الظروف العادية، أي عدم وجود آثار خارجية، تقوم آليات السوق بالوصول الى وضع توازن ما بين الطلب والعرض بناء على سلوكيات المستهلك والمنتج القائمة على تحديد سليم للمنفعة الحدية التي يحصل عليها المستهلك من السلعة والتكلفة الحدية التي يتحملها المنتج لإنتاجها. لكن تظهر المشكلة عندما لا يعكس سعر السوق كل المنافع والتكاليف المرتبطة بسلعة ما، وهو ما يحدث عندما يتأثر طرف ثالث، غير المستهلك والمنتج، سواء بشكل ايجابي او سلبي في إنتاج او استهلاك تلك السلعة. تتمثل المنافع الخارجية، في مجال البيئة على سبيل المثال في حالة ما اذا استخدم احد المصانع تكنولوجيا متطورة لتحسين كفاءة الإنتاج ونوعية المنتجات، وبالتالي زيادة الربحية، فإن ذلك يمكن أن يعود بنفع غير مباشر على المقيمين بالقرب منه نتيجة لانخفاض مستويات التلوث الناتجة عنه وما يستتبعه من تحسين الصحة والانتاجية... الخ. أما في حالة التكاليف الخارجية فيمكن ان ترتبط مثلاً باقامة مصنع يقع بالقرب من منطقة سكنية صدر عنه تلوث هواء مثلاً، وهو ما يمكن أن يؤدي الى تحميل المقيمين في هذه المنطقة السكنية بتكاليف خارجية عديدة من ضمنها الارض بصحتهم وانخفاض قيمة العقارات بالمنطقة.

غالبا لا يأخذ المتعاملون في السوق هذه الآثار الخارجية في الاعتبار عند تحديد سعر وكميات السلعة التي يؤدي إنتاجها واستهلاكها إلى الآثار الخارجية. يعني ذلك أن السوق يقوم بتخصيص موارد لإنتاج هذه السلعة بشكل غير كفاء نظرا لغياب جزء من التكاليف في حالة وجو تكاليف خارجية أو جزء من المنافع في حالة وجود منافع خارجية ( , Barbier

( 1992 : 344 )

## ٣. أشكال وحقوق الملكية وأثارها.

أن التعامل مع الموارد (سواء المتجددة أو غير المتجددة)\* يواجه تحديات مختلفة. الاستخدام الكفء للموارد غير المتجددة يقضي بتوزيع الكميات المتناقصة من تلك الموارد على حقبة زمنية طويلة لأنها تعد من حقوق الأجيال الحالية واللاحقة أيضاً: هل نستخدم الغاز الطبيعي ذو التكلفة المنخفضة لهذا الجيل أم ندخره للمستقبل؟ وبالمقابل فإن الاستخدام الرشيد والكفء للموارد المتجددة يتضمن التأكد من الحفاظ على كفاءة استمرار تدفق خدمات تلك الموارد: مثل ادارة استغلال الغابات بشكل ملائم، وحماية مناطق تكاثر الأسماك وتخزين المياه غيرها.

تؤدي حقوق التملك للموارد عادة الى تدهور واستنزاف تلك الموارد في حالة ما إذا قام كل فرد باجراء حساباته على أساس منفعته وتكاليفه الخاصة، دون النظر إلى تأثير قراراته على باقي الأفراد المستفيدين من تلك الموارد. فنجد مثلاً أن وجود حقوق ملكية للموارد الطبيعية (على المشاع مثلاً) يمكن أن يؤدي إلى ظهور مشكلة حرية الدخول للجميع، ففي هذه الحالة يمكن لكافة الأفراد الاستفادة من تلك الموارد، إلا أنه ونظراً لأن قراراتهم ستكون عادة مبنية على حسابات منافعهم وتكليفهم الخاصة دون الاهتمام بتأثير قراراتهم على الأفراد الآخرين أو على الموارد ذاتها أو على حقوق الأجيال اللاحقة من تلك الموارد، فإن كلا منهم سيحاول الحصول على أقصى منفعة صافية وذلك على حساب الآخرين. ومن الأمثلة على ذلك الغابات ومصايد الأسماك. وكذا الحال إذا كانت حقوق الملكية لفرد واحد أو مجموعة من الأفراد (الملكية خاصة) إذ يمكن ان يؤدي الى حدوث مشكلات جمة إذا ما قام كل منهم ببناء قراراتهم على أساس منفعه وتكاليفه الخاصة بغض النظر عن اثر ذلك على باقي الافراد الآخرين او الموارد ذاتها او حقوق الاجيال اللاحقة

يمكن القول بناءً على ما سبق ان المشكلة الرئيسية في التعامل مع البيئة والموارد الطبيعية، تتمثل في فشل ميكانيكية السوق في التعامل معها وما يصاحب ذلك من سوء استغلال لتلك الموارد ذلك لأن تلك الموارد هي ملك للجميع بما فيهم الأجيال اللاحقة، وأن مسألة الحفاظ عليها وضمان ديمومتها لا يقوى عليها السوق وباللاتي يفشل في التعامل مع تلك الموارد والبيئة بالكفاءة المطلوبة. (د. نوردهاوس . ٢٠٠١ : ٣٧٥ - ٣٨٠ )

## ٤. ظروف المنافسة غير التامة (الاحتكارات).

إذا ابتعدنا عن المنافسة الكاملة ودخلنا الى المنافسة غير الكاملة (الاحتكار) ، اذ تتمتع مثلاً إحدى الشركات بقوة مهيمنة في سوق معين، كأن يكون لديها امتياز في صناعة سلعة ما أو تمتلك براءة اختراع أو امتلاكها لمورد من الموارد الطبيعية غير المتجددة وحتى المتجددة ، فإن في وسعها أن تؤثر على الأسعار والسوق ومن ثم الابتعاد عن تحقيق الامتلية المطلوبة في تخصيص الموارد. و في وسعها (المحتكرون) رفع سعر إنتاجها بأكثر من التكلفة الحدية، وبالتالي يشتري المستهلكون كمية أقل من مثل هذه السلع، وهذا يعني انخفاض إشباع المستهلك وهذا يمثل شكلاً من أشكال عدم الكفاءة الذي تولده المنافسة غير الكاملة. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المحتكرون (الذين يهدفون إلى تعظيم أرباحهم) فإن بإمكانهم تقليص نفقات الإنتاج (عوائد عناصر الإنتاج) بأقل من قيمتها الحقيقية مثل سياسة العمل الرخيص أو الحصول على الموارد (مدخلات العملية الانتاجية) بابخس الاثمان... الخ. وفي ذلك هدر في مثل هذه الموارد ومن ثم الابتعاد عن الامتلية في تخصيص الموارد، ذلك لأن السوق لا يستطيع أن يعمل بشكل كفوء في مثل هذه الحالات اذ تكون الغلبة للقوة الاحتكارية على عمل السوق والأسعار. ( المصدر السابق ، ٣٠٥- ٣٠٦ )

**رابعا : طرق حديثة للاستخدام الأمثل للموارد في محطات انتاج الطاقة الكهربائية**

هناك الكثير من الطرق الحديثة في استغلال الطاقه المتاحة او الموارد المتاحة في توليد الطاقة الكهربائية من المحطات المنشأة اصلا والاعتماد على ذات الموارد و لكن بتوفير الطاقة أكثر مع تحسين جودة الانتاج وتقليل الضائعات والحفاظ على البيئه والتقليل من التلوث البيئي ، وزيادة في عمر انتاج الوحدة المولدة للطاقة الكهربائية وخفض التكاليف في بعضها وسوف نتكلم عن طريقتين بالإمكان تطبيقها في بيئة العراق لان بيئه العراق هي حارة جافة ومحطات توليد الطاقة موجودة في وسط وجنوب العراق اكثر من ماعليه في المنطقه الشماليه بذلك تكون الضيعات في هذه المحطات أكبر مما عليه في المحطات الشماليه بسبب حرارة الأجواء وجفاف الهوى .

## الطريق الأولى :

طريقة تحسين أداء محطة الكهرباء الغازية باستخدام تقنية التبريد ( نظام الضباب ):

يعد النظام الضبابي أحد الطرق المضمونة والاقتصادية لتبريد الهواء الداخل للتوربين الغازي من أجل تطوير أدائه وذلك من خلال ضخ الماء على شكل ضباب بوجة الهواء الداخل للتوربين الغازي عبر مضخات عالية الضغوط تصل بين ( ٧٠٢ ٨٣١ بار) الى نوزلات خاصة - يبلغ قطرها ( ٠,٨٢٧١ ملم) و تربط هذه النوزلات بقوة الى شبكة أنابيب فولاذية وتثبت بواسطة اقفال فولاذية بإحكام وذلك لمنع أي انهيار بها مع حماية جميع اجزاء التوربين الغازي.وعملها فان هناك نوعين من النوزلات وهما( نوزلات مسمار الاصطدام و نوزلات دوامة الدفع) اذ تعد نوزلات مسمار الاصطدام الافضل من نوزلات دوامة الدفع لكونها تنتج قطرات صغيرة جدا،وبالواقع فإن نسبة ٩٠% من الحجم الكلي للضباب يكون قطر القطرات ١٠ ميكرون وتتبخر جميع هذه القطرات مسببة في برودة هواء المحيط قبل دخوله الى ضاغط التوربين الغازي.أما النسبة المتبقية من حجم الضباب الكلي والبالغة ٩٠ % فيتم التخلص منها وذلك من خلال استخدام بعض العوائق كمانع الاهتزاز وشبكة صيد القطرات وكذلك باستخدام نظام كفاء للتصريف. ( الرياحي ، ٢٠١٩ : ١ )

أشارت النتائج الى أن أي تخفيض في درجة حرارة الهواء المحيط تسهم في خفض مقدار الشغل المطلوب من ضاغط التوربين الغازي مع زيادة في كثافة وكمية الهواء الداخل الى التوربين وبالتالي الى زيادة الطاقة المنتجة من التوربين الغازي،فمثلا الطاقة المنتجة من التوربين الغازي نوع جي اي المرقم ٦٥٤١ بي والموجود في العراق ينتج طاقة قدرها ٢٩٠٢٣ كيلو واط وهذه الطاقة المنتجة من هذا النوع تزداد الى ٣٤٣٧٩ كيلو واط بعد استخدام نظام الضباب، ومن خلال اختبار الضباب في المجرى الهوائي باستخدام الجهاز الليزري الخاص بقياس الضباب المنتج بواسطة نوزلات المسمار التصادمي اتضح بأن توزيع حجم القطرات هو ١٠ ميكرون والنسبة ٩٠% من حجم الضباب الكلي وتحت ضغط قدرة ١٣٨ بار.و يظهر بأن لا يوجد فرق في النتائج النظرية والعملية.وتم كذلك استخدام برنامج للحاسوب و للتوربين الغازي نوع جي اي المرقم ٦٥٤١ بي اذ اشارت نتائج البرنامج وبعد ادخال البيانات المطلوبة الى تحسين حقيقي في أداء التوربين الغازي المذكور بعد تطبيق النظام الضبابي وعلى اساس اجراء التغيير في خفض درجة الهواء مع كون الجريان الحتمي للتوربين الغازي متساويا وثابتا كما في حالة الاساس نحصل على افضل نتائج التحسين في الأداء.وتم كذلك

استخدام معادلات خاصة لاحتماب العدد المطلوب من نوزلات المسار التصادمي للتوربين الغازي نوع جي اي المرقم ٦٥٤١ وبلغت ١٧١ نوزل وعلى اساس ان هناك نسبة ٢% خسارة في الضباب الكلي علما بان كل نوزل ينتج ٠,٢٠٤ لتر بالدقيقة. ان اهداف يرمي الى اجراء تحسين في اداء التوربينات الغازية وعلى وجة الدقة في الفصول الحارة) كفصل الصيف في العراق( وتتضمن النتائج الحقيقية من استعمال نظام الضباب ماياتي . (الرياحي ، ٢٠١٩ : ١ - ٣)

- ١- زيادة الطاقة المنتجة من التوربين الغازي بنسبة تصل الى ٢٠%
- ٢- تحسين المعدل الحراري للتوربين الغازي بنسبة ٢,٥ % وتوفير في استهلاك - - الوقود المستعمل
- ٣- خفض نسبة التلوث بغاز اول اوكسيد النتروجين بنسبة تصل الى ٣٠%
- ٤- زيادة في الكفاءة الحرارية للتوربين الغازي ولكل من الدورتين البسيطة والمركبة -
- ٥- النظام الضبابي مضمون وهو طريقة اقتصادية
- ٦- اقل في كلف التشغيل والصيانة قياسا بالطرق الاخرى -
- ٧- اقل تلوث بي

### رأي الباحث

من خلال ما تقدم و من خلال الزيارات المتكررة الى الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط ، و محطة الحلة الغازية الثانية اتضحت كثير من الأمور .  
و تحققت ٤ زيارات في أوقات مختلفة ، أن المحطة الغازية موضوع البحث تتكون من وحدتين لإنتاج الطاقة الكهربائية كل وحده تنتج الطاقة الكهربائية بمقدار ١٢٥٠٠٠ كيلو واط ساعة طاقة قصوى اذ تحقق في كل زيارة الآتي :

## الزيارة الأولى

اذ كانت هذه الزيارة في نهاية شهر تشرين الثاني ٢٠٢٠ و كان درجات الحرارة معتدلة وكانت إنتاج الوحدة الواحدة في هذه المحطة ١٠٩١٢٥ كيلو واط \ ساعة

## الزيارة الثانية

وتحققت هذه الزيارة في الثلث الأخير من شهر كانون الاول ٢٠٢٠ وكانت عدادات المحطة تشير الى واحدة تنتج ١١٦٢٥٥ كيلو واط \ ساعة وكانت درجات الحرارة منخفضة تصل إلى ١٢ درجة في منتصف النهار

## الزيارة الثالثة

وكانت هذه الزيارة في النصف الأول من شهر كانون الثاني عام ٢٠٢١ و ايضا كانت درجات الحرارة منخفضة وقد سجلت لإنتاج الوحدة الواحدة ١١٦١١٢ كيلو واط \ ساعة

## الزيارة الرابعة

و كانت هذه الزيارة في منتصف شهر آذار لعام ٢٠٢١ وهنا بدأ ارتفاع درجات الحرارة اذ وصلت إلى ٣٢ درجة وصل إنتاج الوحدة الواحدة الى ٩٩٦٤٨ كيلو واط \ ساعة و يتضح من هذه الزيارات الفوارق الزمنية في ما بينها و تفاوت درجات الحرارة بين الزيارات لشهري كانون الأول والثاني وآذار، قد تسبب ارتفاع درجات الحرارة للهواء الداخل أو الهواء المحيط بالتوربين او الوحدة الانتاجية الى انخفاض في الطاقة الكهربائية المنتجة الى ما بين ١٥% - ٢٠% وذلك يعد هدرا كبيرا في إنتاج الطاقة الكهربائية وزيادة في التكاليف مما يخفض أرباحها .

ومما ذكر انفا من الزيارات الميدانية الى المحطة موضوع البحث ومن خلال المقارنة النظرية للنتائج التي قد سجلت نجد أن الطريقة الضبابية هي طريقة مثالية للإستخدام في الأجواء العراقية لاننتاج الطاقة الكهربائية وتحسينها وتقليل التكاليف وبالاتي زيادة ربحية الشركة المنتجة للطاقة الكهربائية .

