

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

مرعي علي ضوء عبدالله^{1*}، مفتاح محمد علي الحمروني²

^{2,1}أستاذ مشارك بقسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الزيتونة

sulimanmarei@gmail.com

المؤلف المرسل: (*)

تاريخ النشر : 31 مارس 2026

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى جاهزية الشركة العامة للكهرباء تشغيلياً وفنياً لتطبيق موازنة البرامج والأداء، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات الأولية عبر استبيان مصمم خصيصاً، تم توزيعه على (60) فرداً وعادت منه (48) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (80%). صُمم إطار تحليلي كمي لتحويل الإجابات النوعية إلى مؤشرات رقمية، من خلال ربط كل محور من المحاور الستة للدراسة (نظام محاسبة التكاليف، أنظمة المعلومات المالية، عمليات الموازنة، آليات الرقابة والمتابعة، أساليب التحليلات المالية، نظام الرقابة الداخلية) بمجموعة أسئلته وتحديد نطاقات دراسية لمستويات الجاهزية، وأظهرت النتائج أن الجاهزية الكلية غير متوفرة حالياً، حيث سجلت خمسة محاور مستويات ضعيفة، وجاءت ثلاثة محاور أساسية (نظام محاسبة التكاليف، عمليات الموازنة، التحليلات المالية) في فئة "غير جاهز"، مما يعكس أزمة في الأساس التقني والثقافة المالية القائمة على البنود. بينما جاءت المحاور الثلاثة الأخرى (أنظمة المعلومات، الرقابة، الرقابة الداخلية) في فئة "جاهزية منخفضة"، مما يشير إلى عدم كفايتها لدعم نموذج قائم على الأداء. في ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بعدم التطبيق الفوري للنظام الجديد، وبدلاً من ذلك تقترح اعتماد خطة تحول مرحلية متعددة السنوات. يجب أن تركز المرحلة الأولى على معالجة المحاور "غير الجاهزة" من خلال تطوير نظام محاسبة تكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وإعادة هندسة ثقافة وإجراءات الموازنة، وبناء قدرات تحليلية متقدمة. يؤكد البحث على أن التحدي تحولي ومؤسسي في جوهره، يتطلب برنامجاً متكاملًا لإدارة التغيير لضمان النجاح.

الكلمات المفتاحية: موازنة البرامج والأداء، نظام محاسبة التكاليف، أنظمة المعلومات المالية، عمليات وإجراءات الموازنة، الرقابة والمتابعة المالية، التحليلات المالية، نظام الرقابة الداخلية، الشركة العامة للكهرباء.

ABSTRACT: The objective of this study was to assess the operational and technical readiness of the Public Electricity Company for implementing Program and Performance Budgeting. The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting primary data through a specially designed questionnaire distributed to (60) individuals, from which (48) valid questionnaires were returned, representing a high response rate of (80%). A quantitative analytical framework was designed to convert qualitative responses into numerical indicators by linking each of the six study dimensions (cost accounting system, financial information systems, budgeting processes and procedures, financial monitoring and follow-up mechanisms, financial analysis methods, and internal control system) to its specific set of questions and defining assessment ranges for readiness levels. The results revealed that overall readiness is currently unavailable, as five dimensions recorded weak levels. Three fundamental dimensions (cost accounting system, budgeting processes, and financial analysis) fell into the "Not Ready" category, reflecting a crisis in the technical foundation and the item-based financial culture. Meanwhile,

the other three dimensions (information systems, monitoring, and internal control) fell into the "Low Readiness" category, indicating their inadequacy in supporting a performance-based model. In light of these findings, the study recommends against immediate implementation of the new system. Instead, it proposes adopting a multi-year, phased transformation plan. The initial phase should focus on addressing the "Not Ready" dimensions by developing an Activity-Based Costing (ABC) system, re-engineering the culture and procedures of budgeting, and building advanced analytical capabilities. The research emphasizes that the challenge is fundamentally transformational and institutional, requiring a comprehensive change management program to ensure success.

Keywords: *Program and Performance Budgeting, Cost Accounting System, Financial Information Systems, Budgeting Processes and Procedures, Financial Monitoring and Follow-up, Financial Analysis, Internal Control System, Public Electricity Company.*

المقدمة:

تؤدي الطاقة الكهربائية دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية عبر دعم الإنتاج الصناعي، وتعزيز الكفاءة في كل القطاعات، حيث تُعدّ مدخلاً رئيسياً في تشغيل الآلات وتحسين الإنتاجية، وتحقيق كفاءة عالية في الأنشطة الاقتصادية، فهي أحد الركائز الأساسية في عملية التنمية، وتعتبر الشركة العامة للكهرباء لاعب رئيس في دعم التنمية من خلال توفير بنية تحتية قوية للطاقة، وتحقيق الاستدامة، وتطوير الكفاءات الوطنية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، ورفع من كفاءة النظام بالتشغيل الاقتصادي لجميع محطات التوليد المربوطة بالشبكة الكهربائية، ونظراً لضخامة الدعم الحكومي للشركة العامة للكهرباء، الأمر الذي يتطلب من الشركة الاتجاه نحو التفكير في تغيير سياسات الإنفاق، والعمل على إعداد الموازنات بأسلوب مختلف عما هو مطبق حالياً؛ وذلك نظراً للقصور المتعلق باستخدام الموازنة التقليدية كونها تركز على الجانب الرقابي لبنود الإنفاق والحصول على الأموال، ولا تركز على نتائج الأداء، السبب الذي يؤدي إلى إهدار الموارد المالية، ويسهم في تضيق فرص التنمية الاقتصادية، ولا تتبنى الأهداف كوسيلة لإعداد الموازنة ومتابعتها، خاصة أن ليبيا تعتمد على الاقتصاد الريعي الموجه دون إنتاجية، حيث تقتصر على توزيع الاعتمادات المالية على مختلف المؤسسات الحكومية، ومن ثم يتم الرقابة عليها، لذلك فإن تنفيذ الموازنة أصبح يستهدف صرف كبالغ مالية على بنود محددة في قطاعات الدولة، بغض النظر عن مخرجات ذلك الإنفاق، كل ما سبق يدفع الشركة العامة للكهرباء نحو تطبيق موازنة البرامج والأداء، بوصفها تركز على نتائج النشاط والمحاسبة وتحديد المسؤولية عن النتائج المحققة، و BPP برنامج عمل إداري منظم يضمن الأخذ في الاعتبار جميع الأنشطة والبرامج المتوقعة، ويسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة لكل مستوى إداري، فهي تهتم بتحقيق الكفاءة والفاعلية، والعلاقة بين المخطط بالموازنة ومستوى الإنجاز، وذلك من خلال تقسيم الإنفاق المقترح إلى برامج وأنشطة، وتعمل على تعزيز الروابط بين الأموال المقدمة ومخرجاتها [Savignon, et.al., 2019]

مشكلة الدراسة:

في ضوء التحليل النقدي لمجموعة الدراسات السابقة المعروضة، تتحدد المشكلة البحثية المركزية لهذه الدراسة في غياب تقييم منهجي وشامل لمدى جاهزية المؤسسات الحكومية ذات الطابع الخدمي والاستراتيجي في البيئات التي تشهد تحولات اقتصادية، وعلى وجه التحديد في ليبيا، لتطبيق نموذج متقدم للإدارة المالية مثل موازنة البرامج والأداء، ورغم أن الأدبيات أكدت بشكل قاطع على فعالية هذا النموذج في تحقيق الرشادة المالية وتحسين الأداء (كما في دراسات سلطان ومحمد 2018، ومها حاج 2019، ومحمد وآخرون 2019)، وأبرزت مجموعة من المتطلبات العامة والشروط الناجحة لتطبيقه (كدراسات خليل 2021، وساند غياضة وعبد الله 2022، و Dubrow 2020)، إلا أنها أغفلت تطبيق إطار تقييمي عملي ومتكامل على مؤسسة بحجم وتعقيد الشركة العامة للكهرباء الليبية. فهذه الشركة،

التي تُعد عماد الاقتصاد الوطني وخدمة أساسية للمواطن، تعمل في بيئة تتسم بتحديات فريدة في الإمداد والاستقرار والموارد، مما يجعل سؤال جاهزيتها التقنية والتنظيمية أكثر إلحاحاً وأعقد من مجرد التحقق من توفر المتطلبات النظرية، وعليه، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال طرح السؤال البحثي الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى تمتلك الشركة العامة للكهرباء الجاهزية التشغيلية والفنية اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى توافق نظام محاسبة التكاليف الحالي مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء؟
- ما مدى توافق أنظمة المعلومات المالية الحالية مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء؟
- ما مدى توافق العمليات والإجراءات الحالية لإعداد الموازنة مع منهجية موازنة البرامج والأداء؟
- ما مدى توافق آليات الرقابة والمتابعة المالية الحالية مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء؟
- ما مدى توافق أساليب التحليلات المالية الحالية مع منهجية موازنة البرامج والأداء؟
- ما مدى توافق نظام الرقابة الداخلية الحالي مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تشخيصاً عملياً أساسياً لتقييم جاهزية البنى التشغيلية والفنية للشركة العامة للكهرباء، ومدى مواءمتها مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء، فهي توفر تحليلاً واقعياً يحدد نقاط القوة والضعف في الأنظمة الحالية للموازنة والمحاسبة والرقابة، مما يمهد الطريق لوضع خطة تطبيقية مدروسة تحول دون هدر الموارد وتضمن الانتقال الفعال من ثقافة الإنفاق التقليدي إلى ثقافة قائمة على الأداء والنتائج، كما تساهم الدراسة في إثراء الجانب الأكاديمي من خلال تقديم إطار منهجي قابل للتعميم، يُسهم في سد فجوة بحثية حول تطبيق النماذج المالية المتقدمة في قطاع الخدمات العامة.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية النظام المالي والمحاسبي بالشركة العامة للكهرباء لتطبيق موازنة البرامج والأداء، ويمكن صياغة الهدف الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

- تقييم مدى تمتلك الشركة العامة للكهرباء الجاهزية التشغيلية والفنية اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء؟ ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية:

- تحديد مدى توافق نظام محاسبة التكاليف الحالي مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.
- معرفة مدى توافق أنظمة المعلومات المالية الحالية مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.
- فحص مدى توافق العمليات والإجراءات الحالية لإعداد الموازنة مع منهجية موازنة البرامج والأداء.
- تحليل مدى توافق آليات الرقابة والمتابعة المالية الحالية مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.
- التعرف على مدى توافق أساليب التحليلات المالية الحالية مع منهجية موازنة البرامج والأداء.
- الكشف عن مدى توافق نظام الرقابة الداخلية الحالي مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الإطار الذي يضبط نطاق البحث وتعميم نتائجه، وقد اقتصرته هذه الدراسة على ثلاثة حدود رئيسية: الحد الزمني حيث ركزت على واقع الجاهزية خلال سنة 2025م، والحد المكاني الذي تمثل في الشركة العامة للكهرباء - الإدارة الرئيسية، مما يعني أن النتائج تنطبق أساساً على هذا السياق التنظيمي وقد لا تكون قابلة للتعميم المباشر على جميع الفروع أو القطاعات الأخرى، أما الحد الموضوعي، فقد حدد في تقييم الجاهزية التشغيلية والفنية بمحورية المتطلبات المالية اللازمة للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء، دون الخوض بشكل موسع في العوامل السياسية أو التشريعية الخارجية. وتؤطر هذه الحدود معاً تفسير النتائج وتحديد مدى إمكانية الاستفادة منها في سياقات مماثلة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (سلطان ومحمد، 2018م):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم وأهمية موازنة البرامج والأداء كأحد الأساليب الحديثة في إعداد الموازنات بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية، وجاءت الدراسة لتوضيح كيفية تطبيق أسلوب موازنة البرامج والأداء، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة بقدرة أسلوب موازنة البرامج والأداء على معالجة الكثير من نواحي القصور التي تكشف الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنة.

دراسة (مهني، معاذ، 2018م):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المشكلة المبحوثة وهي عدم تطبيق الأسس والقواعد السليمة لآليات الحوكمة باستخدام موازنة البرامج والأداء. وتوصلت الدراسة إلى أنّ كفاءة وفاعلية نظام الحوكمة يعمل بشكل متكامل على وضع الطريق الأمثل والكفاء لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الوحدات غير الهادفة للربح وإحكام الرقابة العملية على إعدادها وتطبيقها في المؤسسات والدوائر الحكومية، وتقييم النتائج وتحليل الانحرافات والوقوف على مدى الاستجابة للبرنامج والأهداف المخططة، أي أنّ استخدام الحوكمة في تطبيق الموازنة له تأثير إيجابي كبير من حيث التهيئة الصحيحة للبرامج والتخصيص الأمثل للموارد.

دراسة (محمد وآخرون، 2019م):

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح للمديرية العامة لصحة الأبناء وفق أسلوب موازنة البرامج والأداء مع بيان أوجه القصور في الموازنة التقليدية (البنود)، والتي يطغى عليها عدم ترشيد الإنفاق وسوء في توزيع الموارد والمهدر في الأموال المخصصة. ولقد توصلت الدراسة إلى أنّ تطبيق موازنة البرامج والأداء يعمل على توفير المعلومات المحاسبية والإدارية بصورة دقيقة والتي يمكن استخدامها في عمليات التخطيط والرقابة، ومن ثم تقييم الأداء للوحدات الحكومية، وكذلك ترشيد وضبط النفقات العامة من خلال التخطيط الدقيق لتكاليف كل نشاط وبرنامج من أجل تقليل الهدر في المال العام، وبالتالي تقليل عجز الموازنة.

دراسة (مها حاج، 2019):

هدفت الدراسة إلى تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء المالي والإداري بالوحدات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ساعدت موازنة البرامج والأداء على متابعة تنفيذ الموازنة والاستغلال الأمثل للموارد المادية، وساعدت كفاءة الأداء الإداري في خلق الثقة والتعاون بين الإدارات والعاملين، كما ساعدت كفاءة الأداء المالي في استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة.

دراسة (Dubrow, 2020):

وتناولت الدراسة عملية تطوير موازنة الأداء وكيفية دمج موازنة الأداء من خلال كافة الإدارات الحكومية، ومقومات هذا النوع من الموازنات. وتوصلت الدراسة إلى أنّ الدهم من وزارة المالية والحكومة يعد أمراً حاسماً للتنفيذ الناجح لبرنامج موازنة الأداء، كما أشارت الدراسة إلى أنّ أول تأثير واضح لموازنة الأداء هو في مرحلة صياغة الموازنة، ومع ذلك تحتاج موازنة الأداء إلى أن تمتد إلى مرحلة التنفيذ أيضاً حتى تتمكن الحكومة من تتبع النفقات حسب النتيجة، ويعد أفضل سيناريو هو أن تقرير نهاية العام يعرض النفقات حسب البرنامج في شكل يتوافق مع وثائق الموازنة، حيث يسمح هذا بإجراء مقارنة بين النتائج المتوقعة والفعالية.

دراسة (خليل، 2021م):

تمثلت أهداف الدراسة في قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها توفر المقومات التكنولوجية في المؤسسات الحكومية لتطبيق موازنة البرامج والأداء، في حين لم تتوفر المتطلبات المحاسبية والأنظمة الإدارية والموارد البشرية لتطبيقها، على الرغم من توفر إجراءات رقابية فعالة للضبط الداخلي وقدرة الأنظمة المالية الإلكترونية على تحليل وتخطيط موارد الحكومة.

دراسة (Abewe, et. al., 2021):

استهدفت هذه الدراسة تقييم حالة تنفيذ موازنة البرامج والأداء في قطاع الصحة في أوغندا بهدف تقديم اقتراحات لتعزيز تنفيذها. وقد تناولت الدراسة عملية الانتقال من موازنة المخرجات إلى موازنة البرامج والأداء، كما قامت بتحليل هيكل الموازنة الحالي لغرض فهم الروابط بين مختلف تصنيفات الموازنة وآليات التمويل، وقد توصلت الدراسة إلى مقومات الإصلاح في قطاع الصحة من خلال موازنة البرامج، كما اشارت الدراسة إلى التوافق بين تطبيق موازنة البرامج وأهداف خطة التنمية القومية في أوغندا.

دراسة (ساند غياضة، حسن عبد الله، 2022م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على موازنة البرامج والأداء، ومتطلبات تحقيقها في بيئة المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توفر عدد من المتطلبات اللازمة للتحويل من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء، ومنها المتطلبات الهيكلية، والقوانين والأنظمة الإدارية، وتتوفر بدرجة متوسطة المتطلبات المعرفية والفنية لدى الكادر البشري، والمتطلبات التكنولوجية التكنولوجية والمالية، ومتطلبات النظام المالي والمحاسبي والتكاليف.

(سرمد سليمان، محمد خليف، أنس حمدان، 2023م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق موازنة البرامج والأداء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة سومر، العراق، وما الصعوبات والمحددات التي تواجه تطبيق هذه الموازنة. وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أنّه بإمكان تطبيق موازنة البرامج والأداء بوزارة التعليم العالي، وضرورة الاهتمام بتغيير الهيكل التنظيمي بالوزارة بشكل يتلاءم مع متطلبات وظروف البيئة، وهذا ما تحتاجه موازنة البرامج والأداء.

دراسة (كمال مطاوع، عبد العظيم البنا، وآخرون، 2024م)

هدفت الدراسة إلى تحقيق التكامل بين موازنة البرامج والأداء، ونظام إدارة المعلومات المالية الحكومية؛ وذلك لتحقيق فاعلية التخطيط والرقابة لعناصر الموازنة العامة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ التكامل بين أبعاد موازنة البرامج والأداء والمتمثلة في تطبيق أساس الاستحقاق، المحاسبة عن الأصول الثابتة، إعداد تنبؤات الموازنة على الأساس الصفري، تطبيق محاسبة المسؤولية، تطبيق محاسبة التكاليف، تطوير القوائم

المالية الحكومية بين أبعاد نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والمتمثلة في جودة النظام، جودة الخدمة، جودة المعلومات، جودة العنصر البشري تؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في فاعلية التخطيط والرقابة.

مناقشة نقدية للدراسات السابقة في ضوء الدراسة الحالية

تشكل الدراسات السابقة إطاراً مرجعياً غنياً يبرز الأهمية النظرية والعملية لموازنة البرامج والأداء، ويكشف في الوقت ذاته عن فراغ بحثي تتجه الدراسة الحالية لملمه، حيث تتفق هذه الدراسة جوهرياً مع جل الأبحاث السابقة، كدراسة (سلطان ومحمد، 2018) و(محمد وآخرون، 2019)، في تأكيدها على دور هذا النموذج الموازني في تجاوز قصور الأسلوب التقليدي وترشيد الإنفاق العام، كما تلتقط الدراسة الحالية الخيط من دراسات مثل دراسة (مهند ومعاذ، 2018) و (Dubrow, 2020) التي أشارت إلى أهمية عوامل السياق المؤسسي والدعم الإداري كشروط حاسمة للنجاح، غير أنها تمثل تطوراً نوعياً عن سابقتها، إذ تتحول من التأكيد العام على "المتطلبات" – كما في دراستي (ساند غياضة وحسن عبد الله، 2022) و(خليل، 2021) – إلى مهمة تشخيصية عملية تقيس مدى توفر هذه المتطلبات فعلياً في بيئة تشغيلية محددة.

كما تمثل الدراسة الحالية تركيباً منهجياً لأبعاد متفرقة في الأدبيات السابقة ضمن نموذج تقييمي موحد وشامل، فهي لا تكتفي بالتركيز على جانب واحد كالمقومات التكنولوجية أو الإجراءات الرقابية، بل تدمج تقييم ستة أنظمة فرعية مترابطة هي: أنظمة المحاسبة والتكاليف، ونظم المعلومات المالية، وعمليات إعداد الموازنة، وآليات المتابعة، وأساليب التحليل المالي، ونظام الرقابة الداخلية، هذا التكامل ينسجم مع رؤية دراسة (كمال مطاوع وآخرون، 2024) حول أهمية التكامل بين النظام الموازني ونظم المعلومات، ولكنه يتعمق ليقس درجة هذا التكامل في الواقع العملي قبل التطبيق. وبذلك، تتحول الدراسة من توصيف "ما يجب أن يكون" إلى تحليل "ما هو كائن"، مما يضيف عليها طابعاً تطبيقياً ملموساً.

