



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أثر الاداء الاداري على الاداء المالي

في شركات توزيع الكهرباء العاملة في الضفة الغربية في فلسطين

عبد القادر احمد عبد القادر قيسية

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

2018/هـ1439

في شركات توزيع الكهرباء العاملة في الضفة الغربية في فلسطين

إعداد:

عبد القادر احمد عبد القادر قيسية

بكالوريوس هندسة كهربائية/جامعة بوليتكنك فلسطين - فلسطين

المشرف: أ. د. محمود الجعفري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال، من

كلية الأعمال والاقتصاد / جامعة القدس - فلسطين.

1439 هـ - 2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

اثر الاداء الاداري على الاداء المالي في شركات توزيع الكهرباء العاملة

في الضفة الغربية في فلسطين

اسم الطالب: عبد القادر احمد عبد القادر قيسية

الرقم الجامعي: 21310018

المشرف: أ. د. محمود الجعفري.

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2018/04/04 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د. محمود الجعفري
2. ممتحناً داخلياً: د. محاسن عنبتاوي
3. ممتحناً خارجياً: أ. د. نضال صبري

القدس - فلسطين

2018/هـ1439

الإهداء:

إلى شهداء فلسطين

إلى الوالدة العزيزة

إلى زوجتي الغالية رفيقة دربي وأبنائي الأعزاء

إلى زملائي وأصدقائي وأقاربي الأفاضل

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد فيه القبول والنجاح

عبد القادر احمد عبد القادر قيسية

إقرار

أقر أنا معد الرسالة انها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وانها نتيجة ابحاثي الخاصة باستثناء ما تم الاشارة حيثما ورد ، وان هذه الرسالة او اي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لاي جامعة او معهد اخر.

التوقيع

الاسم: عبد القادر احمد عبد القادر قيسية

التاريخ: 2018/04/24

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي اعانني على القيام بهذا الجهد المتواضع داعيا ان يكون فيه خيرا ينتفع به من الاخرين.

الحمد لله حمد الشاكرين، وان اول من يستحق الشكر هو استاذي الفاضل الدكتور محمود الجعفري الذي لم يأل جهدا في مساعدتي في دراستي وفي اعداد هذا البحث وكان خير امين لامانته العلمية فلك مني الف شكر كما وكذلك اتقدم بالشكر الجزيل الى جميع اساتذتي في جامعة القدس الذين لم يدخروا جهدا في عطائهم.

اشكر زوجتي الغالية التي كانت خير سند ومعين خلال فترة دراستي.

اشكر ايضا العاملين في شركات توزيع الكهرباء الذين لم يبخلوا علي بوقتهم وقاموا بتزويدي بالبيانات التي احتاجها لانجاز هذا العمل المتواضع.

أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

عبد القادر احمد عبد القادر قيسية

المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الاداء الاداري على الاداء المالي لشركات توزيع الكهرباء العاملة في الضفة الغربية في فلسطين، وذلك من خلال دراسة الاداء الاداري للشركات من خلال مجموعة من الممارسات الادارية ومدى قدرتها على تغيير الواقع المالي، وتناولت الدراسة ثلاثة محاور هي محور الذمم المدينة ومحور الفاقد الكهربائي ومحور المصاريف. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في التحليل، تم استخدام المقابلات المهيكلة ومجموعات النقاش البؤرية كأداة للدراسة حيث تم اجراء المقابلات ومجموعات النقاش مع شركات توزيع الكهرباء الاربعة العاملة في الضفة الغربية وهي شركة كهرباء الشمال وشركة كهرباء القدس وشركة كهرباء الخليل وشركة كهرباء الجنوب.

اظهرت الدراسة ان الواقع المالي لشركات توزيع الكهرباء بحاجة الى تحسين كبير خصوصا اذا تم مقارنته بوضع شركات توزيع الكهرباء في المملكة الاردنية. وقد اظهرت الدراسة ايضا ان الاداء الاداري لشركات التوزيع هو احد العوامل التي ساهمت في تدني الاداء بشكل عام بالاضافة الى البيئة الخارجية ومناطق عمل الشركات والثقافة السائدة فيها وضعف القوانين والتشريعات وتطبيقها.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تطبيق الخطط الاستراتيجية للشركات وزيادة كفاءة العاملين والتخلص من البطالة المقنعة، اصدار قوانين وتشريعات رادعة للمتجاوزين بالاستهلاك غير المشروع وتساعد الشركات في تحصيل الذمم المدينة ومنها العمل ببراءة الذمة بين المؤسسات، استخدام التكنولوجيا الحديثة واهمها العدادات الذكية لزيادة التحصيل وتخفيض الفاقد الكهربائي، الاستفادة من وفورات الحجم وضم خدمة الكهرباء في جميع البلديات والهيئات المحلية الى شركات التوزيع.

The Impact of Administrative Performance on Financial Performance of Electricity Distribution Companies Operating in the West Bank, Palestine

Prepared by: Abdalqader A. A. Qaisiya

Supervised by: Professor Mahmoud EL-jafari

Abstract

The study aimed to identify the effect impacts of the administrative performance on the financial performance indicators of the electricity distribution companies operating in the West Bank. In Palestine by studying the administrative performance of companies was analyzed through evaluating a set of administrative practices. The analysis provided a set of policy variables that could be employed to straighten the financial performance of the electricity companies.

The study dealt with three dimensions: account receivables, electrical loss and operating expenses. Based on descriptive approach, structured interviews and focus groups were employed to gather data for analysis. The interviews and focus groups were conducted with the four electricity distribution companies in the West Bank: the Northern Electricity Company NEDCO, the Jerusalem Electricity Company JDECO, the Hebron Electric Power Company HEPCO and the Southern Electricity Company SELCO.

The study reveals that the financial performance of the electricity distribution companies needs to be significantly improved, in particular, when it is compared with performance of electricity distribution companies in Jordan. The study also showed that the administrative performance of the distribution companies is one of the factors that contributed to lag behind the performance of the companies. In addition to the external factors, business, culture and legislations remain the factors behind the performance of electricity companies .

The study has come up with a number of recommendations: they include the need to implement the strategic plans of companies, increase the workers' productivity and eliminate disguised unemployment. Enforcement laws and legislations would enable companies to improve collection efficiency. On the other hand, the use of modern technology , such as smart meters will increase collection efficiency and reduce the electricity losses.

الفصل الاول

مشكلة الدراسة واهميتها

1.1 المقدمة:

يقسم قطاع الكهرباء بشكل عام الى ثلاثة قطاعات رئيسية وهي قطاع التوليد المملوك للقطاع الخاص ثم قطاع النقل وهو قطاع حكومي ويعنى بنقل الطاقة الكهربائية من محطات التوليد الى مناطق الاستهلاك ثم قطاع التوزيع ويكون عن طريق شركات توزيع مملوكة للبلديات والمجالس القروية. وعليه يتكون قطاع التوزيع في الضفة الغربية وحسب رؤية سلطة الطاقة الفلسطينية من اربعة شركات وهي:

1. شركة كهرباء القدس (Jerusalem Electricity Distribution Company JDECO): تم تأسيسها في العام 1914 ومنطقة امتيازها في محافظات وسط الضفة الغربية وتضم محافظات القدس ورام الله وبيت لحم واريحا حيث تم اصدار رخصة لها رقم ش/ك/م/ق - 2011/03 ورقم تسجيلها 562600700.

2. شركة كهرباء الشمال (Nothern Electricity Distribution Company NEDCO): تم تأسيسها في شهر كانون الثاني عام 2008 وبدأت اعمالها تموز 2010 ومنطقة امتيازها محافظات شمال الضفة الغربية وتضم محافظات نابلس وطولكرم وجنين وسلفيت وطوباس وقلقيلية حيث تم اصدار رخصة لها رقم ش/ك/ش/م - 2011/02 ورقم تسجيلها 562601203

3. شركة كهرباء الجنوب (Southern Electricity Distribution Company SELCO): تم

تأسيسها في العام 1998 وبدأت اعمالها في العام 2004 ومنطقة امتيازها جميع محافظة الخليل

باستثناء مدينة الخليل ومناطق عمل شركة كهرباء الخليل ولم يتم اصدار رخصة لها حتى تاريخه.

4. شركة كهرباء الخليل (Hebron Electric Power Company HEPCO): تم تأسيسها في

العام 2000 وبدأت اعمالها في العام 2005 ومنطقة امتيازها في مدينة الخليل ومدينة حلحول ولم يتم

اصدار رخصة لها حتى تاريخه

[Palestinian Electricity Regulatory council PERC: Annual Report, 2011].

وتعتبر شركات توزيع الكهرباء هي المسؤولة عن تزويد المشتركين بالطاقة الكهربائية وجباية اثمان

الاستهلاك كما انها المسؤولة عن ادارة صيانة وتطوير الشبكات الكهربائية في قطاع التوزيع. ويعتمد

الدخل الرئيسي لهذه الشركات على قيمة الاستهلاك وقيمة الخدمات والرسوم التي تجبها من

مشتركيها حسب اسعار التعرفة المحددة من مجلس تنظيم الطاقة الفلسطيني، وتقوم هذه الشركات في

الضفة الغربية بشراء الطاقة الكهربائية من شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية باستثناء نقطة ربط واحدة

لشركة كهرباء محافظة القدس مع الشبكة الاردنية من محطة السويمة تزود من خلالها منطقة اريحا

جزئياً. وسبب تزود الشركات الفلسطينية من شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية حتى اللحظة هو عدم

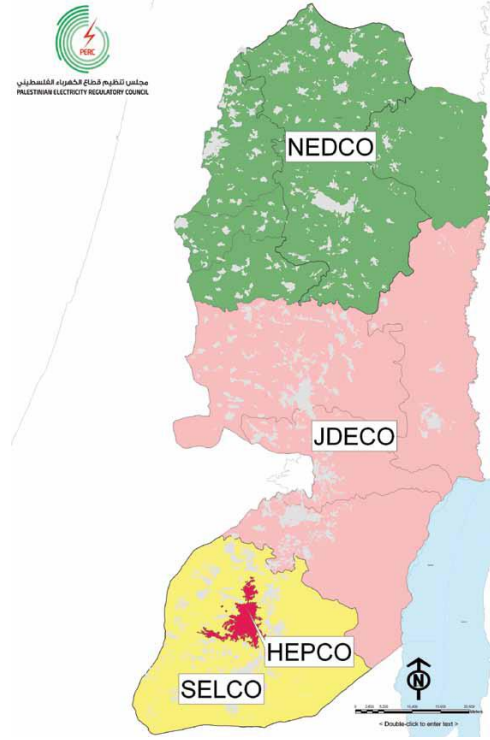
توفر بديلا عن شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية كمورد للضفة الغربية [PERC, 2011].

وتعكس قدرة هذه الشركات على رفع كفاءة الجباية والتحصيل وتحسين الواقع الفني لشبكات الكهرباء

وتقليل الفاقد الكهربائي في شبكات التوزيع بالاضافة الى قدرتها على ضبط نفقاتها وكفاءة ادارة العلاقة

مع مشتركها مؤشرات نجاح على ادارة منظومة التوزيع والتي يفترض ان تؤدي الى وضع مالي جيد لشركات توزيع الكهرباء.

وتشير البيانات المتوفرة عن شركات التوزيع العاملة في الضفة الغربية الى وجود عجز مالي يتزايد من سنة الى اخرى حسب تقاريرها المالية السنوية حيث ان خسائر شركة كهرباء الشمال من التشغيل حسب التقرير المالي للعام 2011 بلغت 0.45 مليون دولار وخسائر شركة كهرباء القدس حسب التقرير المالي للعام 2011 بلغت 2.17 مليون دولار وفي العام 2014 بلغت 15.8 مليون دولار وخسائر شركة كهرباء الجنوب حسب التقرير المالي للعام 2011 بلغت 1.74 مليون دولار وفي العام 2013 بلغت 5 مليون دولار بينما حققت شركة كهرباء الخليل ارباح بحسب التقرير المالي للعام 2011 بقيمة 2.6 مليون دولار الا انها حققت خسارة في العام 2013 بقيمة 0.7 مليون دولار. وسنتناول بالتفصيل واقع شركات توزيع الكهرباء الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية [التقرير السنوي لشركة كهرباء الشمال والقدس والخليل والجنوب، 2011-2013].



شكل (1.1) يوضح شركات التوزيع ومناطق امتيازها في الضفة الغربية

[Palestinian Electricity Regulatory council PERC: Annual Report, 2011]

ويمكن تلخيص المشكلات المالية التي تعاني منها شركات التوزيع كما يلي:

1. الارتفاع المتزايد في قيمة الذمم الدائنة.
2. الارتفاع المتزايد في قيمة الذمم المدينة.
3. ارتفاع التكلفة المترتبة على نسبة الفاقد الكهربائي العالية.
4. ارتفاع قيمة المصروفات بالنسبة الى قيمة المشتريات.

وفي هذه الدراسة ونظرا لترابط تلك المشكلات من جهة وارتباطها بالأداء الإداري لشركات التوزيع من جهة أخرى، فإنه سيتم تناول الأداء الإداري في تحديد تلك المؤشرات المالية لشركات. وعليه يمكن ان تثار العديد من التساؤلات ومنها ما يشكل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

ما اثر الاداء الاداري على الاداء المالي في شركات توزيع الكهرباء العاملة في الضفة الغربية في فلسطين؟

1.2 أهمية ومبررات الدراسة:

1.2.1 مبررات الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ضرورية من الناحيتين العلمية والعملية خصوصا بالنظر الى أهمية قطاع الكهرباء بالنسبة الى المجتمع وكذلك بالنظر الى قيمة العجز المالي لدى شركات توزيع الكهرباء في ظل اوضاع اقتصادية صعبة تتمثل في ارتفاع معدلات البطالة وتآكل القوة الشرائية للدخل والعجز المستمر في الموازنة والميزان التجاري وبالتالي اتساع الفجوة اتساع الفجوة بين الادخار والاستثمار. [سلطة النقد الفلسطينية, 2015]

ومن هذه المبررات ما يلي:

المبررات الذاتية:

- تحسين الاداء الاداري في قطاع التوزيع سوف يؤدي بالضرورة الى تحسن الاداء المالي للشركات وبالتالي تعزيز قدرتها على تقديم خدمات افضل لزيائنها.