## الطريقة الثانية

وتقتصر هذه الطريقة على معلومات الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية المنطقة الجنوبية و رأي الخبراء في المديرية العامة للتدريب وبحوث الطاقة في وزارة الكهرباء .  
و تكون هذه الطريقة بإضافة توربين إضافي من النوع البخاري إضافة الى التوربينات الغازية الموجودة الشغاله فعلا ويكون اعتماد تشغيل التوربين البخاري على عوادم التوربينات الغازية اذ أن كل عادم من عوادم التوربينات الغازية تنتج طاقة حرارية وغازات بمقدار ٣٥٠ - ٤٠٠ درجة مئوية ، وهذه الطاقة الحرارية كافية لتسخين الماء في التوربين البخاري وتحويله الى بخار لدفع العنفات المنتجة للطاقة الكهربائية وفي هذه الطريقة يتم الاستفادة من الآتي :

١- عدم وجود اي تكاليف اضافية الوقود لأن تشغيل التوربين البخاري سوف يعتمد فقط على عوادم التوربينات الغازية ولا يحتاج الى وقود

٢- تقليل التلوث الحاصل بسبب عوادم التوربينات الغازية

٣- يحتاج في هذه الطريقة فقط لإنشاء ونصب بالتوربين

٤- الاستفادة من الموارد البشرية الموجودة فعلا في تشغيل المحطة وعدم إضافة موظفين إضافيين لذلك

٥- تمكن هذه الطريقة من مضاعفة إنتاج المحطة الى ٣٠٠% من إنتاج الحالي لأن التوربين البخاري قادر على إنتاج من ٣٦٠ كيلو واط \ ساعة الى ٥٠٠ كيلو واط \ ساعة

٦- مما يعيب هذه الطريقة هي كلفة إنشاء التوربين البخاري اذ ان كل كيلو واط يكلف مليون و ٢٠٠ الف دولار و الفترة الزمنية الكافية لإنشاء التوربين البخاري تتصل الى خمس سنوات وذلك بسبب أن التوربين البخاري عند وضعه في أي منطقة من مناطق العالم يحتاج إلى دراسة مسبقة الأجواء بتصميم سبائك مقاومة للظروف المناخية و الغازات الناتجة عن بخار الماء  
(<https://www.moelc.gov.iq/ter/page/ter-static-1566889642?lang=ar> ).



### الفصل الثالث

## الانموذج التطبيقي لموازنة البرامج والاداء في تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة

يتضمن القسم الاول من هذا المبحث عينة البحث ويتكون من نبذة عن الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية \ الفرات الاوسط وتأسيسها ومهامها ومهام محطة الحلة الغازية الثانية وسنتناول في القسم الثاني من المبحث أنموذج لتطبيق موازنة البرامج والاداء في تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، ومن أجل ذلك ضم الفصل مبحثين، هما ما يأتي:

- المبحث الأول: نبذة تعريفية عن عينة البحث.
- المبحث الثاني: انموذج لتطبيق موازنة البرامج والاداء في الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية \ الفرات الاوسط ( محطة الحلة الغازية الثانية ).

## المبحث الأول

### نبذة مختصرة عن تطور ونشأة و الهيكل التنظيمي

#### الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط | محطة الحلة الغازية

#### الثانية

#### اولاً | الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط

هذه الشركة احدى تشكيلات وزارة الكهرباء العراقية وقد مررت في الكثير من التطورات حتى وصلت الى هيكل الشركة عامة في عام ٢٠١٨ .

و كانت أول بذراتها هي محطة الحلة الغازية الاولى ومن ثم لحقت بها محطة النجف القديمة في عام ١٩٧٥ اذ كانت تابعة الى وزارة الصناعة العراقية وفي عام ١٩٨٦ اضيفت لها محطة المسيب الحرارية وفي عام ٢٠٠٠ استقلت هيئة الكهرباء الوطنية بمفردها عن وزارة الصناعة ، وأصبحت هذه المحطات تابعة الى مديرية إنتاج الطاقة لمنطقة الفرات الأوسط ، بعد عام ٢٠٠٣ بسبب التوسع العمراني والسكاني في العراق وفي المنطقة الوسطى انشأت الكثير من محطات إنتاج الطاقة الكهربائية في محافظة بابل والنجف والديوانية و كربلاء ، وكان التفكير لابد من إيجاد هيكل تنظيمي جديد يدير هذه المحطات والتوسع الحاصل عليها بعيدا عن الارتباط المباشر في مكاتب الوزارة وتكون لها استقلالية إدارية ومالية ، وذلك في عام ٢٠١٨ أنشأت الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط .

و تعد الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية هي شركة عامة بموجب قانون الشركات ٢٢ لعام ١٩٩٧ المعدل لها استقلالية معنوية ومادية ممولة ذاتيا ، و مقرها العام في محافظة بابل مدينة الحلة ، وحسب البيان التأسيسي للشركة تكون المحطات الواقعة ضمن محافظة بابل ومحافظة الديوانية ومحافظة النجف و كربلاء المقدسة تابعة لها ولها الحق في فتح فروع اخرى في داخل العراق وخارجه بموافقة مجلس ادارة الشركة وجهت ذات العلاقة ، وهي شركة عامة لإنتاج الطاقة الكهربائية وهي احدى تشكيلات وزارة الكهرباء العراقية ، و تأسست برأس مال قدره ( ٤,٩٩٨,١٨٢,١٠٧,٥٠٥ دينار عراقي ) ،

مهمة هذه الشركة إنتاج الطاقة الكهربائية المجهزة الى الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية المنطقة الوسطى والفرات الأوسط .

تجهيز الطاقة الكهربائية من المحطات التابعة لها التي تتألف من محطة بخارية و ٩ محطات غازية متنوعة و ٢ محطة كهرومائية و ٣ محطات ديزلات ، يكون المجموع الكلي للمحطات المنتجة للطاقة الكهربائية ١٥ محطة منتشرة في المحافظات المذكورة بقدره كهربائيه ( ٥,٣٥٦ ) ميكا واطو كما موضح في الجدول الاتي

## جدول رقم ( ١ )

جدول تفصيلي يوضح المحطات من حيث المنشأ والموقع وعدد الوحدات والسعة التصميمية										
ت	اسم المحطة	النوع	الوحدات		تاريخ الانشاء	المنشأ	المحافظة	الموقع	سعة الوحدة (MW)	التصميمية (MW)
			نوع التوربين	العدد						
١	المسيب الحرارية	بخارية	Parson	٤	١٩٨٦	بريطانيا	بابل	المسيب-الاسكندرية-القادسية	٣٠٠	١٢٠٠
٢	الحيرات	غازية	FSE	١٠	٢٠١٢	امريكا	كربلاء	ناحية الحيرات-خربة القيادة	١٢٥	١٢٥٠
٣	المسيب الغازية	غازية	BOING 737	١٠	٢٠٠٤	امريكا	بابل	المسيب-القادسية	٥٠	٥٠٠
٤	الميدرية	غازية	FSE	٤	٢٠١٤	امريكا	النجف	ناحية الميدرية	١٢٥	٦٦٥
			SIMENS	١	٢٠١٣	ايران			١٦٣	
٥	الدولية	غازية	FSE	٤	٢٠١٤	امريكا	الديوانية	قضاء الشامية-منطقة الحفاز	١٢٥	٥٠٠
٦	النجف الجديدة	غازية	F9	٢	٢٠٠٨	امريكا	النجف	طريق ابو صغير	١٢٥	٢٥٠
٧	النجف القديمة	غازية	I3D	١	١٩٧٥	اللاتي	النجف	طريق ابو صغير	٦٣	٢٥٣
			I3D	١	١٩٧٥	اللاتي			٦٥	
			I3D	١	١٩٧٥	اللاتي			٧٠	
			GTB	١	٢٠١٢	فرنسا			٥٥	
٨	الحلة ٢/	غازية	FSE	٢	٢٠١٠	امريكا	بابل	ناحية ابو غرق	١٢٥	٢٥٠
٩	كربلاء	غازية	FSE	٢	٢٠١٠	امريكا	كربلاء	خان الرج	١٢٥	٢٥٠
١٠	الحلة ١/	غازية	F5	٢	١٩٧٣	اللاتي	بابل	مركز الحلة/الجمعية	٢٠	١٦٥
			F5	٤	٢٠١٧	امريكا			٢٥	
			FTB	١	٢٠٠٤	امريكا			٢٥	
			F5	١	٢٠٠٨	اللاتي			٢٠	
١١	شرق الديوانية	ديزل	STX	٢٨	٢٠١٢	كندا الجنوبية	ديوانية	منطقة ال حد	٧.٧	٢١٨
١٢	شمال الديوانية	ديزل	STX	٤٨	٢٠١٢	كندا الجنوبية	ديوانية	مركز الديوانية/اسي الفرات	٤.١٦	٢٠٠
١٣	شرق كربلاء	ديزل	STX	٧٢	٢٠١٢	كندا الجنوبية	كربلاء	طريق الحر-الجمالية	٧.٧	٣٠٠
١٤	المدنية	كهرومائية	KAPLIN	٤	١٩٨٦	سويسرا	بابل	سد المدنية	٣.٧٥	١٥
١٥	الكوفة	كهرومائية	KAPLIN	٤	١٩٨٦	نمسا	النجف	سد الكوفة	١.٢٥	٥
٥٣٥٦	الجميع									

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

## رؤية الشركة :-

الريادة والتميز في إنتاج الطاقة الكهربائية المستدامة.

## رسالة الشركة :-

توفير الطاقة الكهربائية المستدامة من كافة المصادر بما يتناسب مع المتعاملين ، وفقا الى المعايير العالمية والأسعار التي تؤدي إلى ربحية الشركة ، من خلال عمل مؤسسي يتبنى سياسة الجودة والاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على البيئة ، بالاعتماد على كفاءات بشرية وتكنولوجية ذات كفاءه عاليه وإنجاز الأعمال مسؤولية أخلاقية بما يحقق مصلحة العاملين والمتعاملين والمجتمع .

## اهداف الشركة :-

تهدف الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط الى ما ياتي :

- ١- توليد الطاقة الكهربائية بالشكل الكفء والفعال بالوقت المال وتكنولوجيا .
- ٢- التنمية المستدامة من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية وتبني التكنولوجيا الصديقة للبيئة على مبدأ التقليد والتجديد والتخفيف من الأثار البيئية الضارة .
- ٣- توفير بيئة عمل صحية وخالية من الأخطاء وأمنة.
- ٤- رضا الشركاء عن سياسة الشركة وتعاملاتها .
- ٥- التحسين المستمر في الأنظمة والممارسات بما يتطابق مع الأنظمة والقوانين السارية .
- ٦- تطبيق سياسة الجودة الشاملة في كافة مفاصل الشركة والسعي الى الارتقاء بكافة العمليات و جوده الخدمات .

٧- اعتماد تشغيل والتخطيط الأفضل باستخدام الموارد اللازمة وتوفير السلامة والحفاظ على البيئة استخدام التحسين المستمر بوصفه منهاج عمل دائم وثابت لتقديم الخدمات الى العملاء بما يتوافق مع معايير الدولية.

### المشاريع التي هي قيد الإنشاء والإنجاز

هناك الكثير من المشاريع والخطط التي تروم الشركة لإنجازها وقد تم التخطيط لها والشروع في بعضها لتحسين قدرة إنتاج الطاقة الكهربائية وهي ما يأتي:

- ١- مشاريع الدورة المركبة لمحطات الغازية و بطاقة تصميمية ١٥٦٥ ميغاواط .
  - ٢- مشروع محطة كهرباء الخيرات البخارية في محافظة كهرباء بطاقة تصميمية ١٤٠٠ ميغاواط
  - ٣- مشروع توسعة محطة كهرباء المسيب الحرارية بطاقة تصميمية ١٣٠٠ ميغاواط
  - ٤- مشروع توسعة محطة كهرباء الغازية بطاقة تصميمية ٢٥٠ ميغاواط.
  - ٥- مشروع توسعة محطة الحلة الغازية الثانية بطاقة تصميمية ٢٥٠ ميغاواط.
- ومن ضمن المشاريع الصديقة للبيئة والتي تهدف الشركة لوضعها على خارطة إنتاج الطاقة الكهربائية هي محطات انتاج الطاقة الكهربائية عن طريق منظومات الطاقة الشمسية والتي تكون ذات كلف تشغيلية قليلة ، بقدرة تصميمية تصل الى ٥٧٥ ميغاواط ، وتكون موزعة على ثلاث محطات هي على النحو الاتي :

- ١- الموقع الاول في محافظة بابل مدينة الإسكندرية وبطاقة تصميمية ٢٢٥ ميغا واط
- ٢- الموقع الثاني في محافظة الديوانية وبطاقة تصميمية ٥٠ ميغاواط .
- ٣- الموقع الثالث في محافظة كربلاء وبطاقة تصميمية ٣٠٠ ميغا واط

وقد تم الإعلان عن مناقصاتها في عام ٢٠١٩ في مقر وزاره الكهرباء وتم تحديد وحجز الأراضي الخاصة بتلك المحطات .

### التحديات التي تواجه الشركة في خططها التوسعية والربحية .

- ١- الوقود المستورد من الغاز السائل بكلفة مرتفعة و انقطع في بعض الأوقات .
- ٢- عدم التزام شركات نقل الطاقة المجهز لها الطاقة الكهربائية في الاستحقاقات المالية .
- ٣- غياب الآلية المناسبة للتمويل من التخصيصات وصلاحيات لإنشاء محطات ذات طاقات انتاجية عالية .
- ٤- ضعف البيئة الجادة والقوانين الحاضنة للاستثمار
- ٥- ضعف التخصيصات المالية المخصصة للشركة في تطوير وصيانة المحطات الكهرباء.
- ٦- النقص في معدات الصيانة وقلة المخازن الواجب توفرها لتدارك كل الطوارئ .

## الشركات التي تتعامل معها الشركة لادامة وتشغيل محطاتها

هناك الكثير من الشركات العالمية التي تتعامل معها الشركة في تجهيز ما تحتاجه من مواد وقود تشغيل وادامه المحطة و كما موضح في الجدول الاتي :

جدول رقم ( ٢ )

ت	اسم الشركة	المادة المجهزة او العمل	تصنيف المورد
١.	شركة innospec	تجهيز مادة معطل الفناديوم	ثانوي
٢.	شركة system separation	تجهيز مادة معطل الفناديوم	ثانوي
٣.	شركة سيمنز	تأهيل وحدات (المحطات البخارية)	رئيسي
٤.	شركة GE	تأهيل محركات LM600	رئيسي
٥.	شركة Westphalia	تجهيز مواد احتياطية (محطات الغازية)	ثانوي
٦.	شركة IGC الإيرانية	تجهيز وتأهيل	ثانوي

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى بيانات الشركة

### الهيكل التنظيمي للشركة :

استنادا الى احكام المادة (٤٣) من قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ المعدل أصدرت بيان التأسيسية لها والنظام كان داخليا وخصوصا بالشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية وهيكل تنظيمي يخدم مصالحها والأهداف التي تروم لتحقيقها .