كما تسد الدراسة الحالية فراغاً محدداً في الخريطة البحثية من خلال تركيزها على قطاع الكهرباء، وهو قطاع حيوي وذو تعقيدات تشغيلية ومالية فريدة، فمعظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (محمد وآخرون، 2019) في القطاع الصحي و(سرمد سليمان وآخرون، 2023) في التعليم العالي و (Abewe, et. al., 2021) في صحة أوغندا، ركزت على قطاعات خدمية أخرى، إن تطبيق إطار تقييم الجاهزية على الشركة العامة للكهرباء لا يقتصر على اختبار النموذج في سياق جديد فحسب، بل ينتج معرفة قابلة للتطبيق المباشر يمكن أن تؤسس لخطة تحول واقعية، تجنب المؤسسة مخاطر الفشل الناجم عن تجاهل الفجوة بين متطلبات النظام الجديد وإمكانيات النظام الحالي. وعليه، تقدم هذه الدراسة إضافة مزدوجة: أكاديمية منهجية من خلال نموذج تقييمي شامل، وتطبيقية عملية من خلال تشخيص يعالج واقع مؤسسة حيوية.

الإطار النظري للدراسة

ماهية موازنة البرامج والأداء:

تقوم موازنة البرامج والأداء على أنّ النفقات لا يتم تخصيصها إلى المؤسسات؛ نظراً لأنها تؤدي خدمة ما، ولكي يتم تخصيص النفقات (المبالغ) للبرامج التي تنوي المؤسسة تنفيذها أو بتخصيص جزء من هذه المبالغ للأنشطة التي تعمل على تنفيذ البرامج، فموازنة البرامج والأداء تركز على الهدف ذاته وليس على وسائل تحقيق الهدف.

وعرفها (العامري وآخرون، 2018م) بأنها: "تقرير مفصل عن النفقات للسنة القادمة، مبنياً على أساس حجم النشاط الذي سوف تنجزه المنشأة وفق برنامج عمل هذه المنشأة ومجاز من السلطة التشريعية".

وعرفها (الحسين، 2004م) بأنها: "خطة كمية لاستغلال الموارد المتاحة للمنشأة في المستقبل وخلال فترة زمنية محددة، وهي تمثل أداة الإدارة ورقابة الموارد، وتعد جزء مهم لتنفيذ الاستراتيجية

وعليه يمكن القول أنّ موازنة البرامج والأداء تمثل برنامج عمل يتم من خلاله حصر الأنشطة والبرامج المتوقعة، ويعمل على تحقيق الأهداف المارد تحقيقها، مع ترشيد الإنفاق، لذا فهي أداة للتخطيط والرقابة على الأنشطة، ومن ثم فهي أداة لتقييم الأداء.

فالموازنة تعمل على وضع أهداف المنشأة في شكل برامج وأنشطة، بحيث يتم تنفيذها بخطة محكمة وفقاً للزمن والتكاليف لمتابعة البرامج والأنشطة، فمن خلال ذلك يتم قياس الأداء في نهاية المدة فتيين المخطط ودرجة إنجازه.

متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء:

أولاً- المتطلبات المحاسبية:

يرتكز النظام المحاسبي الفعال على دورة متكاملة تشمل المدخلات، والعمليات التشغيلية، والمخرجات، والتغذية العكسية. ولكي يؤدي هذا النظام دوره الاستراتيجي في دعم عملية صنع القرار والرقابة، فإنه يتطلب تكاملاً عضوياً مع نظام موازنة متطور، حيث يُعد الأخير الأداة التنفيذية التي تترجم الخطط المالية إلى واقع ملموس. وفي هذا السياق، يرى (الفسفوس وجبر، 2018م) أن تعزيز هذا التكامل وضمان نجاح تطبيق موازنة متقدمة كموازنة البرامج والأداء، يستلزم توفير مجموعة من المتطلبات المحاسبية الأساسية تتمثل في: اعتماد نظام محاسبة تكاليف إلى جانب النظام المحاسبي العام، لتحقيق تتبع دقيق للتكاليف؛ وتصميم هيكل مترابط لمراكز المسؤولية على شكل أنشطة، لتحديد المساءلة؛ وتحديد وسائل قياس الأداء ومعدلاته الكمية والنوعية؛ والأهم، الانتقال الكامل إلى أساس الاستحقاق المحاسبي، وذلك لضمان حصر جميع التكاليف والتزاماتها بصورة فعلية، مما يُمكن من حساب تكلفة الوحدات والخدمات بدقة وإجراء التسويات الجردية اللازمة. تشكل هذه المتطلبات مجتمعة البنية التحتية المحاسبية اللازمة لدعم أي تحول ناجح نحو نماذج الموازنة القائمة على الأداء والنتائج.

ثانياً- المتطلبات التكنولوجية:

إنّ أدوات تكنولوجيا المعلومات أصبحت ضرورة في كل منشأة، فجميع المنشآت باتت تعتمد تكنولوجيا المعلومات وهي (الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال)؛ نظراً لما توفره من معلومات ملائمة في التويت المناسب، فهي من العناصر الأساسية في نظام المعلومات المحاسبية، وتسهم بدعم المنشآت بالتقنية ذات الكفاءة في الجوانب الفنية.

ثالثاً- متطلبات التنظيم الإداري والموارد البشرية

تتمثل في أي عمل يساعد على تنظيم المهام وتحديد الوظائف للعاملين، والتعريف بنظم تبادل المعلومات للعاملين.

وذكر (الفسفوس وجبر، 2018م) بأن متطلبات التنظيم الإداري في المنشآت الحكومية تتضمن:

- تحديد الرؤية وتحديد الرسالة، والتعريف بالأهداف الاستراتيجية، والمدة الزمنية لتحقيق ذلك، وذلك كله يكون على هيئة خطة استراتيجية.
- تحديد الأهداف بحيث تقسيمها على الوحدات الإدارية والتي مناط بها عملية التنفيذ وتقسيم كل وحدة إدارية إلى مجموعة من البرامج، وتحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذها.

ويرى الباحث أنّ توفر الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا يعد من ضمن متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء، بحيث يتوفر الوعي والإدراك الكافي بأهمية الموازنة لدى الإدارات بالجامعة، ممّا ينعكس على تقديم الخطط والبرامج التنموية والاستثمارية التي ترغب الجامعة في تنفيذها نظراً لتطوير الكفاءات والمهارات الفنية لدى العاملين.

مزايا تطبيق موازنة البرامج والأداء:

تُعد موازنة البرامج والأداء أداة مالية وإدارية متطورة تهدف إلى تحسين فعالية الإنفاق العام وربطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية. وتعتمد بشكل أساسي على ربط الاعتمادات المالية بالبرامج والأنشطة المحددة، مما يوفر وصفاً دقيقاً لأهداف المؤسسة والخدمات التي تقدمها، تعمل هذه الموازنة على قياس المدخلات والمخرجات وتحديد التكاليف بشكل واضح، مما يتيح رقابة فعّالة على التكلفة والأداء. كما تساهم في تقسيم عمليات المؤسسة إلى برامج وأنشطة عمل، مع إعداد خطة تنفيذية لكل برنامج. ومن خلال الرقابة المالية ومقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات، يمكن تقييم أداء الإدارة العليا وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، تتميز موازنة البرامج والأداء باعتمادها على التخطيط طويل المدى، حيث تحدد برامج ومشاريع المؤسسة لعدة سنوات قادمة، بعكس موازنة البنود التقليدية التي تُعدّ لفترة سنة واحدة. كما أنّها لا تقتصر على المتابعة والمحاسبة، بل تمتد لدور إرشادي وتوجيهي لضمان تناسق الأداء والإنفاق مع أهداف خطة التنمية، والتحقق من تنفيذ الأعمال وفق ما هو مخطط له من حيث التكلفة والحجم.

بشكل عام، تشكل موازنة البرامج والأداء حجر الزاوية في نظم الرقابة الإدارية الحديثة، حيث تعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، وتكشف العلاقات والتعارضات بين الأنشطة، وتوفر أداة قياس معيارية لكفاءة الأداء، مما يساهم في تحقيق الشفافية والفعالية في العمل الحكومي.

المنهجية والدراسة الميدانية

منهجية الدراسة

يتميّز المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في هذه الدراسة بتركيزه على تحليل الظواهر في سياقها الواقعي الراهن، حيث يدمج بين التوصيف المنهجي الدقيق للواقع وفرز البيانات وفق تحليل علمي مُمنهج، وقد ارتأى الباحثان اعتماد هذا المنهج نظراً لملاءمته البنيوية لطبيعة الدراسة التي تستهدف إلى تشخيص الواقع المالي الحالي للشركة المبحوثة من خلال استبيان مُصمم خصيصاً لقياس مدى جاهزيتها لتطبيق موازنة البرامج والأداء، سعياً لتقديم تحليل واقعي متكامل وإطار تطوري مقترح، ولا ينحصر المنهج الوصفي التحليلي المعتمد عند حدود التوصيف السطحي للظاهرة، أمّا يميّز بقدرته على التكامل المنهجي بين التحليل الكمي ذي الطابع الإحصائي والتحليل الكيفي القائم على التفسير السياقي، مما يُمكّن الباحثان من بلورة رؤية تحليلية شمولية للظاهرة المدروسة، كما يوفّر المنهج المعتمد إمكانية الربط الجدلي بين الأبعاد النظرية والإجرائية، مما يعزز عمق التحليل العلمي ويؤدي إلى صياغة توصيات تطبيقية ذات مصداقية عملية، ويستند هذا التكامل المنهجي إلى إطار معرفي متين يمكن من خلاله تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الشركة العامة للكهرباء مجال الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

ارتكزت الدراسة على اختيار عينة بحثية متخصصة ضمت نخبة من المحاسبين ومراجعي الحسابات ومدراء الإدارات المالية، ورؤساء الأقسام الماليين، وإدارة التخطيط والموازنة بالإدارة الرئيسية للشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس وقد جاء اختيار هذه العينة بناءً على معايير دقيقة تأخذ في الاعتبار امتلاكهم خبرة عملية ممتدة في مجال المالية والتكاليف، حيث تم توزيع (60) استبانة بحثية مُعدة خصيصاً لأغراض الدراسة، وقد أسفرت عملية جمع البيانات عن استرداد (48) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، مما يمثل نسبة استجابة مرتفعة بلغت

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

(80%)، وجدير بالذكر أن اختيار هذه الفئة بالذات يأتي انطلاقاً من، أهم على دراية بالنظام المالي الحالي، ومعرفة بمتطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على منهجية الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استمارة استبيان متخصصة تتكون من عدة أقسام تقيس مختلف جوانب الظاهرة المدروسة، وقد اشتملت الأداة على نوعين رئيسيين من الأسئلة: الأسئلة ذات الاجوبة المتعددة لضمان الدقة على تساؤلات المحاور، والأسئلة المفتوحة التي تتيح جمع البيانات النوعية، وتم إعداد الاستبيان عبر مراحل منهجية دقيقة بدأت بمراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم تحليل المقاييس والمعايير الدولية في هذا المجال، وأخيراً صياغة الفقرات بشكل يراعي أبعاد الظاهرة وخصائص مجتمع البحث، ولضمان جودة الأداة البحثية، تم إخضاعه للتحكيم العلمي قبل استخدامه النهائي، وتكمن أهمية هذه الأداة في قدرتها على الجمع بين البيانات الكمية والنوعية بشكل متكامل، مما يمكن الباحثان من الحصول على رؤية شمولية ودقيقة للظاهرة المدروسة، كما تساهم في ضمان موثوقية النتائج ومصداقيتها، خاصة فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها البحثية.

تصميم مقياس تقييم مستوى الجاهزية

لإجابة البحث على تساؤلاته الرئيسية والفرعية المتعلقة بجاهزية الشركة العامة للكهرباء، تبنى الباحثان إطاراً تحليلياً معيارياً على شكل جدول قياس، يهدف هذا الجدول، الذي أعده الباحثان بالاستناد إلى مبادئ تصميم أدوات القياس في التقييم المؤسسي، إلى تحويل الاستجابات النوعية المستمدة من أداة الدراسة إلى مؤشرات كمية واضحة، يعمل هذا الإطار على تجزئة مفهوم الجاهزية الكلية إلى مكوناته الأساسية الستة المتمثلة في محاور الدراسة الفرعية (نظام محاسبة التكاليف، أنظمة المعلومات المالية، عمليات الموازنة، آليات الرقابة، التحليلات المالية، ونظام الرقابة الداخلية)، من خلال ربط كل محور بالأسئلة الفرعية المخصصة له وتحديد نطاق دراسي ونسب مئوية موازية لمستويات الجاهزية، يصبح بالإمكان قياس درجة توافق كل نظام مع متطلبات موازنة البرامج والأداء بدقة. وبذلك، يتحول الجدول من أداة تنظيم بيانات إلى آلية تحليلية فاعلة تحدد مواطن القوة والضعف، وتجب بشكل مقنع على كل تساؤل فرعي، وتؤسس في النهاية لإجابة شاملة على التساؤل الرئيسي للدراسة. الجدول التالي يوضح متوسط النقاط ومستوى التقييم والجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء في الشركة العامة للكهرباء.

جدول (1): متوسط النقاط ومستوى التقييم والجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء

محاو الجماهيرية التشغيلية والفنية اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء	متوسط النقاط من 5 درجات	مستوى الجاهزية	التقييم
نظام محاسبة التكاليف	1.55	غير جاهز	النظام المالي لا يدعم تطبيق موازنة البرامج والأداء بشكل فعال، فهو نظام تقليدي ولا يوزع التكاليف بدقة
أنظمة المعلومات المالية	2.36	جاهزية منخفضة	النظام يحتاج إلى تحسينات تقارير أساسية فقط، البيانات غير آنية
عمليات وإجراءات الموازنة	1.55	غير جاهز	النظام الحالي يحتاج إلى تطوير وتعديل لدعم التطبيق فئري هيمنة الموازنة التقليدية، ومرونة ضعيفة، غياب التخطيط

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء نموذجاً

آليات الرقابة والمتابعة	2.35	جاهزية منخفضة	توجد فجوة كبيرة بين الواقع الحالي والمتطلبات
أساليب التحليلات المالية	1.92	غير جاهز	النظام الحالي لا يدعم تطبيق موازنة البرامج والأداء، غياب تحليل التكلفة والعائد وغير ذلك
نظام الرقابة الداخلية	2.56	جاهزية منخفضة	فعالية محدودة، نظم تقليدي جداً

من إعداد الباحثان

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة منهجية متكاملة لجمع البيانات من خلال مصدرين رئيسيين: المصادر الأولية المتمثلة في استمارة استبيان مصممة خصيصاً لتقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء، والمصادر الثانوية التي شملت مراجعة شاملة للدراسات السابقة والأدبيات العلمية.

اختبار صدق الأداة

لضمان دقة وموثوقية أداة البحث، اتبع الباحثان منهجية علمية متكاملة لتحكيم الاستبانة، حيث خضعت الأداة للتقييم من قبل مجموعة من خبراء أكاديميين متخصصين في المجال المحاسبي والتكاليف، تم اختيارهم بناءً على خبرتهم العلمية والعملية في ذلك المجال، كما اعتمدت عملية التحكيم على تقييم ثلاثية الصدق الأساسية: الصدق المحتوي (للتأكد شمولية البنود وتمثيلها للمتغيرات البحثية)، والصدق الظاهري (لتحليل وضوح الصياغة وسهولة الفهم)، والصدق البنائي (للتحقق من اتساق الأداة مع الإطار النظري للدراسة)، أسفرت عملية التحكيم الدقيقة عن مجموعة من التعديلات التحسينية شملت: إعادة صياغة 7 فقرات لزيادة الوضوح والدقة، وإضافة أربعة بنود جديدة لتعزيز الشمولية، وإعادة ترتيب خمسة أسئلة لتحسين التسلسل المنطقي وانسيابية الأفكار، كما تم توحيد المصطلحات المحاسبية المتخصصة لضمان الدقة في التعبير، هذه الإجراءات العلمية الدقيقة أسهمت في تعزيز موثوقية الأداة البحثية وضمان قدرتها على جمع بيانات دقيقة وموثوقة، تعكس بدقة الواقع للجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء، مما يضفي مصداقية عالية على النتائج المستخلصة من الدراسة.

الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية

أولاً- التحليل الكمي الإحصائي

تم معالجة البيانات الكمية المستمدة من الأسئلة المغلقة ومتعددة الخيارات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V24)، حيث شملت المعالجة الإحصائية المستويات التالية:

- حساب المتوسطات الحسابية لقياس النزعة المركزية.
- تحديد الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت.
- تحليل التكرارات والنسب المئوية.

مناقشة النتائج باستخدام أسلوب التحليل الكمي الإحصائي

قام الباحثان بتنفيذ تحليل وصفي متكامل للبيانات وفق إجراءات منهجية دقيقة، حيث بدأت بمرحلة فحص جودة البيانات تضمنت معالجة القيم المفقودة وفحص القيم المتطرفة باستخدام أساليب إحصائية ملائمة، ثم انتقلت إلى تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة عبر حساب التكرارات والنسب المئوية مع تمثيلها بيانياً بأشكال متنوعة، لتحليل اتجاهات المبحوثين، استخدم الباحثان مجموعة من المقاييس

الإحصائية الدقيقة شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وقد حرص على عرض النتائج بطريقة ثلاثية الأبعاد تجمع بين العرض الكمي الدقيق والتمثيل البياني الواضح والتحليل التفسيري المتعمق، كل ذلك وفق المعايير الإحصائية الدولية المعتمدة في البحوث العلمية، مما أسفر عن تحليل وصفي متكامل يقدم صورة واضحة ودقيقة عن خصائص العينة واتجاهاتها.

أولاً- مناقشة نتائج التحليل الكمي للقسم الأول

كشف التحليل الديموغرافي عن خصائص عينة الدراسة التي تكونت من (48) مبحوثاً من المتخصصين في المجال المحاسبة المالية، ومحاسبة التكاليف، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

● تحليل توزيع العينة حسب الادارة التابع لها

تُظهر نتائج الاستبيان على عينة من 48 مبحوثاً هيمنة واضحة للتخصصات المالية والمحاسبية الأساسية، حيث شكل العاملون في "الإدارة المالية" و"المحاسبة" معاً ما نسبته 70.8% من إجمالي العينة، هذه الغالبية المتوقعة تعكس الطبيعة التشغيلية المركزية لهذه الإدارات في أي هيكل مؤسسي، كما تؤكد عمق الخبرة الموجودة في العينة فيما يتعلق بالأساسيات المالية، في المقابل، مثلت الإدارات ذات الطابع التخطيطي والرقابي والتخصصي كـ"التخطيط والميزانية" و"المراجعة الداخلية" وتخصصات "إدارة المخاطر" و"الخزينة" النسبة المتبقية، مما يضيف أبعاداً استراتيجية وتكميلية مهمة للبيانات، هذا المزيج المتوازن بين الكتلة الرئيسية من الخبرة الأساسية والإدارات المتخصصة يخلق عينة غنية يمكنها تقديم رؤية شاملة لموضوع الدراسة.

● تحليل توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

تُظهر نتائج توزيع المستوى الوظيفي لعينة الدراسة التي ضمت 48 مبحوثاً وجود هيكل هرمي طبيعي يتركز غالبية الأفراد في المستوى التنفيذي التشغيلي، حيث شكل الموظفون الماليون والمحاسبون النسبة الأكبر بلغت 41.7%، مما يعكس الطبيعة التنفيذية للعمل المالي والمحاسبي ويضمن أن تمثل الدراسة آراء القاعدة العريضة المنفذة للمهام اليومية. في الوقت نفسه، تشكل المستويات الإدارية والقيادية شريحة حيوية لا تقل أهمية، حيث مثل رؤساء الأقسام 31.3% من العينة بينما شكل مديرو الإدارات 16.7%، وهذا التوزيع يضمن توازناً بين المنظور التشغيلي والمنظور التخطيطي، حيث يجمع بين الخبرة الميدانية للموظفين والرؤية الإدارية لرؤساء الأقسام والتوجيه الاستراتيجي لمديري الإدارات. كما ظهر تمثيل محدود للمستويات الإشرافية والوظائف المتخصصة الأخرى بنسبة 10.5%، مما يضيف تنوعاً معقولاً دون أن يؤثر على التركيز الأساسي للدراسة. بشكل عام، يقدم هذا التوزيع صورة واقعية للهيكل التنظيمي في القطاع المالي والمحاسبي، مما يعزز مصداقية النتائج وقدرتها على تمثيل آراء مختلف المستويات الوظيفية في عملية صنع القرار المالي.