المبررات الموضوعية:

- ان استمرار وجود الظاهرة يضعف قدرة قطاع التوزيع على تقديم الخدمات بالكفاءة المطلوبة.
- الوقوف على اسباب الظاهرة قد يؤدي الى وضع الحلول للتخلص من الخسارة في هذا القطاع.
- استمرار وجود الظاهرة مع وجود زيادة مضطردة في الاحمال قد يؤدي الى تفاقم هذه الظاهرة مع الزمن مما قد يهدد وجود شركات التوزيع.

1.2.2 اهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة اهمية كبيرة من خلال اهمية الكهرباء بالنسبة الى المجتمع ومن خلال اهمية قدرة قطاع التوزيع على التخلص من العجز المالي الذي يتكبده ويحول دون قدرته على العمل وتقديم خدماته للمستهلكين بالجودة المطلوبة ومن خلال تثبيط قدرة القطاع على النمو بالوتيرة المطلوبة تزامنا مع الزيادات في الاحمال بالإضافة الى عدم القدرة على التطور التقني بالشكل المطلوب والذي يحتاج الى موازنات تفنقر اليها الشركات في ظل وجود العجز المالي. لذا تكمن اهمية هذه الدراسة فيما يلي:

الاهمية العلمية:

- المساهمة في تطوير الاطار النظري المتعلق بأسباب العجز المالي في شركات توزيع الكهرباء.
- من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تسليط الضوء على ظاهرة العجز المالي في شركات توزيع الكهرباء وأن تدفع الجهات الحكومية وغير الحكومية للمبادرة في حل هذه المشكلة و أن تكون البيانات و الاحصائيات التي خلصت إليها الدراسة مرجعا لهم.

- من المتوقع أن تكون هذه الدراسة منطلقاً للعديد من الدراسات في المستقبل وأن تكون رافداً من روافد المعلومات التي تشخص الظواهر في قطاع التوزيع والتي بحاجة إلى معالجة.

الاهمية العملية:

- من المتوقع ان تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى شركات توزيع الكهرباء تجاه معرفة اسباب العجز المالي وان تساعد هذه الشركات في علاج هذه الظاهرة.
- من المتوقع ان تدفع هذه الدراسة الجهات الحكومية وبعض المنظمات غير الحكومية الى المبادرة لمساعدة شركات التوزيع على علاج ظاهرة العجز المالي التي يعاني منها القطاع.
- تقليل العبء المالي على وزارة المالية الفلسطينية من خلال تعزيز قدرة شركات التوزيع على الوفاء بالتزاماتها باتجاه دفع اثمان الكهرباء المشتراة من شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية وإيقاف خصم قيمة العجز من اموال المقاصة المحولة للسلطة الفلسطينية.

1.3 اهداف الدراسة:

يدفع العجز المالي في شركات توزيع الكهرباء وتزايد قيمة الدين المتراكم الى الحاجة لمعرفة اسباب هذا العجز، و في سبيل معالجة مشكلة الدراسة و الوقوف على أهم محدداتها فإن الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها، يمكن أن تتلخص بما يأتي:

- التعرف على واقع ومحددات الاداء الاداري في تحصيل قيمة الاستهلاك من المشتركين ومدى ارتباطه بالعجز المالي في شركات التوزيع.

• التعرف على الاداء الاداري في ادارة الفاقد الفني وغير الفني وعلاقته بالعجز المالي في شركات التوزيع.

• التعرف على الاداء الاداري في ادارة المصروفات والنفقات وعلاقته بالعجز المالي في شركات توزيع الكهرباء.

• تحديد الاجراءات والاليات الادارية التي يمكن ان تسهم في تقليل العجز المالي والحد من تراكم الديون.

• المساهمة في تقديم توصية للسلطة الفلسطينية لحل مشكلة العجز المالي في شركات توزيع الكهرباء الفلسطينية وبالتالي تقليص مشكلة صافي الاقراض الذي تعاني منه الخزينة الفلسطينية.

• الوصول الى توصيات ناجعة لحل مشكلة هذا العجز المالي الحاصل في شركات التوزيع عند تشخيص اسبابه وتخليص الشركات من الاخطار التي تحيق بها نتيجة وجوده.

ولتحقيق اهداف الدراسة، فانه سيتم استخدام اسلوب المقابلات المهيكله والمجموعات البورية مع شخصيات ادارية في شركات التوزيع. وتم اللجوء الى اسلوب المقابلات المهيكله لتحقيق ما يلي:

• الحصول على رأي متخصصين في مجال الدراسة ولديهم المعرفة والقدرة على تقييم الاداء الاداري وأثره على الاداء المالي لشركات التوزيع.

• بسبب عدم قدرة المستهلكين على تقييم الاداء الاداري وأثره على الاداء المالي لشركات التوزيع.

1.4 التعريفات:

الكفاءة الادارية: هي توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق اهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة باعلى فعالية عن طريق فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تنخفض التكاليف، فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على اكبر منفعة.

العجز المالي: هو زيادة المصروفات او النفقات عن اليرادات.

قطاع توزيع الكهرباء: هو القطاع المسؤول عن تزويد المشتركين بالطاقة الكهربائية بعد شرائها من الشركة القطرية الاسرائيلية، ويتكون من شركات مساهمة خصوصية مملوكة للبلديات.

الفاقد الكهربائي: هو الفرق بين كمية الطاقة المشتراة والمباعة للمشاركين، ويشمل الفاقد الفني الناتج عن تدفق التيار الكهربائي عبر الشبكة الكهربائية بسبب الخواص الفيزيائية للمواد المكونة للشبكة والفاقد غير الفني او الاسود نتيجة التعدي على الشبكة واستهلاك الطاقة بشكل غير مشروع.

الذمم المدينة: هو مقدار الديون التي يدين بها العملاء للشركة وذلك مرتبط بطول المدة التي يستغرقها العملاء لسداد الفواتير.

نسب الربحية: هي النسب التي تقيس كفاءة الإدارة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح.

العائد على الاستثمار: هو عبارة عن النسبة بين الأموال المكتسبة أو الخاسرة في الاستثمارات إلى مقدار الأموال المستثمرة ويعرف ايضا بمعدل الربح او العائد.

هامش التشغيل: هو مقياس لكفاءة الشركة في التشغيل و مدى مدخولها من إيرادات المبيعات ، يحسب رياضياً على أنه نسبة دخل التشغيل ولكن قبل احتساب الفوائد والضرائب والزكاة إلى صافي المبيعات.

1.5 قطاع الكهرباء الفلسطيني في الضفة الغربية:

1.5.1 نشأة قطاع الكهرباء الفلسطيني في الضفة الغربية:

يعود تاريخ الكهرباء في فلسطين الى السابع من كانون الثاني عام 1914 في العهد العثماني عندما منح احد الرعايا اليونانيين ويدعى "يوربيدس مفروماتس" امتيازاً لتوليد الطاقة الكهربائية وتوزيعها في منطقة القدس ثم تلا ذلك واثاء الانتداب البريطاني صراع على حقوق الامتياز مع المهندس اليهودي من اصل روسي "بنحاس روتنبرغ" مما دفع الحكومة اليونانية الى اللجوء الى محكمة العدل الدولية لإلزام الحكومة البريطانية الاعتراف بالامتياز لمفروماتس مما اسفر عن اعتراف المندوب السامي بحقوقه وكذلك اصدر قانوناً لتقنين امتياز وتوليد الكهرباء وتوزيعها في مدينة القدس وجوارها، وفي عام 1926 تنازل مفروماتس عن الامتياز مقابل حصوله على امتياز جديد يسمح له بتوليد الطاقة الكهربائية في جزء من القدس حيث شكل شركة كهرباء القدس محدودة الضمان عام 1928. بعد عشرين عاماً من العمل وقعت شركة الكهرباء مع حكومة الانتداب البريطاني اتفاقية جديدة تتنازل فيها عن بعض امتيازها في القدس الغربية لصالح شركة كهرباء فلسطين "مشروع روتنبرغ" مقابل تمديد امتيازها حتى الأول من كانون الثاني 1948 وأطلق على شركة كهرباء فلسطين اسم شركة الكهرباء القطرية الإسرائيلية. وهكذا أصبحت مدينة القدس تزود بالكهرباء من قبل شركتين أحدهما إسرائيلية والأخرى عربية. وفي عام 1956 قامت كل من بلديات القدس، رام الله، بيت لحم، وبيت ساحور،

بتسجيل الشركة كشركة مساهمة محدودة تحمل اسم (شركة كهرباء محافظة القدس الأردنية المساهمة المحدودة) بعد أن كانت اسمها قبل ذلك شركة كهرباء لواء القدس الأردنية المساهمة المحدودة. وفي 16/8/1962 أصدرت الحكومة الأردنية القانون 28 لسنة 1962 والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 1630 يقضي بتوسيع منطقة امتياز شركة كهرباء محافظة القدس بحيث يشمل محافظة القدس بأكملها والتي تغطي منطقة القدس العربية ومناطق بيت لحم وبيت جالا وبيت ساحور وحتى مشارف محافظة الخليل جنوباً، كما تشمل مناطق الامتياز أريحا شرقاً ورام الله والبييرة ودير دبوان وحتى مشارف محافظة نابلس شمالاً وجميع القرى والبلديات الواقعة في تلك المناطق وهي مناطق امتياز الشركة الحالية [الموقع الرسمي لشركة كهرباء القدس www.jdeco.net].

وقد تم تزويد باقي المناطق الفلسطينية بالكهرباء عن طريق الشركة القطرية الاسرائيلية على فترات متفاوتة هذا بالرغم ان جميع الشركات في مناطق الضفة الغربية تستورد الكهرباء من الشركة القطرية الاسرائيلية باستثناء نقطة ربط واحدة لشركة كهرباء محافظة القدس مع الشبكة الاردنية من محطة السويمة تزود من خلالها منطقة اريحا جزئياً.

وفي عام 2009 صدر عن الرئاسة الفلسطينية قانون الكهرباء العام وهو قرار بقانون رقم 13 لسنة 2009 والذي قسم نظام الكهرباء الى ثلاثة قطاعات منفصلة وهي:

1. قطاع التوليد: ويتكون من شركات مساهمة على ان لا يتم الجمع بين التوليد والتوزيع، وقطاع التوليد لا زال غير موجود في الضفة الغربية حتى الحظة.

2. قطاع النقل: تنشأ بموجب القانون شركة النقل الوطنية وتكون مملوكة بالكامل للسلطة الوطنية.

3. قطاع التوزيع: ويتكون من شركات مساهمة تلتزم الهيئات المحلية بالانضمام اليها.

ويتم توزيع الطاقة الكهربائية من خلال شركات مرخصة من قبل سلطة الطاقة الفلسطينية وبتوصية من مجلس تنظيم الطاقة وعلى الهيئات المحلية الانضمام اليها كأعضاء مساهمين وعلى شركة التوزيع ادارة قطاع الطاقة في منطقة امتيازها وتزويد المشتركين بالطاقة الكهربائية ضمن المعايير المعتمدة لهذا القطاع

[الوقائع الفلسطينية: العدد 81، 2009].

وينشأ أيضا بموجب القانون مجلس تنظيم الطاقة والذي يتولى مراقبة كل ما يتعلق بنشاطات قطاعات الكهرباء إنتاجا ونقلًا وتوزيعًا واستهلاكًا حيث بدأ أعماله في شهر شباط 2010 وقام بإصدار أول تعرفه موحدة لاسعار الكهرباء بتاريخ 2011/06/20 وتم تطبيقها على قطاع التوزيع.

وقد حدد مجلس تنظيم الطاقة شركات توزيع الكهرباء المذكورة سابقا ومناطق امتيازها للعمل في الضفة الغربية [Palestinian Electricity Regulatory council PERC: Annual Report, 2011].

1.5.2 البنية التحتية لقطاع الكهرباء في فلسطين:

كانت البنية التحتية لقطاع توزيع الكهرباء الفلسطيني ضعيفة للغاية حتى منتصف التسعينات وكان هناك العديد من المشتركين غير المتصلين بالشبكة الكهربائية حتى انه كان هناك قرى بأكملها غير مزودة بخدمة الكهرباء حيث عملت سلطة الطاقة الفلسطينية على دعم مشاريع اعادة تأهيل الشبكات القائمة ومشاريع كهربية المناطق غير المكهربة، وفي عام 2008 وحسب المسح الذي نفذه مركز

الاحصاء الفلسطيني كانت نسبة المشتركين المتصلين بالشبكة الكهربائية 99.8% وفي نهاية 2015 وحسب مسح الطاقة المنزلي للجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني كان جميع المشتركين متصلين بالشبكة الكهربائية [الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني: مسح الطاقة المنزلي، 2008، 2015].

تعتمد المناطق الفلسطينية في الضفة الغربية على الطاقة المستوردة من المناطق المجاورة وخصوصا الشركة القطرية الاسرائيلية وقد بلغت نسبة الطاقة المستوردة من الشركة القطرية 95% ومن الاردن 5% من اجمالي الطاقة المستوردة في الضفة الغربية خلال العام 2013 حيث بلغ استهلاك الضفة الغربية خلال العام 2013 من الطاقة الكهربائية 3,849 جيغا واط ساعة يتم تزويدها من خلال 276 نقطة ربط على الجهد المتوسط والجهد المنخفض.