يدير الشركة مجلس إدارة يسمى ( مجلس إدارة الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية / المنطقة الفرات الاوسط ) يقوم برسم السياسات والخطط الإدارية والمالية والتنظيمية والفنية اللازمة لسير نشاط الشركة وتحقيق أهدافها الواردة والإشراف ومتابعة تنفيذها ويمارس جميع الحقوق والصلاحيات المتعلقة بذلك وله ان يخول مدير عام الشركة ما يراه مناسبا من الصلاحيات التي تكفل القيام بجميع الأعمال اللازمة لإدارة الشركة وتسيير نشاطها.

يتكون مجلس الإدارة من مدير عام الشركة وثمانية أعضاء تجري تسميتهم كالاتي: -



- ١- أربعة يختارهم وزير الكهرباء من بينهم رؤساء التشكيلات في الشركة من ذوي الخبرة والاختصاص في الأمور المتعلقة بنشاطها.
- ٢- عضوان ينتخبان من منتسبي الشركة.
- ٣- عضوان من ذوي الخبرة والاختصاص يختارهم وزير الكهرباء من خارج الشركة و مصادقة هيئة الرأي.
- ٤- يكون لمجلس الإدارة ثلاثة أعضاء احتياط ينتخب الموظفون أحدهم ويعين الوزير العضوين الآخرين. -
- ٥- ينتخب المجلس في أول اجتماع له نائبا للرئيس من بين أعضائه ويحل محل الرئيس حال غيابه .

### مهام مجلس ادارة الشركة

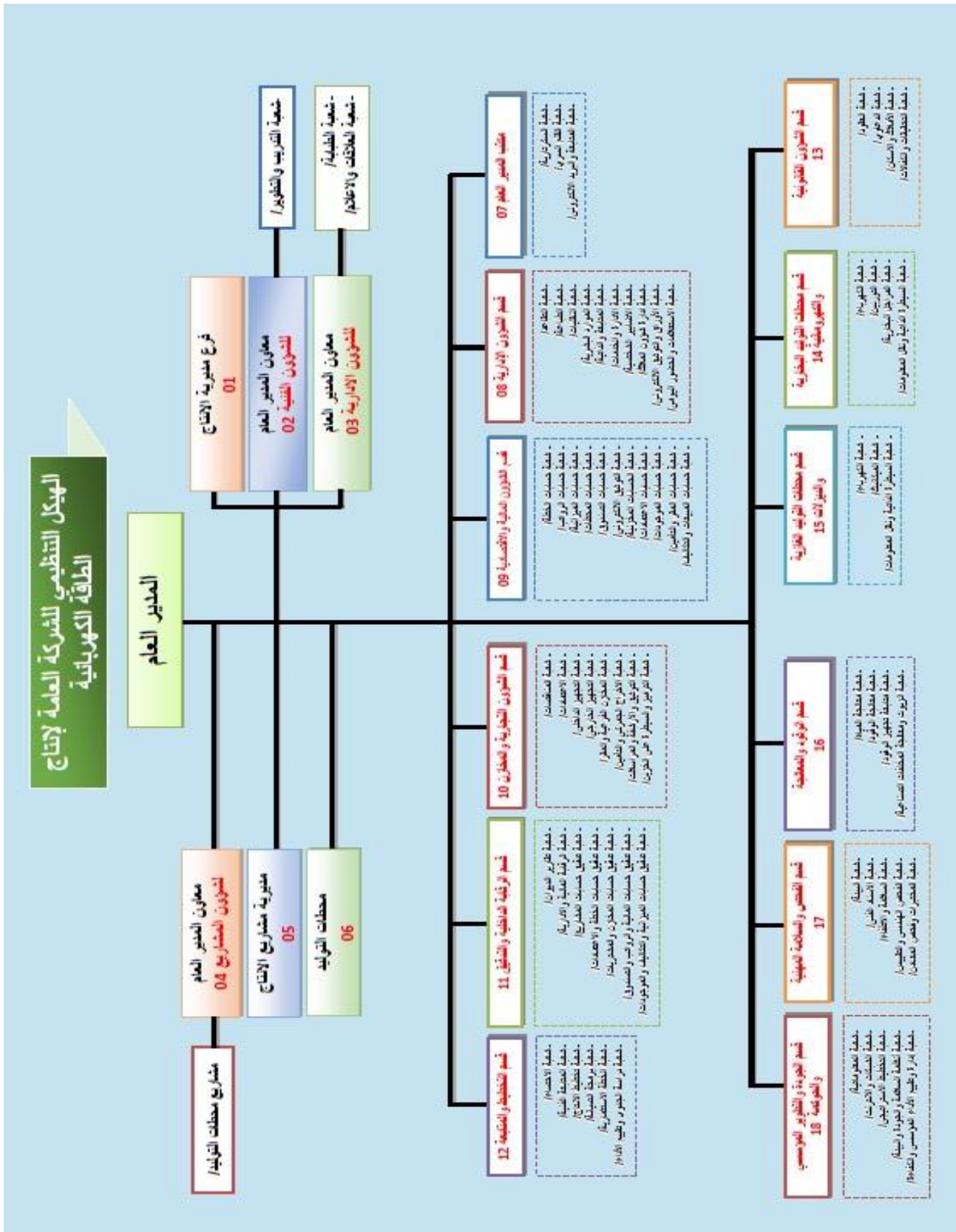
يمارس مجلس الإدارة المهام الآتية:

- ١- إقرار الخطط والموازنات السنوية موزعة على أشهر وفصول السنة.
- ٢- إقرار الحسابات الختامية والتقارير السنوي للشركة.
- ٣- إقرار التوسعات المطلوبة للأغراض التنفيذية للشركة.
- ٤- إعداد اقتراح نظم حوافز الإنتاج وتعد من ضمن كلفة الإنتاج تمهيداً لرفعها الى الوزير للمصادقة عليها.
- ٥- المصادقة على ملاكات الشركة وتوفير احتياجاتها من القوى العاملة وتعيينهم وترفيعهم وتطبيق قواعد الخدمة والانضباط والتقاعد بشأنهم.
- ٦- مناقشة التقارير الشهرية لأنشطة الشركة المختلفة للوقوف على مستويات الأداء في المجالات الإنتاجية والإدارية والتسويقية والمالية) ومدى مطابقتها للخطط واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.

- ٧- اتخاذ الإجراءات اللازمة بخصوص التقارير المعروضة من قبل قسم الرقابة الداخلية والتأكد من اتخاذ الإجراءات اللازمة فيما يتعلق بملاحظات ديوان الرقابة المالية.
- ٨- الموافقة على العقود التجارية التي تبرمها الشركة مع الآخرين سواء الأشخاص (الطبيعية أو المعنوية) وفقا للقوانين.
- ٩- الاطلاع على تقارير الشركة المختلفة وعملية توفير المواد والمعدات والمنهاج الاستراتيجي ونشاطات الشركة كافة وتقويم نتائج تنفيذ خططها.
- ١٠- الموافقة على الإقراض والاقتراض من المؤسسات المالية والشركات العامة الأخرى وفقا للقانون.
- ١١- الموافقة على اجراء المناقلات خلال السنة المالية في ميزانية الشركة حسب مقتضيات العمل ووفقا للتعليمات.
- ١٢- تأليف اللجان من بين أعضائه او من غيرهم للقيام ببعض المهام وله ان يمنح تلك اللجان الصلاحيات الضرورية.
- ١٣- تعديل النظام الداخلي للشركة.
- ١٤- استحداث او دمج او الغاء تشكيلات إدارية للشركة بمستوى قسم وفقا للقانون وصلاحيات تجميد مخصصات المسؤولية للتشكيلات غير الفعالة لحين تحسن الأداء وفق معايير علمية ومهنية.
- ١٥- الإشراف والتدقيق للأعمال المنفذة بموجب مواصفات السيطرة النوعية.
- ١٦- الموافقة على إصدار التعليمات الخاصة بشراء المواد الأولية والتشغيلية والاحتياطية والأجهزة والمكائن والآلات وأية مواد أخرى تحتاجها الشركة واية تعليمات تضمن حسن وسلامة العمل في الشركة وفقا لاحكام القوانين والانظمة والتعليمات.
- ١٧- الموافقة على المشاركة مع الشركات والمؤسسات العربية والأجنبية لتنفيذ اعمال ذات علاقة باهداف الشركة وفقا لأحكام القانون.

- ١٨- الموافقة على استثمار الفوائض النقدية بالمساهمة او المشاركة معها في تنفيذ أعمال ذات علاقة بأهداف الشركة وفقا لأحكام القانون.
- ١٩- إعفاء وتكليف رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات التنظيمية.
- ٢٠- المصادقة على منح المكافآت المعنوية والمادية (العينية والنقدية) لمن يقدم جهداً متميزاً في زيادة الإنتاج او تحسين نوعيته أو تخفيض كلفة او تعظيم الموارد وتقليل الانفاق.
- ٢١- وضع برنامج عام لتنمية وتطوير النشاط العام للشركة ومتعلقاته ضمن فترة يحددها المجلس.
- ٢٢- المصادقة على شطب الموجودات المخزنية التالفة اذا كانت لا تزيد قيمتها عن ( ----- ) على أن تقرر لجنة فنية مختصة أن التلف كان جراء ظروف وعوامل خارجة عن إرادة العاملين وكذلك صلاحية شطب الموجودات الثابتة التي انتهى عمرها الزمني او التي أصبحت غير اقتصادية بموجب تقرير لجنة مختصة وحسب التعليمات النافذة .

الشكل الاتي يوضح الهيكل التنظيمي الكامل للشركة  
شكل رقم ( ٥ )



الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

## ثانيا | محطة الحلة الغازية الثانية

شرعت المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط في عام ٢٠٠٨ لإنشاء محطة الحلة الغازية الثانية في ناحية ابي غرق مجاور الى الطريق العام حله كربلاء في الجانب الايمن ، و كان بادىء الامر هو تخصيص مدير المحطة ورؤساء أقسام وشعب المحطة ، وتخصيص الارض التي تقوم عليها المحطة ومن ثم التعاقد مع شركة الارض السوداء لحماية الكوادر العاملة وحماية المعدات الثمينة الخاصة بـ التوربينات الكهربائية .

في عام ٢٠٠٩ تم التعاقد مع شركة جي اي الأمريكية لتجهيز ونصب الوحدات المنتجة للطاقة الكهربائية الغازية ، اذ شرعت هذه الشركة في نقل معداتها والاجهزة اللازمة لنصب التوربينات الغازية الى موقع العمل وفي عام ٢٠١٠ تم البدء بالعمل ونصب التوربينات وتم تشغيل الطاقة الكهربائية وانتاجها في نهاية عام ٢٠١٢ وكان سبب التأخر بسبب الأوضاع الأمنية الراهنة انذاك .

ان هذه المحطة تتألف من وحدتين لإنتاج الطاقة الكهربائية من النوع الغازي والوقود المستهلك في هذه المحطة هو الغاز السائل ، لأن كل وحدة تنتج طاقة كهربائية بمقدار ١٢٥ ميغا واط ، أي بطاقة إجمالية ٢٥٠ ميغا واط للمحطة .

وفي عام ٢٠١٨ بعد تأسيس الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية منطقة الفرات الاوسط تم ضم هذه المحطة الى تشكيلات الشركة .

### الهيكل التنظيمي

و يتألف الهيكل التنظيمي للمحطة من الاتي

### مدير المحطة:

يديرها موظف بالدرجة الثانية حاصل على الشهادة الجامعية الاولية في الاقل (بكالوريوس هندسة كهرباء ميكانيكا ولديه خدمة لا تقل عن ٢٣ سنة في مجال العمل الوظيفي ولديه إلمام تام بالإدارة والقوانين والتعليمات والضوابط الإدارية والمالية ويمتلك مهارة القيادة

والسيطرة والتنظيم ومشارك في دورات القيادة وإدارة المشاريع بالإضافة الى المواضيع العلمية التخصصية في مجال الوظيفة .

### يتولى مدير المحطة المهام والواجبات الآتية:

- ١- متابعة كافة أعمال المحطة إداريا وفنيا ومتابعة عمل الوحدات التوليدية وادامتها. تنظيم قوائم المواد الاحتياطية.
- ٢- يتابع الأعمال الإدارية والحسابية وطلبات الشراء والتصنيع المطلوبة مع اللجان المشكلة والأقسام.
- ٣- حضور الاجتماعات اليومية الصباحية مع رؤساء الأقسام الفنية لمناقشة المشاكل اليومية وتوزيع الأعمال اليومية
- ٤- الاشراف على جميع أقسام المحطة كلا حسب تخصصه و الاجتماعات الدورية الطارئة مع الأقسام الفنية في حالة حدوث
- ٥- توقف الوحدات عن العمل والوقوف على المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها ومع الشركات المنجزة ضمن الإجراءات الأصولية.
- ٦- متابعة مسؤولي المناوبات وتوجيههم.
- ٧- متابعة أعمال شعبي القانونية وإدارة الجودة

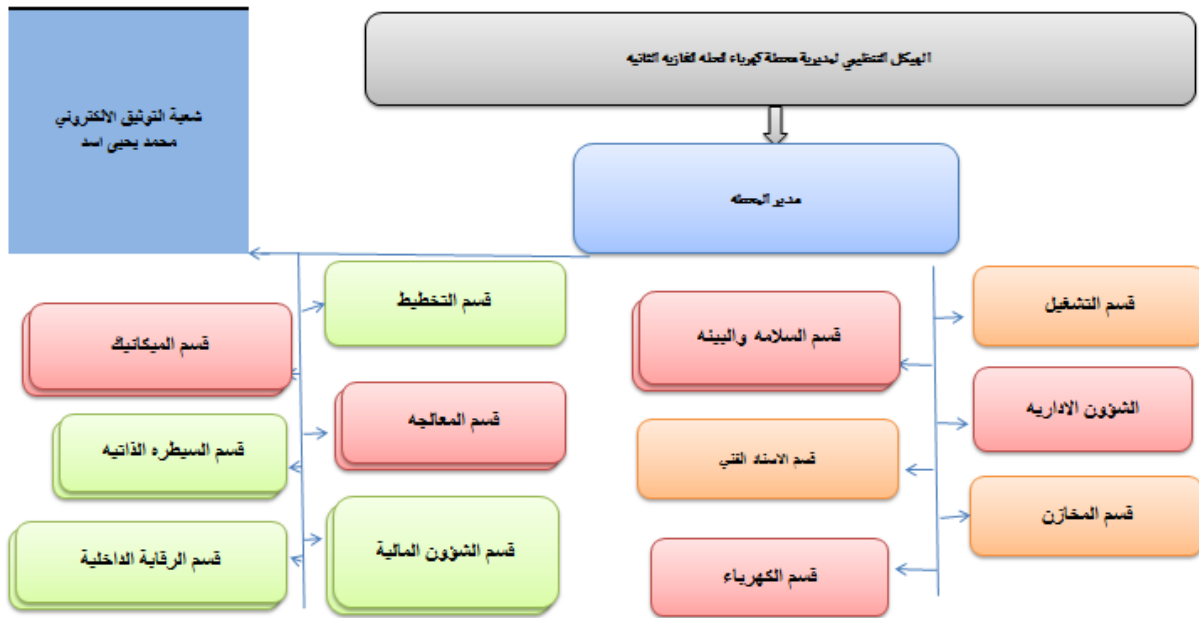
### يرتبط بمدير المحطة الأقسام والشعب الآتية:

- ١- معاون مدير المحطة.
- ٢- موقع ملحق.
- ٣- قسم التخطيط والمتابعة.
- ٤- قسم الشؤون الإدارية.
- ٥- قسم الشؤون المالية والاقتصادية.
- ٦- قسم الرقابة الداخلية والتدقيق.