● تحليل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

تُظهر نتائج توزيع الخبرة في المجال المالي والمحاسبي لعينة الدراسة التي ضمت 48 مبحوثاً وجود مستوى عالٍ من الخبرة والممارسة العملية بين أفراد العينة، حيث شكل الأفراد ذوو الخبرة الكبيرة (أكثر من 12 سنة) النسبة الأكبر بلغت 45.8%، مما يعكس عمق الخبرة الوظيفية المتوفرة في العينة ويوفر رصيداً معرفياً غنياً يمكن الاعتماد عليه في تقييم الممارسات المالية والمحاسبية. كما مثلت فئة الخبرة المتوسطة إلى العالية (8-12 سنة) ما نسبته 29.2% من العينة، وهي شريحة تتمتع بخبرة مهنية مكتملة الأركان وقادرة على تقديم رؤى متوازنة تجمع بين المعرفة الأكاديمية والتطبيق العملي. بينما جاء توزيع الفئتين الأقل خبرة بشكل متوازن، حيث شكلت فئة 3-7 سنوات 16.7% وفئة المبتدئين (أقل من 3 سنوات) 8.3% فقط، مما يؤكد أن الغالبية العظمى من العينة (91.7%) لديهم خبرة

تزيد عن ثلاث سنوات، وهذا يعزز مصداقية البيانات المجمعة ويثري التحليل بنتائج عملية قائمة على خبرة حقيقية في المجال المالي والمحاسبي.

ثانياً- مناقشة نتائج التحليل في الاجابة عن تساؤل الدراسة الرئيسي

تتطلب الإجابة العلمية والموضوعية على التساؤل الرئيسي "إلى أي مدى تمتلك الشركة العامة للكهرباء الجاهزية التشغيلية والفنية اللازمة لتطبيق موازنة البرامج والأداء؟" تفكيك مفهوم "الجاهزية الشاملة" إلى مكوناته التشغيلية والفنية الأساسية الملموسة، لذا، تعتمد منهجية هذه الدراسة على آلية تقييم متدرجة ومركبة، حيث يتم قياس الجاهزية الكلية من خلال تقييم مدى توافق ستة أنظمة فرعية رئيسية تشكل معاً البنية التحتية اللازمة لأي تحول ناجح نحو منهجية الموازنة الحديثة، تمثل هذه الأنظمة محاور الدراسة الفرعية، حيث يتخصص كل منها في اختبار جانب حيوي من القدرات الحالية للشركة من خلال الاجابة على التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

1. مناقشة نتائج تحليل درجة توافق نظام محاسبة التكاليف الحالي مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء .

تتمثل الآلية العملية للإجابة على التساؤل الفرعي الأول - المتعلق بمدى توافق نظام محاسبة التكاليف الحالي - في تطبيق إطار القياس الكمي الموحد الذي صمم خصيصاً لهذا الغرض، يبدأ التحليل من خلال تعيين القيمة الرقمية التي تعكس اختبار كل مستجيب في الاستبيان على الأسئلة (4، 5، 6، 7) المرتبطة بهذا المحور، وذلك بمقارنة النتائج مع جدول رقم (1) الذي يوضح متوسط النقاط ومستوى التقييم والجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء.

تُظهر نتائج دراسة نظام محاسبة التكاليف في الشركة العامة للكهرباء بطرابلس وجود هيمنة واضحة للممارسات التقليدية، حيث تصل نسبة استخدام النظام التقليدي والمبسط معاً إلى 89.6%. هذا الواقع يعكس استمرار الاعتماد على النمط التاريخي في إدارة التكاليف دون مواكبة للتطورات المعاصرة في هذا المجال، يؤكد المتوسط الحسابي المنخفض (1.79) على مقياس خماسي أن الأنظمة الحالية تعمل عند مستويات متواضعة من الكفاءة، بينما يشير الانحراف المعياري المحدود (0.87) إلى تجانس كبير في الأداء بين مختلف إدارات الشركة. هذا التجانس في الممارسات ينبع على الأرجح من سياسات موحدة تطبق على مستوى الشركة ككل، وتكشف النتائج عن وجود فجوة في تبني الأنظمة المتطورة، حيث لا تتعدى نسبة الأنظمة المتكاملة 4.2%، بينما تغيب تماماً الأنظمة المتقدمة القائمة على التحليلات التنبؤية. هذا الوضع يحول دون الاستفادة الكاملة من البيانات في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بتطوير خدمات الكهرباء وترشيد الإنفاق، هذه النتائج تخلق فرصة للشركة للبدء في مراجعة شاملة لأنظمة محاسبة التكاليف، والعمل على تطويرها بشكل تدريجي يتناسب مع طبيعة عملها كشركة خدمية عامة وضمن الإمكانيات المتاحة، مما سيمكنها من تحسين كفاءة الأداء وترشيد التكاليف ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

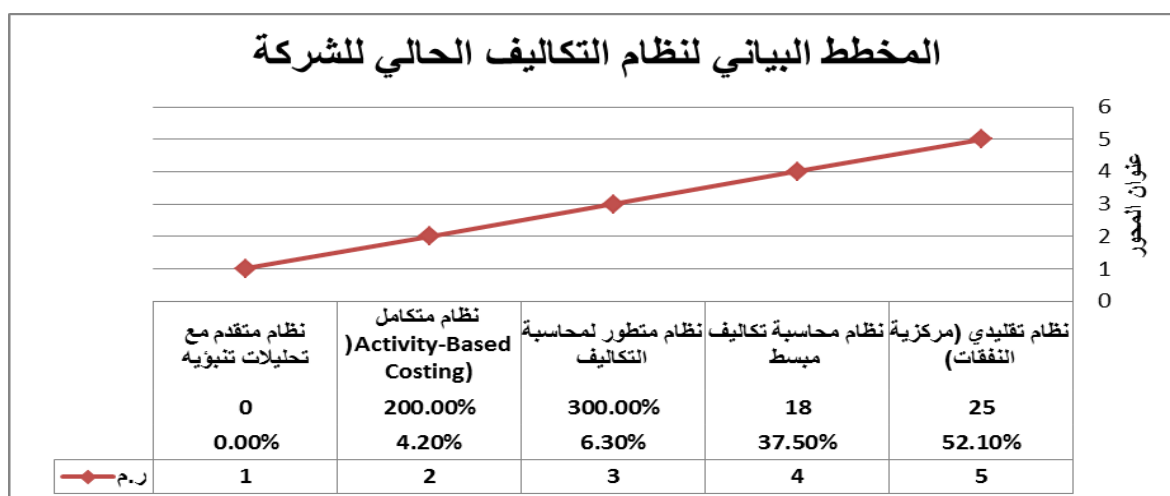
جدول (2): نتائج التحليل لمستوى تطور محاسبة التكاليف الحالية

ر.م	4. ما مدى تطور نظام محاسبة التكاليف الحالي؟	التكرار	(%)
1	نظام تقليدي (مركزية النفقات)	25	52.1%
2	نظام محاسبة تكاليف مبسط	18	37.5%
3	نظام متطور لمحاسبة التكاليف	3	6.3%
4	نظام متكامل (Activity-Based Costing)	2	4.2%
5	نظام متقدم مع تحليلات تنبؤية	0	0.0%

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.87	1.79

وهذا الواقع يضع الشركة أمام مفترق طرق حاسم: إما الاستمرار في هذا النهج التقليدي الذي أثبت فشله في تلبية متطلبات العصر، أو الشروع في رحلة تحول استراتيجية شاملة تبدأ بإعادة هندسة عمليات التكلفة وتنتهي بتغيير الثقافة التنظيمية، فالمعالجات الجزئية لن تكون كافية لكسر هذه الحلقة المفرغة، بل يتطلب الأمر إرادة إدارية حقيقية لتبني أنظمة تكاليف متكاملة توفر رؤية واضحة عن التكاليف الحقيقية للأنشطة والبرامج، وتُمكن من اتخاذ قرارات أكثر رشادة في تخصيص الموارد، وتؤسس لمرحلة جديدة من الشفافية المالية والكفاءة التشغيلية.



شكل (1): نتائج التحليل البياني لمخطط مستوى التطور للتكاليف الحالية

1. كيف يتم توزيع التكاليف الخاصة بكل نشاط؟

تُشير نتائج دراسة أساليب توزيع التكاليف في الشركة العامة للكهرباء إلى هيمنة الممارسات التقليدية، حيث تُظهر البيانات أن 98% من الإجابات تؤكد اعتماد الأسس المعتمدة على الحجم في توزيع التكاليف. هذا الواقع يُبرز الحاجة إلى تطوير منهجيات أكثر تطوراً في إدارة التكاليف بما يتناسب مع متطلبات قطاع الطاقة الحديث، ويُظهر المتوسط الحسابي المنخفض (1.02) على مقياس تطور الأساليب، مع الانحراف المعياري المحدود (0.14)، تجانساً واضحاً في النهج المتبع بمختلف إدارات الشركة. هذا التجانس يعكس سياسات موحدة في إدارة التكاليف، كما يشير إلى ثقافة تنظيمية تميل الاستقرار والاستمرارية في الأساليب المتبعة.

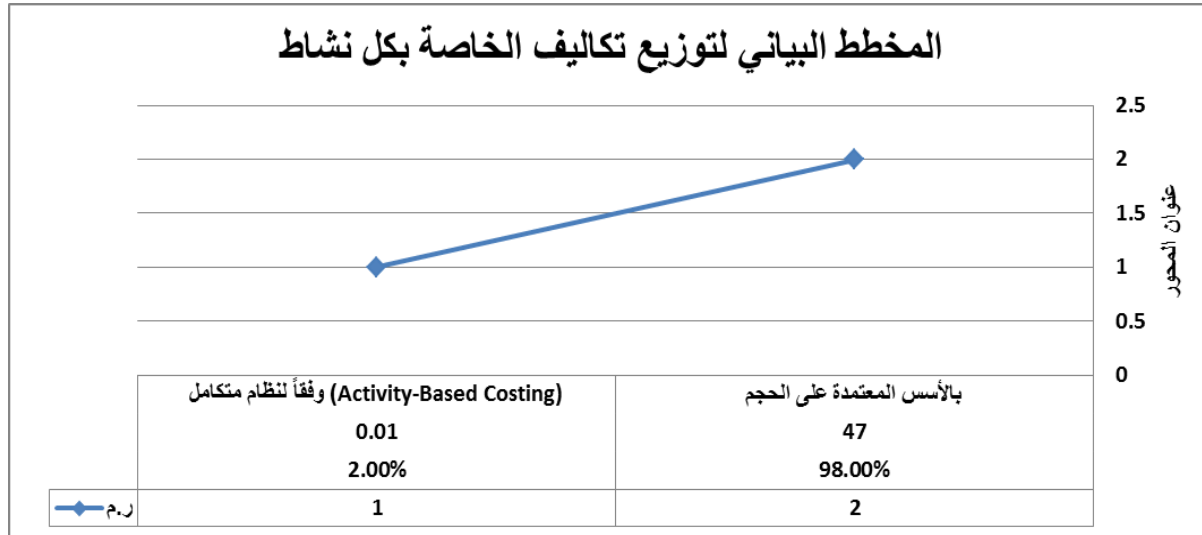
جدول (3): نتائج التحليل لتوزيع التكاليف الخاصة بكل نشاط

ر.م	5. يتم توزيع التكاليف الخاصة بكل نشاط؟	التكرار	المتوىة (%)
1	بالأسس المعتمدة على الحجم	47	98.0%
2	وفقاً لنظام متكامل (Activity-Based Costing)	1	2.0%
3	الإجمالي	48	100%
4	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.14	1.02

في المقابل، لا تتجاوز نسبة استخدام نظام محاسبة الأنشطة المتطور 2%، مما يدل على محدودية تطبيق المنهجيات الحديثة في بيئة العمل الفعلية. ويمكن عزو ذلك إلى التحديات التشغيلية التي يواجهها قطاع الكهرباء، وطبيعة التكاليف المشتركة المرتفعة، والإمكانيات

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

التقنية والبشرية المتاحة، تُشكل هذه النتائج قاعدة انطلاق مناسبة لبدء التطوير التدريجي لمنظومة محاسبة التكاليف في الشركة، حيث يمكن البدء بمشاريع تجريبية محدودة النطاق، تليها مراحل توسع تدريجية تراعي الخصائص الفريدة لقطاع الكهرباء والإمكانيات المتاحة، مع العمل على بناء القدرات البشرية وتطوير البنية التحتية اللازمة لهذا التحول.



شكل (2): نتائج التحليل البياني لمخطط توزيع التكاليف الخاصة بكل نشاط

3. كيف يتم توزيع التكاليف المشتركة على البرامج؟

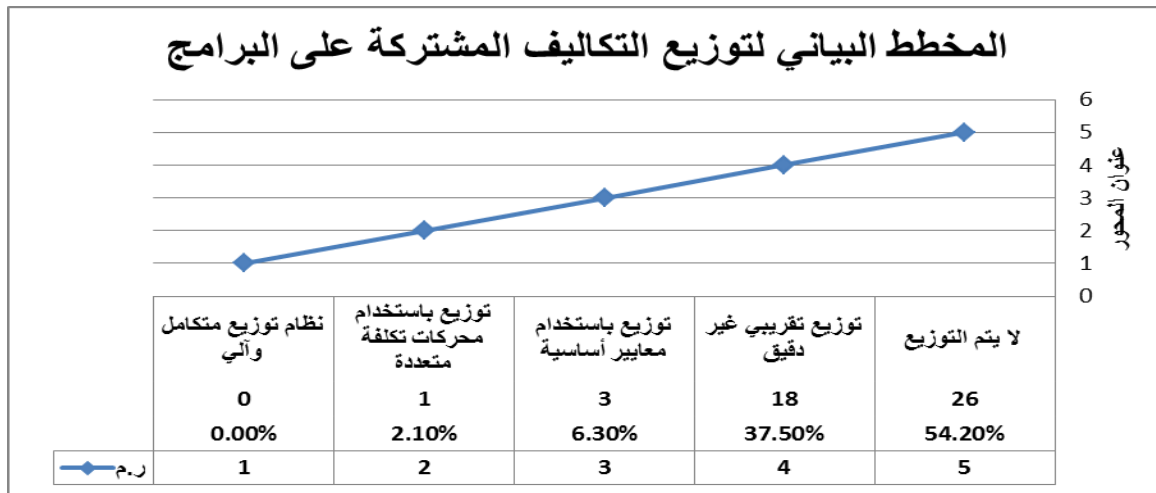
تُظهر نتائج دراسة توزيع التكاليف المشتركة في الشركة العامة للكهرباء تحديات واضحة في الدقة والمنهجية، حيث تشير البيانات إلى أن 91.7% من المبحوثين يؤكدون إما عدم إجراء التوزيع أساساً (54.2%) أو إجرائه بشكل تقريبي غير دقيق (37.5%). هذا الواقع يُسلط الضوء على حاجة ماسة لتطوير آليات توزيع التكاليف في قطاع الطاقة، يُظهر المتوسط الحسابي المنخفض (1.56) على مقياس التطور في أساليب التوزيع، مع الانحراف المعياري المعتدل (0.76)، وجود قصور منهجي في معالجة التكاليف المشتركة، مع تباين محدود في الممارسات بين إدارات الشركة. هذا التباين يشير إلى محاولات فردية غير منهجية لمعالجة هذه القضية، دون وجود استراتيجية موحدة على مستوى الشركة.

جدول (4): نتائج التحليل لتوزيع التكاليف المشتركة على البرامج

ر.م	6. كيف يتم توزيع التكاليف المشتركة على البرامج؟	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	لا يتم التوزيع	26	54.2%
2	توزيع تقريبي غير دقيق	18	37.5%
3	توزيع باستخدام معايير أساسية	3	6.3%
4	توزيع باستخدام محركات تكلفة متعددة	1	2.1%
5	نظام توزيع متكامل وآلي	0	0.0%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.76	1.56

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

في الجانب المقابل، لا تتجاوز نسبة استخدام المعايير الأساسية 6.3%، بينما لا تزيد نسبة استخدام محركات التكلفة المتعددة عن 2.1%، مع غياب تام لأي نظام متكامل وآلي. هذه النتائج تعكس تعقيدات قطاع الكهرباء وطبيعة التكاليف المشتركة العالية، والتي تتطلب حلولاً مخصصة تناسب طبيعة عمل الشركة، تمثل هذه النتائج فرصة للشركة للبدء في تطوير نظام متدرج لتوزيع التكاليف، يبدأ بتبني معايير أساسية بسيطة، ثم يتطور نحو استخدام محركات تكلفة أكثر تطوراً، مع مراعاة الخصائص الفريدة لقطاع الكهرباء والموارد المتاحة، مما سيمكن الشركة من تحسين دقة بيانات التكاليف وترشيد القرارات المالية.



شكل (3): نتائج التحليل البياني لمخطط توزيع التكاليف المشتركة على البرامج

4. ما مدى دقة تتبع التكاليف المباشرة للبرامج؟

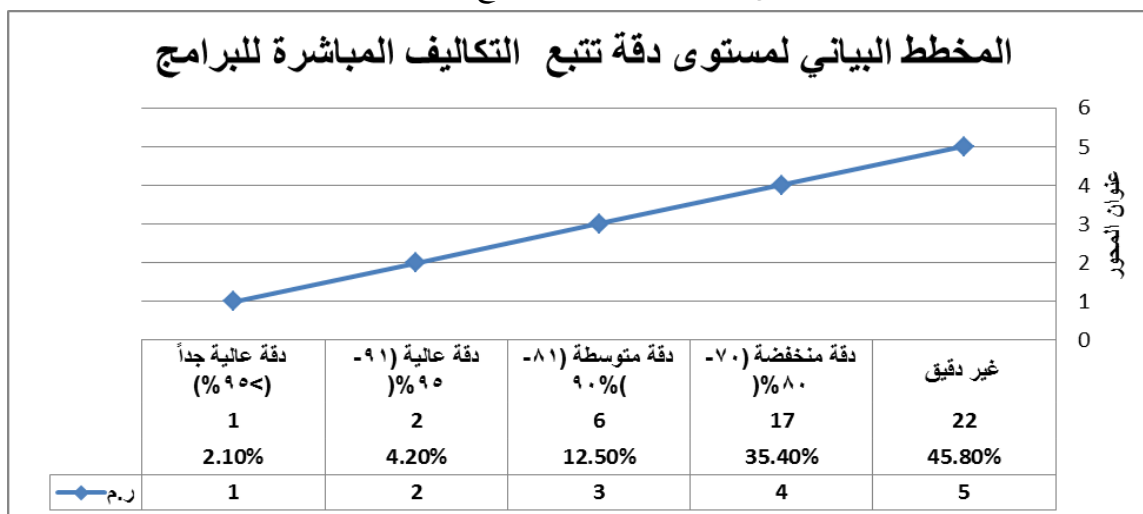
تُشير نتائج دقة تتبع التكاليف المباشرة للبرامج في الشركة العامة للكهرباء إلى وجود تحديات جوهرية في جودة البيانات المحاسبية، حيث يعمل أكثر من 81% من أفراد العينة ضمن مستويات دقة متدنية تتراوح بين "غير دقيق" و"دقة منخفضة". يُظهر هذا الواقع الحاجة الماسة لتحسين آليات الرصد والمتابعة في النظام المحاسبي بالشركة، يُعكس عمق التحدي من خلال المتوسط الحسابي المنخفض (1.81) على مقياس من خمس درجات، بينما يشير الانحراف المعياري المقارب للواحد الصحيح (0.96) إلى تباين واضح في أداء الأنظمة المحاسبية بين إدارات الشركة المختلفة. هذا التباين يُظهر تفاوتاً في قدرة الإدارات على تتبع التكاليف المباشرة بدقة، مما يستدعي معالجة موحدة على مستوى الشركة.

جدول (5): نتائج التحليل لمدى دقة تتبع التكاليف المباشرة للبرامج

ر.م	7. ما مدى دقة تتبع التكاليف المباشرة للبرامج؟	التكرار	النسبة المئوية(%)
1	غير دقيق	22	45.8%
2	دقة منخفضة (70-80)%	17	35.4%
3	دقة متوسطة (81-90)%	6	12.5%
4	دقة عالية (91-95)%	2	4.2%
5	دقة عالية جداً (>95)%	1	2.1%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي ± الانحراف المعياري	0.96	1.81

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

ومن المؤشرات الملفتة أن نسبة الإدارات التي حققت مستويات دقة عالية جداً لم تتجاوز 2.1%، مما يُظهر محدودية تبني أفضل الممارسات في هذا المجال. ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال طبيعة عمل الشركة المعقدة، وعدم كفاية الأنظمة التقنية المستخدمة، وعدم وضوح إجراءات التتبع عبر مختلف الإدارات، تشكل هذه النتائج مجتمعة أساساً مهماً للتطوير، حيث يمكن للشركة العمل على تحسين دقة تتبع التكاليف من خلال تطوير الأنظمة التقنية، وتدريب الكوادر على منهجيات التتبع الدقيق، ووضع معايير موحدة لجمع البيانات وإعداد التقارير، مما سينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية ويرفع من مستوى الشفافية المالية في الشركة.