وتتوزد شركات التوزيع في الضفة الغربية من 86 نقطة ربط من شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية، ونقطة الربط هي نقطة تغذية شبكة شركة التوزيع من شبكة شركة التزويد. ونقاط الربط لشركات التوزيع موزعة كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (1.1): عدد نقاط الربط لشركات التوزيع

الرقم	الشركة	عدد نقاط الربط
1	شركة كهرباء الشمال (NEDCO)	13
2	شركة كهرباء القدس (JDECO)	51
3	شركة كهرباء الجنوب (SELCO)	17
4	شركة كهرباء الخليل (HEPCO)	5
	المجموع	86

[World Bank; PricewaterhouseCoopers PWC, 2014]

1.5.3 مشكلات التزويد والاجراءات الفلسطينية للتغلب عليها:

تعاني شركات التوزيع من العديد من المشكلات المتعلقة بالتزويد بسبب التزود من شبكة النقل الاسرائيلية والتي يتم من خلالها تزويد شركات التوزيع من خلال نقاط الربط المنتشرة على تلك الشبكة والتي تتمثل في عدم الفعالية في متابعة ومعالجة الاعطال وبالتالي احداث انقطاعات عن المشتركين لفترات اطول نسبيا من نظيرتها عن المشتركين الاسرائيليين. كما تواجه هذه الشركات مشكلات في اعمال الصيانة اللازمة لخطوط النقل وفي الوقت المناسب بالاضافة الى الانقطاعات في اوقات الذروة، كما ان زيادة او رفع القدرات لنقاط الربط او عمل نقاط ربط جديدة يواجه العديد من المعوقات التي تحد من قدرة شركات التوزيع على القيام بالمهام المطلوبة منها في تزويد مشتركها بالطاقة الكهربائية بالكمية والجودة المطلوبة، كما تحد من قدرتها على تطوير قطاع الطاقة وتزويد المنشآت الصناعية الكبيرة بالطاقة اللازمة للتشغيل حيث يتم التذرع باسباب فنية بعدم كفاية الطاقة في المنطقة او بأسباب مالية مثل المتأخرات على شركات التوزيع او اسباب سياسية او امنية.

ولزيادة مرونة وفعالية منظومة النقل في الضفة الغربية اعدت سلطة الطاقة والموارد الطبيعية دراسة لانشاء اربعة محطات تحويل 33/131 كيلو فولت في كل من نابلس وجنين ورام الله والخليل، وذلك لاعادة تاهيل شبكة النقل الحالية وتوسيعها. وقد باشرت شركة النقل الوطنية بانشاء محطة ترقيوميا في محافظة الخليل بقدرة 90 ميغا واط قابلة للزيادة حتى 180 ميغا واط واخرى في منطقة صرة في محافظة نابلس بقدرة 90 ميغا واط ومحطة الجلمة في جنين بقدرة 135 ميغا واط قابلة للزيادة حتى 180 ميغا واط، وتهدف الشركة من خلال انشاء هذه المحطات الى مواجهة الزيادة في الاحمال والقدرة على مواكبة الزيادة في الطلب على الطاقة الكهربائية بالاضافة الى اهداف تنظيمية تتمثل في

توحيد نقاط الربط مع الشركة القطرية الاسرائيلية في نقطة ربط واحدة على لكل محطة على خط الجهد الناقل 161 كيلو فولت والاستفادة من الحصول على تعرفه شراء مخفضة بالاضافة الى الاغراض الفنية المتمثلة في السيطرة والتحكم في الشبكة وادارة الاحمال الا ان هذه المشاريع تعثر اتمامها ولا زالت قيد الانشاء بسبب حالة الجمود التي تمر بها شركة النقل الوطنية

[Palestinian Energy and Natural Resources Authority PENRA: Electric Utility Management Project ESMP, 2014].

الفصل الثاني

مؤشرات الاداء المالي لشركات توزيع الكهرباء

تعكس مؤشرات الاداء المالي لشركات توزيع الكهرباء مدى كفاءة وفاعلية الاجراءات الادارية التي يتم تنفيذها في المستويات الادارية المختلفة. وتعاني شركات التوزيع من عديد من المشكلات المالية اهمها تزايد قيمة الذمم المدينة على المشتركين وارتفاع نسبة الفاقد الفني والفاقد غير الفني (الاستهلاك غير المشروع) وارتفاع نسبة المصاريف الى المشتريات. اما بالنسبة للتعرفة الكهربائية فقد تم تحديدها من قبل مجلس تنظيم الطاقة. ولذلك سنتناول في هذا الفصل المؤشرات المالية للشركات ومدى تأثيرها على اداء الشركة من جهة ودور الاجراءات الادارية في تحديد مستواها من جهة اخرى.

2.1 مقدمة:

ان اثمان الكهرباء المشتراة من شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية لا يتم دفعها بالكامل من قبل المشترين الفلسطينيين وانما يتم دفع جزء منها ويتم تسجيل باقي قيمتها كديون لصالح شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية. وبسبب ارتفاع قيمة تلك الديون لجأت شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية الى الحكومة الاسرائيلية لمساعدتها في تحصيل ديونها من الموزعين الفلسطينيين ولذلك اصبحت وزارة المالية الاسرائيلية تقوم باقتطاع جزء من حساب ضريبة المقاصة لصالح شركة الكهرباء القطرية

الاسرائيلية. وحساب ضريبة المقاصة هو حساب الضرائب الذي تقوم وزارة المالية الاسرائيلية بجبايته لحساب السلطة الوطنية الفلسطينية حسب بروتوكول اتفاقية باريس الاقتصادية. وعند اقتطاع جزء من ذلك الحساب لصالح شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية بدل ديون الكهرباء فإنه يتم تجبير الديون الى السلطة الوطنية الفلسطينية لتصبح قيمة المبالغ المخصومة هي ديون لوزارة المالية الفلسطينية على شركات توزيع الكهرباء الفلسطينية والبلديات والمجالس القروية وهو ما يعرف بصافي الاقراض. ونتيجة لذلك تقلصت ايرادات السلطة الوطنية الفلسطينية خلال الاعوام 2012-2015 بقيمة تفوق المليار دولار تقريبا بسبب اقتطاعات وزارة المالية الاسرائيلية من حساب المقاصة لصالح شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية بدل ديون الكهرباء على الموزعين من الضفة الغربية وقطاع غزة حيث تم تجبير تلك القيمة الى وزارة المالية الفلسطينية [World Bank; PWC, 2014].

وبتسديد جزء من قيمة الديون المستحقة لشركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية يتبقى جزء اخر تظل تطالب به المدينين من الموزعين الفلسطينيين. وحسب التقرير المالي لشركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية حتى نهاية ايلول 2015 فانه لا زال هناك ديون مستحقة على قطاع التوزيع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة يقدر بقيمة 465 مليون دولار [The Israel Electric Corporation: financial report, 2015].

2.2 مؤشرات الاداء المالي:

2.3.1 التعرف الكهربية

كان قطاع توزيع الكهرباء يعاني من العشوائية في تسعير المبيعات سواء للخدمات او الاشتراكات او في اثمان الاستهلاك الى حين صدور قانون الكهرباء العام والذي بموجبه تم انشاء مجلس تنظيم

الطاقة والذي من مسؤوليته تحديد اسعار التعرفة الكهربائية للخدمات والاستهلاك حيث قام باصدار

اول تعرفة موحدة لاسعار الاستهلاك بتاريخ 2011/06/20 كما هي في الجدول التالي:

جدول(2.1): التعرفة الكهربائية الموحدة

التعرفة = شيكل / ك و س		الشريحة
مشترك منزلي / عداد عادي		
0.4751	من 1 - ما لا يزيد عن 100 كيلو واط ساعة	
0.5234	من 101 - ما لا يزيد عن 200 كيلو واط	
0.5487	اكثر من 200 كيلو واط ساعة شهريا	
10	المبلغ المقطوع شهريا	
مشترك منزلي / عداد مسبق الدفع		
0.4751	من 1 - ما لا يزيد عن 100 كيلو واط ساعة	
0.5234	من 101 - ما لا يزيد عن 200 كيلو واط	
0.5487	اكثر من 200 كيلو واط ساعة شهريا	
0	المبلغ المقطوع شهريا	
مشترك منزلي / عداد مسبق الدفع		
0.537	تعرفة مستوية لحين امكانية تطبيق تعرفة	
0	المبلغ المقطوع شهريا	
مشترك تجاري		
0.5899	مشترك تجاري / عداد عادي	
20	المبلغ المقطوع شهريا	
0.5794	مشترك تجاري / عداد مسبق الدفع	
10	المبلغ المقطوع شهريا	
تعرفة الاشتراكات الصناعية والزراعية		
0.4954	صناعي / عداد عادي	
30	المبلغ المقطوع شهريا	
0.456	مشترك على فولتية الجهد المتوسط من 6.6	
120	المبلغ المقطوع شهريا	

0.4750	مشترك زراعي
10	المبلغ المقطوع شهريا
تعرفة انارة الشوارع ومضخات المياه والخدمات المؤقتة	
0.5359	مضخات المياه
30	المبلغ المقطوع شهريا
0.4735	انارة الشوارع
10	المبلغ المقطوع شهريا
0.7616	خدمات مؤقتة / عداد عادي
20	المبلغ المقطوع شهريا
0.7616	خدمات مؤقتة / عداد مسبق الدفع
10	المبلغ المقطوع شهريا
تعرفة المشتركين المغذيين من الشبكة الاردنية	
0.3596	من 1 - ما لا يزيد عن 500 كيلو واط ساعة
0.4176	اكثر من 500 كيلو واط ساعة شهريا

(PERC, 2011)

تم تطبيق تعرفة الاستهلاك على قطاع التوزيع بالاضافة الى التعرفة الموحدة للخدمات والرسوم والتعرفة الموحدة للاشتراكات، وتم عمل مراجعة للتعرفة خلال السنوات اللاحقة حيث صدر اخر تحديث لتعرفة الاستهلاك بقرار من مجلس الوزراء بتاريخ 2015/09/15.

اما بخصوص تاريخ التعرفة الكهربائية فقد تم اصدار ثلاثة نسخ من التعرفة خلال الخمس سنوات الماضية حيث صدرت اول تعرفة كهرباء موحدة بعد المصادقة عليها من مجلس الوزراء بقرار رقم (13/94/04 م.و.س.ف) بتاريخ 2011/06/20 وتم مراجعتها والمصادقة على تعرفة جديدة من مجلس الوزراء بقرار رقم (14/14/04 م.و.س.ف) بتاريخ 2012/08/28 واستمر العمل بها لحين

صدر النسخة الثالثة من التعرفة والمصادقة عليها من مجلس الوزراء بقرار رقم (17/68/24/م.و.ر.ح) وذلك بتاريخ 2015/09/15.

ويتم صياغة التعرفة الكهربائية بحسب ما افاد مجلس تنظيم الطاقة في اخر تعرفة تم صياغتها ونشرها بقرار مجلس الوزراء رقم (17/68/24/م.و.ر.ح) بتاريخ 2015/09/15 وذلك بزيادة هامش ربح الى التكلفة حسب المتغيرات الرئيسية ادناه، ويتم حسابها كما يلي:

+ تكلفة مشتريات الكهرباء
+ المصاريف التشغيلية
+ الاستهلاك السنوي
+ العائد على الاستثمار
+ رسوم ترخيص
<hr/>
اجمالي الإيرادات
- رسوم مساهمات المشتركين
- رسوم المبلغ المقطوع من المشتركين
- الدعم الحكومي
± تأثير تغير اسعار الشراء من الشركة القطرية
<hr/>
اجمالي الإيرادات الخاضعة للتنظيم

$$\text{معدل التعرفة (شيكل/ك و س)} = \frac{\text{اجمالي الإيرادات الخاضعة للتنظيم (شيكل)}}{\text{اجمالي المبيعات المفوترة (ك و س)}}$$

ويتم احتساب رأس المال العامل للشركات بنسبة 15% من قيمة المصاريف التشغيلية بناء على قرار من الحكومة والعائد على الاستثمار بنسبة 8% لجميع الشركات ورسوم الترخيص 0.002 شيكل لكل كيلو واط ساعة مباعة.

وبحسب المادة رقم (14) من قانون الكهرباء العام رقم (13) لسنة 2009 فان المجلس يراجع التعرفة المقررة ويوصي بتغييرها بناء على اخطاء غير مقصودة تمت لصالح الشركة او المستهلكين او بناء على التغير في التكلفة كما ينظر في طلبات التعديل المقدمة من الشركات والمستوفية للشروط المطلوبة ويوصي لسلطة الطاقة بشأنها بما لا يتجاوز 60 يوما من تاريخ تقديم الطلب.

ان الفترات التي تستغرق لتقييم التعرفة واعادة تعديلها يفضل ان تكون قصيرة وتراعي المتغيرات التي تحدث وتؤثر على اما اسعار التكلفة بالنسبة لقطاع التوزيع او على التغير في التكلفة بالنسبة للمستهلك مثل التغير في الدخل للمستهلكين والحصة من الدخل لدفع بدل الاستهلاك من الطاقة الكهربائية حيث تم عمل دراسة من قبل البنك الاوروبي بعنوان هل يستطيع المستهلك الفقير دفع بدل استهلاك الماء والكهرباء والتي خرجت بنتيجة ان التأخير في اعادة صياغة التعرفة لعدة سنوات من شأنه احداث فروقات قليلة في محددات القدرة على دفع اثمان الاستهلاك [Fankhauser ; Tepic 2005].