- ٧- قسم التجهيز والمخازن.
- ٨- قسم السيطرة الذاتية.
- ٩- قسم الصيانة الكهربائية.
- ١٠- قسم الصيانة الميكانيكية.
- ١١- قسم الاسناد الفني.
- ١٢- قسم التشغيل.
- ١٣- قسم السلامة والبيئة.
- ١٤- قسم المعالجة.
- ١٥- شعبة القانونية.
- ١٦- شعبة السكرتارية.
- ١٧- شعبة إدارة الجودة

الشكل الاتي يوضح الهيكل التنظيمي

الشكل رقم ( ٦ )



الجدول الاتي يوضح القوة العاملة في المحطة

جدول رقم ( ٣ )

المجموع		علمي		مالي		فني		خدمي		اداري		هندسي	
نثى	ذكر	نثى	ذكر	نثى	ذكر	نثى	ذكر	نثى	ذكر	نثى	ذكر	نثى	ذكر
٩٣	٣٩١	١٠	٣	٦	١٢	١٠	١٥٢	١٠	٧٠	١٥	٤٠	٤٢	١١٤
٤٨٤		١٣		١٨		١٦٢		٨٠		٥٥		١٥٦	

الجدول من البيانات المالية و الادارية للمحطة

يلاحظ مما تقدم في الجدول أنفا .

- ١- أن ما نسبته ٣٢% من القوة العاملة هم من الكوادر الهندسية
- ٢- نسبة العاملين الفنيين ٣٣% و هم الركيزة الاساسية في تشغيل المحطة
- ٣- و الجهد الخدمي هو ١٦%
- ٤- أما العاملون في الأقسام المالية فنسبتهم ٤% .
- ٥- الذين يعملون بصفاتهم اداريين ١٢% .
- ٦- الكوادر العلمية تمثل ٣% لان هذه الكوادر رافدة للمحطة و ليست اساسية



جدول بالطاقة المنتجة خلال عام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠

جدول رقم ( ٤ )

الطاقة المنتجة خلال كل شهر و مقدره بالميجاواط \ ساعة

الشهر	٢٠١٩	٢٠٢٠
كانون الاول	١١٦٦٢٧	١١٠٣٣٠
شباط	٦٤١٢٣	١٠٦٦٥٠
اذار	١١٠٨١٣	٧٧٦٤٠
نيسان	٨٨١٢٧	٨٤٥٤٠
ايار	١٢٣١٠٠	١٣٠٠٣٠
حزيران	١٢٨٢٧٠	١٢٩٤٦٠
تموز	١٣٤٣١٠	١٣٠١٤٠
اب	١٣٤٨١٠	١٢٩١٠٠
ايلول	١٢٨٤٧٠	١٢٨٩٨٠
تشرين الاول	١١٠٩٤٠	٨٣١١٨
تشرين الثاني	٣٧٤١٠	٤١٢٩٠
كانون الاول	٦٣٨٩٠	٥٧٨٤٦
المجموع	١٢٤٠٨٩٠	١٢٠٩١٢٤

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات تشغيل المحطة في السجلات

و يتضح من خلال الجدول السابق الأمور الآتية .

- ١- التفاوت في نسب التجهيز خلال الأشهر وذلك يعود الى حرارة الأجواء في العراق و فترات الصيانة الدورية و المبرمجة و انقطاع الغاز السائل في بعض الأحيان .
- ٢- يشاهد ارتفاع في الطاقة المنتجة من شهر ايار الى شهر تشرين الأول وتكون الذروة في الإنتاج في شهري تموز و آب .
- ٣- أقل كمية انتاج تكون في شهر تشرين الثاني ومطلع كانون الأول و في هذه الفترة تحديدا تقوم الفرق المختصة بإطفاء احدى الوحدات المنتجين و صيانة وادامة الثانية و تكون العملية تبادلية بين التوربينين لان الاجواء معتدلة و صرف الطاقة يكون اقل حملا على الشبكة الوطنية

## المبحث الثاني

تمهيد

يتضمن هذا المبحث أنموذج موازنة البرامج والأداء التي تم إعدادها وتصميمها من قبل الباحث واقتراح تنفيذها بدلاً عن موازنة البنود المطبقة حالياً في محطة الحلة الغازية الثانية، وقد تم اعتماد البيانات المالية لسنة ( ٢٠١٩ ، ٢٠٢٠ )

**اولا :- مقترح تطوير النظام المحاسبي الموحد ليتوافق مع تطبيق موازنة البرامج والأداء :**

أن تطبيق أسلوب موازنة البنود في إعداد الموازنة العامة لا يوفر البيانات والمعلومات المحاسبية الأساسية وجاء إلزام الوحدات الحكومية باعتماد طريقة الأساس النقدي استناداً الى الفقرة ( ١/٤ / احكام عامة ) من قانون الادارة والدين العام رقم ٩٥ لعام ٢٠٠٤ المعدل وهذه الطريقة جعلت الوحدات الحكومية لا تواكب التطور الحاصل في حقل المحاسبة الحكومية والمعايير الدولية مما يتطلب الانتقال من تطبيق الأساس النقدي أو النقدي المعدل الى أساس الاستحقاق لأنها تتيح امكانية القيام بمقارنات دقيقة لموازنات السنوات المتتالية ويساعد على تحليل المصروفات العامة على أساس التكلفة الحقيقية ويساعد في استخراج البيانات المالية الخاصة بالمصروفات المستحقة وتحقق هذه الطريقة رقابة أكثر شمولاً على الإيرادات العامة والإنفاق العام التي تمكن من تقديم المعلومات المفيدة التي تساعد في اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد بين البرامج والأنشطة لتقويم الأداء وتحقيق كفاءة الرقابة وفعاليتها في تشغيل الموارد المادية والبشرية والاحتفاظ بها بنية تمكين الوحدات الحكومية من تحسين أدائها وزيادة قدرتها على تقويم أداء العاملين فيها وقياس تكلفة الأنشطة والبرامج الحكومية التي تقوم بتنفيذها، ومن قيام الحكومة باعتماد برنامج إصلاح الادارة المالية والموازنة العامة إذ اوكلت عملية تنفيذ البرنامج الى لجنة عليا شكلت بموجب الامر الديواني رقم (٨٨) لسنة ٢٠١٢ ، ووضعت للجنة خطة عمل وخارطة طريق لتنفيذ مهامها بالتنسيق والتعاون مع الخبراء المحليين والمنظمات الدولية ، وقيام الامانة العامة لمجلس الوزراء بإصدار اعمام بموجب كتابها المرقم ٣٤٨٧٥ في ٢٠١٣\١١\٢١ الى الوزارات كافة والجهات غير المرتبطة بوزارة والمحافظات بغية

الاستعداد لاستكمال متطلبات تطبيق نظام الموازنة الجديد ولم تحدد اسلوب موازنة معين لتطبيق الموازنة العامة الاتحادية وانما اعطت اللجنة اختيار احد الموازنات ( الموازنة الصفيرية ، والبرامج والاداء ، والتخطيط والبرمجة ، والتعاقدية ) ، وتم اصدار اعمام اخر بموجب كتابها المرقم ٢١٩٨٧ في ٢٠١٥\٦\٣٠ لنفس الجهات المعنية لغرض بيان الاجراءات المتعلقة بالاستعداد لاستكمال متطلبات تطبيق نظام الموازنة الجديد ، وفي ضوء ما جاء وبتاريخ ٢٠١٤/٢/١٧ اوصت اللجنة العليا لإصلاح الادارة المالية والموازنة العامة قيام الدائرة الادارية والمالية ودائرة التدقيق والرقابة في الامانة العامة لمجلس الوزراء بإعداد موازنة الظل لعام ٢٠١٥ على وفق مبادئ موازنة البرامج والأداء بإشراف اللجنة العليا لإصلاح الادارة المالية والموازنة العامة ، بتاريخ ٢٠١٧/٧/١٩ تم تشكيل لجنة برئاسة مدير عام دائرة التدقيق والرقابة وتتكون من ١٥ عضوا من كافة التخصصات تتولى مهمة إعداد موازنة البرامج والاداء ولا زالت اللجنة مستمرة في عملها .

يرى الباحث انه منذ صدور الامر الديواني سنة ٢٠١٢ ولغاية الآن لا زالت المحاولات بسيطة والاستعدادات بطيئة ولم تشهد تطبيق موازنة البرامج والاداء إذ تضمنت الفقرة ١ / اولاً - وزارة المالية من البرنامج الحكومي العمل على أن تكون موازنة ٢٠٢٠ موازنة مشاريع واداء والسعي لتقديم حسابات الارباح والخسائر والحسابات الختامية بدءاً من سنة ٢٠١٩ اذ وقع السادة أعضاء مجلس الوزراء للمصادقة على البرنامج الحكومي في جلسة المجلس رقم (٥) لسنة ٢٠١٩ المنعقدة يوم ٥ شباط / ٢٠١٩ .

و لإنجاح تطبيق موازنة البرامج والأداء ينبغي أن تتوفر في النظام المحاسبي مقومات تطبيق موازنة البرامج والأداء وتحقيق الرقابة عند تطبيق تلك الموازنة وتحقيق أهداف معينة لذلك تحتاج الى نظام محاسبي يقدم المعلومات التي تعكس النتائج أو الاهداف بصورة تقارير شهرية او فصلية او سنوية وعلى الوحدات الحكومية تقديم موازين مراجعة شهرية عن البرامج ، وكذلك تقديم الحسابات الختامية وجدول عرض للمركز المالي نهاية العام ، وتكون هناك تحاليل الحسابات المدينة والدائنة نهاية السنة وأن العلاقة بين النظام المحاسبي الموحد والموازنة العامة علاقة تكاملية تعتمد على التداخل والتزامن ، فإن الحساب الختامي للدولة يتميز عن الموازنة العامة بأن ارقامه فعلية لا تقديرية وإن بيانات الحساب الختامي بوصفه اساسا يتم الاسترشاد به عند وضع تقديرات الموازنة .

وكذلك ينبغي أن يقدم كل مسؤول عن تنفيذ برنامج تقارير عن الأنشطة التي تخص البرامج وحول النتائج التي تحققت من صرف الاموال لكل نشاط وكل برنامج ، أما الإدارة في تقريرها خاصة بالأهداف المحققة وغير المحققة والأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق هذه الأهداف ، وأن الأنموذج المقترح لموازنة البرامج والأداء للمحطة يقوم على إعداد موازنة النشاط لأن النشاط هو أصغر وحدة ادارية مقترحة في الهيكل الإداري الخاص بموازنة البرامج والأداء ، ومن أجل الوصول إلى موازنة البرامج يجب أن نصل الى موازنة كل نشاط ضمن البرنامج ومن ثم توحيدها (موازنات الأنشطة) لغرض الوصول الى موازنة كل برنامج على حدة ، و لغرض تطبيق إجراءات إعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء يتطلب الآتي :

- ١- إعداد جدول يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها .
- ٢- تحديد البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .
- ٣- تحديد أهداف كل برنامج من البرامج .
- ٤- تحليل مدخلات ومخرجات كل برنامج من البرامج .
- ٥- إرساء هذه الخطوة والأساليب التحليلية بوصفه جزءا من نظام متابعة ومراجعة الموازنة .
- ٦- تحديد تكلفة كل برنامج بالكامل لعدة أعوام ، وتقدير الاحتياجات المالية للعام الواحد لكل برنامج .

**ثانيا :- الأنموذج المقترح لإعداد موازنة البرامج والأداء في محطة الحلة الغازية الثانية :**

يتم بناء الأنموذج المقترح لموازنة البرامج والأداء لمحطة 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 بوصفه مؤشر لتطبيق موازنة البرامج والأداء المقترحة وعلى النحو الآتي:

### ١- تحديد الرؤية والرسالة والهدف لمحطة الحلة الغازية الثانية

تم تحقيق الرؤية والرسالة والهدف لمحطة الحلة الغازية الثانية من خلال اللقاء مع مدير المحطة ورؤساء الأقسام في المحطة وهي على النحو الآتي :

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

الرسالة : ان تكون محطة الحلة الغازية الثانية هي من مصاف المحطات المنتجة للطاقة الكهربائية لرقد الشبكة الوطنية للطاقة الكهربائية من خلال ما تملكه هذه المحطة من كوادر وموارد و خبرات و قدرة انتاجية ممتازة و كسب رضا الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط .

الهدف : هذه المحطة تهدف الى انتاج طاقة كهربائية ترقد بها الشبكة الوطنية بقدرات ممتازة وتحقيق الربحية وزيادتها في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الاوسط من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المحطة .

## ٢- تحديد الأنشطة الرئيسية للمحطة وتقسيمها على برامج رئيسة و أنشطة لكل برنامج :

إن عملية تحديد الأنشطة تُعد من الخطوات الأساسية لغرض إعداد موازنة البرامج والأداء وبعد تحديد هذه الأنشطة يتم تقسيمها على 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 الرئيسية :

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

- البرنامج رقم ( ١ ) : برنامج السيطرة الذاتية .
- البرنامج رقم ( ٢ ) : برنامج الصيانة.
- البرنامج رقم ( ٣ ) : برنامج التشغيل .
- البرنامج رقم ( ٤ ) : برنامج المعالجة .
- البرنامج رقم ( ٥ ) : برنامج السلامة .

تحديد أنشطة كل برنامج

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

- البرنامج رقم ( ١ ) : برنامج السيطرة الذاتية ، و يتضمن الأنشطة الآتية .
  - نشاط السيطرة والنظم .
  - نشاط الأجهزة والآلات الدقيقة
  - نشاط الاتصالات والحاسبات

- البرنامج رقم ( ٢ ) : برنامج الصيانة ويتضمن برنامجين فرعيين .
- البرنامج الفرع الاول الصيانة الكهربائية ويتضمن هذا البرنامج الفرعي الانشطه الاتيه .

- نشاط الصيانة الكهربائية
- نشاط الشبكات
- نشاط المحافظة كهربائية

- البرنامج الفرع الثاني الصيانة الميكانيكية ويتضمن هذا البرنامج الفرعي الانشطه الاتيه .

- نشاط المضخات والأجهزة المساعدة .
- نشاط التوربينات
- نشاط الصيانة الميكانيكية .

- البرنامج رقم ( ٣ ) : برنامج التشغيل ويتضمن الأنشطة الاتية .

- نشاط التوثيق
- نشاط النوبات

• البرنامج رقم ( ٤ ) : برنامج المعالجة ويتضمن الأنشطة الاتية .

- نشاط معالجة المياه
- نشاط معالجة الوقود
- نشاط المختبرات



• البرنامج رقم ( ٥ ) : برنامج السلامة ويتضمن الأنشطة الآتية .