شكل (4): نتائج التحليل البياني لمخطط دقة تتبع التكاليف المباشرة للبرامج

ونخلص مما سبق،،، بناءً على تحليل البيانات، فإن مدى توافق نظام محاسبة التكاليف الحالي مع متطلبات موازنة البرامج والأداء هو توافق ضعيف جداً (عدم جاهزية)، حيث يكشف لنا الجدول الموحد لتقييم جاهزية نظام محاسبة التكاليف المدمج للنظام الحالي سمات جوهرية تعيق التطبيق، حيث يسود نهج تقليدي لمركزية النفقات، ويعتمد بشكل كامل تقريباً على أسس توزيع تقريبية للحجم، ولا يقوم بتوزيع دقيق للتكاليف المشتركة، كما أن دقة تتبع التكاليف المباشرة للبرامج منخفضة. متوسط النقاط الإجمالي (5/1.55) يضع المحور في فئة "غير جاهز"، مما يؤكد وجود فجوة كبيرة بين الواقع الحالي والمتطلبات الأساسية للموازنة القائمة على البرامج والأداء، وعليه يمكن القول،،، بعدم وجود توافق نظام محاسبة التكاليف الحالي مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

جدول (6): تقييم جاهزية المحور الأول (نظام محاسبة التكاليف الحالي)

معيار القياس	السؤال (4) تطور النظام	السؤال (5) توزيع تكاليف الأنشطة	السؤال (6) توزيع التكاليف المشتركة	السؤال (7) دقة تتبع التكاليف المباشرة	النتيجة الإجمالية للمحور ودرجة الجاهزية
متوسط النقاط	المتوسط: 1.79 نظام تقليدي 52.1%	المتوسط: 1.02 بالأسس المعتمدة على الحجم 98%	المتوسط: 1.56 لا يتم التوزيع 54.2%	المتوسط: 1.81 غير دقيق 45.8%	المتوسط العام: 1.55 تقييم الجاهزية: غير جاهز

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

التفسير النوعي للواقع	يسود النظام التقليدي البعيد عن متطلبات الحاسبة الحديثة	إجماع على استخدام أسس تقريبية لا تعكس استهلاك الأنشطة الفعلية	الغالبية لا تقوم بتوزيع التكاليف المشتركة أو تفعل ذلك تقريباً، مما يشوه تكلفة البرامج الحقيقية	دقة التتبع ضعيفة، حيث أن 81.2% من الإجابات تقع في فئتي "غير دقيق" و"دقة منخفضة"
التكرار السائد	نظام محاسبة تكاليف مبسط 37.5%	(ABC) وفقاً لنظام متكامل 2%	توزيع تقريبي غير دقيق 37.5%	35.4% دقة منخفضة

2. مناقشة نتائج تحليل درجة توافق أنظمة المعلومات المالية الحالية مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

تتمثل الآلية العملية للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني - المتعلق بمدى توافق أنظمة المعلومات المالية الحالية - في تطبيق إطار القياس الكمي الموحد الذي صمم خصيصاً لهذا الغرض، يبدأ التحليل من خلال تعيين القيمة الرقمية التي تعكس اختيار كل مستجيب في الاستبيان على الأسئلة (8،9،10) المرتبطة بهذا المحور، وذلك بمقارنة النتائج مع جدول رقم (1) الذي يوضح متوسط النقاط ومستوى التقييم والجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء.

- ما درجة تكامل النظام المالي مع الأنظمة الأخرى؟

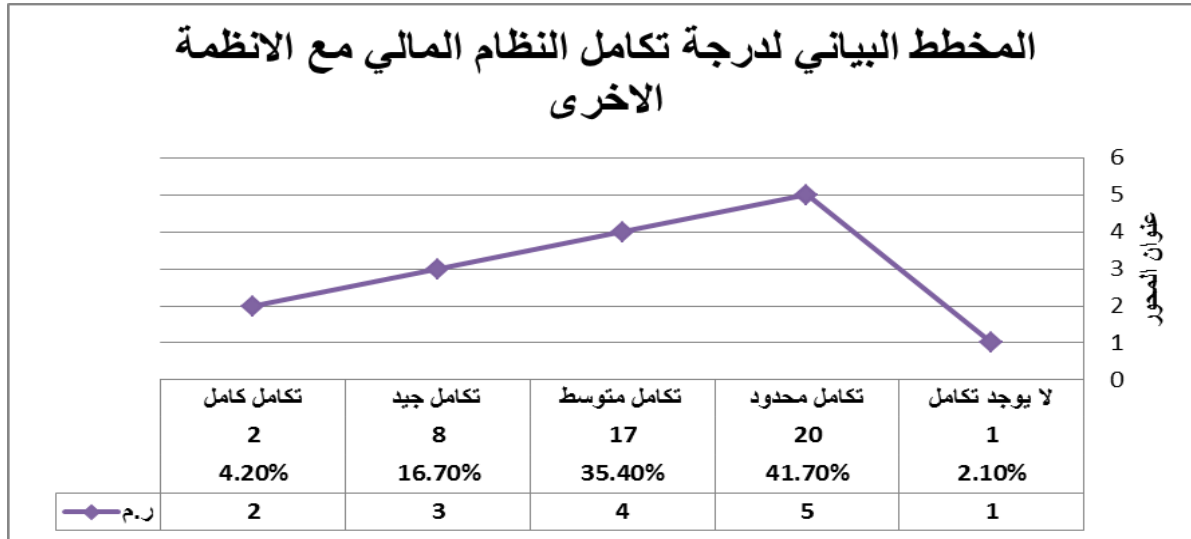
تُظهر نتائج دراسة تكامل النظام المالي مع الأنظمة الأخرى في الشركة العامة للكهرباء أن معظم إداراتها تعمل ضمن مستويات متوسطة من التكامل، حيث تتركز النسب في فئتي التكامل المحدود (41.7%) والمتوسط (35.4%). هذا الواقع يُشير إلى أن عملية التكامل بين الأنظمة لا تزال في مراحل تطورها الأساسية، مما يؤثر على كفاءة تدفق المعلومات بين مختلف قطاعات الشركة، يُظهر المتوسط الحسابي (2.79) على مقياس من خمس درجات، مع انحراف معياري مقارب (0.89)، تجانساً نسبياً في مستوى التكامل بين مختلف إدارات الشركة. هذا المؤشر يُبرز أن التكامل الفعلي بين النظام المالي والأنظمة التشغيلية الأخرى لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب لتحقيق التكامل الشامل الذي يدعم عمليات اتخاذ القرار، من الدلالات المهمة أن نسبة الإدارات التي حققت تكاملاً كاملاً لم تتجاوز 4.2%، بينما لا تزال هناك نسبة 2.1% تعمل بدون أي تكامل بين الأنظمة. هذه النتائج تُظهر تدرجاً في مستوى نضج التكامل بين إدارات الشركة، مما يعكس تفاوتاً في القدرات التقنية والموارد المتاحة.

جدول (7): نتائج التحليل لدرجة تكامل النظام المالي مع الأنظمة الأخرى

ر.م	8. ما درجة تكامل النظام المالي مع الأنظمة الأخرى؟	التكرار	المتوية(%)
1	لا يوجد تكامل	1	2.1%
2	تكامل محدود	20	41.7%
3	تكامل متوسط	17	35.4%
4	تكامل جيد	8	16.7%
5	تكامل كامل	2	4.2%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي ± الانحراف المعياري	0.89	2.79

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

تمثل هذه النتائج فرصة للشركة للعمل على تحسين مستوى التكامل بشكل تدريجي، من خلال تطوير واجهات الربط بين الأنظمة، وتبني معايير موحدة لتبادل البيانات، وتعزيز تكامل العمليات بين الأقسام المختلفة. هذا التكامل سيمكن الشركة من تحسين دقة البيانات وتقليل التكرار ورفع كفاءة العمليات المالية والإدارية، مما ينعكس إيجاباً على جودة خدمات الكهرباء المقدمة للمواطنين.



شكل (5): نتائج التحليل البياني لمخطط درجة تكامل النظام المالي مع الأنظمة الأخرى

2. ما طبيعة التقارير المالية المنتجة؟

تُظهر نتائج دراسة التقارير المالية في الشركة العامة للكهرباء أن الغالبية العظمى من التقارير المنتجة تتركز في نطاق التقارير الأساسية والتقارير ذات التحليلات الأولية، حيث تشكل هاتان الفئتان معاً ما نسبته 81.2% من إجمالي العينة. هذا الواقع يُشير إلى أن المحتوى التحليلي في التقارير المالية لا يزال في مراحل تطوره الأولى ضمن هيكل الشركة، يُظهر المتوسط الحسابي البالغ 1.83 على مقياس من خمس درجات، مع انحراف معياري يقارب الواحد الصحيح (0.95)، تبيناً ملحوظاً في جودة التقارير المالية بين إدارات الشركة المختلفة. هذا التباين يعكس محاولات غير موحدة من بعض الإدارات لتطوير تقاريرها، بينما تظل غالبية الإدارات حبيسة النمط التقليدي في إعداد التقارير.

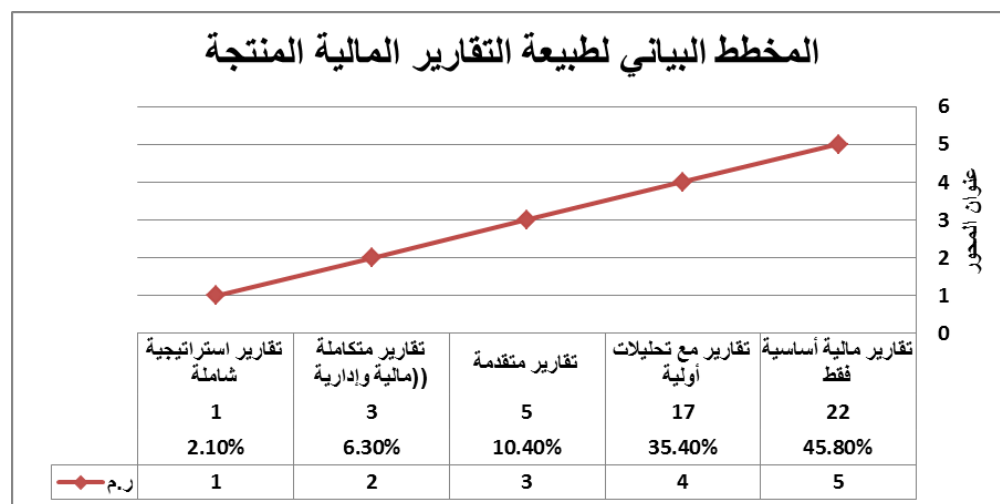
جدول (8): نتائج التحليل لطبيعة التقارير المالية المنتجة

ر.م	9. ما طبيعة التقارير المالية المنتجة؟	التكرار	النسبة(%)
1	تقارير مالية أساسية فقط	22	45.8%
2	تقارير مع تحليلات أولية	17	35.4%
3	تقارير متقدمة	5	10.4%
4	تقارير متكاملة (مالية وإدارية)	3	6.3%
5	تقارير استراتيجية شاملة	1	2.1%
6	الإجمالي	48	100%

من المؤشرات الجديرة بالاهتمام أن نسبة الإدارات التي تنتج تقارير متكاملة أو استراتيجية شاملة لم تتجاوز 8.4% مجتمعة، مما يُظهر محدودية تبني نماذج التقارير المتطورة. هذه النتائج تشير إلى وجود فرصة حقيقية لتحسين القيمة المضافة للتقارير المالية من خلال

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

تطوير محتواها التحليلي وربطها بمؤشرات الأداء التشغيلية الخاصة بقطاع الكهرباء، تمثل هذه النتائج دافعاً للشركة للعمل على تحويل التقارير المالية من مجرد عرض للأرقام والمؤشرات الأساسية إلى أداة فعالة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك من خلال دمج البيانات المالية مع مؤشرات الأداء التشغيلية، وتقديم رؤية تحليلية أعمق تُساهم في تحقيق أهداف الشركة وتحسين خدمات الكهرباء المقدمة للمواطنين.



شكل (6): نتائج التحليل البياني لمخطط طبيعة التقارير المالية المنتجة

3. ما مدى آنية البيانات المالية؟

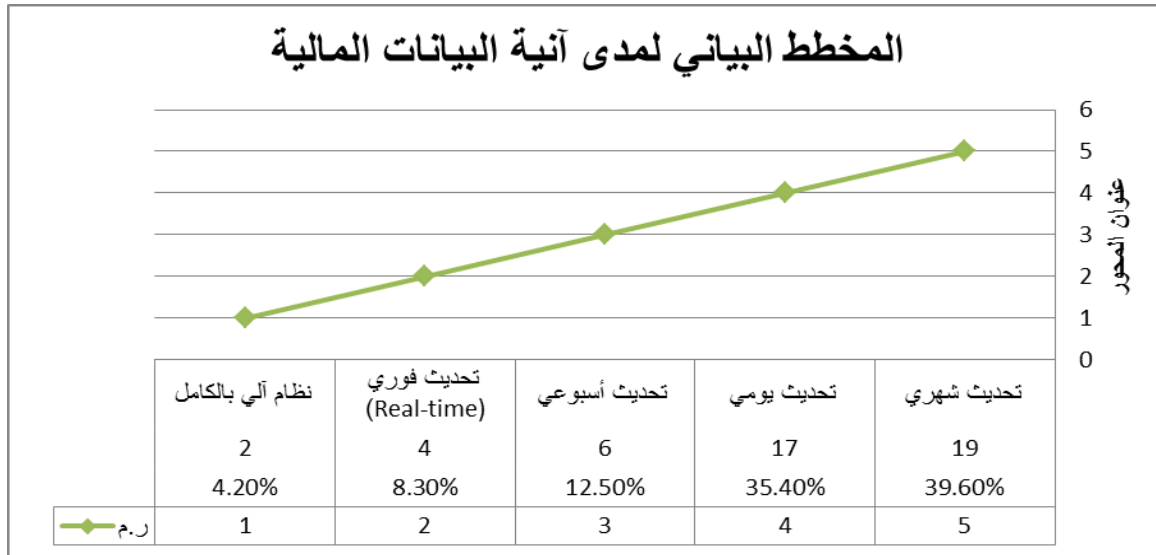
تُظهر نتائج دراسة آنية البيانات المالية في الشركة العامة للكهرباء توزيعاً متبايناً بين فترات التحديث المختلفة، حيث تحتل فترتا التحديث الشهري (39.6%) والتحديث اليومي (35.4%) النصيب الأكبر من الممارسات الحالية. هذا التوزيع يُظهر تنوعاً في سياسات تحديث البيانات المالية بين إدارات الشركة، مما يعكس اختلاف احتياجاتها التشغيلية وإمكانياتها التقنية، يُظهر المتوسط الحسابي البالغ 2.02 على مقياس من خمس درجات، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1.12)، تبايناً واضحاً في سياسات التحديث المتبعة بين إدارات الشركة. هذا التباين يعكس اختلاف القدرات التقنية والمتطلبات التشغيلية بين الإدارات، حيث تتفاوت سرعة استجابتها لمتطلبات الإدارة العليا في الحصول على البيانات المالية الحديثة.

جدول (9): نتائج التحليل لمدى آنية البيانات المالية

رقم	10. ما مدى آنية البيانات المالية؟	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	تحديث شهري	19	39.6%
2	تحديث يومي	17	35.4%
3	تحديث أسبوعي	6	12.5%
4	تحديث فوري (Real-time)	4	8.3%
5	نظام آلي بالكامل	2	4.2%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	1.12	2.02

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

من الملاحظ أن نسبة الإدارات التي تطبق التحديث الفوري أو النظام الآلي بالكامل لا تزال متواضعة (12.5% مجتمعة)، بينما تستمر الغالبية في الاعتماد على التحديث الشهري أو اليومي. هذه النتائج تُظهر أن تحقيق الآنية الفعلية في البيانات المالية لا يزال هدفاً تطويرياً للعديد من إدارات الشركة، تمثل هذه النتائج مؤشراً هاماً على الحاجة لتطوير البنية التحتية التقنية التي تمكن من تحقيق التوازن بين تكلفة التحديث وفوائد توفير البيانات في الوقت المناسب، وذلك لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع حيوي وحساس مثل قطاع الكهرباء الذي يتطلب استجابة سريعة للمتغيرات التشغيلية والمالية.



شكل (7): نتائج التحليل البياني لمخطط مدى آنية البيانات المالية

ونخلص مما سبق،،، تُظهر نتائج تقييم المحور الثاني (أنظمة المعلومات المالية) أن مدى توافيقها مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء هو توافيق محدود، مصنف ضمن فئة "جاهزية منخفضة" بمتوسط نقاط بلغ 2.36 من 5.00، يُستدل على ذلك من هيمنة خصائص أنظمة غير قادرة على دعم الرقابة المستمرة واتخاذ القرار القائم على الأداء، حيث يغلب عليها ضعف التكامل (تكامل محدود/متوسط)، ومحدودية مخرجاتها (تقارير مالية أساسية في الغالب)، وعدم آنية بياناتها (تحديث شهري أو يومي). تشكل هذه النتائج مجتمعة مؤشراً واضحاً على وجود فجوة تقنية كبيرة؛ فالنظام الحالي يفتقر إلى البنية التحتية للمعلومات المتكاملة والآنية والتحليلية التي تُعد حجر الزاوية لأي تحول ناجح نحو منهجية الموازنة القائمة على البرامج والأداء، مما يستلزم تطويراً جوهرياً في هذا المحور قبل المضي قدماً في التطبيق، وعليه يمكن القول،،، بوجود توافيق منخفضة لأنظمة المعلومات المالية مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

جدول (10): تقييم جاهزية المحور الثاني (أنظمة المعلومات المالية الحالية)

مقياس القياس	السؤال (8): تكامل النظام	السؤال (9): طبيعة التقارير	السؤال (10): آنية البيانات	النتيجة الإجمالية للمحور
متوسط النقاط	المتوسط: 2.79 تكامل محدود 41.7%	المتوسط: 1.85 تقارير مالية أساسية فقط 45.8%	المتوسط: 2.02 تحديث شهري 39.6%	المتوسط العام: 2.36
التفسير النوعي للواقع	يغلب التكامل المحدود أو المتوسط، مما يعيق	طبيعة التقارير الأساسية السائدة، مع غياب التقارير	هيمنة فترات التحديث الطويلة (شهري/يومي) تعني تأخراً في	تقييم الجاهزية: منخفضة

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

التدفق الآتي والمتكامل للبيانات بين الأنظمة	المتكاملة (مالية/إدارية)، لا تدعم متطلبات الرقابة على البرامج	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات المستندة إلى الأداء
تكرار السائد	تكرار مع تحليلات أولية	تحديث يومي
35.4%	35.4%	35.4%

3. مناقشة نتائج تحليل درجة توافق عمليات وإجراءات الموازنة الحالية مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

تتمثل الآلية العملية للإجابة على التساؤل الفرعي الثالث - المتعلق بمدى توافق عمليات وإجراءات الموازنة - في تطبيق إطار القياس الكمي الموحد الذي صمم خصيصاً لهذا الغرض، يبدأ التحليل من خلال تعيين القيمة الرقمية التي تعكس اختيار كل مستجيب في الاستبيان على الأسئلة (11،12،13،14،15،16) المرتبطة بهذا المحور، وذلك بمقارنة النتائج مع جدول رقم (1) الذي يوضح متوسط النقاط ومستوى التقييم والجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء.