2.3.2 الذمم الدائنة لشركات التوزيع:

وكان اجمالي قيمة الذمم الدائنة على شركات التوزيع وذلك حسب التقارير السنوية لشركات التوزيع حتى نهاية العام 2015 قد بلغت 826 مليون دولار كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (2.2): قيمة الذمم الدائنة لشركات التوزيع ونسبتها الى المشتريات خلال الاعوام 2011-

2015

2015	2014	2013	2012	2011		
55.4	65.4	59.6	53.9	38.3	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الشمال NEDCO
82.9	80.1	90.4	62.3	30.2	الذمم الدائنة (مليون دولار)	
%149.6	%122.5	%151.6	%115.6	%78.8	نسبة الذمم الدائنة الى المشتريات	
224.4	241.1	231.1	210.3	176.7	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء القدس JDECO
435.6	447.8	370.3	249.5	221.5	الذمم الدائنة (مليون دولار)	
194.1%	185.7%	160.3%	118.7%	125.3%	نسبة الذمم الدائنة الى المشتريات	
49.7	58.0	53.7	46.0	40.9	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الخليل HEPCO
184.5	189.4	182.0	146.8	137.7	الذمم الدائنة (مليون دولار)	
371.2%	326.4%	339.2%	319.4%	336.5%	نسبة الذمم الدائنة الى المشتريات	
12.6	19.8	14.6	14.0	12.0	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الجنوب SELCO
123.1	122.7	103.2	84.5	76.7	الذمم الدائنة (مليون دولار)	
977.0%	620.7%	707.2%	602.9%	638.8%	نسبة الذمم الدائنة الى المشتريات	

المصدر: من اعداد الباحث، تم اعادة ترتيب البيانات من الميزانيات والتقارير السنوية لشركات توزيع

الكهرباء

ويشير الجدول اعلاه الى ان قيمة الديون على شركات التوزيع اخذه في التزايد من سنة الى اخرى حيث ان اجمالي الديون على شركات التوزيع حتى نهاية العام 2015 قد بلغ 826 مليون دولار حيث انه بالرغم من الانخفاض في القيمة لبعض الشركات في السنة الاخيرة الا ان ذلك يعود الى اسعار صرف الدولار لتلك السنة حيث ان ذلك يظهر واضحا عند النظر الى نسبة الذمم الدائنة الى المشتريات لنفس السنة. وتشير البيانات في جدول الذمم الدائنة الى استمرار صعود مؤشر الذمم الدائنة حيث ان الذمم الدائنة لشركة كهرباء الشمال قد تضاعفت الى قرابة 3 اضعاف خلال السنوات 2011-2015 وتضاعفت تقريبا لمرّة واحدة ديون شركة كهرباء القدس لنفس الفترة كما ازدادت الذمم الدائنة لشركة كهرباء الخليل بنسبة 50% خلال نفس الفترة بينما ازدادت الذمم الدائنة لشركة كهرباء الجنوب بنسبة 60% خلال نفس الفترة.

2.3.3 الايرادات في قطاع توزيع الكهرباء وصافي الاقراض

ان المصدر الرئيسي لايرادات شركات توزيع الكهرباء من التشغيل هو مبيعات الطاقة الكهربائية للمستهلكين وحسب اسعار التعرفة الكهربائية الموحدة والمقررة من مجلس الوزراء الفلسطيني. وهناك مصادر اخرى للايراد من التشغيل يتمثل في الرسوم للخدمات وكذلك رسوم الاشتراكات وهذه تمثل مصادر اخرى للايرادات من التشغيل. ويوجد كذلك مصادر اخرى اهمها الهبات والتبرعات التي تحصل عليها شركات التوزيع من سلطة الطاقة الفلسطينية بالاضافة الى الهبات والتبرعات من المؤسسات او الدول المانحة حيث عادة ما تعوض هذه الهبات والتبرعات جزء من الخسارة الناتجة عن التشغيل.

ان تدني كفاءة التحصيل لقيمة مبيعات شركات التوزيع من التيار الكهربائي تحول دون قدرتها على تسديد قيمة فاتورة مشترياتها من الطاقة وقد سبب ذلك عجزا متراكما من سنة الى اخرى على مدار سنوات عملها، وان عدم قدرتها على تسديد اثمان الطاقة الكهربائية دفع الحكومة الاسرائيلية الى اقتطاع جزء من حساب المقاصة الفلسطينية وتحويله الى شركة الكهرباء القطرية بدل جزء من اثمان الطاقة الكهربائية غير المسددة من قبل الموزعين الفلسطينيين كجزء من صافي الاقراض لوزارة المالية الفلسطينية.

لذلك تعاني وزارة المالية الفلسطينية مما يسمى صافي الاقراض وهو الاصطلاح المتداول منذ استحداث حساب الخزينة الموحد في عام 2002 للدلالة على المبالغ المخصومة من ايرادات المقاصة من قبل وزارة المالية الاسرائيلية لتسوية ديون مستحقة للشركات الاسرائيلية المزودة للكهرباء والمياه للجانب الفلسطيني من شركات وبلديات وهيئات محلية في الضفة والغربية وقطاع غزة [معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس، 2015].

وبحسب تقرير معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) بخصوص معضلة صافي الاقراض بتاريخ 20 ايار عام 2015 كان التطور الكمي لصافي الاقراض خلال الفترة من 2003 الى 2012 (بالمليون دولار امريكي) كما يلي:

جدول(2.3): خصم مستحقات الكهرباء ونسبته من صافي الاقراض ومن اجمالي النفقات للسلطة

السنة	اجمالي النفقات العامة للسلطة الفلسطينية (مليون دولار)	صافي الاقراض (مليون دولار)	خصم الكهرباء عن الضفة وغزة (مليون دولار)	نسبة خصم الكهرباء من صافي الاقراض	نسبة خصم الكهرباء من اجمالي النفقات للسلطة
2003	1,635	173	86	%49.7	%5.3
2004	1,528	157	44.7	%28.5	%2.9
2005	2,281	344	71.2	%20.7	%3.1
2006	1,707	376	148.6	%39.5	%8.7
2007	2,877	535	207.9	%38.9	%7.2
2008	3,487.7	447	225.3	%50.4	%6.5
2009	3,375.9	374	196.3	%52.5	%5.8
2010	3,200.1	264	*227.0	%86.0	%7.1
2011	3,254.6	139	*119.5	%86.0	%3.7
2012	3,258.2	277	*238.1	%86.0	%7.3
2013	3,419.1	211.2	**181.6	%86.0	%5.3
2014	3,606.9	287.4	**247.1	%86.0	%6.9
2015	3,621.4	300.5	**258.3	%86.0	%7.1
المجموع	37,251.9	3,885.1	2,251.6	%58.0	%6.0

*تم احتساب معدل خصم الكهرباء عن الضفة وغزة بالنسبة الى صافي الاقراض للسنوات 2010-

2012

** تم احتساب قيمة خصم الكهرباء عن الضفة وغزة بنفس نسبة خصم الكهرباء من صافي الاقراض

للسنوات 2010-2012

وقد اتخذ صافي الاقراض اتجاها صاعدا ووصل ذروته خلال الفترة 2006 – 2007 حيث بلغ 376 مليون دولار أي 22% من اجمالي النفقات العامة في العام 2006، وارتفع الى 535 مليون دولار عام 2007 بينما كانت نسبته 18.6% من اجمالي النفقات العامة وهي نسبة عالية بالمقارنة مع باقي السنوات حيث وحسب معهد ماس في تقرير جلسة طاولة مستديرة بخصوص معضلة صافي الاقراض في العام 2015 فان هذا الارتفاع ناجم عن سببين: الاول توقف بلديات الضفة عن الدفع بشكل منظم وكلي لشركة الكهرباء القطرية والثاني قيام الحكومة الاسرائيلية بخصم بدل فواتير المحروقات للشركات الاسرائيلية من اموال المقاصة.

لقد ادى ذلك من جهة الى تشجيع العديد من المشتركين على عدم الالتزام بدفع اثمان الاستهلاك لشركات توزيع الكهرباء الفلسطينية ومن جهة اخرى نقلت اسرائيل المشكلة بين شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية والموزعين الفلسطينيين لتصبح بين وزارة المالية الفلسطينية والموزعين الفلسطينيين ليقوموا بالتحصيل وتسوية امورهم المالية مع وزارة المالية الفلسطينية بدلا من شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية [معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس، 2015].

وقد استهلك منذ عام 2003 ولغاية 2015 اكثر من ثلاثة مليار وتسعمائة مليون دولار وبلغ معدل نسبة صافي الاقراض من اجمالي نفقات الموازنة العامة 10.43% على مدار الثلاثة عشر عاما الماضية. وفي عام 2014 قدرت وزارة المالية الفلسطينية صافي الاقراض بمبلغ 168 مليون دولار ولكن كان الانفاق في الواقع 287 مليون دولار أي بزيادة 170% وقدرت صافي الاقراض في العام 2015 بقيمة 206 مليون دولار ولكن كان الانفاق في الواقع 300 مليون دولار.

وتشكل المبالغ التي تخصص لصالح شركة الكهرباء القطرية عن شركات التوزيع والبلديات في الضفة الغربية وعن قطاع غزة نسبة كبيرة من صافي الاقراض حيث انها بلغت قرابة 2.25 مليار دولار خلال الفترة 2003-2015 أي ما يعادل 173 مليون دولار سنويا وتبقى ديون غير مخصومة قرابة 100 مليون دولار أي ما يعادل 273 مليون دولار سنويا.¹

وبحسب تقرير خطة البنك الدولي لزيادة كفاءة تسديد ائمان الكهرباء والذي تم نشره في العام 2014 فانه وخلال الاعوام 2010 وحتى 2013 فان نسبة العجز في تسديد ائمان الكهرباء الموردة من الشركة القطرية بلغت 37% للضفة الغربية بينما بلغت 100% بالنسبة لقطاع غزة لنفس الفترة. وكانت قيمة الديون غير المدفوعة من قبل شركة كهرباء غزة 460 مليون دولار وتشكل نسبة 41.8% من اجمالي ديون الكهرباء للشركة القطرية خلال الاعوام 2009 وحتى 2013 بينما احتلت شركة كهرباء القدس ثاني اكبر المتخلفين عن السداد للشركة القطرية حيث بلغت قيمة الديون غير المدفوعة لنفس الفترة 298 مليون دولار وما يشكل نسبته 26.3% من اجمالي الديون غير المدفوعة للشركة القطرية.

وتبين من الجدول ان صافي الاقراض من الكهرباء في الضفة الغربية خلال العام 2013 فقط قد بلغ 88 مليون دولار في حين تم تسديد 278 مليون دولار للشركة القطرية الاسرائيلية وتم تسجيل ديون غير مدفوعة للشركة القطرية بقيمة 177 مليون دولار.

¹صحيفة الحياة - ملحق حياة وسوق حسب تقرير تم نشره بتاريخ 2014/03/08 لمقابلة مع المهندس مراد حامد مدير قسم التخطيط في سلطة الطاقة الفلسطينية سابقا ومدير دائرة التراخيص في مجلس تنظيم الطاقة ومع المهندس علي حمودة نائب المدير العام لشؤون التخطيط الاستراتيجي لشركة كهرباء القدس (صحيفة حياة وسوق: العدد 142، 2014). (سلطة النقد الفلسطينية، 2015)

وتشكل شركة كهرباء القدس اكبر المساهمين في صافي الاقراض الناجم عن عدم تسديد اثمان الكهرباء في الضفة الغربية بالاضافة الى كونها صاحب اكبر مديونية للشركة القطرية الاسرائيلية من الموزعين في الضفة الغربية حيث بلغ اجمالي الديون المطلوبة للشركة القطرية من الموزعين الفلسطينيين حتى نهاية العام 2015 تقريبا 465 مليون دولار منها 309 مليون دولار تقريبا مطلوبة من شركة كهرباء القدس.

وقد كانت الديون غير المدفوعة للشركة القطرية الاسرائيلية من الموزعين الفلسطينيين من الضفة الغربية وغزة خلال الاعوام 2010-2013 قد بلغت 1,125 مليون دولار.

وتعكس مؤشرات الذمم الدائنة لشركات التوزيع والمطلوبة لشركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية اهمية تدخل السلطة الوطنية الفلسطينية عبر وزارة المالية وسلطة الطاقة ووزارة الداخلية والحكم المحلي بوضع الترتيبات المناسبة لحل مشكلة صافي الاقراض.

وقد كانت قيمة ونسبة الديون غير المدفوعة من قبل شركات التوزيع في الضفة الغربية لنفس الفترة كما يلي:

جدول(2.4): قيمة ونسبة ديون شركات التوزيع الى اجمالي الديون للشركة القطرية الاسرائيلية

2013-2010

النسبة من اجمالي غير المدفوع للشركة القطرية من الضفة وغزة 2013-2010	قيمة المبلغ غير المدفوع (مليون دولار)	الشركة / المبلغ
%7.2	81.34	شركة كهرباء الشمال
%26.3	296.48	شركة كهرباء القدس
%7.4	83.02	شركة كهرباء الخليل
%2.8	31.26	شركة كهرباء الجنوب
%43.7	492.10	المجموع

2.3.4 الذمم المدينة لشركات توزيع الكهرباء الفلسطينية

يشير الجدول 2.6 ان هناك ارتفاعا متزايدا في الذمم المدينة (ديون الشركات على المشتركين) فقد كان معدل الزيادة السنوية للذمم خلال الاعوام 2011 - 2015 في شركة كهرباء الشمال %12.4 وفي شركة كهرباء القدس %15.7 وفي شركة كهرباء الخليل %8.9 وفي شركة كهرباء الجنوب %41.3. وكان المعدل السنوي الكلي للزيادة في الذمم لجميع الشركات %15.3 من مشتريات جميع الشركات خلال الفترة 2011-2015 وبلغت قيمة هذه الزيادة 256 مليون دولار خلال الخمسة اعوام بالمقابل كانت هذه النسبة لشركات توزيع الكهرباء في المملكة الاردنية لنفس الفترة %8.38 وبلغت قيمتها 713 مليون دولار مما يؤشر الى وجود فارق كبير في نسبة زيادة الذمم المدينة للمشاركين في شركات التوزيع الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية عن مثيلتها الاردنية. وفي حال تحسن اداء

الشركات الفلسطينية ليصبح مماثلا لاداء مثيلاتها الاردنية، فان الايرادات ستزداد بقيمة 115.7 مليون دولار خلال الخمسة اعوام وتمثل نسبة 6.9% من قيمة المشتريات.