- نشاط السلامة
- نشاط الإطفاء
- نشاط البيئة

الجدول الآتي يوضح البرامج والأنشطة وتبويبها

جدول رقم ( ٥ )

البرامج الرئيسية والفرعية والأنشطة الخاصة والمقترحة الى محطة الحلة الغازية الثانية

اسم النشاط	اسم البرنامج الفرعي	اسم البرنامج الرئيسي	رقم النشاط	رقم البرنامج الفرعي	رقم البرنامج الرئيسي
السيطرة الذاتية					١٠٠
السيطرة و النظم			١٠١		
الاجهزة و الالات الدقيقة			١٠٢		
الاتصالات			١٠٣		
الصيانة					٢٠٠
الصيانة الكهربائية				٢٠١	
الصيانة الكهربائية			٢٠١١		
الشبكات			٢٠١٢		
المحافظة الكهربائية			٢٠١٣		
الصيانة الميكانيكية				٢٠٢	
المضخات و الاجهزة المساعدة			٢٠٢١		
التوبيينات			٢٠٢٢		

الصيانة الميكانيكية		٢٠٢٣		
التشغيل				٣٠٠
التوثيق		٣٠١		
النوبات		٣٠٢		
المعالجة				٤٠٠
معالجة المياه		٤٠١		
معالجة الوقود		٤٠٢		
المختبرات		٤٠٣		
السلامة				٥٠٠
السلامة		٥٠١		
الاطفاء		٥٠٢		
البيئة		٥٠٣		

الجدول بالاعتماد على بيانات الشركة و بتصرف من الباحث

بعد عرض النموذج المقترح لموازنة البرامج والأداء ، لا بد من عرض الموازنة التخطيطية للمحطة للعامين ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ ونسه بالإنجاز في ٢٠٢٠ بالاعتماد على النظام المحاسبي الموحد كما موضح في الجدول الاتي .

### الجدول رقم ( ٦ )

الموازنة التخطيطية محطة الحلة الغازية الثانية ( ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ )

رقم الحساب	رقم الحساب	اسم الحساب	مخطط ٢٠١٩	مخطط ٢٠٢٠	فعلي ٢٠٢٠	نسبة الانجاز
الموارد						
٤		ايراد النشاط	٤٦٤٦٧٥٩.٠٠٠	٤٥٣٧٥٨٢١.٠٠٠	٣٧٤٨٢٨٤٤.٠٠٠	١٧%
المصاريف						
٣١			٦١٩٥٢٣٣٢٥٥	٦١٣٣٤٥٥٢٣١	٦.٦٦٥٦٩٣٨٩	٩٩%

٣٢	المستلزمات السلعية	٢١٣٣٧١٨٨٨٠٠	٢٠٨٥٣٣٨٣٣١	٢٠٦٠٩٧٧٨٥٥٢	%٩٨
٣٢١	الخدمات و المواد الاولية	٢٠٨٥٥٩٢١٨٠٠	٢٠٣٦٥٤٥٥٩٠٠	٢٠١٧١٨٣٤٣٢٥	%٩٩
٣٢٢	الوقود و الزيوت	٢٨٨٥٠٢٥٠	٢٧٥٠٠٧٥٠	٢٦٨٨٦٤٦٢	%٩٧
٣٢٣	الدوات الاحتياطية	٣٩٩٥٢٠٥٠٠	٤٠٥١٢٦٥٠٠	٣٦١٧٣٤٤٤٩	%٩٠
٣٢٥	المتنوعة	١٩٨٧٥٧٥٠	٢١٦٠٠٥٠٠	١٧٦٣٧٦٨٤	%٨١
٣٢٦	تجهيز العاملين	٢٩٥٢٠٥٠٠	٢٩٦٥٥٣٥٠	٢٧٦٧٩٦٣١	%٩٤
٣٢٩	المستلزمات السلعية الاخري	٣٥٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠	%١٠٠
٣٣	المستلزمات الخدمية	٣٠٥٩٢٢٥٤٥	٢٩٥٤٥٥٨٧١	٢٧٤٤٩٨٤٨٧	%٩٢
٣٧	الاندثارات	١٥٨٨٨١٧١٥٠٠	١٥٩٨٩٥٥٥٢٥٠	١٥٩٠١٤٢١٣٦٤	%٩٩
مجموع المصاريف					
		٤٣٧٢٦٥١٦١٠٠	٤٣٢٧١٨٠٤٦٨٣	٤٢٨٥٢٢٦٧٧٩٢	%٩٩
	صافي النشاط	٢٧٤١٠٧٣٩٠٠	٢١٠٤٠١٦٣١٧	-٥٣٦٩٤٢٣٧٩٢	

البيانات مستخرجة من سجلات المحطة و الجدول بتصرف من الباحث

ومن خلال ما تقدم في الجدول السابق تبين الاتي

١- فيما يخص حساب الموارد حققت المحطة موارد اجمالية بمقدار ( ٣٧,٤٨٢,٨٤٤,٠٠٠ دينار ) و ذلك جراء مبيعاتها البالغة ( ١,٢٠٩,١٢٤,١٢٤ ميجاواط ) في عام ٢٠٢٠ وذلك بسبب بيع الوحدة الواحدة ب ( ٣١ دينار للكيلو واط الواحد ) أي أن كل ميجا واط = ( ٣١٠٠٠ دينار ) لذلك كانت دون المتوقع بنسبة ١٧% .

٢- تحققت نسبة خسارة كبيرة بمقدار ( ٥,٣٦٩,٤٢٣,٧٩٢ دينار ) بسبب ارتفاع المصاريف و تفاوت كمية الطاقة المجهزة

٣- بلغت تعويضات الموظفين ( ٦,٠٦٦,٥٦٩,٣٨٩ دينار ) بالامكان تخفيض هذا الباب من خلال التخلي عن بعض الموظفين الفائضين عن الحاجة وبالامكان ان يستغنى عن ٣٣ موظفا بمختلف العناوين .

٤- نشاهد اعلى مصروف من خلال حساب رقم ( ٣٢١ ) حساب الخدمات و المواد الأولية بمبلغ و قدره ( ٢٠,١٧١,٨٣٤,٣٢٥ دينار ) وذلك بسبب تكلفة الوقود المشغل للتوربينات و المواد المحسنة لعملية الاشتعال الداخلي للتوربين الغازي .

٥- أما في حساب المستلزمات الخدمية الذي بلغ ( ٢٧٤,٤٩٨,٤٨٧ دينار ) فهو ناتج عن كلف الصيانة و معداتها و تعود الى سبب استخدام الوقود الثقيل بدل الغاز السائل أحيانا في تشغيل التوربينات مما يسبب تلف بعض الاجزاء و انسداد المنظومات و تنظيف أجزاء اخرى مما يرفع كلف الصيانة و يقلل من أعمار التوربينات الافتراضي و يضاعف الصيانة المبرمجة و الدورية .

٦- يعود مبلغ الاندثار البالغ ( ١٥,٩٠١,٤٢١,٣٦٤ دينار ) في معظمه الى كلفة انشاء التوربينات و اندثارها .

### ثالثا : 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 يأتي:-

١ - تم الاطلاع على كشوفات الرواتب والأجور التفصيلية من اذ 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 ومبان وغيرها .

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

#### أ - برنامج السيطرة الذاتية رقم ١٠٠ :

يهدف هذا البرنامج إلى إجراء الصيانة الدورية للأعطال الحاصلة للأجهزة والآلات الدقيقة وأجهزة القياس، ومتابعة عمل وتشغيل أجهزة ومعدات السيطرة كافة ، معايرة أجهزة القياس موقعا ،

تنفيذ أعمال الصيانات الدورية والمبرمجة المتعلقة بها .

يعد هذا البرنامج من اهم البرامج المفصلية في المحطة وذلك بسبب السيطرة

الكاملة على المحطة .

و يتكون هذا البرنامج من الانشطه الاتيه :

١- **السيطرة والنظم** : اذ يتولى هذا النشاط مهام السيطرة ومتابعة منظومة الانذار المبكر الخاص بتشغيل التوربينات الكهربائية ومنظومة ماء RO وادامه متابعة المنظومات المساعدة للتشغيل و تم احتساب تكاليف النشاط على النحو الاتي .

جدول رقم ( ٧ ) : التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ١٠١

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
السيطرة و النظم	٧٦٠٧٣٧٨٧	٥٥١٢٢٥٠٠	٢٤١٢٥٢٤٤	١٥٥٣٢١٥٣١

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

٢- **الأجهزة والآلات الدقيقة** : يهتم هذا النشاط بمتابعة الأجهزة الدقيقة والآلات والمعدات الخاصة بالتشغيل وتوثيق البيانات والمعلومات اولا باول و الخاصة بالمحطة والتوربينات الكهربائيه والاجهزه والمقاييس ، وتم احتساب التكاليف على النحو الاتي .

جدول رقم ( ٨ ) : التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ١٠٢

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
الاجهزة و الآلات الدقيقة	٨٤٥٢٦٤٣٠	٤٥٤٠٠٩٠٠	٣٤٥٢٩٩٨١٧	٤٧٥٢٢٧١٤٧

الجدول يتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

٣- **الاتصالات** : يهتم هذا النشاط بمتابعة البدالات وصيانتها مراقبة الكاميرات وصيانتها ، يدير و يشرف على جميع الاتصالات و يوثقها و تم احتساب التكاليف وفق ما يلي :

جدول رقم ( ٩ ) : خاص بتكاليف النشاط رقم ١٠٣

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
الاتصالات	٥٠٧١٥٨٥٨	١٩٦٠١٥٠٠	٥٦٦٠٠١١٢	١٢٦٩١٧٤٧٠

الجدول يتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

ومن خلال التكاليف المقدرة لكل نشاط من الأنشطة التابعة لبرنامج السيطرة الذاتية فإن الكلفة الإجمالية

لهذا البرنامج لسنة ٢٠٢٠ تكون كالاتي:

## جدول رقم ( ١٠ ) التكلفة الإجمالية لبرنامج رقم ١٠٠

المجموع	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المواد	رواتب و اجور	برنامج السيطرة الذاتية
١٥٥٣٢١٥٣١	٢٤١٢٥٢٤٤	٥٥١٢٢٥٠٠	٧٦٠٧٣٧٨٧	السيطرة و النظم
٤٧٥٢٢٧١٤٧	٣٤٥٢٩٩٨١٧	٤٥٤٠٠٩٠٠	٨٤٥٢٦٤٣٠	الاجهزة و الالات الدقيقة
١٢٦٩١٧٤٧٠	٥٦٦٠٠١١٢	١٩٦٠١٥٠٠	٥٠٧١٥٨٥٨	الاتصالات
٧٥٧٤٦٦١٤٩	٤٢٦٠٢٥١٧٣	١٢٠١٢٤٩٠٠	٢١١٣١٦٠٧٦	المجموع

الجدول يتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

وبذلك فإن التكلفة الإجمالية المقدرة لبرنامج السيطرة الذاتية لسنة ٢٠٢٠ بلغت ( 757466149 ) إذ بلغ إجمالي الرواتب والأجور ( 211316076 ) أما إجمالي المواد فقد بلغت ( 120124900 ) والتكاليف غير المباشرة بلغت ( 426025173 )

## ب - برنامج الصيانة رقم ٢٠٠

يعد هذا البرنامج برنامجا واسعا بناء على ذلك تم تقسيمه على برنامجين فرعيين هما الصيانة الكهربائية والصيانة الميكانيكية ، لان هذا البرنامج اساس ويعد عمودا محوريا في المحطة لا يمكن التهاون به ابدا

## ١- الصيانة الكهربائية رقم ٢٠١

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 الاتيه :

أ - **الصيانة الكهربائية** : ويهتم هذا النشاط بالأعمال الفنية للصيانة الكهربائية و المعدات الكهربائية ومتابعة الأعطال وتوثيقها و إيجاد سبل الحل لها ، التخطيط لأعمال الصيانة السنوية المبرمجة الدورية العرضية والعمل على تطوير المنظومة وتقليل الأعطال و تم احتساب التكاليف على النحو الاتي :

الجدول رقم ( ١١ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٢٠١١

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

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

ب - **الشبكات** : يهدف هذا النشاط الى متابعة الشبكات و ازالة العوارض عنها وصيانتها و ادامتها بالكامل ومراقبتها الدقيقة وتوفير الادوات الاحتياطية لها وتطوير الشبكة الناقلة للجهد الكهربائي الخارج والداخل في وحدات الإنتاج ، و تم احتساب التكاليف مما ياتي :

جدول رقم ( ١٢ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٢٠١٢

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

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠



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

جدول رقم ( ١٣ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٢٠١٣

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

الجدول بتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠ ومن خلال التكاليف المقدرة لكل نشاط من الأنشطة التابعة الى البرنامج الفرعي الصيانة الكهربائيه فإن الكلفة الإجمالية لهذا البرنامج لسنة ٢٠٢٠ تكون بما ياتي:

جدول رقم ( ١٤ ) التكلفة الإجمالية لبرنامج الفرعي رقم ٢٠١

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

الجدول بتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

## ٢ - الصيانة الميكانيكية رقم ٢٠٢

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 اكانت محلية او اجنبية وينقسم على الانشطة الاتية :

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 اليومية هي ومتعلقاتها وفروعها وملحقاتها و تم احتساب التكاليف لهذا النشاط بما يأتي :

جدول رقم ( ١٥ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٢٠٢١

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

الجدول بتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

ب - **التوربينات** : هذا النشاط مهم جدا وحيوي للمحطة و يختص هذا النشاط بإدامة 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 بما يأتي :

جدول رقم ( ١٦ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٢٠٢٢

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

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

**ج - الصيانة الميكانيكية :** ويهتم هذا النشاط بالتوربين بوصفه عاملا اساسيا والمضخات التابعة له يكون من مهامه فتح التوربين وصيانته وفتح غرف الاحتراق وتنظيفها وادامتها و فتح جريان الوقود داخل التوربين و ادامة وصيانة المضخات و متابعة ومراقبة التوربين ميكانيكيا وتم احتساب تكاليف بما ياتي :

جدول رقم ( ١٧ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٢٠٢٣

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

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

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 ( ١٨ ) التكلفة الإجمالية لبرنامج الفرعي رقم ٢٠٢

برنامج الصيانة الميكانيكية	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
المضخات و الاجهزة المساعدة	٣٠٥٢٣٩٦١	٤٢٥١٢٢٣٥٠	٤٥٥١٢٥٢٠٠	٩١٠٧٧١٥١١

٣٩٤٢١١٧٦٣٤	١٠٢٢١٢١٥١٢	٢٦٥٥٤٥٥١٢٥	٢٦٤٥٤٠٩٩٧	التوربينات
٢٥٨٢٣٧٩٠٨٠	١١٢٢٦٥٥٧٨٩	١٤١٥٦٣٣١٢٥	٤٤٠٩٠١٦٦	الصيانة الميكانيكية
٧٤٣٥٢٦٨٢٢٥	٢٥٩٩٩٠٢٥٠١	٤٤٩٦٢١٠٦٠٠	٣٣٩١٥٥١٢٤	المجموع

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠ ومن خلال التكاليف المقدرة لكل برنامج فرعي التابع لبرنامج الصيانة فإن الكلفة الإجمالية لهذا البرنامج لسنة ٢٠٢٠ تكون بما يأتي:

جدول رقم ( ١٩ ) التكلفة الإجمالية لبرنامج رقم ٢٠٠

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

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠ 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 على برنامجين فرعيين لأهميته و تسهيل إدارته و التوجيه و انجاز اعماله إذ 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 .