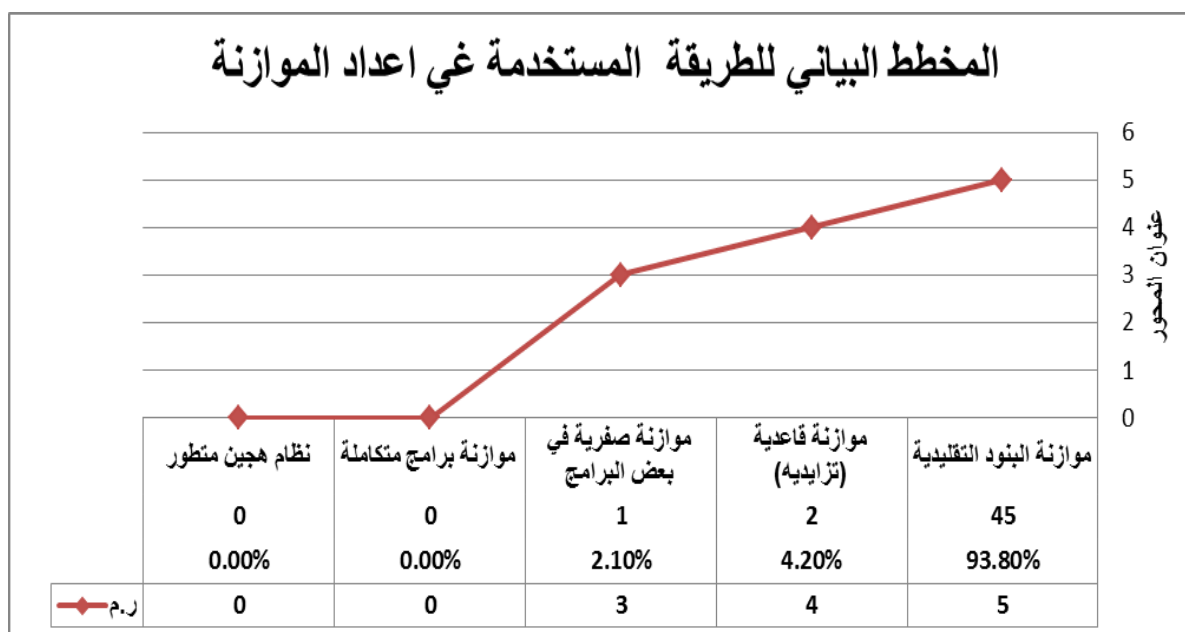
1. ما الطريقة المستخدمة في إعداد الموازنة؟

تُكشف نتائج دراسة منهجية إعداد الموازنة في الشركة العامة للكهرباء عن هيمنة واضحة لنهج موازنة البنود التقليدية، حيث تبين أن 93.8% من العينة تستخدم هذه الطريقة. هذا الانتشار الواسع يُظهر أن النموذج التقليدي لا يزال الخيار الأساسي في التخطيط المالي للشركة، مما يعكس ثقافة محافظة في الإدارة المالية، يُظهر المتوسط الحسابي المنخفض جداً (1.08) على مقياس من خمس درجات، مع انحراف معياري محدود (0.35)، تجانساً كبيراً في الممارسات الحالية عبر مختلف إدارات الشركة. هذا التجانس يُشير إلى وجود سياسات موحدة في إعداد الموازنة، مع غياب شبه تام للتجارب الابتكارية في هذا المجال، من الدلالات المهمة أن النسبة المتبقية (6.2%) موزعة بين الموازنة القاعدية والموازنة الصفيرية في بعض البرامج، بينما لا توجد أي إدارة تستخدم موازنة البرامج المتكاملة أو النظام المهجين المتطور. هذه النتائج تُظهر محدودية كبيرة في تجريب الأساليب المتقدمة في إعداد الموازنة.

جدول (11): نتائج التحليل للطريقة المستخدمة في إعداد الموازنة

ر.م	11. ما الطريقة المستخدمة في إعداد الموازنة؟	التكرار	النسبة المئوية(%)
1	موازنة البنود التقليدية	45	93.8%
2	موازنة قاعدية (تزايدية)	2	4.2%
3	موازنة صفيرية في بعض البرامج	1	2.1%
4	موازنة برامج متكاملة	0	0.0%
5	نظام هجين متطور	0	0.0%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.35	1.08

تمثل هذه النتائج فرصة للشركة لاستكشاف أساليب أكثر تطوراً في إعداد الموازنة، والتي يمكن أن توفر مرونة أكبر وربطاً أفضل بين الموارد والأهداف الاستراتيجية للشركة. كما تشير إلى أهمية البدء في التخطيط للتحويل التدريجي نحو نماذج موازنة أكثر تطوراً تستجيب لمتطلبات العصر، وتناسب مع طبيعة قطاع الكهرباء وتحدياته التشغيلية والمالية.



شكل (8): نتائج التحليل البياني لمخطط الطريقة المستخدمة في إعداد الموازنة

2. كيف يتم استخدام البيانات التاريخية في التخطيط؟

تُظهر نتائج استخدام البيانات التاريخية في التخطيط بالشركة العامة للكهرباء أن غالبية الإدارات تستخدم هذه البيانات بدرجات متفاوتة، حيث يقع معظمها في نطاق الاستخدام المحدود (39.6%) والمتوسط (45.8%). هذا الواقع يُشير إلى أن البيانات التاريخية تحظى باهتمام معقول في عملية التخطيط، لكن درجة الاستفادة منها لا تزال دون المستوى الأمثل لتحقيق التخطيط الفعال، يُظهر المتوسط الحسابي البالغ 2.50 على مقياس من خمس درجات، مع انحراف معياري مقارب (0.82)، تتجاساً ملحوظاً في مستوى الاستخدام بين إدارات الشركة المختلفة. هذا المؤشر يُبرز أن معظم الإدارات تستخدم البيانات التاريخية بدرجة متوسطة، مع وجود بعض التباين في الكيفية والعمق الذي تستخدم فيه هذه البيانات في عمليات التخطيط.

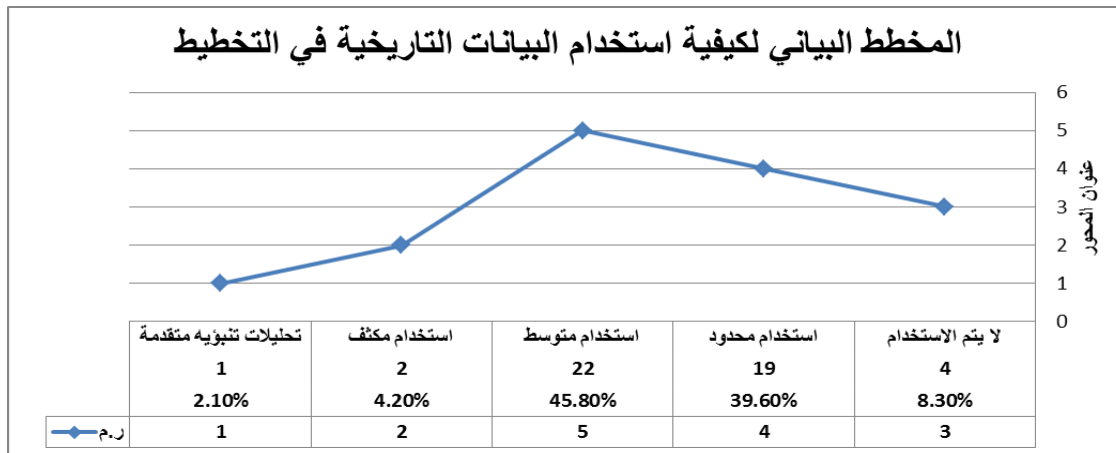
جدول (12): نتائج التحليل لكيفية استخدام البيانات التاريخية في التخطيط

ر.م	12. كيف يتم استخدام البيانات التاريخية في التخطيط؟	التكرار	النسبة(%)
1	لا يتم الاستخدام	4	8.3%
2	استخدام محدود	19	39.6%
3	استخدام متوسط	22	45.8%
4	استخدام مكثف	2	4.2%
5	تحليلات تنبؤية متقدمة	1	2.1%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.82	2.50

من الجدير بالملاحظة أن نسبة الإدارات التي تستخدم تحليلات تنبؤية متقدمة لا تزال متواضعة جداً (2.1%)، بينما لا تزال هناك نسبة 8.3% لا تستخدم البيانات التاريخية في التخطيط أساساً. هذه النتائج تُظهر وجود فجوة في الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للبيانات المتاحة، تمثل هذه النتائج فرصة حقيقية للشركة لتعزيز الاستفادة من البيانات التاريخية من خلال تطوير أدوات التحليل والتنبؤ، حيث

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

يمكن تحويل هذه البيانات من مجرد سجلات للماضي إلى أداة فعالة للتخطيط المستقبلي، وذلك عبر تطوير قدرات التحليل التنبؤي وربط البيانات التاريخية بتحليل الاتجاهات والتخطيط الاستراتيجي، مما يمكن الشركة من اتخاذ قرارات أكثر استنارة في مجال إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية.



شكل (9): نتائج التحليل البياني لمخطط استخدام البيانات التاريخية في التخطيط

3. ما مدى مرونة إعادة توزيع الاعتمادات؟

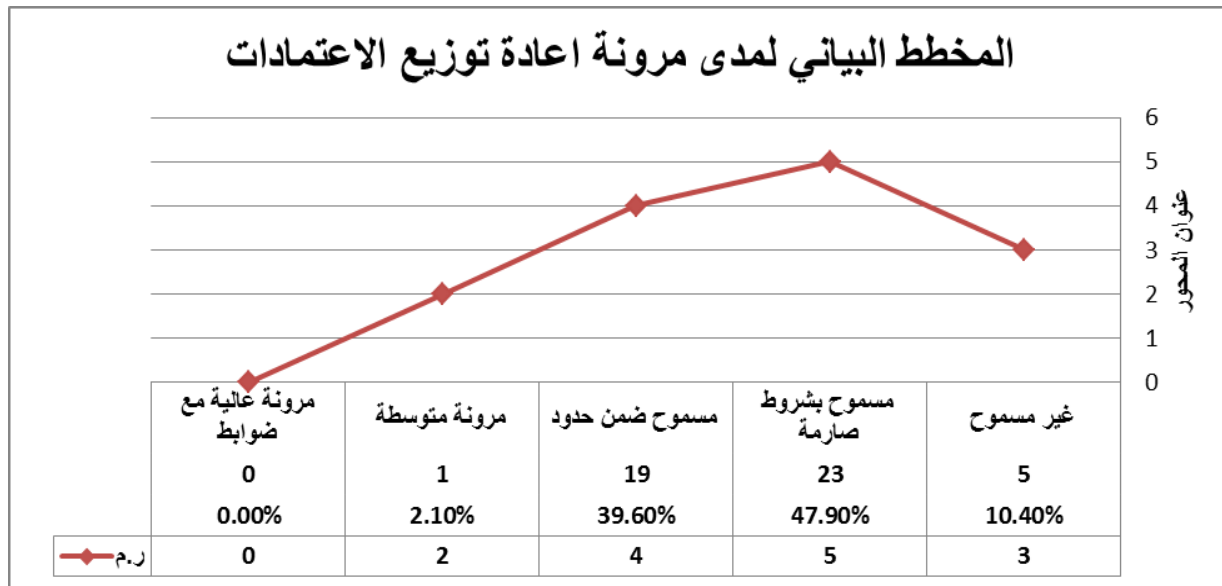
تُظهر نتائج دراسة مرونة إعادة توزيع الاعتمادات في الشركة العامة للكهرباء أن الممارسات الحالية تتسم بالتحفظ، حيث تشير الغالبية العظمى من أفراد العينة (87.5%) إلى أن إعادة التوزيع مسموح بها ولكن ضمن شروط صارمة (47.9%) أو ضمن حدود محدودة (39.6%). هذا التوجه يعكس هيمنة النموذج التقليدي في الإدارة المالية الذي يركز على الرقابة المالية مع السماح بحد أدنى من المرونة التشغيلية، يُظهر المتوسط الحسابي البالغ 2.33 على مقياس من خمس درجات، مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.72)، تتجسأً كبيراً في سياسات إعادة توزيع الاعتمادات بين مختلف إدارات الشركة. هذا التجانس في الممارسات يعكس وجود سياسات موحدة على مستوى الشركة، مع وجود هامش محدود للتمايز بين الإدارات في تطبيق هذه السياسات، من الدلالات البارزة أن نسبة الإدارات التي تتمتع بمرونة متوسطة في إعادة التوزيع لا تتجاوز 2.1%، بينما لا توجد أي إدارة تتمتع بمرونة عالية مع ضوابط. في المقابل، توجد نسبة 10.4% من الإدارات لا يسمح لها بإعادة توزيع الاعتمادات أساساً. هذه النتائج تُظهر أن ثقافة المرونة المالية لا تزال في مراحل تطورها الأولى داخل هيكل الشركة.

جدول (13): نتائج التحليل لمدى مرونة إعادة توزيع الاعتمادات

ر.م	13. ما مدى مرونة إعادة توزيع الاعتمادات؟	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	غير مسموح	5	10.4%
2	مسموح بشروط صارمة	23	47.9%
3	مسموح ضمن حدود	19	39.6%
4	مرونة متوسطة	1	2.1%
5	مرونة عالية مع ضوابط	0	0.0%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.72	2.33

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

تُبرز هذه النتائج أهمية العمل على تحقيق توازن أكثر فعالية بين متطلبات الرقابة المالية والاحتياجات التشغيلية للإدارات المختلفة. فتح مجالات مرونة أوسع ضمن ضوابط واضحة يمكن أن يمكن الإدارات من الاستجابة بفعالية للظروف الطارئة والمتغيرات غير المتوقعة، مع الحفاظ على الانضباط المالي العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة في توفير خدمة الكهرباء بكفاءة واستقرار.



شكل (10): نتائج التحليل البياني لمخطط مدى مرونة إعادة توزيع الاعتمادات

4. ما هو الأساس المحاسبي المتبع في الشركة؟

تُظهر نتائج الدراسة الخاصة بالأساس المحاسبي المتبع في الشركة العامة للكهرباء وجود توافق كبير حول تطبيق أساس الاستحقاق المحاسبي، حيث بلغت نسبة تأكيد ذلك 97.9% من إجمالي أفراد العينة. هذا الإجماع يُعد مؤشراً إيجابياً على التزام الشركة بالممارسات المحاسبية المتعارف عليها، مما يعكس حرصها على تطبيق المعايير المحاسبية السليمة، يُظهر المتوسط الحسابي المنخفض (1.02) على مقياس من ثلاث درجات، مع انحراف معياري محدود جداً (0.14)، تتجانساً تاماً في الممارسات المحاسبية بين مختلف إدارات الشركة. هذا التجانس الشديد يُشير إلى وجود سياسات محاسبية موحدة يتم تطبيقها بدقة عبر جميع مستويات الشركة، مع غياب أي انحرافات جوهرية عن الأساس المحاسبي المعتمد.

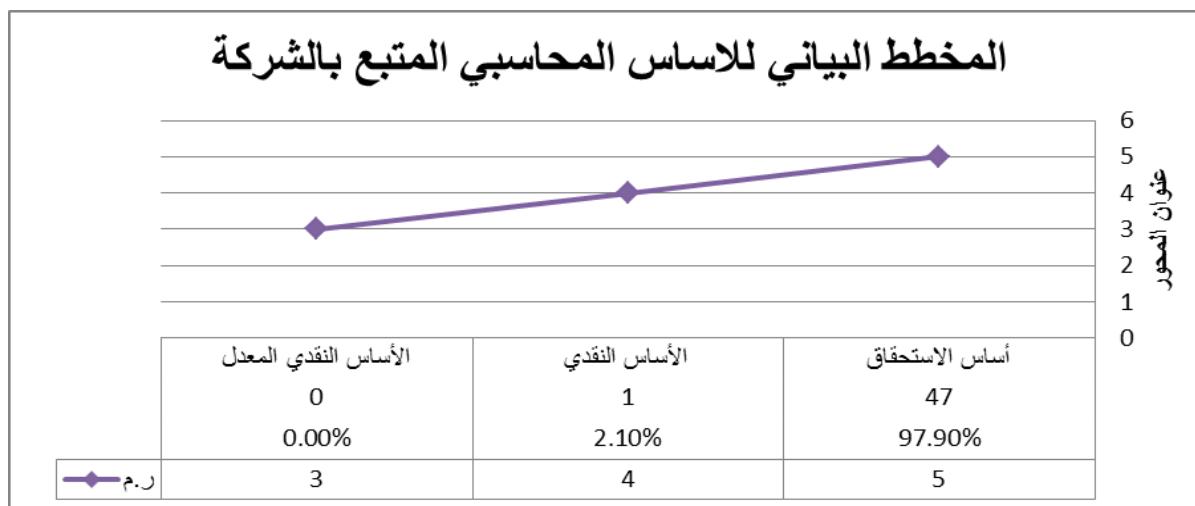
جدول (14): نتائج التحليل الأساس المحاسبي المتبع في الشركة

ر.م	14. ما هو الأساس المحاسبي المتبع في الشركة؟	التكرار	المتوسط (%)
1	أساس الاستحقاق	47	97.9%
2	الأساس النقدي	1	2.1%
3	الأساس النقدي المعدل	0	0.0%
4	الإجمالي	48	100%
5	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.14	1.02

من النتائج الجديرة بالملاحظة أن نسبة الاعتماد على الأساس النقدي لا تتجاوز 2.1%، بينما يغيب تماماً استخدام الأساس النقدي المعدل. هذه النتائج تُظهر التزاماً راسخاً بأساس الاستحقاق المحاسبي الذي يُعد من أهم ركائز الشفافية والدقة في الإفصاح المالي، تمثل

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

هذه النتائج مؤشراً إيجابياً لمستوى النضج المحاسبي في الشركة، حيث يُشكل أساس الاستحقاق المحاسبي حجر الزاوية في إنتاج معلومات مالية دقيقة وموثوقة، مما يدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة ويسهم في تعزيز الشفافية المالية في أداء الشركة، خاصة في ظل طبيعة عملها الحيوي في مجال توفير خدمات الكهرباء.



شكل (11): نتائج التحليل البياني لمخطط الأساس المحاسبي المتبع في الشركة

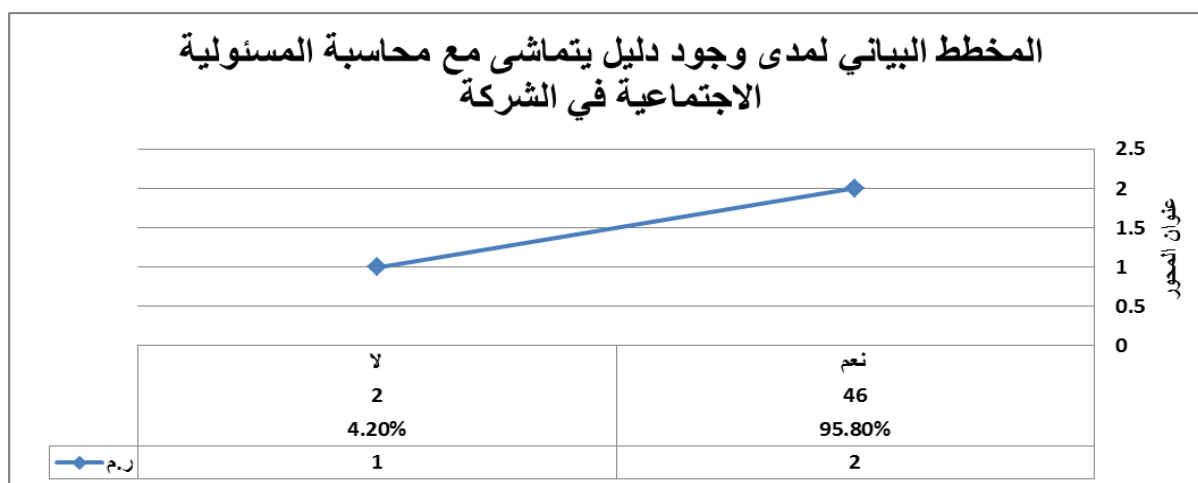
5. هل يوجد دليل محاسبي قائم يساعد على تطبيق المحاسبة عن المسؤولية؟

تُظهر نتائج الدراسة الخاصة بوجود دليل محاسبي في الشركة العامة للكهرباء أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (95.8%) تؤكد وجود دليل محاسبي قائم يساعد على تطبيق المحاسبة عن المسؤولية. هذه النتيجة تُعد مؤشراً إيجابياً على وجود إطار تنظيمي واضح يُنظم العمل المحاسبي في الشركة، يُظهر المتوسط الحسابي المنخفض (1.04) على المقياس الثنائي، مع انحراف معياري محدود (0.20)، تجانساً كبيراً في الإجابات بين مختلف الإدارات. هذا التجانس يُشير إلى أن سياسات وإجراءات المحاسبة عن المسؤولية موحدة ومعممة بشكل واضح عبر هيكل الشركة، من النتائج الجديرة بالاهتمام أن النسبة المتبقية (4.2%) التي أشارت إلى عدم وجود الدليل المحاسبي، قد تعكس احتياجاً لتطوير آليات نشر وتعميم هذا الدليل، أو الحاجة إلى تحديثه ليتناسب مع متطلبات بعض الإدارات التشغيلية المتخصصة.

جدول (15): نتائج التحليل لدليل محاسبي قائم يساعد على تطبيق المحاسبة عن المسؤولية

ر.م	15. هل يوجد دليل محاسبي قائم يساعد على تطبيق المحاسبة عن المسؤولية؟	التكرار	النسبة المئوية(%)
1	نعم	46	95.8%
2	لا	2	4.2%
3	الإجمالي	48	100%
4	المتوسط الحسابي ± الانحراف المعياري	0.20	1.04

تمثل هذه النتائج مؤشراً إيجابياً لمستوى التنظيم المحاسبي في الشركة، حيث يُشكل الدليل المحاسبي أداة مهمة لتحقيق الاتساق في الممارسات المحاسبية، وضمان تطبيق معايير موحدة للمحاسبة عن المسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على شفافية الأداء المالي ويسهم في تعزيز ثقة المتعاملين مع الشركة.