ويتم احتساب نسبة الزيادة الذمم المدينة او الديون المطلوبة للشركة من المشتركين حسب المعادلة التالي:

$$\% \text{ نسبة الزيادة في الذمم} = \left(\frac{\text{ذمم العام} - \text{ذمم العام السابق}}{\text{مشتريات العام}} \right) \%$$

الجدول 2.5 يوضح الزيادة في الذمم بالنسبة للمشتريات للشركات خلال الاعوام 2011-2015:

جدول(2.5): قيمة ونسبة التغير في الذمم المدينة الى المشتريات خلال 2011-2015

المجموع	2015	2014	2013	2012	2011		
272.6	55.4	65.4	59.6	53.9	38.3	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الشمال NEDCO
33.8	6.7	3.7-	12.3	12.7	5.7	التغير في الذمم المدينة (مليون دولار)	
12.4%	%12.2	%5.7-	%20.7	%23.6	%14.8	نسبة التغير بالنسبة للمشتريات	
1,083.6	224.4	241.1	231.1	210.3	176.7	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء القدس JDECO
170.0	20.1	43.8	81.4	-2.8	27.5	التغير في الذمم المدينة (مليون دولار)	
15.7%	9.0%	18.2%	35.2%	-1.3%	15.6%	نسبة التغير بالنسبة للمشتريات	
248.3	49.7	58.0	53.7	46.0	40.9	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الخليل HEPCO
22.0	-1.8	-3.3	11.9	4.0	11.2	التغير في الذمم المدينة (مليون دولار)	
8.9%	-3.6%	-5.7%	22.1%	8.8%	27.3%	نسبة التغير بالنسبة للمشتريات	
73.0	12.6	19.8	14.6	14.0	12.0	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الجنوب SELCO
30.1	10.9	5.1	4.5	5.4	4.4	التغير في الذمم المدينة (مليون دولار)	
41.3%	86.2%	25.6%	30.6%	38.5%	36.3%	نسبة التغير بالنسبة للمشتريات	

المصدر: من اعداد الباحث، تم اعادة ترتيب البيانات من الميزانيات والتقارير السنوية لشركات توزيع

الكهرباء

وللمقارنة بين الذمم الدائنة والمدينة لشركات توزيع الكهرباء تم اعداد الجدول 2.6:
جدول(2.6): فرق الذمم الدائنة عن الذمم المدينة الى المشتريات خلال 2011-2015

2015	2014	2013	2012	2011		
55.4	65.4	59.6	53.9	38.3	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الشمال NEDCO
82.9	80.1	90.4	62.3	30.2	الذمم الدائنة (مليون دولار)	
40.0	36.1	39.4	25.3	13.6	الذمم المدينة (مليون دولار)	
42.9	44.0	51.0	37.0	16.6	فرق الذمم الدائنة عن المدينة	
%77.5	%67.3	%85.5	%68.6	%43.3	نسبة الفرق الى المشتريات	
224.4	241.1	231.1	210.3	176.7	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء القدس JDECO
435.6	447.8	370.3	249.5	221.5	الذمم الدائنة (مليون دولار)	
256.0	256.1	210.4	120.7	133.2	الذمم المدينة (مليون دولار)	
179.6	191.7	159.9	128.8	88.3	فرق الذمم الدائنة عن المدينة	
80.0%	79.5%	69.2%	61.2%	50.0%	نسبة الفرق الى المشتريات	
49.7	58.0	53.7	46.0	40.9	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الخليل HEPCO
184.5	189.4	182.0	146.8	137.7	الذمم الدائنة (مليون دولار)	
98.4	108.8	111.1	92.9	95.8	الذمم المدينة (مليون دولار)	
86.1	80.6	70.9	53.9	41.9	فرق الذمم الدائنة عن المدينة	
173.2%	138.8%	132.1%	117.4%	102.5%	نسبة الفرق الى المشتريات	
12.6	19.8	14.6	14.0	12.0	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الجنوب SELCO
123.1	122.7	103.2	84.5	76.7	الذمم الدائنة (مليون دولار)	
56.3	49.3	43.9	36.9	33.9	الذمم المدينة (مليون دولار)	
66.8	73.4	59.3	47.6	42.8	فرق الذمم الدائنة عن المدينة	
530.1%	371.1%	406.4%	339.8%	356.1%	نسبة الفرق الى المشتريات	

المصدر: من اعداد الباحث، تم اعادة ترتيب البيانات من الميزانيات والتقارير السنوية لشركات توزيع الكهرباء

ويبين الجدول اعلاه ان الذمم الدائنة لجميع الشركات تفوق الذمم المدينة مما يؤشر الى ان العجز الحاصل ليس فقط بسبب الديون المترتبة للشركات على المشتركين. وقد بلغت اجمالي الذمم الدائنة حتى نهاية العام 2015 لجميع الشركات 826 مليون دولار في حين كانت اجمالي الذمم المدينة قد بلغت 450 مليون دولار. وعند مقارنة معدل الزيادة في الذمم الدائنة والذمم المدينة لجميع الشركات خلال الاعوام 2011-2015 كانت الزيادة في الذمم الدائنة تفوق الزيادة في الذمم المدينة بمقدار الضعف تقريبا باستثناء شركة كهرياء الخليل التي كانت الزيادة لديها تقارب 17 ضعفا بسبب السيطرة على زيادة الذمم المدينة الى حد كبير بينما زادت الذمم الدائنة بقيمة 47 مليون دولار.

2.3.5 الفاقد الكهربائي

الفاقد الكهربائي هو الفرق بين كمية الطاقة المشتراة والمباعة للمشاركين، واسباب الفاقد في الطاقة الكهربائية نوعين:

1. الفاقد الفني: وهو فقدان جزء من الطاقة الكهربائية اثناء مرورها خلال الشبكة الكهربائية لاسباب فيزيائية لها علاقة بمدى موصلية الكوابل او الاسلاك وطوالها ومساحات مقاطع تلك الموصلات ونوعية المواد المصنوعة منها والمقاومة النوعية لتلك المواد بالاضافة الى قيمة الجهود الكهربائية والتيارات المارة من خلال تلك الشبكة وعوامل اخرى خلال وحدات الزمن.
2. الفاقد غير الفني: وهو فقدان جزء من الطاقة الكهربائية من الشبكة الكهربائية بسبب العبث او التعديات من الافراد على الشبكة الكهربائية واستهلاك الطاقة الكهربائية بشكل غير مشروع.

ويعد الفاقد غير الفني السبب الرئيس في زيادة نسب الفاقد في شبكات التوزيع ويسبب هدرا كبيرا لموارد شركات التوزيع، وبالرغم من الاجراءات العديدة التي تقوم بها الشركات الا ان نسب الفاقد لا زالت مرتفعة جدا وبالتالي تساهم في تكبد شركات التوزيع خسارة كبيرة وهي من الاسباب التي تفسر الفجوة بين قيمة الذمم الدائنة والمدينة.

وقد كان اجمالي قيمة الفاقد خلال الاعوام 2011-2015 لشركات التوزيع الاربعة يقارب 399 مليون دولار ويمثل نسبة سنوية 24% تقريبا من اجمالي قيمة مشترياتها من الطاقة خلال نفس الفترة وهذا يعتبر سببا وعنصرا وراء ارتفاع التكلفة للمبيعات وبالتالي تراجع قيمة الاستهلاك الذي يتم فوترته، وقد كانت قيمة الفاقد خلال نفس الفترة لشركات التوزيع في المملكة الاردنية 1,134 مليون دولار وتمثل 13% من قيمة مشتريات تلك الشركات مما يؤثر مباشرة على تزايد الفرق بين قيمة الذمم الدائنة والمدينة لشركات التوزيع الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية. وفي حال تحسن اداء شركات الفلسطينية ليمائل اداء مثيلاتها الاردنية، فان اجمالي الإيرادات ستزداد بقيمة 176 مليون دولار خلال الخمسة اعوام بنسبة سنوية 11% تقريبا.

وتمثل هذه النسبة وقيمتها مشكلة كبيرة في نظام التوزيع حيث ان العمل على تقليل هذه النسبة سيعزز القدرة المالية لشركات التوزيع بشكل كبير وينعكس على اداؤها بشكل عام.

ويتم احتساب نسبة الفاقد بين المشتريات والمبيعات (جيجا واط ساعة) بالنسبة للمشتريات كما يلي:

$$\% \text{ نسبة الفاقد} = \left(\frac{\text{المشتريات ج و س} - \text{المبيعات ج و س}}{\text{المشتريات ج و س}} \right) \%$$

وقد كانت نسب الفاقد وقيمتها في شركات التوزيع العاملة في الضفة الغربية كما يلي:

جدول(2.7): قيمة ونسبة الفاقد الفني وغير الفني من المشتريات خلال الاعوام 2011-2015

المجموع	2015	2014	2013	2012	2011		
272.6	55.4	65.4	59.6	53.9	38.3	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الشمال NEDCO
%18.4	%17	%19	%19	%18	%20	نسبة الفاقد %	
50.3	9.6	12.1	11.3	9.7	7.7	قيمة الفاقد من المشتريات (مليون دولار)	
1,083.6	224.4	241.1	231.1	210.3	176.7	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء القدس JDECO
%25.8	%24	%25	%26	%27	%28	نسبة الفاقد %	
280.0	53.4	60.3	60.1	56.8	49.5	قيمة الفاقد من المشتريات (مليون دولار)	
248.3	49.7	58.0	53.7	46.0	40.9	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الخليل HEPCO
%20.0	%20	%19	%20	%19	%22	نسبة الفاقد %	
49.6	10.1	11.0	10.7	8.7	9.0	قيمة الفاقد من المشتريات (مليون دولار)	
73.0	12.6	19.8	14.6	14.0	12.0	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الجنوب SELCO
%25.5	%25	%26	%27	%24	%25	نسبة الفاقد %	
18.6	3.2	5.1	3.9	3.4	3.0	قيمة الفاقد من المشتريات (مليون دولار)	

المصدر: من اعداد الباحث، تم اعادة ترتيب البيانات من الميزانيات والتقارير السنوية لشركات توزيع الكهرباء ان ارتفاع نسبة الفاقد الى مستويات كبيرة يثير العديد من التساؤلات حول ادارة الشركات الفلسطينية للفاقد وضرورة اتخاذ اجراءات لمتابعة التجاوزات التي يتم من خلالها الاستهلاك غير المشروع وضرورة وضع خطط ناجعة لمواجهة هذا النزيف حيث انه وبالمقارنة مع بيانات الشركات الاردنية فان الفاقد الفني في شركات التوزيع الفلسطينية يشكل 50% على الاقل من اجمالي الفاقد الكهربائي.

2.3.6 المصروفات

تمثل قيمة المصاريف التشغيلية والمصاريف الادارية والعمومية في شركة التوزيع عاملا مهما في موقع اداء الشركة بالنسبة الى نقطة التعادل، وبسبب تسجيل بعض شركات التوزيع خسارة من التشغيل يصبح الامر اكثر الحاحا تحليل تكاليف التشغيل والمصروفات واعادة تقييمها ومعرفة مدى مساهمتها في تلك الخسارة ومقارنة قيمة المصروفات بالنسبة الى فاتورة المشتريات لتحديد مدى مساهمتها في العجز المالي في شركات التوزيع.

وبالرجوع الى التقارير السنوية لشركات التوزيع كانت المصروفات كما يلي:

جدول (2.8): قيمة ونسبة المصاريف الى المشتريات خلال الاعوام 2011-2015

المجموع	2015	2014	2013	2012	2011		
272.6	55.4	65.4	59.6	53.9	38.3	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الشمال NEDCO
50.6	11.2	11.7	11.5	10.7	5.5	المصاريف (مليون دولار)	
%18.54	%20.22	%17.89	%19.25	%19.90	%14.23	نسبة المصاريف الى المشتريات	
1,083.6	224.4	241.1	231.1	210.3	176.7	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء القدس JDECO
220.6	48.3	48.0	45.1	38.5	40.7	المصاريف (مليون دولار)	
%20.36	%21.52	%19.89	%19.53	%18.30	%23.05	نسبة المصاريف الى المشتريات	
248.3	49.7	58.0	53.7	46.0	40.9	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الخليل HEPCO
42.9	8.8	8.3	8.0	9.7	8.1	المصاريف (مليون دولار)	
%17.30	%17.71	%14.29	%14.94	%21.20	%19.77	نسبة المصاريف الى المشتريات	
73.0	12.6	19.8	14.6	14.0	12.0	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الجنوب SELCO
18.6	4.8	4.1	5.0	2.4	2.2	المصاريف (مليون دولار)	
%25.50	%38.10	%20.94	%34.44	%17.13	%18.70	نسبة المصاريف الى المشتريات	

المصدر: من اعداد الباحث، تم اعادة ترتيب البيانات من الميزانيات والتقارير السنوية لشركات توزيع الكهرباء

وكان معدل نسبة المصاريف السنوية الى المشتريات لشركات التوزيع الاربعة خلال الاعوام 2011-2015 قد وصلت الى %19.8 تقريبا وقد بلغ مجموع قيمتها 333 مليون دولار وتعتبر هذه النسبة مرتفعة بالنسبة الى قيمة مشتريات هذه الشركات في حين كانت قيمة المصاريف لشركات التوزيع في المملكة الاردنية 766 مليون دولار خلال نفس الفترة وتمثل نسبة %9 من اجمالي مشترياتها. وهذا يؤشر على الارتفاع الكبير في نسبة المصاريف لشركات التوزيع الفلسطينية وانه في حال تماثل اداء الشركات الفلسطينية بمثيلاتها الاردنية، فان قيمة التوفير المالي كان سيبلغ 181 مليون دولار خلال الاربعة اعوام ويمثل %11 تقريبا من قيمة المشتريات.