### ج - برنامج التشغيل رقم ٣٠٠

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 الاتيين :

١ - التوثيق : مهام هذا النشاط يكون في متابعة تشغيل الوحدات الإنتاجية للطاقة الكهربائيه ومراقبتها وتسجيل وتوثيق جميع البيانات لا سيما بكل توربين والشبكات والاعطال الكهربائية والميكانيكية ومعالجتها وأسباب حدوثها وأوقاتها تم احتساب التكاليف بما يأتي :

جدول رقم ( ٢٠ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٣٠١

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

الجدول يتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

٢ - 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 بما يأتي :

## جدول رقم ( ٢١ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٣٠٢

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

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

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

## جدول رقم ( ٢٢ ) التكلفة الإجمالية لبرنامج رقم ٣٠٠

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

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

وبذلك فإن التكلفة الإجمالية المقدرة لبرنامج التشغيل لسنة ٢٠٢٠ بلغت ( ٢٧٠٢٩٢٩٢٩٧٥ ) إذ بلغ إجمالي الرواتب والأجور ( ١٢٩٧١٨٣٧٨٨ ) أما إجمالي

المواد فقد بلغت ( ١٣٥٣٦.٢٦٦٥٠ ) والتكاليف غير المباشرة بلغت ( ١٢١٩٦.٨٢٥٣٧ )

يلاحظ ان هذا البرنامج هو اعلى برنامج من اذ 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 .

#### د - برنامج المعالجة رقم ٤٠٠

يهدف هذا البرنامج الى متابعة عمل كافة وحدات المعالجة والمتضمنة معالجة المياه والفضلات الصناعية وأعمال المختبر بالإضافة الى متابعة تجهيز وصيانة الأجهزة والمستلزمات كافة الاشراف على اعمال الصيانة والتشغيل يتابع أعمال الصيانة لمنظومة معالجة المياه متابعة عمليات الصيانة منقيات الوقود والزيت. متابعة أعمال شعبة المختبر وتحليل الوقود اليومية وكذلك تحليل المياه بمختلف أنواعها. القيام بالاطلاع على سجل التشغيل لجميع منظومات المعالجة مياه او وقود وبدون اعمال الصيانة يتابع المواقع اليومية والشهرية لجميع التحاليل ووحدات معالجة المياه والمياه المصروفة ورفعها بتقارير دورية متابعة طلبات الشراء المحلية والخارجية والإشراف على توفير الأجهزة وجميع المواد الأولية اللازمة لوحدات معالجة المياه متابعة الصيانة الدورية والطارئة لمعدات وأجهزة وحدات المعالجة و يقسم الى الأنشطة الآتية :

١ - معالجة المياه : مهام هذا النشاط يكون في معالجة المياه الصناعية ومياه التبريد وتنقيتها والإشراف على المضخات الخاصة لمنظومة المياه ومتابعة صيانتها و ادامتها و معالجه مخلفات المياه الخارجة من الوحدات الإنتاجية ويتم احتساب التكاليف بما ياتي :

جدول رقم ( ٢٣ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٤٠١

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
معالجة المياه	٣٦٨٦٨٨٤٧٢	٧٠٥٠٠٧٥٠	١١٥٥٩٦١٢٢	٥٥٤٧٨٥٣٤٤

الجدول يتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

٢ - معالجة الوقود : مهمة هذا النشاط ومعالجة الوقود الداخلة الى الوحدة الانتاجية وتصفيتهما وإزالة العوالق والشوائب الموجودة بها للمحافظة على الوحدة الانتاجية قدر الإمكان والحفاظ على سلامتها وسلامة معداتها وتم حساب التكاليف بما ياتي :

جدول رقم ( ٢٤ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٤٠٢

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
معالجة الوقود	٢٨٦٧٥٧٧٠١	٩٩١٢٥٢٥٠	١٢٢٥٥٥١٤١	٥٠٨٤٣٨٠٩١

الجدول يتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

٣ \* المختبرات : يهتم هذا النشاط بالمختبرات والتحليلات التي يقدمها الخاصة بالوقود والمياه الصناعية المستخدمة و اجراء الفحوصات المخبرية يوميا وتقديم وتوثيق النتائج و صيانة و متابعة الاجهزة المخبرية و تم احتساب التكاليف بما ياتي :

جدول رقم ( ٢٥ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٤٠٣

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
المختبرات	١٦٣٨٦١٥٤٣	٣٣٦٥٥٤١٥	٨٨٩٥٥٤١١	٢٨٦٤٧٢٣٦٩

الجدول يتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

ومن خلال التكاليف المقدرة لكل نشاط من الأنشطة التابعة لبرنامج المعالجة فإن الكلفة الإجمالية لهذا البرنامج لسنة ٢٠٢٠ تكون بما ياتي:



جدول رقم ( ٢٦ ) التكلفة الإجمالية لبرنامج رقم ٤٠٠

المجموع	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المواد	رواتب و اجور	برنامج المعالجة
٥٥٤٧٨٥٣٤٤	١١٥٥٩٦١٢٢	٧٠٥٠٠٧٥٠	٣٦٨٦٨٨٤٧٢	معالجة المياه
٥٠٨٤٣٨٠٩١	١٢٢٥٥٥١٤١	٩٩١٢٥٢٥٠	٢٨٦٧٥٧٧٠١	معالجة الوقود
٢٨٦٤٧٢٣٦٩	٨٨٩٥٥٤١١	٣٣٦٥٥٤١٥	١٦٣٨٦١٥٤٣	المختبرات
١٣٤٩٦٩٥٨٠٥	٣٢٧١٠٦٦٧٤	٢٠٣٢٨١٤١٥	٨١٩٣٠٧٧١٦	المجموع

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

وبذلك فإن التكلفة الإجمالية المقدرة لبرنامج المعالجة لسنة ٢٠٢٠ بلغت

( ١٣٤٩٦٩٥٨٠٥ ) إذ بلغ إجمالي الرواتب والأجور ( ٨١٩٣٠٧٧١٦ ) أما إجمالي المواد

فقد بلغت ( ٢٠٣٢٨١٤١٥ ) والتكاليف غير المباشرة بلغت ( ٣٢٧١٠٦٦٧٤ ) .

### هـ - برنامج السلامة رقم ٥٠٠

و يهدف هذا البرنامج الى متابعة تطبيق التعليمات الخاصة بالسلامة الصناعية متابعة أعمال الصيانة الاعتيادية والطارئة والمبرمجة قدر تعلق الموضوع بسلامة العاملين وضع الأسس الأساسية لسلامة العمل بالمحطة وسلامة العاملين ومتابعة احتياجات العمل يتابع سيارات ومنظومات الإطفاء وأعمال الصيانة الدورية لها والتأكد من عملها لضمان تشغيلها في الحالات الطارئة ، تأمين توفير المستلزمات والمعدات الوقائية للعاملين في المحطة سواءً اكانت محلية والخارجية ، التنسيق مع الأقسام الأخرى لرفع مسببات الحرائق التي يمكن أن تحدث ، إقامة دورات تدريبية

للعاملين فيما يخص السلامة الصناعية والبيئة للحفاظ على سلامة العاملين ورفع مستوى الوعي البيئي ، نشر الوعي للسلامة عن طريق وضع صور وملصقات تتضمن تعليمات السلامة الصناعية والنشرات البيئية لزيادة التوعية البيئية المتابعة المستمرة على مهام البيئة لضمان اتباع الأساليب المعتمدة حسب المحددات للحد من التلوث البيئي في مواقع العمل وتأثيرها على العاملين ، إعداد التقارير وطرح الحلول المناسبة لمعالجة المشاكل البيئية الناجمة عن مخلفات مواقع العمل ومن صميم متطلبات تحسين البيئة التي يجب أن يعمل على تحسينها ، التنسيق المشترك مع كافة الجهات الرسمية لتحسين المواقع بيئياً يقسم الى الانشطة الاتية :

١ - السلامة : يهتم هذا النشاط في سلامة العاملين بالمستوى الأساس وسلامة المعدات و سلامه الوحدات الإنتاجية والرقابة على أداء العاملين والتزامهم بمقتضيات السلامة تجويد العاملين لمعدات السلامة وفحصها الدوري و تم حساب التكاليف بما يأتي

جدول رقم ( ٢٧ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٥٠١

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
السلامة	٩٢٠٠٧٢٢٢	٢٤٥٣٣٢٢٠	١٢٤١١٣٠١	١٢٨٩٥١٧٤٣

الجدول بتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

٢ - الإطفاء : مهام هذا النشاط و إطفاء الحرائق متابعة معدات الإطفاء وسيارات الإطفاء بشكل دوري وتكون جاهزة عند أي طارئ وصيانتها وتدريب العاملين وتجهيزهم بالمعدات اللازمة وإقامة الدورات الى العاملين داخل المحطة ليكونوا على اهبة الاستعداد لاي طارئ و تم احتساب التكاليف بما يأتي :

جدول رقم ( ٢٨ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٥٠٢

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
الاطفاء	١٩٦٠١٥٣٨٦	٥٦٦٠٠٢٥٠	١٢٢٢٦٠٤٥٥	٣٧٤٨٧٦٠٩١

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

٣ - البيئة : مهام هذا النشاط تكون في الجانب البيئي للمحطة وازالة جميع المخلفات التي تؤدي إلى الحرائق والتي يمكن أن تؤثر على الهواء الداخل أو المياه الصناعية متابعة البيئة المحيطة للمحطة والتواصل مع الجهات المعنية الاخرى لتحسين البيئة تقديم الأبحاث ودراسات داخل و خارج المحطة وتم حساب التكاليف بما يأتي :

جدول رقم ( ٢٩ ) التكاليف الخاصة بالنشاط رقم ٥٠٣

اسم النشاط	رواتب و اجور	المواد	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المجموع
البيئة	١١٢٠٠٨٧٩٢	٤٠١٥٥٦٠٠	٨٥٠٠١٢١	١٦٠٦٦٤٥١٣

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

ومن خلال التكاليف المقدرة لكل نشاط من الأنشطة التابعة لبرنامج السلامة فإن الكلفة الإجمالية لهذا البرنامج لسنة ٢٠٢٠ تكون بما يأتي:

جدول رقم ( ٣٠ ) التكلفة الإجمالية لبرنامج رقم ٥٠٠

المجموع	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المواد	رواتب و اجور	برنامج السلامة
١٢٨٩٥١٧٤٣	١٢٤١١٣٠١	٢٤٥٣٣٢٢٠	٩٢٠٠٧٢٢٢	السلامة
٣٧٤٨٧٦٠٩١	١٢٢٢٦٠٤٥٥	٥٦٦٠٠٢٥٠	١٩٦٠١٥٣٨٦	الاطفاء
١٦٠٦٦٤٥١٣	٨٥٠٠١٢١	٤٠١٥٥٦٠٠	١١٢٠٠٨٧٩٢	البيئة
٦٦٤٤٩٢٣٤٧	١٤٣١٧١٨٧٧	١٢١٢٨٩٠٧٠	٤٠٠٠٣١٤٠٠	المجموع

الجدول بتصريف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

وبذلك فإن التكلفة الإجمالية المقدرة لبرنامج السلامة لسنة ٢٠٢٠ بلغت )  
٦٦٤٤٩٢٣٤٧ ( إذ بلغ إجمالي الرواتب والأجور ( ٤٠٠٠٣١٤٠٠ ) أما إجمالي المواد فقد  
بلغت ( ١٢١٢٨٩٠٧٠ ) والتكاليف غير المباشرة بلغت ( ١٤٣١٧١٨٧٧ ) .

وبالاتي يمكن حساب إجمالي تكلفة البرامج المقدرة لمحطة الحلة الغازية الثانية لسنة ٢٠٢٠  
من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم ( ٣١ ) إجمالي تكلفة البرامج المقترحة لمحطة الحلة الغازية الثانية

المجموع	التكاليف الصناعية غير المباشرة	المواد	رواتب و اجور	برنامج
٧٥٧٤٦٦١٤٩	٤٢٦.٢٥١٧٣	١٢٠.١٢٤٩٠٠	٢١١٣١٦.٧٦	السيطرة الذاتية
٨٦٣٨٨٩٧٧١٧	٢٨٣٥٥٤٣٣١٢	٥١١١١٦.٣٢٥	٦٩٢١٩٤.٠٨٠	الصيانة
٢٧.٢٩٢٩٢٩٧٥	١٢١٩٦.٨٢٥٣٧	١٣٥٣٦.٢٦٦٥٠	١٢٩٧١٨٣٧٨٨	التشغيل
١٣٤٩٦٩٥٨٠٥	٣٢٧١.٦٦٧٤	٢٠.٣٢٨١٤١٥	٨١٩٣.٧٧١٦	المعالجة
٦٦٤٤٩٢٣٤٧	١٤٣١٧١٨٧٧	١٢١٢٨٩.٠٧٠	٤٠٠٠.٣١٤٠٠	السلامة
٣٨٤٣٩٨٤٤٩٩٣	١٥٩٢٧٩٢٩٥٧٣	١٩٠٩١٨٨٢٣٦٠	٣٤٢٠٠.٣٣٠٦٠	مجموع الموازنة

الجدول يتصرف من الباحث بالاعتماد على بيانات و سجلات المحطة لعام ٢٠٢٠

#### رابعا : تحديد مؤشرات الأداء لاستخدامها في قياس المخرجات

من المتعارف عليه أن المؤشرات المستخدمة في موازنة البنود تعتمد على مدى الالتزام بالتخصصات المالية المحددة في الموازنة و نسب تحقيقها ، بينما يختلف الأمر في موازنة البرامج والأداء اذ تعتمد على مؤشرات أخرى تعتمد على النتائج والمخرجات بما يخدم تحقيق أهداف البرامج التي هي جزء من الخطة الشاملة للدولة .  
و لغرض تقييم أداء الأنشطة و البرامج الرئيسة للمحطة والسابق ذكرها يمكن وضع مؤشرات الأداء الآتية:

جدول رقم ( ٣٢ ) مؤشرات الأداء الخاصة بمحطة الحلة الغازية الثانية

رقم النشاط	اسم النشاط	مؤشر الأداء
١٠١	السيطرة و النظم	١- السيطرة على منظومة الانذار المبكر و مدة الفترة الزمنية للاشتغال دون اعطال ٢- عدد مرات الصيانة المبرمجة لمنظومة الانذار المبكر و منظومة ماء RO ٣- عدد الاجهزة التي تمت معايرتها موقعا و المحافظة على المواصفة المطلوبة وفق الفترة الزمنية المطلوبة
١٠٢	الاجهزة و الالات الدقيقة	٤- عدد الاجهزة الدقيقة التي تمت صيانتها موقعا صيانة دورية او طارئة دون الحاجة الى تدخل خارجي ٥- عدد القراءات المسجلة اثناء فترة التشغيل طرق توثيقها ٦- عدد الالات و الاجهزة التي تم برمجتها داخليا
١٠٣	الاتصالات	١- عدد ساعات المراقبة و السيطرة على النظام ٢- عدد منظومات المراقبة و الاتصال التي تمت صيانتها داخليا ٣- عدد مرات الصيانة المبرمجة للمنظومات و الكامرات
٢٠١١	الصيانة الكهربائية	١- عدد مرات الصيانة المبرمجة ٢- عدد مرات صيانة الطوارئ و اصلاحها داخليا ٣- عدد البحوث و اوراق العمل المقدمة لتحسين اداء المنظومة ٤- الوقت بين اكتشاف الخلل و سرعة الاستجابة و دقة الانجاز