شكل (12): نتائج التحليل البياني لمخطط وجود دليل محاسبي قائم يساعد على تطبيق المحاسبة عن المسؤولية

6. هل يتم التفرقة بين المصروفات الجارية والرأسمالية لتحقيق مقارنة أفضل للأداء؟

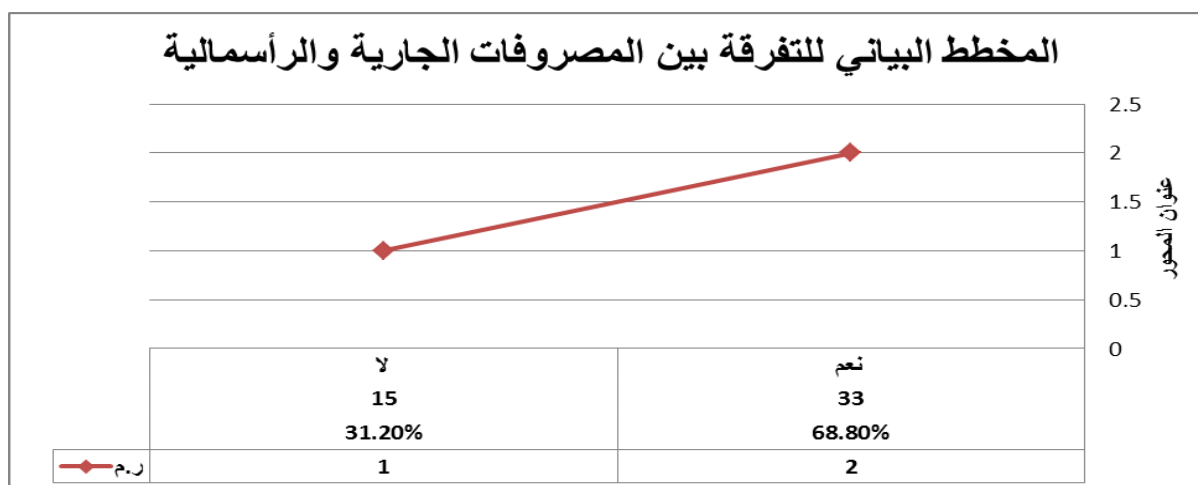
تُظهر نتائج الدراسة الخاصة بالتفرقة بين المصروفات الجارية والرأسمالية في الشركة العامة للكهرباء أن غالبية أفراد العينة (68.8%) يؤكدون تطبيق هذه التفرقة المحاسبية المهمة. هذه النتيجة تُشير إلى وجود وعي محاسبي بأهمية الفصل بين هذه الأنواع من المصروفات لتحقيق مقارنة دقيقة للأداء، يُظهر المتوسط الحسابي (1.31) على المقياس الثنائي، مع انحراف معياري مقارب (0.47)، وجود بعض التباين في الممارسات المحاسبية بين إدارات الشركة المختلفة. هذا التباين المعتدل يعكس اختلافاً في درجة الالتزام بتطبيق مبدأ التفرقة بين أنواع المصروفات عبر الهيكل التنظيمي للشركة.

من النتائج الجديرة بالملاحظة أن نسبة 31.2% من العينة أشارت إلى عدم التفرقة بين المصروفات الجارية والرأسمالية، مما قد يؤثر على دقة تقييم الأداء واتخاذ القرارات المالية السليمة. هذه النتيجة تستدعي مزيداً من الدراسة لمعرفة الأسباب الكامنة وراء هذا الوضع.

جدول (16): نتائج التحليل للتفرقة بين المصروفات الجارية والرأسمالية لتحقيق مقارنة أفضل للأداء

ر.م	16. هل يتم التفرقة بين المصروفات الجارية والرأسمالية لتحقيق مقارنة أفضل للأداء؟	التكرار	نسبة المتوية (%)
1	نعم	33	68.8%
2	لا	15	31.2%
3	الإجمالي	48	100%
4	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.47	1.31

تمثل هذه النتائج فرصة للشركة لتعزيز مبدأ التفرقة بين المصروفات الجارية والرأسمالية في جميع إداراتها، حيث أن هذا الفصل يُعد أساسياً لتقييم الأداء بدقة، واتخاذ قرارات استثمارية سليمة، وإعداد التقارير المالية الموثوقة التي تُظهر المركز المالي الحقيقي للشركة وتحقق الشفافية في إدارة الموارد.



شكل (13): نتائج التحليل البياني لمخطط يتم للتفرقة بين المصروفات الجارية والرأسمالية لتحقيق مقارنة أفضل للأداء

ونخلص مما سبق،،، يظهر المحور الثالث تناقضاً واضحاً، فمن ناحية، توجد أسس محاسبية سليمة) أساس الاستحقاق، دليل المسؤولية، تمييز المصروفات) تشكل قاعدة جيدة. ولكن من ناحية أخرى، تهيمن ثقافة وإجراءات الموازنة التقليدية بشكل كامل (بنود الإنفاق) مع مرونة محدودة وغياب التخطيط التنبؤي، هذا التناقض يعني أن الهيكل المحاسبي قد يكون جاهزاً نظرياً، لكن الثقافة المالية والإجراءات التشغيلية لا تزال بعيدة كل البعد عن منطق البرامج والأداء. لذلك، فإن التحول المطلوب هو بالأساس تحول في الفكر والعمليات الإدارية وليس في القواعد المحاسبية فقط، وعليه **يمكن القول**،،، بعدم جاهزية أنظمة المعلومات المالية مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

جدول (17): تقييم جاهزية المحور الثالث (عمليات وإجراءات الموازنة)

مقياس القياس	السؤال (11): طريقة إعداد الموازنة	السؤال (12): استخدام البيانات التاريخية	السؤال (13): مرونة إعادة التوزيع	السؤال (14): الأساس المحاسبي	السؤال (15): دليل المسؤولية	السؤال (16): التفرقة بين المصروفات	النتيجة الإجمالية للمحور
متوسط النقاط	المتوسط: 1.08 موازنة البنود التقليدية (93.8%)	المتوسط: 2.50 استخدام متوسط (45.8%)	المتوسط: 2.33 مسموح بشروط صارمة (47.9%)	المتوسط: 1.02 أساس الاستحقاق (97.9%)	المتوسط: 1.04 نعم (95.8%)	المتوسط: 1.31 نعم (68.8%)	المتوسط
التفسير النوعي للواقع	تقيم الموازنة التقليدية (بنود الإنفاق) بشكل ساقط، مما ينافي جوهر موازنة البرامج والأداء القائمة على النتائج.	لا يُستفاد من البيانات التاريخية إلا بدرجة متوسطة، مع غياب واضح للتحليلات التنبؤية المتقدمة.	المرونة محدودة بشروط صارمة، مما يعيق استجابة الموازنة للتغيرات في أولويات البرامج.	يسود الأساس المحاسبي السليم (أساس الاستحقاق)، وهو أمر إيجابي وضروري للموازنة الحديثة.	وجود دليل محاسبي للمسؤولية يشكل أساساً تنظيمياً جيداً لمحاسبة الأداء.	يتم التمييز بين أنواع المصروفات، وهي خطوة محاسبية سليمة تساعد في تحليل الأداء.	العام: 1.55 تقييم الجاهزية: غير جاهز
التكرار السائد	موازنة قاعدية 4.2%	استخدام محدود 39.6%	مسموح ضمن حدود 39.6%	الأساس النقدي 2.1%	لا 4.2%	لا 31.2%	

4. مناقشة نتائج تحليل درجة توافق الرقابة والمتابعة المالية الحالية مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

تتمثل الآلية العملية للإجابة على التساؤل الفرعي الرابع – المتعلق بمدى توافق الرقابة والمتابعة المالية الحالية – في تطبيق إطار القياس الكمي الموحد الذي صمم خصيصاً لهذا الغرض، يبدأ التحليل من خلال تعيين القيمة الرقمية التي تعكس اختبار كل مستجيب في الاستبيان على الأسئلة (17،18،19) المرتبطة بهذا المحور، وذلك بمقارنة النتائج مع جدول رقم (1) الذي يوضح متوسط النقاط ومستوى التقييم والجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء.

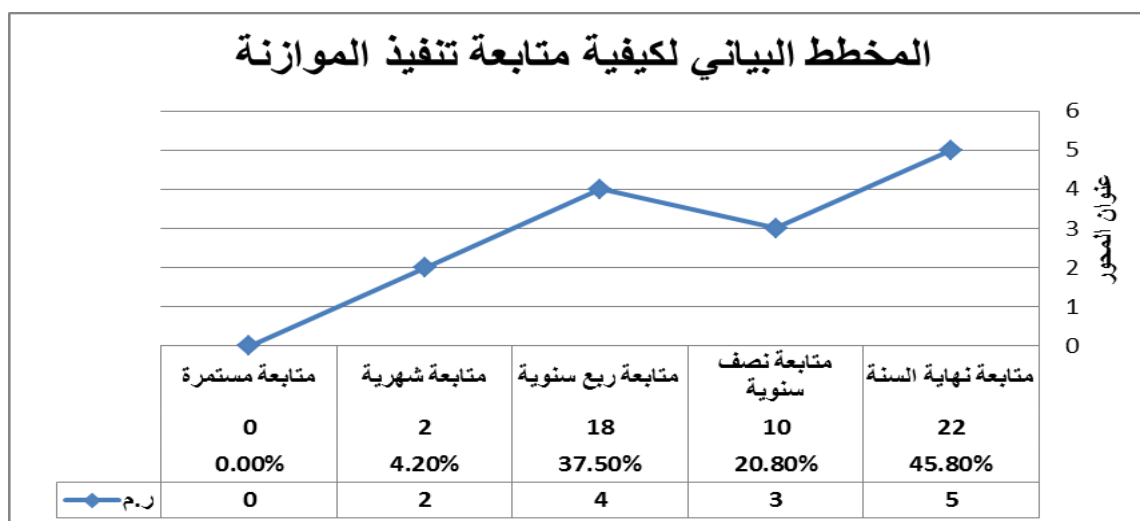
1. كيف يتم متابعة تنفيذ الموازنة؟

تُظهر نتائج دراسة آليات متابعة تنفيذ الموازنة في الشركة العامة للكهرباء توزيعاً زمنياً متبايناً، حيث تحتل متابعة نهاية السنة النسبة الأكبر (45.8%)، تليها المتابعة ربع السنوية (37.5%) ثم المتابعة نصف السنوية (20.8%). هذا التوزيع يُظهر أن الممارسات الحالية تميل نحو النمط التقليدي في المتابعة المالية، ويُظهر المتوسط الحسابي البالغ 1.85 على مقياس من خمس درجات، مع انحراف معياري مقارب للواحد الصحيح (0.98)، تبايناً واضحاً في فترات المتابعة بين إدارات الشركة. هذا التباين يعكس اختلافاً في الاحتياجات التشغيلية ودرجة الاهتمام بمتابعة الأداء المالي عبر الهيكل التنظيمي للشركة.

جدول (18): نتائج التحليل لكيفية متابعة تنفيذ الموازنة

ر.م	17. كيف يتم متابعة تنفيذ الموازنة؟	التكرار	النسبة المئوية(%)
1	متابعة نهاية السنة	22	45.8%
2	متابعة نصف سنوية	10	20.8%
3	متابعة ربع سنوية	18	37.5%
4	متابعة شهرية	2	4.2%
5	متابعة مستمرة	0	0.0%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.98	1.85

من الملاحظ أن نسبة المتابعة الشهرية لا تتجاوز 4.2%، بينما تغيب المتابعة المستمرة. هذه النتائج تُظهر محدودية تبني أساليب المتابعة الدورية المنتظمة التي تُمكن من التدخل المبكر لتصحيح الانحرافات، تُبرز هذه النتائج أهمية العمل على تطوير نظام متكامل للمتابعة الدورية، حيث أن تحسين وتيرة المتابعة يمكن أن يُساهم في رفع كفاءة التنفيذ المالي، وتمكين الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة في توفير خدمات الكهرباء بكفاءة وفعالية.



شكل (14): نتائج التحليل البياني لمخطط يتم للفرقة بين المصروفات الجارية والرأسمالية لتحقيق مقارنة أفضل للأداء

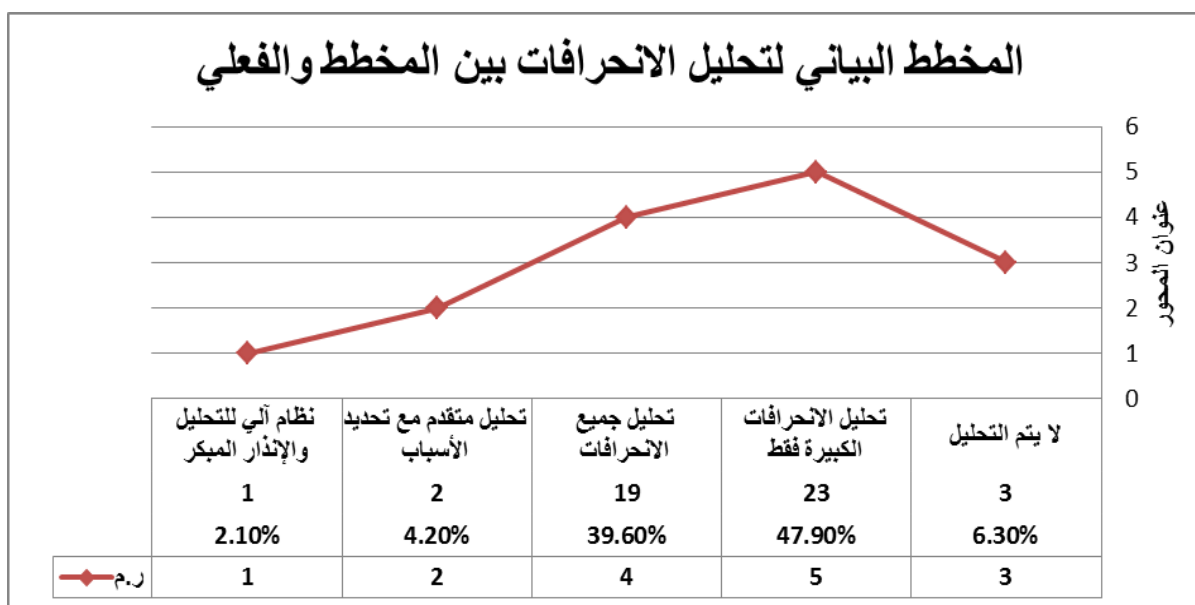
1. كيفية تحليل الانحرافات بين المخطط والفعلي؟

تُبرز نتائج منهجيات تحليل الانحرافات في الشركة العامة للكهرباء توجهاً واضحاً نحو الممارسات التحليلية الأساسية، حيث تصدر فئة "تحليل الانحرافات الكبيرة فقط" بنسبة 47.9%، تليها بشكل وثيق فئة "تحليل جميع الانحرافات" بنسبة 39.6%. هذا التوزيع يُظهر سعيًا نحو تطبيق آليات للمراقبة المالية، وإن كان النطاق التقليدي، يُوضح المتوسط الحسابي البالغ 2.48 على المقياس الخماسي، مع انحراف معياري يبلغ 0.82، وجود قاسم مشترك من الممارسات التحليلية المتوسطة بين إدارات الشركة، مع هامش ملحوظ من التباين. هذا يعكس تنوعاً في أولويات التحليل وعمقه بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

جدول (19): نتائج التحليل لكيفية تحليل الانحرافات بين المخطط والفعلي

ر.م.	18. كيفية تحليل الانحرافات بين المخطط والفعلي؟	التكرار	نسبة المئوية(%)
1	لا يتم التحليل	3	6.3%
2	تحليل الانحرافات الكبيرة فقط	23	47.9%
3	تحليل جميع الانحرافات	19	39.6%
4	تحليل متقدم مع تحديد الأسباب	2	4.2%
5	نظام آلي للتحليل والإنذار المبكر	1	2.1%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.82	2.48

من الملاحظ أن الممارسات التحليلية المتقدمة لا تزال تحتل حصة محدودة، حيث لا يتجاوز "التحليل المتقدم مع تحديد الأسباب" نسبة 4.2%، بينما يقتصر "النظام الآلي للتحليل والإنذار المبكر" على 2.1% فقط. هذه المؤشرات تدل على وجود فرصة لتعميق النهج التحليلي والرصد الأساسي، تُشير هذه النتائج إلى أهمية تطوير إطار تحليلي أكثر تقدماً يسمح بالانتقال من رصد الانحرافات إلى فهم جذورها، مما يمكن من معالجة الأسباب الأساسية لعدم الدقة في التنفيذ المالي ويعزز من فعالية النظام الرقابي في شركة حيوية مثل الكهرباء.



شكل (15): نتائج التحليل البياني لمخطط لكيفية تحليل الانحرافات بين المخطط والفعلي

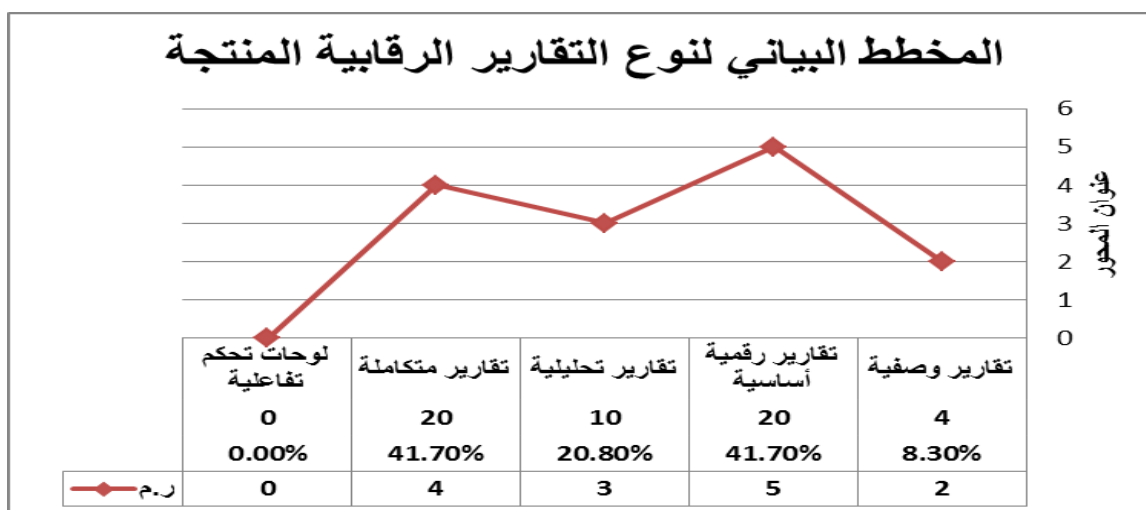
3. ما نوع التقارير الرقابية المنتجة؟

تُكشف نتائج أنواع التقارير الرقابية في الشركة العامة للكهرباء عن توزيع ثنائي القمة، حيث تتساوى نسبة إنتاج "التقارير الرقمية الأساسية" و"التقارير المتكاملة" بنسبة 41.7% لكل منهما. هذا المشهد يُظهر توجهاً متوازناً بين الحفاظ على الأشكال التقليدية للتقارير والسعي نحو مخرجات أكثر تطوراً، يُبرز المتوسط الحسابي البالغ 2.71، مع انحراف معياري يقترب من الواحد الصحيح (0.98)، وجود تنوع ملحوظ في نمط المخرجات التقريرية بين الوحدات التنظيمية. هذا التباين يشير إلى أن بعض الإدارات قطعت شوطاً في تطوير تقاريرها بينما لا تزال أخرى تعتمد نماذج أساسية.

جدول (20): نتائج التحليل لنوعية التقارير الرقابية المنتجة

ر.م	19. ما نوع التقارير الرقابية المنتجة؟	التكرار	نسبة المئوية (%)
1	تقارير وصفية	4	8.3%
2	تقارير رقمية أساسية	20	41.7%
3	تقارير تحليلية	10	20.8%
4	تقارير متكاملة	20	41.7%
5	لوحات تحكم تفاعلية	0	0.0%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.98	2.71

من الظواهر اللافتة أن "التقارير التحليلية" تحتل مرتبة متوسطة بنسبة 20.8%، في حين تغيب تماماً "لوحات التحكم التفاعلية" عن الممارسة الحالية. هذه الفجوة تُظهر إمكانية كبيرة للارتقاء بأدوات الرقابة والإشراف نحو النماذج الأكثر تقدماً، تُشكل هذه المؤشرات دليلاً على أهمية استثمار هذا التنوع الحالي لبناء نظام تقارير هرمي متكامل، يمكن من خلاله تعميم أفضل الممارسات وتطوير أدوات رقابية ديناميكية تتناسب مع التعقيد التشغيلي لشركة الكهرباء واحتياجات متخذي القرار على مختلف المستويات.