2.3.7 الارباح والخسائر:

لقد كان اجمالي خسارة شركات التوزيع الاربعة خلال الاعوام 2011-2015 قد بلغ 72 مليون دولار ويمثل %4.3 تقريبا من اجمالي قيمة المشتريات للشركات خلال الفترة المذكورة بينما حققت الشركات الاردنية ارباحا بقيمة 152 مليون دولار وتمثل نسبة %1.8 من اجمالي مشترياتها لنفس الفترة.

وقد كانت ارباح وخسائر الشركات ونسبتها من مشترياتها خلال السنوات 2011-2015 كما هي في

الجدول التالي:

جدول(2.9): قيمة ونسبة الارباح من المشتريات خلال الاعوام 2011-2015

المجموع	2015	2014	2013	2012	2011		
272.6	55.4	65.4	59.6	53.9	38.3	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الشمال NEDCO
10.0	3.3	2.4	2.0	2.3	0.0	الارباح (مليون دولار)	
%3.7	%6.0	%3.7	%3.4	%4.3	%0.0	نسبة الارباح الى المشتريات	
1,083.6	224.4	241.1	231.1	210.3	176.7	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء القدس JDECO
(78.4)	(21.1)	(15.8)	(20.8)	(18.5)	(2.2)	الارباح (مليون دولار)	
%7.2-	%9.4-	%6.6-	%9.0-	%8.8-	%1.2-	نسبة الارباح الى المشتريات	
248.3	49.7	58.0	53.7	46.0	40.9	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الخليل HEPCO
4.0	2.8	0.6	(0.9)	(0.6)	2.1	الارباح (مليون دولار)	
%1.6	%5.6	%1.0	%1.7-	%1.3-	%5.1	نسبة الارباح الى المشتريات	
73.0	12.6	19.8	14.6	14.0	12.0	المشتريات (مليون دولار)	شركة كهرباء الجنوب SELCO
(7.7)	6.4	(4.1)	(5.1)	(2.5)	(2.4)	الارباح (مليون دولار)	
%10.6-	%50.8	- %20.7	- %34.9	- %17.8	- %20.0	نسبة الارباح الى المشتريات	

المصدر: من اعداد الباحث، تم اعادة ترتيب البيانات من الميزانيات والتقارير السنوية لشركات توزيع

الكهرباء، ويمكن تلخيص اداء شركات التوزيع في الضفة الغربية خلال الاعوام 2011-2015 كما

هي في الجدول التالي:

جدول(2.10): معدل اداء شركات التوزيع في الضفة الغربية خلال الاعوام 2011-2015

الارباح/المشتريات	المصاريف/المشتريات	الفاقد/المشتريات	الذمم المدينة /المشتريات
-4.3%	19.8%	23.8%	15.3%

المصدر: من اعداد الباحث، تم اعادة ترتيب البيانات من الميزانيات والتقارير السنوية لشركات توزيع الكهرباء وبمقارنة اجمالي اداء شركات توزيع الكهرباء الفلسطينية بأداء قطاع التوزيع في المملكة الاردنية للمؤشرات المذكورة في الجدول اعلاه، فان اداء قطاع التوزيع الفلسطيني متراجع عن نظيره الاردني بنسبة تقارب 34% وتمثل قيمة فرق الاداء 575 مليون دولار من قيمة مشتريات شركات التوزيع الفلسطينية خلال الفترة المذكورة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(2.11): مقارنة معدل اداء شركات التوزيع في الضفة الغربية خلال الاعوام 2011-2015

معدل الشركات 2011-2015				
الارباح	المصاريف	الفاقد	الذمم المدينة	قطاع التوزيع / المؤشر
-4.3%	19.8%	23.8%	15.3%	اداء قطاع التوزيع الفلسطيني
1.8%	9.0%	13.3%	8.4%	اداء قطاع التوزيع الاردني
6.1%	10.8%	10.5%	6.9%	الفرق في الاداء
102.3	181.2	176.1	115.7	قيمة الفرق في الاداء بالنسبة للمشتريات
575.3				مجموع قيمة الفرق في الاداء
34.3%				نسبة فرق الاداء الى المشتريات

المصدر: اعداد الباحث بالرجوع الى الميزانيات العمومية لشركات توزيع الكهرباء

الاطار النظري والدراسات السابقة

3.1 مقدمة:

ان موضوع الاداء المالي لشركات توزيع الكهرباء من المواضيع المهمة والتي ينعكس ادائها على عدة جهات منها الحكومة الفلسطينية حيث ان عدم قدرة الشركات على الوفاء بالتزاماتها المالية خصوصا تجاه الشركة القطرية الاسرائيلية ينعكس عليها من خلال قيام الحكومة الاسرائيلية بحسم قيمة الديون المستحقة لصالح الشركة القطرية الاسرائيلية على شركات التوزيع الفلسطينية من حساب المقاصة وبالتالي خفض ايرادات الخزينة الفلسطينية، وايضا العجز المالي لشركات التوزيع يحد من قدرتها على تطوير البنية التحتية للشبكات الكهربائية مما يؤثر على قدرة الاقتصاد الفلسطيني على التطور كما انه يحد من جودة الخدمات التي تقدم لمشاركي الكهرباء في مناطق عمل هذه الشركات.

واهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع اداء الشركات مثل شركات الكهرباء ما يلي:

ناقش (الكبيجي وابو عواد، 2013) في دراسة بعنوان قياس اثر استخدام نظام ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المالي مدى استخدام نظام ادارة الجودة الشاملة الذي وصلت اليه الشركات الصناعية المساهمة العامة في البيئة الاردنية وهدفت الدراسة الى البحث فيما اذا كان لاستخدام نظام ادارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين الاداء المالي للشركة، وقد استخدم اسلوب المسح الشامل للمجتمع الاحصائي للدراسة والمتمثل في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن عبر توزيع

استبانات على هذه الشركات وعددها 25 شركة، ولتقييم الوضع المالي الفعلي لهذه الشركات تم الحصول على مؤشرات من بورصة عمان ومركز ايداع الاوراق المالية من العام 2005 حتى 2009. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لبيان ملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتحليلها. وقد اظهرت الدراسة انه لا يوجد اثر لاستخدام ابعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالي للشركات كما اوصت الدراسة تبني ادارة الشركات لاستخدام نظام ادارة الجودة الشاملة والالتزام بابعاده بدرجة عالية لان تحسين الجودة يضمن الاستغلال الامثل للموارد مما يعني خفض التكاليف مما سينعكس على تحسين الوضع المالي للشركات على المدى البعيد.

ولهذه الدراسة علاقة بموضوع البحث من حيث تغيير الاساليب الادارية التقليدية لتعزيز قدرة الشركات على مواجهة التحديات وتبني مفاهيم ادارية حديثة تمكنها من التغلب العقبات بكفاءة وفاعلية.

وناقش بيلا وغيغولي في دراسة بعنوان تعزيز قطاع الكهرباء لتحسين الكفاءة ودعم النشاط الاقتصادي، Bella ; Grigoli ، 2016. من خلال اعداد نماذج توازن تخص قطاع الكهرباء حيث تقترح هذه الورقة عددا من النماذج التي تمثل توازن مختلف (بعض أفضل، وبعض أسوأ) من قطاع الكهرباء. وهي تبين كيف تؤثر الخيارات السياسية (التي تؤثر على آفاق الإعسار أو المتصلة بقواعد إرسال الكهرباء أو تحديد التعرفة) وتكاليف التوليد وظروف الاستثمار في توليد الكهرباء وإمدادات الكهرباء. وتظهر أيضا كيف أن الوعود الموثوقة (وغير الموثوقة) بإنفاذ أقوى للحد من السرقة تؤدي إلى إمدادات كهربائية أكبر (أصغر)، وانخفاض الإعانات الحكومية (الأعلى)، وتعريفات أقل (أعلى) وخسائر توزيع، مما يؤثر بدوره على النشاط الاقتصادي. ولتوضيح هذه النتائج، تستعرض الورقة

تجربة هايتي، وهي بلد عالق في توازن سيء من عدم كفاية العرض وارتفاع الأسعار وسرقة الكهرباء؛ وكذلك في نيكاراغوا التي تنتقل تدريجيا إلى توازن أفضل في قطاع الكهرباء.

وتعتبر هذه الدراسة مهمة لموضوع البحث من ناحية اهتمامها بموضوع الفاقد الكهربائي ومحاربة السرقات للطاقة الكهربائية وهو احد محاور هذا البحث.

وقد ناقش نكسانت Nexant، 2004 دراسة جدوى وضع مجموعة أولية من مرجعيات القياس لشركات توزيع الكهرباء يمكن تطبيقها في جنوب اسيا بالاعتماد على تقييم البيانات المتوفرة وجودتها لتطوير مصفوفات اداء ذات مغزى لشركات التوزيع وتقييم مستوى مصالح أصحاب المصلحة والجهات المانحة الإقليمية في إنشاء برنامج مرجعية نموذجية وتقديم اقتراحات للمتابعة في حال كانت تستحق ذلك.

واقترح تطوير مقاييس الأداء في خمس فئات من العمليات في شركات توزيع الكهرباء وهي:

(1) الاداء التشغيلي

(2) خدمة العملاء

(3) قراءة الاستهلاك، اعداد الفواتير وتحصيل الايرادات

(4) مراقبة التكاليف التشغيلية

(5) الاداء المالي والقدرة التنافسية

وعلى اساس الممارسات الدولية والمدخلات المقدمة من الخبراء في المنطقة، تم اعداد قائمة تضم اكثر من 100 مقياس تم اختصارها لاحقا الى 30 مقياس لإدارة مشروع تجريبي حيث تأخذ في الاعتبار الصعوبات في جمع بيانات موثوقة.

وقد اوصت الدراسة بضرورة اطلاق مشروع نموذجي ومتابعته يهدف الى اكمال النقص في مؤشرات الاداء لشركات التوزيع اقليميا وذلك بتطوير هذه المؤشرات من الوضع الحالي للشركات. وانه سيتم تنفيذ هذا المشروع على مرحلتين. المرحلة الاولى إنشاء آليات فعالة للجهود التعاونية مع شركات التوزيع لمعايير جمع البيانات بينما في المرحلة الثانية سيضمحل وحدات توزيع 20-30 في ارساء ممارسات وضع المعايير.

واهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث في كونها تناولت العديد من المعايير لقياس اداء الشركات ومن ضمنها معايير لمحاور هذا البحث حيث كان اهمها معايير للاداء التشغيلي ولخدمات المشتركين وللفترة والتحصيل وادارة التكاليف حيث تم الاعتماد على هذه الدراسة بشكل رئيس في تصميم المعايير الادارية جدول (4.1).

وقد قام غولدن ومين Golden; Min, 2012 بدراسة سياسة سرقة التيار الكهربائي على مدى عشر سنوات حيث توصلت الى نتائج تظهر ان سرقة الكهرباء كبيرة في الحجم كما يختلف مدى السرقة مع الدورة الانتخابية للدولة حيث تكون كبيرة في السنة التي تجري في الانتخابات بالمقارنة مع باقي السنوات وازدياد سرقة التيار الكهربائي من قبل المزارعين بالتزامن مع كثافة الابار المائية ومدى ارتباطه بالانتخابات.

وقد فشلت النتائج في اثبات ان سرقة التيار الكهربائي مرتبطة بالجريمة السياسية او نتيجة لضعف المؤسسات في ادارة خدمات الكهرباء للمشاركين.

وهذه الدراسة لها علاقة بالبحث من حيث تحديد اشكال من توجهات المشتركين للاستهلاك غير المشروع واستغلال الظروف لتعزيز استهلاكهم غير المشروع بالتعاون مع اصحاب المصالح للاستفادة من وجود مناسبات معينة مثل الانتخابات وعن تصورات لمحاربة هذه الظواهر.

وفي دراسة تروفي Truvev, 2003 لمراقبة أسعار التوزيع التي حددت الإيرادات المسموح بها للفترة 2000-2005، ذكرت الهيئة الحكومية أوفجيم وهي مكتب اسواق الغاز والكهرباء أن أهدافها الرئيسية هي:

"تعزيز الحوافز على الشركات لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف، بحيث يمكن خفض الأسعار للعملاء، مع الاعتراف بأنه يجب جمع إيرادات كافية للحفاظ على نوعية مناسبة من العرض، لتمويل الاستثمارات الجديدة المطلوبة والعمل على رضى المستثمرين من خلال الاستثمارات والارباح وتحفيزهم على العودة والاستمرار في الاستثمار.

وذهب إلى الاعتراف بأن نظاما لم يستحدث بعد وهو: "جودة الخدمات التي تقدم للمستهلكين مقابل تكاليف انتاجها؛ والتي تسمح بمعالجة النفقات الرأسمالية والتشغيلية بطريقة يمكن من خلالها الحكم على فعالية التكلفة الإجمالية دون الرجوع إلى عناصر التكاليف الفردية".

وأعرب عن أمله في تحسين عمليات الانتاج عن طريق المزيد من الأعمال اللاحقة، ومنها مشروع تحت عنوان المعلومات والحوافز. وايضا في وثيقة تصف كيف تنوي الذهاب نحو السيطرة على سعر التوزيع المقبل، وقد اعترفت أوفجيم وهي هيئة مكتب اسواق الغاز والكهرباء الحكومية البريطانية صراحة على أهمية معظم القضايا التي أثرت في هذه الورقة.

وتقسم هذه الورقة الى جزئين الاول لوصف النظام الحالي الذي أدخلته آخر مراقبة سعر التوزيع ثم في الجزء الثاني لدراسة بعض هذه العيوب ومناقشة التحسينات الممكنة.