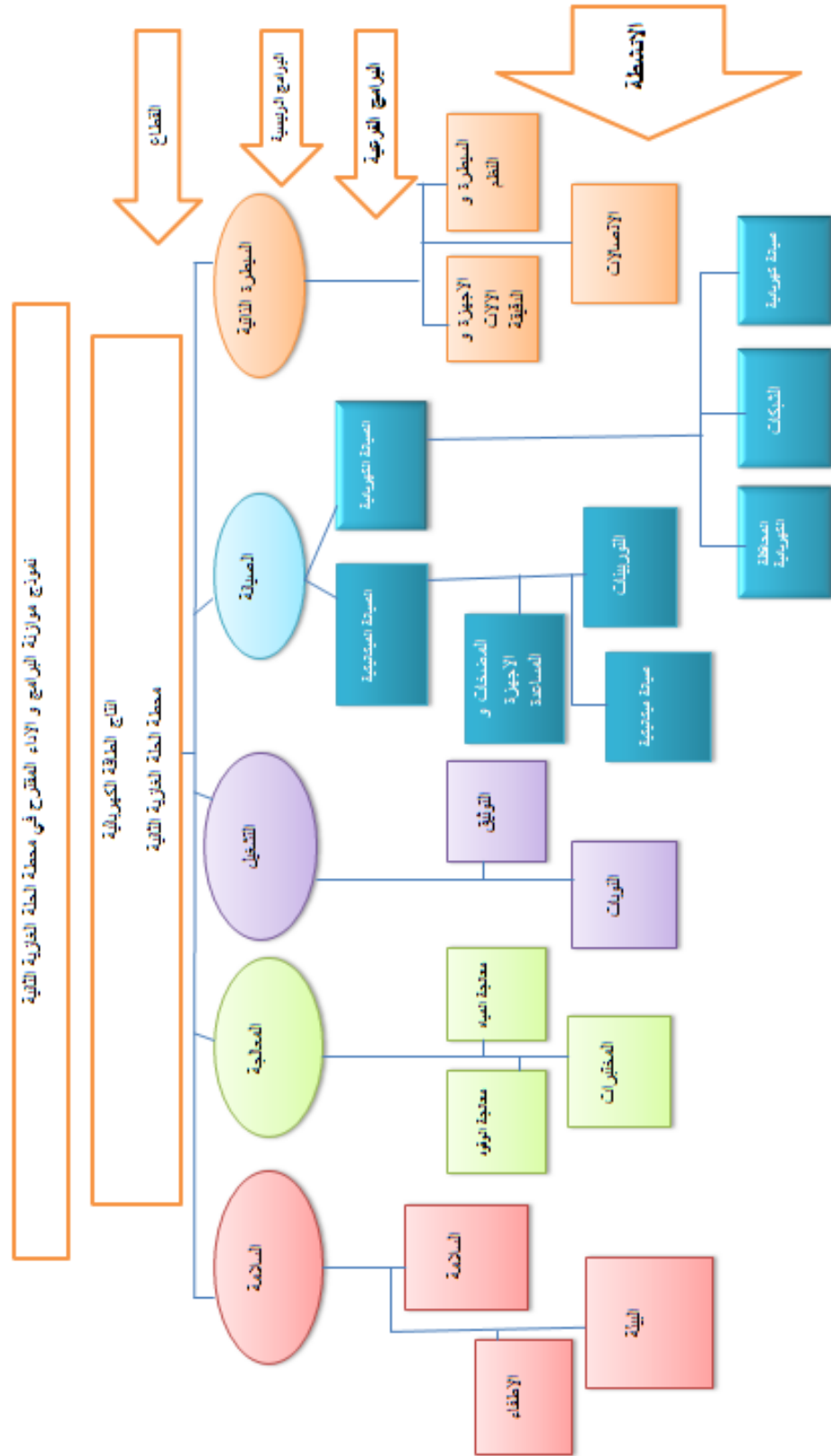
٢٠١٢	الشبكات	١- عدد الشبكات التي تمت صيانتها ٢- عدد مرات الصيانة المبرمجة للشبكة الكهربائية ٣- سرعة و دقة الاستجابة للاعطال الطارئة و السيطرة عليها
٢٠١٣	المحافظة الكهربائية	١- عدد الاعطال المكتشفة ٢- سرعة الابلاغ عن المشاكل
٢٠٢١	المضخات و الاجهزة المساعدة	١- عدد المضخات التي تمت صيانتها داخليا و موقعا ٢- الفترة الزمنية التي تمت بها المحافظة على المضخات دون مشاكل ٣- عدد مرات الصيانة الدورية
٢٠٢٢	التوربينات	١- عدد ساعات اشتغال التوربين ٢- كمية القدرة المجهزة ٣- القراءات المسجلة و عدد مرات تحسين انتاجها عند الذروة
٢٠٢٣	الصيانة الميكانيكية	١- عدد مرات الصيانة المبرمجة ٢- سرعة فتح جريان الوقود ٣- الوقت اللازم لفتح غرف الاحتراق و تنظيفها و اعادتها الى العمل
٣٠١	التوثيق	١- عدد مرات تسجيل البيانات ٢- الوقت المستغرق في الاستجابة لاي طارئ
٣٠٢	النوبات	١- عدد ساعات التشغيل ٢- الوقت المستغرق في الابلاغ عن هبوط الجهد ٣- عدد المرات التي تمت السيطرة عليها في هبوط الجهد و ادامة التشغيل دون انقطاع ٤- عدد مرات التشغيل و الوقت المستغرق لذلك
٤٠١	معالجة المياه	١- كمية المياه المعالجة ٢- نوعية المياه المعالجة من اذ المدخلات و المخرجات
٤٠٢	معالجة الوقود	١- كمية الوقود المعالج

٢- نوع الوقود من اذ المخرج و المدخل ٣- كمية المحسنات اللازمة اضافتها لتحسين الاحتراق		
١- عدد العينات الماخوذة للماء ٢- عدد العينات الماخوذة للوقود ٣- نوعية المواد و كميتها و السيطرة عليها في المختبر ٤- عدد البحوث و اوراق العمل المقدمة لتحسين الاداء ٥- عدد مرات الصيانة الدورية للاجهزة المختبرية	المختبرات	٤٠٣
١- عدد الدورات المقدمة ٢- عدد المتدربين ٣- عدد المخالفات المسجلة من ناحية السلامة و معالجتها ٤- الوقت المستغرق للإبلاغ عن مخالفات السلام و تلافي حدوثها	السلامة	٥٠١
١- عدد مرات السيطرة على الاحتراق ٢- عدد مرات الصيانة الدورية للمعدات و السيارات ٣- عدد المتدربين المتمرسين	الاطفاء	٥٠٢
١- مساحة الارض الخضراء و ادامتها و المحافظة عليها ٢- مساحة الارض البيضاء الجاهزة للعمل و الخالية من الشوائب ٣- كمية المخلفات التي تم ازلتها	البيئة	٥٠٣

ومن خلال ما تم ذكره أعلاه في الجداول ( ١٠ ) ، ( ١٩ ) ، ( ٢٢ ) ، ( ٢٦ ) ، ( ٣٠ ) نلاحظ أن موازنة البرامج والأداء وفرت معلومات محاسبية تفصيلية عن كل برنامج وكل نشاط في البرامج إذ وفرت معلومات عن المواد والأجور والتكاليف غير المباشرة بصورة مفصلة ، ومن ثم يمكن للوحدة من خلال هذه المعلومات رقابة أدائها من خلال النظر الى جدول رقم ( ٣٢ ) وكذلك قياس كلفة خدماتها والتخطيط الدقيق لبرامجها وبذلك تم إثبات فرضية البحث الثانية.



شكل رقم ( ٧ ) يوضح هيكل موازنة البرامج والأداء المقترحة لمحطة الحلة الغازية الثانية



## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في البحث، هذا إلى ذلك اقتراح مجموعة من التوصيات التي تسهم في انجاح تطبيق موازنة البرامج والاداء ، لذا يتضمن هذا الفصل مبحثين:

- المبحث الأول: الاستنتاجات.
- المبحث الثاني: التوصيات.

## الفصل الرابع

تمهيد

انطلق هذا الفصل من ضوء ما خاض فيه الباحث من خلال هذه الدراسة ميدانيا و ما توصلت إليه من تطبيقات الى ايضاح الاستنتاجات بشقيها النظري و العملي في المبحث الأول اما في المبحث الثاني فقد ذكرت التوصيات بناء على النتائج التي قد تحققت في نظر الباحث .

### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

بناءً على ما تقدم من محاور البحث بجانبه النظري والتطبيقي فقد توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية :

#### اولا / استنتاجات الجانب النظري :

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 أجلها التخصيصات، ولذا يفضل تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء في إعداد الموازنة لأنها تعطي زيادة فاعلية التخطيط ، وصياغة اهداف كل وحدة ادارية بشكل برامج وانشطة، ولأنها اداة رقابية فاعلة، تسهم في ترشيد الانفاق العام وخفض التكاليف من خلال الاستخدام الامثل للموارد .

٢- إن النظام المحاسبي الموحد المطبق في الشركة العامة الانتاج 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 فاعلية .

٣- يؤدي التقسيم المتبع في أسلوب موازنة البرامج والأداء والذي يقتضي تقسيم الوحدة على 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 عمليا .

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 على 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 مسبقا .

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

٧- بالإمكان تطبيق نظام التبريد الضبابي لتحسين إنتاج الطاقة الكهربائية في المحطة ورفعها في نسبة ١٥% وذلك يؤدي إلى زيادة في قيمة المبيعات وزيادة في ربحية المحطة .

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

### ثانيا / استنتاجات الجانب العملي :

١- من خلال النظر الى البرنامج رقم ٢ برنامج الصيانه والبرنامج رقم ٣ برنامج التشغيل نجد أن البرنامجين من اهم البرامج الموجودة في المحطة اذ ان البرنامجين يكونان هما أعلى التكاليف وذلك بسبب عدد الكوادر العاملة في هذا البرنامج وكلف محسنات الوقود و كلف قطع الغيار و فرق الصيانة الخارجية المكلفة ، اذ بالإمكان تخفيض تكاليف هذين البرنامجين من

خلال استخدام وقود الغاز السائل حصرا الذي لا يحتاج إلى محسنات الوقود ومن خلال الاستعانة بكرة الصيانة الداخلية والكوادر المدربة لصيانة الوحدات الإنتاجية دون كلف اضافية المتمثلة بكلف ( الايفاد و الحماية و الأغذية و السكن ) .

٢- بالامكان تحويل محطة الحلة الغازية الثانية الى محطة إنتاج مركبة من خلال إضافة توربين إضافي بخاري يعمل على عوادم الوحدات الانتاجية الغازية الموجود أصلا وذلك سوف يؤدي الى مضاعفة الإنتاج في المحطة وتخفيض الكلف من ما يزيد ربحية المحطة .

٣- يتطلب تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء توفير كادر محاسبي واداري و هندسي مؤهل وكفاء 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 .

٤- إمكانية تطبيق الأنموذج المقترح لموازنة البرامج والأداء لمحطة الحلة الغازية الثانية على باقي الوحدات التابعة الى الشركات العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في العراق بعد إجراء التغييرات المذكورة أعلاه .

## المبحث الثاني

### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث ، يمكن تلخيص أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث والتي يرى بأنها ضرورية ، ويمكن الاستفادة منها في تطوير نظم المحاسبة والموازنة في قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق .

#### اولا / توصيات الجانب العملى :

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 الاستحقاق بوصفه 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 يتلاءم مع أسلوب موازنة البرامج والأداء باذ 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 كفوية للوحدات الحكومية ، باذ تكون قادرة على توفير المعلومات والإحصاءات المطلوبة والتي يتطلبها إعداد هذا النوع من الموازنات .

- ٧- ضرورة الاستفادة من الإمكانيات الموجودة في المحطة من خلال التحول الى محطة مركبة مضاعفة الإنتاج و مضاعف ربحيتها من خلال مضاعفة قيمة المبيعات .
- ٨- ضرورة تطبيق نظام التبريد الضبابي على الوحدات الإنتاجية من اجل زيادة انتاج الوحدات ومن أجل الحفاظ على البيئة .

### ثانيا / توصيات الجانب العملي :

- ١- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمحطة باذ يتم تقسيمها على برامج وبشكل يؤدي إلى سهولة الرقابة عليها وتنسيق العمل ويمنع من اختلاط المسؤولية ويتوافق مع أهداف ومتطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء .
- ٢- توفير كادر محاسبي متدرب علميا وعمليا لتنفيذ هذا النوع من الموازنات بالإضافة إلى وضع دورات تدريبية لرفع مهارات الأفراد العاملين في المحطة
- ٣- ينبغي وضع مجموعة من مؤشرات الأداء والتي من خلالها يتم التعرف على مدى الكفاءة والفاعلية والجودة في أداء المحطة .
- ٤- إمكانية تطبيق هذا النموذج المقترح في محطة الحلة الغازية الثانية في الوحدات الحكومية داخل العراق من خلال تطبيق الاقتراحات و التغييرات التي ذكرت .

# المصادر



## القرآن الكريم

### المصادر العربية

#### اولا / الوثائق الرسمية :

- ١- الإتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام، طبعة ٢٠٠٧ ، ترجمة، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، ٢٠٠٧
- ٢- الأمم المتحدة، دليل المحاسبة الحكومية، ترجمة سليمان علي الدين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٦
- ٣- العلي، سهير: إصدار تقرير وزارة التخطيط والتعاون الدولي للعام ٢٠٠٦ ، مملكة الأردن، عمان، ٢٠٠٧ .
- ٤- قانون رقم ( ١ ) لعام ٢٠١٩ قانون الموازنة العامة الاتحادية لجمهورية العراق ، جريدة الوقائع العراقية العدد رقم ( ٤٥٢٩ ) لسنة ( ٢٠١٩ )
- ٥- المنظمة العربية للعلوم الإدارية، النظام المحاسبي الحكومي الموحد للدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٠
- ٦- موازنة الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية / الفرات الاوسط ٢٠١٩
- ٧- موازنة الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية / الفرات الاوسط ٢٠٢٠

#### ثانيا / الكتب :

- ١- أبو علي عبد القادر حسن ومنصور حمدي ( ١٩٨٩ م ) الأسس الجغرافية لمشكلة التصحر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .
- ٢- الجنابي، طاهر ، علم المالية العامة والتشريع المالي ، مكتبة السهوري ، بيروت ، ٢٠١٥ .
- ٣- حجازي (محمد أحمد)، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، عمان، الطبعة السابعة، ٢٠٠٧
- ٤- حسن سيد أحمد أبو العينين ، الموارد الإقتصادية ، ط ٣ ، الإسكندرية ، ١٩٨٤
- ٥- الخطيب، خالد شحادة، الشامية، أحمد زهير، أسس المالية العامة، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧
- ٦- الخولي (عبد الحي)، المحاسبة الحكومية، مطبعة المدنى، القاهرة، ١٩٧٤
- ٧- الخولي عبد الحي، المحاسبة الحكومية، مطبعة المدنى، القاهرة، ١٩٨٤
- ٨- دريد كامل آل شبيب ، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان - الأردن ، ٢٠٠٧ .
- ٩- الدوري، مؤيد عبد الرحمن، الجنابي، طاهر موسى، ادارة الموازنات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، ٢٠١٢
- ١٠- الديب ، محمد محمود ( ١٩٩٢ م )، الجغرافيا الاقتصادية، مكتبة الأنجلو
- ١١- رفعت المحجوب ، الإقتصاد السياسي ، ج ١ ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٧