شكل (16): نتائج التحليل البياني لمخطط لنوعية التقارير الرقابية المنتجة

ونستخلص مما سبق،، تظهر آليات المتابعة الحالية فجوة في الرقابة الاستباقية والمستمرة. فمن ناحية، هناك اعتماد كبير على المتابعة الدورية الطويلة (نهاية السنة)، مما لا يتناسب مع متطلبات الرصد السريع للأداء، ومن ناحية أخرى، يغيب التحليل الآلي المتقدم والاستباقي للانحرافات، كما أن التقارير تفتقر إلى التفاعلية. هذه الخصائص تجعل نظام الرقابة رد الفعل أكثر منه تحكماً استباقياً، وبالتالي غير قادر على دعم متطلبات المتابعة والتصحيح المستمرة لأداء البرامج الذي تفرضه موازنة البرامج والأداء. وعليه يمكن القول،، بأن جاهزية عمليات وإجراءات الموازنة مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء منخفضة عند مستوى 2.35 من الدرجة الكلية 5.00.

جدول (21): تقييم جاهزية المحور الرابع (عمليات وإجراءات الموازنة)

مقياس القياس	السؤال (17):	السؤال (18):	السؤال (19):	النتيجة الإجمالية للمحور
	متابعة تنفيذ الموازنة	تحليل الانحرافات	نوع التقارير الرقابية	
متوسط النقاط	المتوسط: 1.85 متابعة نهاية السنة 45.8%	المتوسط: 2.48 تحليل الانحرافات الكبيرة فقط 47.9%	المتوسط: 2.71 تقارير رقمية أساسية 41.7% تقارير متكاملة 41.7%	المتوسط العام: 2.35
التفسير النوعي للواقع	تقيمن فترات المتابعة: التفسير الطويلة (نهاية السنة وربع سنوية)، مما يعكس غياب آليات المتابعة المستمرة والدورية القصيرة اللازمة للرقابة الفعالة على الأداء	يقتصر التحليل عموماً على: التفسير الانحرافات الكبيرة، مع غياب النظم الآلية للإنذار المبكر، مما يجعل العملية تفاعلية أكثر من كونها استباقية	تنتج التقارير بيانات رقمية وقد: التفسير تكون متكاملة أحياناً، لكنها تفتقر للأدوات التفاعلية الحديثة (كلوحات التحكم) التي تدعم المتابعة المستمرة واتخاذ القرار الفوري	تقييم الجاهزية: منخفضة
التكرار السائد	متابعة ربع سنوية 37.5%	تحليل جميع الانحرافات 39.6%		

5. مناقشة نتائج تحليل درجة توافق التحليلات المالية الحالية مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

تتمثل الآلية العملية للإجابة على التساؤل الفرعي الخامس – المتعلق بمدى توافق التحليلات المالية الحالية – في تطبيق إطار القياس الكمي الموحد الذي صمم خصيصاً لهذا الغرض، يبدأ التحليل من خلال تعيين القيمة الرقمية التي تعكس اختيار كل مستجيب في الاستبيان على الأسئلة (20،21،22) المرتبطة بهذا المحور، وذلك بمقارنة النتائج مع جدول رقم (1) الذي يوضح متوسط النقاط ومستوى التقييم والجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء.

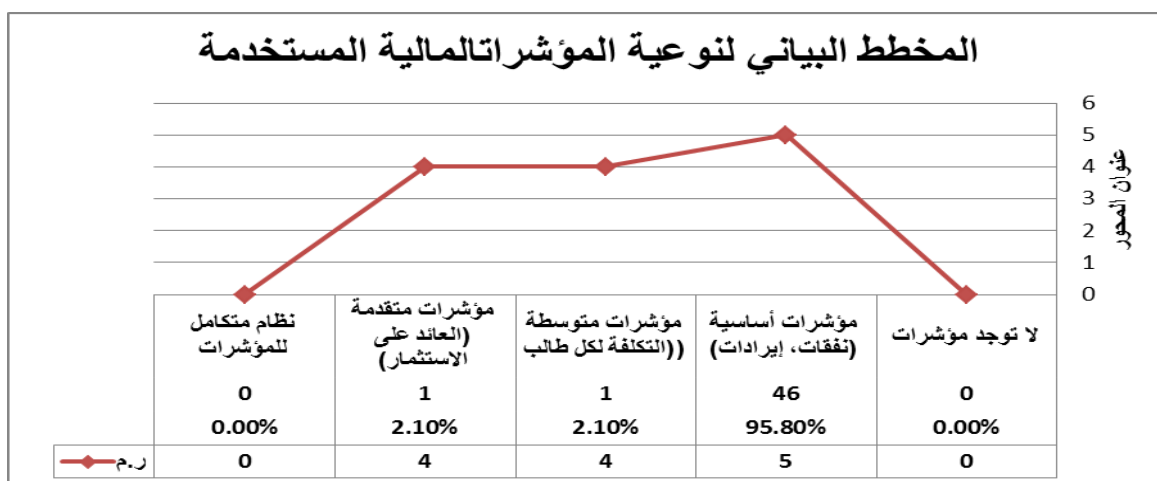
1. ما نوع المؤشرات المالية المستخدمة؟

تُظهر نتائج أنواع المؤشرات المالية في الشركة العامة للكهرباء هيمنة واضحة للمؤشرات الأساسية، حيث تُشكل نسبة استخدامها 95.8% من إجمالي الممارسات. هذا التوجه يُبرز تركيز النظام المالي على المؤشرات التقليدية التي تقيس الأداء التشغيلي المباشر، يُوضح المتوسط الحسابي البالغ 2.06 على المقياس الخماسي، مع انحراف معياري منخفض جداً (0.31)، تجانساً كبيراً في نطاق المؤشرات المستخدمة across مختلف الإدارات. هذا التجانس يُشير إلى وجود سياسة موحدة في اختيار المؤشرات المالية، مع غياب شبه تام للتجارب المبتكرة في هذا المجال.

جدول (22): نتائج التحليل لنوعية المؤشرات المالية المستخدمة

ر.م	20. ما نوع المؤشرات المالية المستخدمة؟	التكرار	نسبة المتوبة(%)
1	لا توجد مؤشرات	0	0.0%
2	مؤشرات أساسية (نفقات، إيرادات)	46	95.8%
3	مؤشرات متوسطة (التكلفة لكل طالب)	1	2.1%
4	مؤشرات متقدمة (العائد على الاستثمار)	1	2.1%
5	نظام متكامل للمؤشرات	0	0.0%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.31	2.06

من الملاحظ أن المؤشرات المتوسطة والمتقدمة لا تحظى سوى بنسبة ضئيلة بلغت 2.1% لكل منها، بينما يغيب تماماً أي نظام متكامل للمؤشرات. هذه النتائج تُظهر محدودية التنوع في قياس الأداء، وتركيزاً على المؤشرات الكمية على حساب المؤشرات النوعية والاستراتيجية، تُشكل هذه النتائج قاعدة انطلاق مناسبة لتطوير نظام متكامل لمؤشرات الأداء، حيث يمكن البناء على المؤشرات الأساسية الحالية وإضافة مؤشرات جديدة تقيس الكفاءة التشغيلية والفعالية البرمجية والعائد على الاستثمار في المشاريع، مما يُعزز من قدرة الشركة على تقييم أدائها الشامل واتخاذ القرارات الاستراتيجية.



شكل (17): نتائج التحليل البياني لنوعية المؤشرات المالية المستخدمة

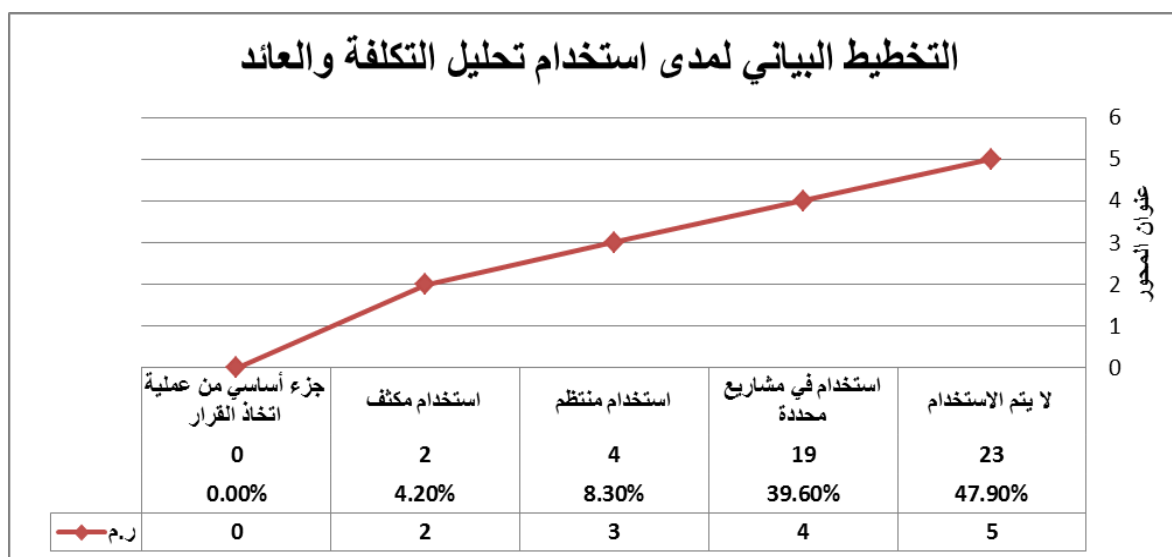
2. ما مدى استخدام تحليل التكلفة والعائد؟

تُظهر نتائج استخدام تحليل التكلفة والعائد في الشركة العامة للكهرباء وجود فجوة تطبيقية ملحوظة، حيث تشير النتائج إلى أن 47.9% من العينة لا يستخدمون هذا التحليل في تقييم المشاريع، بينما يقتصر استخدامه على مشاريع محددة بنسبة 39.6%. هذا الواقع يُظهر محدودية الاعتماد على هذا الأسلوب التحليلي المهم في دعم القرارات الاستثمارية، يُبين المتوسط الحسابي المنخفض (1.69) على المقياس الخماسي، مع انحراف معياري مقارب (0.82)، وجود قصور منهجي في تطبيق هذا النوع من التحليلات، مع بعض التباين في الممارسات بين الإدارات المختلفة. هذا التباين يشير إلى جهود فردية غير منهجية في تطبيق تحليل التكلفة والعائد.

جدول (23): نتائج التحليل لمدى استخدام تحليل التكلفة والعائد

ر.م	21. ما مدى استخدام تحليل التكلفة والعائد؟	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	لا يتم الاستخدام	23	47.9%
2	استخدام في مشاريع محددة	19	39.6%
3	استخدام منتظم	4	8.3%
4	استخدام مكثف	2	4.2%
5	جزء أساسي من عملية اتخاذ القرار	0	0.0%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.82	1.69

من الظواهر اللافتة أن الممارسات المنتظمة والمكثفة لتحليل التكلفة والعائد لا تتجاوز 12.5% مجتمعة، بينما يغيب تماماً اعتماده كجزء أساسي في عملية اتخاذ القرار. هذه النتائج تُبرز الحاجة إلى تطوير إطار مؤسسي لتعميم هذا النوع من التحليلات، تُشكل هذه المؤشرات فرصة لتعزيز الاعتماد على تحليل التكلفة والعائد كأداة استراتيجية في تقييم المشاريع وترشيد القرارات، حيث يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة تخصيص الموارد ورفع العائد من الاستثمارات في قطاع حيوي مثل الكهرباء.



شكل (18): نتائج التحليل البياني لمدى استخدام تحليل التكلفة والعائد

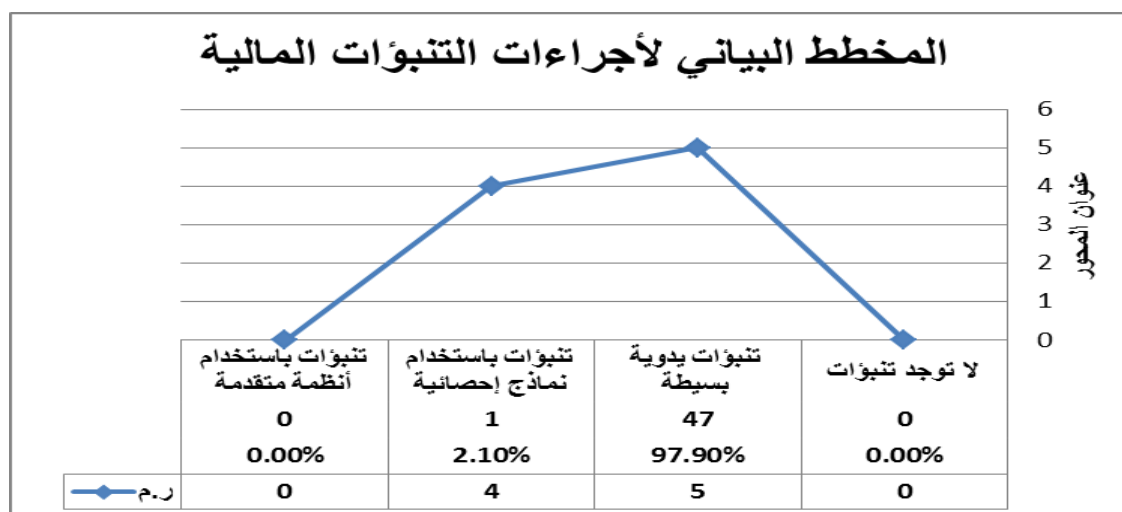
2. كيفية إجراء التنبؤات المالية؟

تُكشف نتائج منهجيات التنبؤ المالي في الشركة العامة للكهرباء عن هيمنة شبه مطلقة للأساليب اليدوية، حيث تبلغ نسبة الاعتماد على التنبؤات اليدوية البسيطة 97.9% من إجمالي الممارسات. هذا الواقع يُظهر سيادة النمط التقليدي في التخطيط المالي، مع محدودة ملحوظة في استخدام الأساليب الكمية المتطورة، يُبرز المتوسط الحسابي البالغ 2.02 على المقياس الرباعي، مع انحراف معياري بالغ الانخفاض (0.14)، تجانساً تاماً في منهجيات التنبؤ المتبعة عبر مختلف إدارات الشركة. هذا التجانس الشديد ينم عن سياسات موحدة في هذا المجال، مع غياب أي مبادرات ملحوظة لتطوير أدوات التخطيط المالي، من الدلالات البارزة أن استخدام النماذج الإحصائية لا يتجاوز 2.1%، بينما تغيب تماماً التنبؤات باستخدام الأنظمة المتقدمة.

جدول (24): نتائج التحليل لكيفية إجراء التنبؤات المالية

ر.م	22. كيفية إجراء التنبؤات المالية؟	التكرار	نسبة المئوية(%)
1	لا توجد تنبؤات	0	0.0%
2	تنبؤات يدوية بسيطة	47	97.9%
3	تنبؤات باستخدام نماذج إحصائية	1	2.1%
4	تنبؤات باستخدام أنظمة متقدمة	0	0.0%
5	الإجمالي	48	100%
6	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.14	2.02

هذه الفجوة التقنية تُظهر حاجة ماسة لتطوير أدوات التخطيط المالي التي تتناسب مع تعقيدات قطاع الكهرباء ومتطلباته التشغيلية، تُشكل هذه النتائج مؤشراً هاماً على ضرورة الانتقال من الأساليب التقليدية إلى نماذج تنبؤية أكثر تطوراً، حيث يمكن أن يسهم ذلك في رفع دقة التخطيط المالي، وتحسين إدارة التدفقات النقدية، وتمكين الشركة من مواجهة التحديات التشغيلية والمالية في قطاع الطاقة بكفاءة أعلى.



شكل (19): نتائج التحليل البياني لكيفية إجراء التنبؤات المالية

وأخيراً،، تكشف النتائج عن أن الثقافة التحليلية السائدة لا تزال في مستوى أساسي ووصفي، حيث يتم الاعتماد على مؤشرات مالية أولية، مع إهمال شبه كامل لتحليل التكلفة والعائد كأداة تقييم، كما أن عملية التنبؤ المالي بدائية ولا تعتمد على منهجيات علمية. هذه المحددات تجعل القدرة التحليلية الحالية غير قادرة على قياس "العائد على الاستثمار" في البرامج أو تقييم "الكفاءة والفعالية" – وهما مفهومان محوريان في موازنة البرامج والأداء. وبالتالي، يحتاج هذا المحور إلى تطوير نوعي في الأدوات والمنهجيات لتمكين عملية اتخاذ القرار القائمة على التحليل العميق، وعليه يمكن القول،، بعدم جاهزية التحليلات المالية لتتوافق مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء .

جدول (25): تقييم جاهزية المحور الخامس (التحليلات المالية)

مقياس القياس	السؤال (20): نوع المؤشرات المالية المستخدمة	السؤال (21): استخدام تحليل التكلفة والعائد	السؤال (22): كيفية إجراء التنبؤات المالية	النتيجة الإجمالية للمحور
متوسط النقاط	المتوسط: 2.06 مؤشرات أساسية (نفقات، إيرادات) 95.8%	المتوسط: 1.69 لا يتم الاستخدام 47.9%	المتوسط: 2.02 97.9% تنبؤات يدوية بسيطة	المتوسط العام: 1.92
التفسير النوعي للواقع	يقتصر نظام القياس تقريباً على مؤشرات مالية أساسية وصفية (كإجمالي النفقات والإيرادات)، مع غياب مؤشرات الأداء المتقدمة أو النظام المتكامل الذي يقيس الكفاءة والفعالية ويربط الموارد بالنتائج.	لا يُستخدم تحليل التكلفة والعائد بشكل منهجي، حيث أن النسبة الأكبر تشير إلى عدم استخدامه أو اقتصره على مشاريع محددة، مما يفقده قوته كأداة داعمة لاتخاذ القرار.	تعتمد التنبؤات بشكل ساحق على الأساليب البدوية البسيطة، مع غياب شبه تام للنماذج الإحصائية أو الأنظمة المتقدمة التي توفر دقة وموثوقية أعلى.	تقييم الجاهزية: غير جاهز
التكرار السائد	مؤشرات متوسطة (التكلفة لكل وحدة) 2.1%	استخدام في مشاريع محددة 39.6%	تنبؤات باستخدام نماذج إحصائية 2.1%	

6. مناقشة نتائج تحليل درجة توافق نظام الرقابة الداخلية الحالي مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

تتمثل الآلية العملية للإجابة على التساؤل الفرعي السادس – المتعلق بمدى توافق الرقابة الداخلية الحالي – في تطبيق إطار القياس الكمي الموحد الذي صمم خصيصاً لهذا الغرض، يبدأ التحليل من خلال تعيين القيمة الرقمية التي تعكس اختيار كل مستجيب في الاستبيان على الأسئلة (23،24،25) المرتبطة بهذا المحور، وذلك بمقارنة النتائج مع جدول رقم (1) الذي يوضح متوسط النقاط ومستوى التقييم والجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء.