وفي دراسة استكشافية لجبتور واتاتسي ودينو Gbettor; Atatsi; Deynu, 2015 لقياس تأثيرات العدادات مسبق الدفع وسلوك المستهلكين المنزليين المرتبط بالطاقة في غانا حيث تركز الدراسة على دراسة تأثير نظام جديد للفوترة والدفع عن طريق عدادات مسبق الدفع من قبل شركة الكهرباء في غانا على كفاءة تعزيز الإيرادات، وآثاره على نفقات عدة مجموعات من الأسر المعيشية وسلوك المستهلكين. واستنادا إلى الدراسة الاستقصائية فإنه من 384 أسرة من بلدية هو في منطقة فولتا بغانا، فقد اشار التحليل في الدراسة إلى أن مزود الخدمات يحقق زيادة كبيرة في إيراداته بعد تركيبه نظام عدادات المسبق الدفع. الا ان الدراسة لم تجد أي فرق في الإنفاق بين الأسر الواحدة والأسر الممتدة لكن كان هناك تحول قوي في سلوك المستهلكين نحو التوجه للحفاظ على الطاقة.

وفي دراسة فانخوسر وتيبك Fankhauser; Tepic, 2005 حول قدرة المستهلكين الفقراء على دفع ثمن الطاقة والمياه؟ اعتمدت على تحليل القدرة على تحمل التكاليف في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية. وبحسب الدراسة تتفق الأسر ذات الدخل المنخفض حصة كبيرة من دخلها على خدمات المرافق مثل الكهرباء والتدفئة والمياه. وكثيرا ما تستخدم الصعوبة التي يواجهها هؤلاء المستهلكون الضعفاء اجتماعيا في زيادة التعريفات كحجة ضد إصلاح التعريفات. ومع ذلك، فإن المعلومات التفصيلية عن نفقات الشركات لمختلف فئات المستهلكين والآثار المترتبة على تعديلات التعريفات على تكاليف التوزيع تكون محدودة للغاية. وتستند الكثير من المعلومات المتاحة إلى تحليل المستوى الاستهلاكي للأسر ذات الدخل المتوسط على خدمات الكهرباء والطعام والمياه.

وتتناول هذه الدراسة نظرة أكثر تفصيلا على القدرة على تحمل تكاليف الكهرباء والتدفئة في المناطق والمياه بالنسبة للمستهلكين ذوي الدخل المنخفض في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية. وفي حين أن

البيانات المتاحة غير كاملة، فإن الدراسة ترى أن القدرة على تحمل التكاليف تشكل مشكلة بالنسبة للمستهلكين ذوي الدخل المنخفض في معظم البلدان.

وتتوقف نتائج إصلاح التعريفات على تحمل التكاليف في نهاية المطاف على سرعة تعديلات التعريفات المتعلقة بالنمو في دخل الأسر المعيشية ومستوى التعريفات اللازمة لاسترداد التكاليف ومستوى التعريفات الفعلية في البداية (التعريفات المعدلة لعدم الدفع) والطلب استجابة لزيادة التعريفات. وخلصت هذه الدراسة إلى أن تأخير إصلاح التعريفات لبضع سنوات يميل إلى إحداث فرق ضئيل في القدرة على تحمل التكاليف بالتالي قد لا تكون وسيلة فعالة للتخفيف من الأثر الاجتماعي لإصلاح الشركات.

وفي دراسة شاوولا Chawla, 2012 بخصوص إعادة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لقطاع الطاقة تم دراسة تطور استراتيجيات استخدام الموارد البشرية المطلوبة في قطاع الطاقة. ولإصلاح قطاع الطاقة في الهند تم تفكيكه الى كيانات منفصلة خاضعة للمسائلة.

يدور قطاع الطاقة تقليديا حول توليد الطاقة ونقلها وتوزيعها. التصنيع (أو مصادر من المصنعين) وتطوير المشاريع هو مهم جدا من وجهة نظر المطورين حيث كل من هذه الأنشطة يتطلب مهارات متخصصة وفي هذه الدراسة تم التركيز على محطات الطاقة الحرارية.

وتعتبر الدراسة ان مدراء الموارد البشرية اذا كانوا سلبيين فانهم يختصرون دورهم في تمرير الوصف الوظيفي الى مستشار الموارد البشرية بينما الناشطين فانهم يتدخلون في عملية التنسيب و/او التدريب قبل التوظيف للحرص على الاضافة للموارد البشرية في تطوير المنشأة. كما ان بعض المنشآت في أي من قطاعات الطاقة اعلاه تعتبر ان دائرة الموارد البشرية مركزا للريح. وباعتبارها تحولا في قطاع الأعمال في قطاع الطاقة فإن مركز الموارد البشرية يعمل على تطوير عدد الموظفين حيث يتم اختيار

الأفضل منهم من قبل شركتهم الخاصة بينما يتم توفير الآخرين للمقاولين من الباطن أو المنظمات الأخرى. وفي كلتا الحالتين يعمل مركز المهارات البشرية كشركة توظيف متخصصة في قطاع الطاقة. وفي حين يحتاج قطاع الطاقة إلى القوى العاملة الماهرة في البلد في الوقت الذي فيه نقص حاد لتشغيل محطات الطاقة في الخارج فإنه يتم إعادة توظيف موظفي قطاع الطاقة لمواجهة النقص الجزئي.

إن عدم تطابق المهارات والفجوات في المهارات يجري مشاهدتها الآن في جميع القطاعات ولا يختلف قطاع الطاقة عنها حيث يتم ملاحظته أكثر حدة في أوروبا حيث قوة العمل أصبحت رمادية كما ان الصين على حافة المعاناة بسبب سياسة الطفل الواحد. وهناك نماذج وشراكات بين القطاع العام والخاص تحوي العديد من البرامج والنشاطات لتكامل سلسلة الموارد البشرية.

وفي دراسة لشركة Price water house (PWC) والبنك الدولي World Bank; PWC, 2014 لتقييم وعمل خطة لتحسين الدفع مقابل خدمات الكهرباء في الضفة الغربية وغزة حيث تم تقديم نظرة شاملة بتقييم أثر عدم دفع تكاليف خدمات الكهرباء طوال دورة السنة المالية الكاملة يشمل (دورة فواتير شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية، عدم دفع موزعي الكهرباء الفلسطينيين الى شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية، الفاقد الكهربائي، التحصيل من المشتركين، تحليل التعريفات الكهربائية، كفاءة وشفافية موزعي الكهرباء الفلسطينيين، اسباب اخرى لعدم دفع فواتير الكهرباء)

وقد اوصت الخطة بعمل مجموعة اجراءات ستؤدي في محصلتها الى توفير 985 مليون شيكل سنويا، ولضمان تدفق الاستحقاقات المالية لشركات التوزيع الفلسطينية تجاه شركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية فقد اوصت الدراسة بما يلي:

1. زيادة معدل التحصيل الى 93% ستساعد شركات التوزيع على دفع 257 مليون شيكل سنويا.

2. زيادة هامش التعريفة إلى 0.52 عن طريق تخفيض سعر البيع كله سوف يساعد على دفع 262 مليون شيكل سنويا.

3. خفض إجمالي الخسائر إلى 15.25% سوف يساعد على الدفع بمقدار 112 مليون شيكل سنويا.

4. زيادة كفاءة الموزعين باستخدام الإيرادات من خدمة الكهرباء لتغطية تكلفة الكهرباء فقط سوف يساعد على الدفع بمقدار 242 مليون شيكل.

5. استخدام الإيرادات الأخرى من خدمات الكهرباء مثل الرسوم ومساهمة المشتركين في توصيل

الشبكة والرسوم الثابتة والرسوم الأخرى سوف يساعد على الدفع بمقدار 112 مليون شيكل.

وتعتبر هذه المقترحات في غاية الأهمية عند تنفيذها على جانبي العرض لشركات توزيع الكهرباء

ال فلسطينية وجانب الطلب من قبل المشتركين على خدمات شركات التوزيع وذلك لتقليل قيمة الذمم

الدائنة لشركة الكهرباء القطرية على شركات التوزيع الفلسطينية. وسيتم مناقشة هذه المؤشرات في

الفصل التالي بناء على المعلومات والبيانات الأولية التي تم جمعها.

منهجية الدراسة والتحليل

من اجل تحقيق الهدف الرئيس للدراسة والمتمثل في معرفة اثر الاداء الاداري على الاداء المالي في شركات توزيع الكهرباء العاملة في الضفة الغربية في فلسطين، فقد تضمن هذا الفصل وصفا مفصلا للمنهج المتبع وكذلك مجتمع الدراسة المستهدف والعينة وكيفية اختيارها، ووصفا تفصيليا للادوات المستخدمة في جمع البيانات وصدق وثبات هذه الادوات والاجراءات المتبعة في التحليل.

4.1 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي بشكل رئيسي و مكثف و ذلك لملائمته طبيعة الدراسة وإجراءاتها. وقد جمعت البيانات والمعلومات الاولية المستخدمة في الدراسة بالاعتماد على مقابلات مهيكلة مع مهندسي الشركات وعمل مجموعة بؤرية مع قيادات شركات توزيع الكهرباء تمهيدا لتحليلها ومناقشة النتائج للخروج بالتوصيات والسياسات الملائمة للنهوض بقطاع الكهرباء في الضفة الغربية.

4.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات توزيع الكهرباء العاملة في الضفة الغربية، ويمكن تلخيص مجتمع الدراسة المشاركين في المجموعة البؤرية بالشركات التالية:

1. شركة كهرباء الشمال NEDCO

2. شركة كهرباء القدس JDECO

3. شركة كهرباء الخليل HEPCO

4. شركة كهرباء الجنوب SELCO

3.4 ادادة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات والمعلومات الاولية على المقابلات المهيكلة و المجموعات البؤرية وذلك بسبب الحاجة الى خبراء في الاجراءات الادارية المتبعة في شركات التوزيع واسباب العجز المالي في تلك الشركات بالإضافة الى الممارسات الادارية الواجب تطبيقها لتحسين الوضع القائم. وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من شركات التوزيع وهي المؤسسات ذات العلاقة بقطاع التوزيع والمذكورة في مجتمع الدراسة.

وتعنى هذه الدراسة بدراسة ثلاثة محاور رئيسية والإجراءات الادارية الحالية المتبعة في شركات توزيع الكهرباء ومدى كفاءة هذه الاجراءات في الاداء الاداري للشركات وبالتالي مدى مساهمتها في العجز المالي القائم لشركات التوزيع.

وبالاعتماد على الدراسات السابقة في الفصل السابق تم صياغة وتطوير الاجراءات والممارسات الادارية التالية الواجب توفرها في الشركات لكل محور من محاور الدراسة كما يلي:

جدول(4.1): الممارسات الادارية الواجب توفرها في شركات التوزيع

المحور	الرقم	الممارسة الادارية
زيادة الذمم المدينة	1	وجود خطة استراتيجية تضمن تحصيل الذمم المدينة
	2	وجود قسم مختص بمتابعة تحصيل الذمم المدينة
	3	وجود معايير اداء للعاملين في تحصيل الذمم المدينة وحوافز مرتبطة بالاداء وتدوير العاملين غير الناجحين
	4	وجود قسم للعناية بكبار المشتركين وتحصيل اثمان الاستهلاك بشكل شهري
	5	وجود تصنيف للذمم المدينة للمشاركين ومتابعة كبار المدينين بشكل خاص
	6	تدريب الموظفين على الية واجراءات التعامل مع المشتركين خصوصا كبار المدينين
	7	المتابعة القضائية للمتعتنين غير الراغبين بالدفع ومتابعة تحصيل الذمم المدينة قانونيا
	8	تقديم حوافز (خصم) لتسديد الذمم المدينة للراغبين بالدفع وغير القادرين حسب تصنيف للقيمة او نوعية الدين او المتعسرين
	9	تقديم تسهيلات او جدولة لاصحاب الذمم المدينة المتعسرين
	10	القيام باجراءات فصل الخدمة بشكل قانوني عن الممتنعين عن الدفع
	11	ربط تقديم الخدمات للمشارك لجميع الاشتراكات المستفيدة منها المشارك بالذمم المدينة للمشارك
	12	التوعية الاعلامية للمشاركين بضرورة الالتزام بتسديد اثمان الاستهلاك والتوعية بتأثير عدم تسديد اثمان الاستهلاك على الشركة وعلى المجتمع
	13	تركيب عدادات مسبقة الدفع للمشاركين بعد عدد معين من الفواتير غير المدفوعة
	14	ربط الخدمات او المستحقات من مؤسسات اخرى مثل البلديات او المؤسسات الحكومية ببراءة الذمة من شركة الكهرباء
	15	البحث المستمر في اسباب عدم تسديد المشتركين لاثمان الاستهلاك وتزايد الذمم المدينة
	16	اعتماد التقاص مع المشتركين التجاريين او الصناعيين المزودين لبضائع او