- ١٢- الزبيدي ، حمزة محمود ، التحليل المالي ( تقييم الاداء التنبؤ بالفشل ) ، مؤسسة الورق عمان ، ٢٠٠٠ .
- ١٣- الزبيدي حمزة، الإدارة المالية المتقدمة ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٤ .
- ١٤- الزوكة، محمد خميس ( ١٩٧٤ م) الغابات واستثمار الأراضي في السودان، ترجمة محمد أحمد خليل، جامعة الخرطوم، الخرطوم
- ١٥- سامويلسون، بول آ. ونوردهاوس، ويليام ، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، مراجعة أسامة الدباغ، ٢٠٠١ ، ط ١٥ .
- ١٦- الصقار، محمد فؤاد: التخطيط الإقليمي، الناشر المعارف الإسكندرية، ١٩٩٤ .
- ١٧- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٢
- ١٨- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، ٢٠٠٣
- ١٩- عجام، ميثم ؛سعود، على: تخطيط المالي سياسات تعبئة الموارد وإدارة المصروفات العامة، دار الكندي، الأردن، ٢٠٠٤ .
- ٢٠- عدنان تايه النعيمي، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، ٢٠٠٧ .
- ٢١- عصفور، محمد شاکر، ٢٠٠٨ " أصول الموازنة العامة " الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
- ٢٢- عصفور، محمد شاکر، أصول الموازنة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠١٢
- ٢٣- عقيل ، محمد فاتح ، جغرافية الموارد والإنتاج ، الجزء الأول ، الإسكندرية ، ١٩٦٦
- ٢٤- العكام، محمد خير ، المالية العامة ١ الايرادات والنفقات ، سورية منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، ٢٠١٨
- ٢٥- غلاب ، محمد سيد ودولت أحمد الصادق ( ١٩٧٣ م) تطور الجغرافيا الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة .
- ٢٦- غنيم، عثمان: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ١٩٩٩ .
- ٢٧- فتحي خذرية ، موسى حمادي ،أيوب صكري ، مصادر التمويل المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة البكالوريوس . التسيير ،سنة ٢٠٠٦
- ٢٨- فوزي، عبد المنعم: المالية العامة والسياسة المالية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، ١٩٧٠
- ٢٩- الكرخي، مجيد، موازنة الاداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥
- ٣٠- اللوزي، سليمان أحمد، مرار، فيصل، ادارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان- الاردن، ١٩٩٩
- ٣١- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٤ .

- ٣٢- محب خلة توفيق الهندسة المالية الإطار النظري والتطبيقي لأنشطة التمويل والاستثمار ، دار الفكر الجامعي للنشر الاسكندرية، طبعة ٢٠١١ .
- ٣٣- محفوظ جبار، الأوراق المالية المتداولة في البورصات و الأسواق المالية، ٢٠٠٢
- ٣٤- محمد خميس الزوكة ، المدخل إلى الجغرافية الإقتصادية ، الإسكندرية ، ١٩٧٥
- ٣٥- محمد عوض عبد الجواد، الاستثمار في البورصة المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦
- ٣٦- المصرية ، القاهرة
- ٣٧- المليجي إبراهيم السيد، المحاسبة في الوحدات الحكومية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ٢٠٠٢ .
- ٣٨- منير شاكر محمد اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور التحليل المالي مدخل صناعة القرارات دار وائل للنشر و التوزيع عمان.
- ٣٩- مولستان، شارلس ، الاقتصاد البيئي ج ١، ترجمة يوسف عبد الخير، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٥ .
- ٤٠- نصار ، عارف، محمد ( ١٩٩١ م)، نظريات التنمية السياسية المعاصرة، الدار العالمية للكتاب الإسلامي، واشنطن
- ٤١- الهور، محمد الهور، اساسيات في المحاسبة الحكومية، دار وائل للنشر، عمان، ١٩٩٨
- ٤٢- هوشيار معروف، الاستثمارات و الأسواق المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٣ .
- ٤٣- يوسف حسين يوسف التمويل في المؤسسة الاقتصادية ، دار التعليم الجامعي الإسكندرية ٢٠١٢
- ٤٤- يونس ، محمود ، محمد فوزي أبو السعود ، مدخل إلى الموارد وإقتصادياتها الدار الجامعية ، ١٩٩٣ .

### ثالثاً / الرسائل و الاطاريح :

- ١- الاسعد، مصطفى عبد القادر محمد ، اسلوب اعداد الموازنات العامة للدولة وفق قانون الادارة المالية والدين العام، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، ٢٠٠٧
- ٢- الاناؤوطي ، ريا سعد حسوبي ، متطلبات التحول نحو موازنه البرامج والاداء كيفية اعداد الموازنه السنويه | حاله دراسيه في وزاره الثقافه ، جامعه بغداد كليه الاداره والاقتصاد ، ٢٠١٥ .
- ٣- البركي ، سلام غالي ، ٢٠٢١ ، موازنه البرامج و الاداء و دورها في ترشيد الانفاق الحد من العجز في الموازنه العامة للدولة دراسة تطبيقية في جامعة المثنى ، رسالة ماجستير في جامعة واسط كلية الادارة و الاقتصاد
- ٤- البغدادى، 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

- ٥- 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
- ٦- الحلو، علاء الدين غازي محمد ، مدى توفر مقومات تطبيق موازنة البرامج والاداء في الجامعات الحكومية في فلسطين الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١٧
- ٧- حماد، أحمد هاني، البحر، حصة محمد أحمد، أصول المحاسبة الحكومية مع دراسة خاصة لدولة الكويت، ذات السلاسل، الكويت، ١٩٩٠
- ٨- حمة، زارا لطيف كاكه، موازنة البرامج والاداء ودورها في تخفيض النفقات العامة للدولة والرقابة عليها، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠١٢.
- ٩- الزالمي، 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.
- ١٠- سلمان، سهام محمد ، استخدام موازنة البرامج والاداء لتطوير موازنة المشاريع الاستثمارية ، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٦.
- ١١- سلمان، سهام محمد ، استخدام موازنة البرامج والاداء لتطوير موازنة المشاريع الاستثمارية ، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٦.
- ١٢- 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
- ١٣- العبيدي، نور علي عبود، أثر بعض السمات الشخصية في مهارات ادارة الوقت، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في عدد من المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في نينوى، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، ٢٠١١.
- ١٤- عثمان، حسن زكي، تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والاداء، رسالة ماجستير، ٢٠١٠
- ١٥- العجمي علي ، الباقر رحمة البشير ( ١٩٨٨ م) استخدام الأرض في الادوية الجافة بولاية نهر النيل، حالة دراسية لوادي عتمور، رسالة ماجستير، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، الخرطوم
- ١٦- 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.
- ١٧- 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
- ١٨- كأحد متطلبات موازنة البرامج والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بجامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٨

- ١٩-المحمود، عبد المنعم صالح مصطفى، استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة فيلادفيا، الأردن، ٢٠٠٥
- ٢٠-مطروود ، اياد شيحان ، موازنة البرامج و الاداء و امكانية تطبيقها في دوائر الدولة | دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، بغداد ، ٢٠٠٩ .
- ٢١-مطروود، أياد شيحان، موازنة البرامج والاداء وامكانية تطبيقها في دوائر الدولة، دراسة تطبيقية في وزارة التعلوم والتكنولوجيا، دائرة بحوث كيمياء، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، ٢٠٠٩.

#### رابعاً / الدراسات و البحوث

- ١- أحمر و إسماعيل حسين، المحاسبة الحكومية من التقليد إلى الحداثة، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٣
- ٢- أسامة عبد الخالق الأنصاري الإدارة المالية ، كلية العلوم التجارية، جامعة الاسكندرية
- ٣- اياد شاكر سلمان ، ريباز محمد حسين محمد ، ٢٠١٨ ، إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في ترشيد الإنفاق الحكومي دراسة تطبيقية في عينة من دوائر الحكومة في اقليم كردستان ،جامعة السليمانية كلية الاداره والاقتصاد قسم المحاسبة ، مجله الغري للعلوم الاقتصادية والمالية ، المجلد الخامس عشر، العدد ٤ ، ٢٠١٨ .
- ٤- ايناس ، صيوذة ، أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك ، ٢٠٠٩ ، جامعة محمد بوقرة .
- ٥- جابر، علي فاضل: التحليل المالي لأغراض تقويم الأداء، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، ٢٠٠٦ .
- ٦- الحريري، محمد موسى ( ١٩٩٤ م) الفكر الجغرافي والكشوف الجغرافية، منشأة المعارف ، الإسكندرية
- ٧- حلس،سالم: دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر، العدد ، ١٥٤ ، ٢٠٠٦
- ٨- الحياي، وليد ناجي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، أكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك، ٢٠٠٤.
- ٩- الرياحي ،عادل بدر، ٢٠١٩ ، تحسين أداء محطات الكهرباء الغازية باستخدام تقنيات التبريد ، طريقة نظام الضباب Fogging System ، وزارة التخطيط العراقية
- ١٠-الشمراي، سوسن، "موازنة البرامج والأداء المفاهيم والأداء"، بحث، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠م
- ١١- شيحة، مصطفى رشدي: علم الاقتصاد-من خلال التحليل الجزئي، جامعة الإسكندرية، ١٩٨٧
- ١٢- عبد الكريم، نصر، تقييم جهود السلطة الوطنية الفلسطينية للتحوّل الى موازنة البرامج ، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس) ، فلسطين ، ٢٠١٦
- ١٣- عدنان هاشم رحيم السامرائي، الإدارة المالية، الجامعة المفتوحة، ١٩٩٧.

- ١٤- علي ، عصام الدين محمد ، منهج مقترح لتفعيل موارد البيئة الطبيعية ، كلية الهندسة جامعة أسيوط ، ١٩٩٠ .
- ١٥- علي علاء الدين عبد الله محمد، إطار محاسبي لتطبيق أساس الاستحقاق بالوحدات الحكومية
- ١٦- الكرخي، مجيد عبد جعفر، الموازنة العامة للدولة مفهومها وأساليب اعدادها واتجاهاتها الحديثة، ١٩٩٩ .
- ١٧-المجمع العربي للمحاسبين القانونيين: لمحاسبة الإدارية (معلومات اللازمة للتخطيط)، مطابع الشمس، عمان، ٢٠٠١ .
- ١٨-محمد خير ، الحاج حمد ( ١٩٩٢ م) الهجرة واستخدام الأرض في السودان لأجل استراتيجية قومية للتوزيع السكاني وحماية البيئة، سمنار البيئة والهجرة والمستوطنات البشرية، الجمعية السودانية لحماية البيئة، الخرطوم .
- ١٩-مطر، محمد: التحليل المالي أساليب وأدوات واستخدامات العملية، معهد الدراسات المصرفية، عمان،الأردن، ١٩٩٧،
- ٢٠-وقاف ، سعاد محمد ( ١٩٧٠ م) الأسس البيئية للتنمية الاقتصادية وزارة الثقافة والإعلام، دمشق

### المصادر الأجنبية

- 1- Ammour Benhalima, pratique de technique bancaire, édition dahleb, Alger, 1997.
- 2- Angela Burdine, Mark Campbell, Karyne Dargan, Sarah Durant, Christian Elkin, Rodd Gibbs, Ching Hay.( 2009) "Performance Measurement Manual FY " <https://multco.us/file/27288/download> .
- 3- Barbier E.B., Rehabilitating Gum Arabic System in Sudan: Economic and Environmental Implications, Environmental and Resources Economy, 1992.
- 4- Chantal bruneau, le crédit- bail mobilier, la revue banque éditeur, paris, 1999.
- 5- Egimi, Omer (1994): The political Ecology of subsistence crisis in the Red Sea Hills – Sudan (PhD), theses, University of Bergen
- 6- H.A.D Ouda, public sector Accounting and Budgeting Reform : The Main Issue Involved With Special Focus on the Arab World, paper presented at The Expert Consultive Meeting and Public Accounting Development, With Stress on Electronique Tools, United Nation Department of Economic and Social Affairs, Beirut, 2003.

- 7- Hillier (Diana), From Cash to Accrual: The Canadian Experience, Occasional Paper n°3, International Federation of Accountants, Public Sector Committee, 1996.
- 8- Luc Bernet-Rollande, principes de technique bancaire, Dunod, France, 2004.
- 9- Nafes Ghoseh – Glossary of economics terms – Arab Scientific Publishers , 2001.
- 10- 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](mailto:jbrumby@imf.org)
- 11- Schuler, R.S., "Managing Human Resources" 5th ed., west publishing company, New York, 1995, p.5 .
- 12- Shah, Anwar, ed.( 2007), "Local budgeting, World Bank Publications.
- 13- Shin, Sang Hoon, (2013), "Dysfunctional consequences of the Korean performance budgeting system and their policy implications" Diss. University of Birmingham.
- 14- 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.

### المواقع الالكترونية

- ١- [http : // w w w . Swidig Jeeran . com / Geography / 2009](http://www.SwidigJeeran.com/Geography/2009)
- ٢- [www. nmisr. com/lvb. show thread](http://www.nmisr.com/lvb.showthread), 2008
- ٣- الشمراني، سوسن، موازنة البرامج والاداء، المفاهيم والتطبيق، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠. [www. Facutly. Ksu. edu. Sa](http://www.Facutly.Ksu.edu.Sa)
- ٤- عليوي ، نجم عبد ، دراسه وتحليل هيكل الموازنة العامة في دولة العراق ٢٠٠٣-٢٠٠٧ ، [www.docudesk.com](http://www.docudesk.com)
- ٥- وزارة الكهرباء العراقية \ المديرية العامة للتدريب و بحوث الطاقة <https://www.moelc.gov.iq/ter/page/ter-static-1566889642?lang=ar>

## **Abstract**

This study aims to apply the method of budgeting programs and performance instead of the method of budgeting 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 budgeting 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.

The researcher reached several conclusions, the most important of which is, the division followed in the method of budgeting programs and performance, which requires dividing the unit into programs and then activities for each program and setting goals related to each program, leads to achieving effective control over these programs by following up on the extent to which programs achieve their goals, as well as providing a budget for programs Performance Detailed information about the performance of the concerned authorities for each program activity, thus facilitating the administrative control process in practice.

Therefore, the study recommended many recommendations, the most important of which is the need to shift from the traditional method of preparing the general budget to the method of budgeting programs and performance because it provides decision makers with information and financial and administrative data, which help government units to carry out the tasks entrusted to them and achieve their goals, and to set performance indicators for each activity Programs to measure the efficiency and effectiveness of program performance.

---



**Ministry of Higher Education and  
Scientific Research**

**Al-Qadisiyah University**

**Faculty of Administration and Economics**

**Department of Accounting**



**Budget programs, performance and their role in the optimal  
use of resources in the electric power production sector  
(Applied study )**

**In**

**the General Company for Electricity Production \ Middle Euphrates**

**Hilla gas station second**

**A thesise submitted to the Board of the College of Administration and Economics -  
University of Al-Qadisiyah, which is part of the requirements for obtaining a  
master's degree in accounting**

**Submitted by**

**Mohanad SabbR Lafta**

**Supervised by**

**Prof.Dr.Qasim M. Abdullah Al-Baaj**

1443 A.H.

Qadisiyah

2021 A.D

---