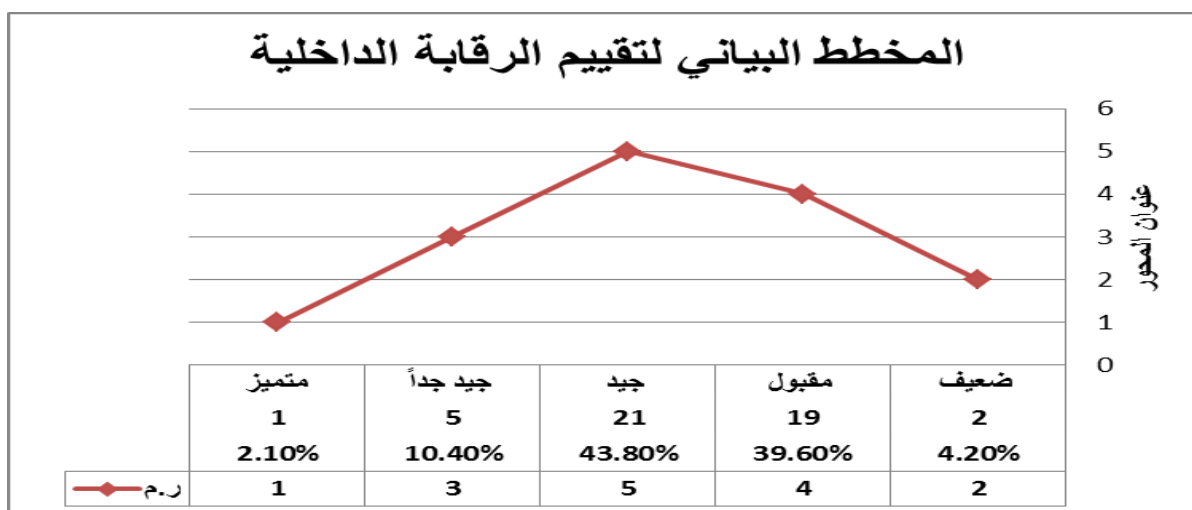
1. كيف تقييم نظام الرقابة الداخلية؟

تُظهر نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركة العامة للكهرباء توجّهاً إيجابياً نحو التقييمات المتوسطة، حيث تحتل فئة "جيد" النسبة الأعلى بنسبة 43.8%، تليها فئة "مقبول" بنسبة 39.6%. هذا التوزيع يُشير إلى نظرة معتدلة لفاعلية النظام الرقابي الحالي من قبل غالبية المبحوثين، يُوضح المتوسط الحسابي البالغ 2.67 على المقياس الخماسي، مع انحراف معياري مقداره 0.84، وجود تجانس ملحوظ في التقييمات مع ميل طفيف نحو الفئات الأعلى. هذا المؤشر يعكس وجود قاعدة رقابية أساسية فاعلة across مختلف الإدارات، مع وجود هامش للتطوير والتحسين.

جدول (26): نتائج التحليل لكيفية تقييم نظام الرقابة الداخلية

ر.م	23. تقييم نظام الرقابة الداخلية	التكرار	نسبة المئوية(%)
1	ضعيف	2	4.2%
2	مقبول	19	39.6%
3	جيد	21	43.8%
4	جيد جداً	5	10.4%
5	متميز	1	2.1%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.84	2.67

من النتائج المشجعة أن التقييمات الإيجابية ("جيد جداً" و "متميز") مجتمعة تُشكل 12.5%، بينما لا تتجاوز التقييمات السلبية ("ضعيف") نسبة 4.2%. هذه النسب تعكس وجود ثقة معقولة في بيئة الرقابة الداخلية مع إدراج الحاجة إلى مزيد من التطوير، وتُشكل هذه النتائج دافعاً لمواصلة تعزيز نظام الرقابة الداخلية من خلال بناء على النقاط القائمة الحالية، والعمل على معالجة مواطن الضعف المحدودة، مما يُعزز من موثوقية البيانات المالية ويحمي أصول الشركة في هذا القطاع الحيوي.



شكل (21): نتائج التحليل البياني لكيفية تقييم نظام الرقابة الداخلية

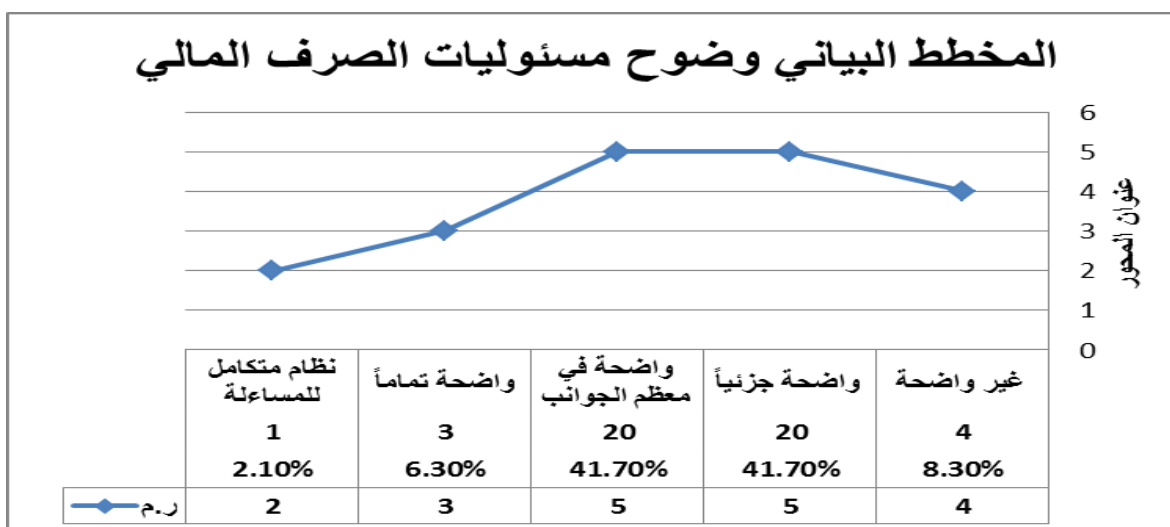
7. ما وضوح مسؤوليات الصرف المالي؟

تُظهر نتائج وضوح مسؤوليات الصرف المالي في الشركة العامة للكهرباء وجود توزيع ثلاثي المستويات، حيث تتساوى نسبتاً واضحة جزئياً و"واضحة في معظم الجوانب" بنسبة 41.7% لكل منهما. هذا التوزيع يُشير إلى وضوح متوسط لمسؤوليات الصرف، مع وجود هامش للتطوير في بعض الجوانب، يُظهر المتوسط الحسابي البالغ 2.52 على المقياس الخماسي، مع انحراف معياري يقترب من الواحد الصحيح (0.87)، وجود تنوع في تصورات الوضوح بين الإدارات المختلفة. هذا التباين المعتدل يعكس اختلافاً في تطبيق سياسات الصرف وتفويض الصلاحيات across الهيكل التنظيمي للشركة.

جدول (27): نتائج التحليل لمدى وضوح مسؤوليات الصرف المالي

ر.م	24. ما وضوح مسؤوليات الصرف المالي؟	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	غير واضحة	4	8.3%
2	واضحة جزئياً	20	41.7%
3	واضحة في معظم الجوانب	20	41.7%
4	واضحة تماماً	3	6.3%
5	نظام متكامل للمساءلة	1	2.1%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.87	2.52

من النتائج الجديدة بالاهتمام أن نسبة الوضوح التام لا تتجاوز 6.3%، بينما يقتصر وجود النظام المتكامل للمساءلة على 2.1% فقط. هذه المؤشرات تُظهر فرصة لتعزيز آليات المساءلة المالية وتبسيط إجراءات الصرف، وتُشكل هذه النتائج أساساً مهماً لتحسين نظام تفويض الصلاحيات المالية، حيث أن تحقيق وضوح أكبر في مسؤوليات الصرف يمكن أن يُسهم في رفع كفاءة التنفيذ المالي، وتعزيز الرقابة، وتقليل الأخطاء والتأخيرات في العمليات اليومية لشركة الكهرباء.



شكل (22): نتائج التحليل البياني لمدى وضوح مسئوليات الصرف المالي

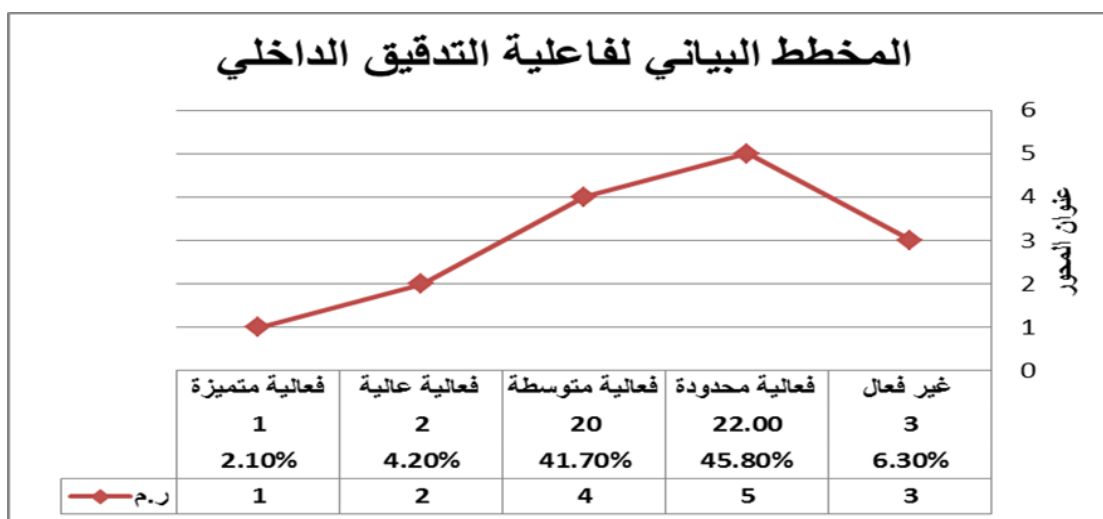
8. ما مدى فعالية التدقيق الداخلي؟

تُظهر نتائج تقييم فعالية التدقيق الداخلي في الشركة العامة للكهرباء نحو التقييم المتوسط، حيث تحتل فئة "فعالية محدودة" النسبة الأعلى بنسبة 45.8%، تليها فئة "فعالية متوسطة" بنسبة 41.7%. هذا التوزيع يُشير إلى نظرة متحفظة لأداء نظام التدقيق الداخلي الحالي، يُبرز المتوسط الحسابي البالغ 2.50 على المقياس الخماسي، مع انحراف معياري مقداره 0.82، تجانساً في التصورات العامة مع وجود تباين محدود. هذا يعكس تجربة مشتركة إلى حد كبير تقاطع إدارات الشركة فيما يتعلق بأداء التدقيق الداخلي، مع بعض الفروق الطفيفة في التقييم.

جدول (28): نتائج التحليل لمدى فعالية التدقيق الداخلي

ر.م	25. ما مدى فعالية التدقيق الداخلي؟	التكرار	النسبة المئوية(%)
1	غير فعال	3	6.3%
2	فعالية محدودة	22	45.8%
3	فعالية متوسطة	20	41.7%
4	فعالية عالية	2	4.2%
5	فعالية متميزة	1	2.1%
6	الإجمالي	48	100%
7	المتوسط الحسابي $\pm$ الانحراف المعياري	0.82	2.50

من الملاحظ أن التقييمات الإيجابية ("فعالية عالية" و "متميزة") لا تتجاوز 6.3% مجتمعة، بينما تبلغ نسبة التقييمات السلبية ("غير فعال") 6.3%. هذه النسب المتواضعة للفعالية العالية تُظهر حيزاً كبيراً للتطوير والتحسين في أداء وظيفة التدقيق الداخلي، تُشكل هذه النتائج دافعاً لمراجعة شاملة لنموذج عمل التدقيق الداخلي، حيث أن رفع فعاليته يمكن أن يُسهم بشكل كبير في تعزيز حوكمة الشركة، وترشيد عملياتها، وضمان تحقيق أهدافها في تقديم خدمة الكهرباء بموثوقية وكفاءة.



شكل (23): نتائج التحليل البياني لمدى فاعلية التدقيق الداخلي

ومما سبق نستخلص،، بأن نظام الرقابة الداخلية يتمتع بوجود أساسي وتقييم مقبول، إلا أن النتائج تشير إلى أن فعاليته وقدرته على دعم نظام الموازنة الجديد غير كافية. يبدو أن دوره لا يزال يركز على الرقابة المالية التقليدية والامتثال، مع فاعلية محدودة للتدقيق وعدم اكتمال وضوح آليات المساءلة. يفتقر النظام الحالي إلى التوجه الاستباقي والتحويلي الضروري لضمان موثوقية بيانات الأداء غير المالية ومؤشرات البرامج، وهي بيانات حيوية لمصادقية نظام موازنة البرامج والأداء بأكمله، وعليه **يمكن القول**،، بوجود جاهزية منخفضة للتحليلات المالية لتتوافق مع متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء.

جدول (29): تقييم جاهزية المحور السادس (نظام الرقابة الداخلية)

مقياس القياس	السؤال (23): تقييم نظام الرقابة الداخلية	السؤال (24): وضوح مسؤوليات الصرف	السؤال (25): فاعلية التدقيق الداخلي	النتيجة الإجمالية للمحور
متوسط النقاط	المتوسط: 2.67 جيد %43.8	المتوسط: 2.52 واضحة جزئياً %41.7 واضحة في معظم الجوانب %41.7	المتوسط: 2.50 فاعلية محدودة 45.8%	المتوسط العام: 2.56
التفسير النوعي للواقع	يتمتع النظام بتقييم مقبول إلى جيد بشكل عام، لكنه يبدو أنه يركز أكثر على ضبط العمليات المالية الأساسية والامتثال، وليس بالضرورة على ضمان جودة بيانات الأداء غير المالي لدعم موازنة البرامج	توجد درجة معقولة من الوضوح في المسؤوليات، لكنها غير كاملة أو غير مقترنة بنظام متكامل للمساءلة يربط النتائج بالمسؤولية بشكل منهجي	يغلب الطابع التقليدي والتفتيش اللاحق على عمل التدقيق، مع فاعلية محدودة أو متوسطة، مما يقلل من دوره الاستباقي في تحسين العمليات والتحذير من المخاطر	تقييم الجاهزية: منخفضة
التكرار السائد	مقبول 39.6%		فاعلية متوسطة %41.7	

تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء: الشركة العامة للكهرباء انموذجاً

وبشكل عام ،، تظهر نتائج التقييم العام كما موضح بالجدول التالي بأن تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء بالشركة العامة للكهرباء غير متوفرة فخمسة محاور من أصل ستة تسجل مستويات ضعيفة ("غير جاهز" أو "جاهزية منخفضة")، مما يكشف عن فجوة مؤسسية عميقة، تركز التحديات الجوهرية في ثلاثة محاور "غير جاهزة": نظام محاسبة التكاليف التقليدي، وهيمنة ثقافة الموازنة القائمة على البنود، وغياب التحليل المالي المتقدم (مثل تحليل التكلفة والعائد)، هذه المحاور تشكل الأساس الفكري والتقني المفقود حالياً، أما المحاور ذات "الجاهزية المنخفضة" ("كأنظمة المعلومات والرقابة)، فتمتلك هيكلًا وجوداً ولكنها تفتقر إلى الفعالية والكفاءة المطلوبة خصيصاً لدعم نموذج قائم على البرامج والأداء.

الاستنتاج الرئيسي،، هو أن التحدي تحولي وليس تقنياً بحثاً، ويستلزم خطة تحول مؤسسي متكاملة ومرحلية تبدأ ببناء الأسس من خلال معالجة المحاور "غير الجاهزة"، ثم تعزيز كفاءة المحاور الأخرى.

جدول (30): تقييم الجاهزية المالية لتطبيق موازنة البرامج والأداء

المحور	متوسط النقاط من 5 درجات	مستوى الجاهزية	الوصف الموجز للوضع
نظام محاسبة التكاليف	1.55	غير جاهز	نظام تقليدي، لا يوزع التكاليف بدقة، دقة تتبع ضعيفة.
أنظمة المعلومات المالية	2.36	منخفضة	تكامل محدود، تقارير أساسية، بيانات غير آنية.
عمليات وإجراءات الموازنة	1.55	غير جاهز	هيمنة الموازنة التقليدية، مرونة ضعيفة، غياب التخطيط التنبؤي.
آليات الرقابة والمتابعة	2.35	منخفضة	متابعة دورية طويلة، تحليل انحرافات غير استباقي.
أساليب التحليلات المالية	1.92	غير جاهز	مؤشرات أساسية، غياب تحليل التكلفة والعائد، تنبؤات يدوية.
نظام الرقابة الداخلية	2.56	منخفضة	فعالية محدودة، يركز على الرقابة المالية التقليدية.

ملخص أهم النتائج

- جاهزية كلية غير كافية: تسجل مستويات ضعيفة ("غير جاهز" أو "جاهزية منخفضة")، مما يشير إلى فجوة مؤسسية كبرى.
- فشل الأنظمة الأساسية: المحاور الثلاثة الأكثر أهمية لتأسيس النظام الجديد (محاسبة التكاليف، عمليات الموازنة، التحليلات المالية) هي "غير جاهزة"، مما يعني غياب الأساس الفني والتحليلي.
- أنظمة داعمة غير فعالة: المحاور ذات الهيكل القائم (أنظمة المعلومات، الرقابة والمتابعة، الرقابة الداخلية) مصنفة "جاهزية منخفضة"، فهي لا تدعم نموذج البرامج والأداء بشكل كافٍ.
- تحدٍ تحولي وليس تقنياً فقط: المشكلة جوهرية في الثقافة المالية (هيمنة البنود) وغياب التحليل المتقدم، وليست مجرد نقص في البرمجيات.

التوصيات والمقترحات الرئيسية

- التوصيات للمحاور "غير الجاهزة" (الأولوية القصوى)
- نظام محاسبة التكاليف: البدء في مشروع تجريبي لتطبيق محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على برنامج محدد لتحديد التكاليف الحقيقية.
- عمليات الموازنة: إطلاق برنامج تدريبي لتغيير الثقافة، وتصميم نموذج تجريبي لموازنة البرامج لقسم واحد كنموذج يمتد به.

- التحليلات المالية: تطوير وتطبيق مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تربط التكلفة بالنتيجة (مثل: التكلفة لكل كيلواط)، وإدخال تحليل التكلفة والعائد في تقييم المشاريع.
- التوصيات للمحاور ذات "الجاهزية المنخفضة"
- أنظمة المعلومات المالية: وضع خطة لتكامل الأنظمة ورفع مستوى التقارير إلى لوحات تحكم تفاعلية تعرض البيانات المالية والأدائية معاً.
- آليات الرقابة والمتابعة: تحويل المتابعة إلى ربع سنوية على الأقل لكل برنامج رئيسي، مع تفعيل تحليل استباقي لأسباب الانحرافات.
- نظام الرقابة الداخلية: إعادة توجيه الرقابة الداخلية لمراجعة مصداقية بيانات أداء البرامج، وليس فقط الامتثال المالي.
- التوصية الاستراتيجية الشاملة
- عدم التطبيق الفوري: ينصح بعدم الشروع في تطبيق النظام بشكل كامل وكلي.
- اعتماد خارطة طريق مرحلية: تصميم خطة تحول متعددة السنوات تبدأ بتصحيح الأنظمة الأساسية غير الجاهزة، تليها مرحلة تجريبية، ثم التعميم التدريجي.
- إدارة التغيير: يجب أن ترافق الخطة برنامج قوي لإدارة التغيير لمعالجة المقاومة التنظيمية وبناء المهارات المطلوبة.

المراجع

- 1- محمد مشتاق طالب وآخرون (2019)، "أهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء لمعالجة عجز الموازنة العامة في العراق"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد 24.
- 2- سلطان إياد شاكر، محمد ريباز (2018)، "إمكانية تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في ترشيد الإنفاق الحكومي"، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد 4.
- 3- خليل إبراهيم شقفة (2021م)، "قياس توافر متطلبات تطبيق موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد 15.
- 4- مهند طالب، معاذ إسماعيل (2018)، "استخدام موازنة البرامج والأداء في تفعيل آليات الحوكمة والحد من مخاطر الوكالة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات الجامعة العراقية"، المؤتمر العالمي الثاني لجامعة جيهان - أبريل في العلوم الإدارية والمالية (118-CIC-ADFIS).
- 5- العامري، سعود جايده مشكور وآخرون (2018)، "استخدام موازنة البرامج والأداء أداة للتخطيط والرقابة في الوحدات الحكومية"، جامعة المثنى - العراق، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد 3.
- 6- مها محمد حاج (2019)، "تطبيق موازنة البرامج والأداء ودورها في تحقيق كفاءة الأداء المالي والإداري بالوحدات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي"، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا - السودان.
- 7- الحسين، فلاح حسن (2004)، "التطبيقات الإلكترونية لموازنة البرامج والأداء"، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق.
- 8- ساند نبيل غياضة، حسن موسى عبد الله (2022م)، "متطلبات التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بقطاع غزة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (17)، العدد (61).
- 9- سرمد سليمان، محمد عبد الحسن، أنس حمدان (2023م)، "آلية الانتقال من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء"، أنموذج مقترح لجامعة سومر، العراق، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (49).
- 10- كمال مطاوع، عبد العظيم البناء، بشير محمود يحيى (2024م)، "دور التكامل بين موازنة البرامج والأداء ونظام إدارة المعلومات المالية الحكومية لتحقيق فاعلية التخطيط والرقابة لعناصر الموازنة العامة، دراسة ميدانية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (3)، العدد (48).

- 11-Durow, Geoff, (2020). “Performance-Based Budgeting: A, Whol Government’ Initiative”.
- 12-Sarignon, A. B., Costumato, L. & Marchese, B. (2019), Performance Budgeting in Context: An Analysis of Italian Central Administrations, Administrative Sciences, P(4).