خدمات تقوم شركة الكهرباء بشراؤها وشراء تلك الخدمة منهم		
التنسيق مع جهاز الشرطة لتسهيل مهام موظفي التحصيلات	17	
تطوير خدمات التحصيل الالي	18	
وجود خطة استراتيجية تشمل تخفيض الفاقد	1	الفاقد الكهربائي
وجود قسم مختص بمتابعة الفاقد ويتم متابعته بشكل حثيث	2	
وجود معايير اداء للعاملين في قسم الفاقد وحوافز مرتبطة بالاداء وتدوير العاملين غير الناجحين	3	
تخفيض الفاقد الفني في الشبكات ورفع معامل القدرة وفوترة القدرة غير الفعالة للمشاركين	4	
تركيب عدادات على محطات التحويل وربط قراءاتها مع عدادات المشاركين على كل محطة لتحديد الفاقد لكل محطة	5	
فحص دوري للاشتراكات ذات السوابق في الاستهلاك غير المشروع	6	
تركيب عدادات منفصلة خارج المنازل للمستهلكين بشكل غير مشروع	7	
متابعة قيمة الشحنات او قيمة فواتير الاستهلاك للمشاركين ومقارنتها مع معدلات الاستهلاك الشهري المفترضة	8	
عمل زيارة ميدانية تفقدية دورية لسلامة التوصيل بغض النظر عن نتائج تقارير المتابعة	9	
عدم تغطية الكابل المغذي للاشتراك من الشبكة وحتى عداد المشترك	10	
العمل على زيادة ولاء الموظفين وخصوصا العاملين في التفتيش	11	
العمل على توعية المشاركين من خلال الاعلام ودور العبادة والمؤسسات التعليمية بعدم قانونية وحرمة الاستهلاك غير المشروع	12	
توعية المستهلكين من خلال المؤسسات الاعلامية وغيرها بتأثير الاستهلاك غير المشروع على شركات توزيع الكهرباء وقدرتها على تقديم خدماتها وبالتالي على الاقتصاد بشكل عام	13	
تقديم المتجاوزين الى القضاء واستصدار بحقهم احكاما رادعة	14	
العمل مع المجتمع المحلي على توعية المشاركين بضرورة عدم الاستهلاك غير المشروع ونبذ المتجاوزين	15	
عمل حملات محاربة للفاقد الفني والاستهلاك غير المشروع بالتعاون مع المجتمع المحلي واجهزة الامن	16	

استخدام التكنولوجيا التي تحد من قدرة المشتركين على الاستهلاك غير المشروع	17	
عقد ورشات عمل للعاملين في قسم الفاقد في المناطق المختلفة وتعميم الخبرات المكتسبة من مواجهة الحالات الميدانية على العاملين في المناطق الاخرى	18	
وجود خطة استراتيجية تشمل على تحديد الايدي العاملة اللازمة	1	المصاريف
الاستغلال الامثل للموارد البشرية المتوفرة والتخلص من البطالة المقنعة	2	
ضبط المصروفات وتخفيضها الى الحد الادنى	3	
ابرام عقود العمل على اساس المشاركة في الارباح خصوصا للمناصب العليا	4	
عمل برامج دورية للخروج الامن لتقليل فواتير الرواتب	5	
العمل على تخفيض التكاليف الثابتة الى الحد الادنى الممكن	6	
التعاقد مع مقاولين لتنفيذ جزء من الاعمال المطلوبة مقابل تخفيض عدد العمال عوضا عن ذلك عبر تقديم حوافز لانتهاء الخدمات مبكرا	7	
اطالة ساعات العمل اليومية مقابل تخفيض عدد ايام العمل الاسبوعية	8	
ربط مستحقات وحوافز مجلس الادارة بالاداء المالي للشركة	9	
تقييم دوري للعاملين وفق مؤشرات اداء وربط استمراهم بالعمل بمستوى الاداء المطلوب	10	
تدريب الموظفين وزيادة مهاراتهم لرفع الكفاءة الانتاجية للعمال وزيادة الاستثمار بالموارد البشرية	11	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

4.4 جمع البيانات وتحليلها:

نعرض في هذا الجزء من الدراسة نتائج المقابلات المهيكلة ثم نتبع ذلك بنتائج مجموعات النقاش البؤرية وذلك لمعرفة مدى التوافق والتناقض بينها وبين آرائهم واداء الشركات الفعلي حسب ما ورد في الجداول السابقة.

4.4.1 المقابلات المهيكلة:

تم مقابلة مجموعة شخصيات من شركات التوزيع على علاقة بالمشاركين لاستطلاع آرائهم بخصوص الاجراءات الادارية لمحاور الدراسة المذكورة في الجدول السابق بخصوص مدى العمل بهذه الاجراءات وعن مدى نجاعة هذه الاجراءات في حال توفرها في احداث تحسن في تخفيض الذمم المدينة وتقليل الفاقد الكهربائي والمصاريف²، وقد كانت نتيجة المقابلات لكل محور كما يلي:

1. المحور الاول: الزيادة في الذمم المدينة

كانت نتيجة المقابلات لهذا المحور كما يلي:

جدول(4.2): نتيجة مقابلات شركات التوزيع لمحور الذمم المدينة

الرقم	الممارسة الادارية											
	شركة كهرباء الشمال			شركة كهرباء القدس			شركة كهرباء الخليل			شركة كهرباء الجنوب		
	نعم	لا	الى حد ما	نعم	لا	الى حد ما	نعم	لا	الى حد ما	نعم	لا	الى حد ما
1	X			X								
2	X			X								
3	X			X								

² تم اجراء مقابلات منفصلة مع كل من المهندس امجد الحاج من شركة كهرباء الشمال والمهندس جواد ابو زر من شركة كهرباء القدس والمهندس باسم التميمي من شركة كهرباء الخليل والمهندس سفيان سامرة من شركة كهرباء الجنوب.

										الذمم المدينة وحوافز مرتبطة بالاداء وتدوير العاملين غير الناجحين	
X				X			X		X	وجود قسم للعناية بكبار المشتركين وتحصيل اثمان الاستهلاك بشكل شهري	4
		X		X			X		X	وجود تصنيف للذمم المدينة للمشاركين ومتابعة كبار المدينين بشكل خاص	5
X			X				X	X		تدريب الموظفين على الية واجراءات التعامل مع المشتركين خصوصا كبار المدينين	6
		X		X			X		X	المتابعة القضائية للمتعتنين ومتابعة تحصيل الذمم المدينة قانونيا	7
	X			X		X			X	تقديم حوافز (خصم) لتسديد الذمم المدينة حسب تصنيف للقيمة او نوعية الدين او المتعسرين	8
		X		X			X		X	تقديم تسهيلات او جدولة لاصحاب الذمم المدينة المتعسرين	9
		X	X				X		X	القيام باجراءات فصل الخدمة بشكل قانوني عن الممتعين عن الدفع	10
		X		X			X		X	ربط تقديم الخدمات للمشارك لجميع الاشتراكات المستفيد منها المشارك بالذمم المدينة للمشارك	11
X				X			X		X	التوعية الاعلامية للمشاركين بضرورة الالتزام بتسديد اثمان الاستهلاك والتوعية بتأثير عدم تسديد اثمان الاستهلاك على الشركة وعلى المجتمع	12
		X		X			X		X	تركيب عدادات مسبقة الدفع للمشاركين بعد عدد معين من الفواتير غير	13

المدفوعة											
X			X				X			14	ربط الخدمات او المستحقات من مؤسسات اخرى مثل البلديات او المؤسسات الحكومية ببراءة الذمة من شركة الكهرباء
X			X				X		X	15	البحث المستمر في اسباب عدم تسديد المشتركين لاثمان الاستهلاك وتزايد الذمم المدينة
	X			X			X		X	16	اعتماد التقاص مع المشتركين التجاريين او الصناعيين المزودين لبضائع او خدمات تقوم شركة الكهرباء بشرائها وشراء تلك الخدمة منهم
	X			X		X			X	17	التنسيق مع جهاز الشرطة لتسهيل مهام موظفي التحصيلات
	X		X				X		X	18	تطوير خدمات التحصيل الالي

بخصوص وجود خطة استراتيجية تشمل تحصيل الذمم المدينة ووجود قسم مختص بمتابعة تحصيل الذمم المدينة ووجود معايير اداء للعاملين في تحصيل الذمم المدينة كانت اجابة شركتي كهرباء الشمال والقدس بتوفر هذه الاجراءات بينما لا تتوفر أي منها في شركة كهرباء الجنوب كما لا تتوفر في شركة كهرباء الخليل باستثناء توفر قسم مختص بمتابعة تحصيل الذمم المدينة. كما انه يتوفر في جميع الشركات قسم للعناية بكبار المشتركين باستثناء شركة كهرباء الجنوب بينما تقوم جميع الشركات بتصنيف الذمم الدائنة لجميع المشتركين وتتابع تحصيلها خصوصا كبار المدينين. وبخصوص تدريب الموظفين على اجراءات التعامل مع المشتركين خصوصا كبار المشتركين كانت اجابة شركة كهرباء

القدس انه يتم القيام بذلك بينما لا يتم في شركتي كهرباء الخليل والجنوب في حين لا يتم بشكل كامل في شركة كهرباء الشمال.

وتقوم جميع الشركات بالمتابعة القضائية للمدينين المتعنتين وان كانت تشكو من عدم الفعالية في تنفيذ الاحكام القضائية الصادرة وعدم الفعالية في التنسيق مع جهاز الشرطة لتسهيل مهام موظفي التحصيل كما ان جميع الشركات تقدم تسهيلات بجدولة الديون للمشاركين ولكن لا تقوم بخصم اجزاء من قيمة تلك الديون للمشاركين مقابل التسديد. ويتم فصل الخدمة بشكل قانوني عن المشاركين الممتنعين عن الدفع في شركتي الشمال والقدس بينما لا يتم فصل الخدمة في شركة كهرباء الخليل وتتم بشكل غير منظم في شركة كهرباء الجنوب. كما يتم في جميع الشركات تركيب عدادات مسبقة الدفع للمشاركين بعد عدد معين من الفواتير غير المدفوعة وكذلك ربط تقديم الخدمات للمشارك باجمالي الذم المدينة من جميع الاشتراكات المستفيد منها ذلك المشترك. وبخصوص توعية المشاركين بضرورة الالتزام بتسديد اثمان الاستهلاك فان شركتي الشمال والقدس تقوم بذلك في حين تقوم شركة كهرباء الخليل بذلك بشكل محدود ولا تقوم بذلك شركة كهرباء الجنوب.

وايضا المؤسسات لا تقوم بربط تقديم الخدمات ببراءة الذمة من شركات الكهرباء كما لا تقوم شركتي كهرباء الخليل والجنوب بالبحث المستمر في اسباب عدم تسديد المشاركين لاثمان الاستهلاك في الوقت الذي تقوم بذلك شركتي الشمال والقدس.

وبخصوص المشاركين التجاريين او الصناعيين المزودين لشركات الكهرباء لخدمات فان جميع الشركات تقوم بعمل خصم الذم المدينة للمشاركين من قيمة مستحقاتهم باستثناء شركة كهرباء الجنوب التي تقوم احيانا بذلك بشكل غير منتظم. ولاغراض تطوير خدمات التحصيل الالي فان

شركتي كهرباء الشمال والقدس تقوم بذلك في حين لا زالت هذه الخدمات غير متوفرة في شركتي كهرباء الخليل والجنوب ولكن هناك توجهات للعمل بها.

2. المحور الثاني: الفاقد الكهربائي

كانت نتيجة المقابلات لهذا المحور كما يلي:

جدول(4.3): نتيجة مقابلات شركات التوزيع لمحور الفاقد الكهربائي

الرقم	الممارسة الادارية	شركة كهرباء الشمال			شركة كهرباء القدس			شركة كهرباء الخليل			شركة كهرباء الجنوب		
		نعم	لا	حد ما	نعم	لا	حد ما	نعم	لا	حد ما	نعم	لا	حد ما
1	وجود خطة استراتيجية تشمل تخفيض الفاقد	X			X				X				X
2	وجود قسم مختص بمتابعة الفاقد ويتم متابعته بشكل حثيث	X			X			X					X
3	وجود معايير اداء للعاملين في قسم الفاقد وحوافز مرتبطة بالاداء وتدوير العاملين غير الناجحين			X	X				X				X
4	تخفيض الفاقد الفني في الشبكات ورفع معامل القدرة وفوترة القدرة غير الفعالة للمشاركين	X			X				X				X
5	تركيب عدادات على محطات التحويل وربط قراءاتها مع عدادات المشتركين على كل محطة لتحديد الفاقد لكل	X			X				X				X

										محطة	
	X		X				X		X	6	فحص دوري للاشتراكات ذات السوابق في الاستهلاك غير المشروع
	X			X			X		X	7	تركيب عدادات منفصلة خارج المنازل للمستهلكين بشكل غير مشروع
			X				X		X	8	متابعة قيمة الشحنات او قيمة فواتير الاستهلاك للمشاركين ومقارنتها مع معدلات الاستهلاك الشهري المفترضة
			X				X		X	9	عمل زيارة ميدانية تفقدية دورية لسلامة التوصيل بغض النظر عن نتائج تقارير المتابعة
	X			X			X	X		10	عدم تغطية الكابل المغذي للاشتراك من الشبكة وحتى عداد المشترك
X				X			X		X	11	العمل على زيادة ولاء الموظفين وخصوصا العاملين في التفتيش
X			X				X		X	12	العمل على توعية المشتركين من خلال الاعلام ودور العبادة والمؤسسات التعليمية بعدم قانونية حرمة الاستهلاك غير المشروع
X			X				X		X	13	توعية المستهلكين من خلال المؤسسات الاعلامية وغيرها بتأثير الاستهلاك غير المشروع على شركات توزيع الكهرباء وقدرتها على تقديم خدماتها وبالتالي على الاقتصاد بشكل عام
	X			X			X		X	14	تقديم المتجاوزين الى القضاء واستصدار بحقهم احكاما رادعة

X			X				X	X		العمل مع المجتمع المحلي على توعية المشتركين بضرورة عدم الاستهلاك غير المشروع ونبذ المتجاوزين	15
X			X		X			X		عمل حملات محاربة للفاقد الفني والاستهلاك غير المشروع بالتعاون مع المجتمع المحلي واجهزة الامن	16
		X		X			X	X		استخدام التكنولوجيا التي تحد من قدرة المشتركين على الاستهلاك غير المشروع	17
X			X				X		X	عقد ورشات عمل للعاملين في قسم الفاقد في المناطق المختلفة وتعميم الخبرات المكتسبة من مواجهة الحالات الميدانية على العاملين في المناطق الاخرى	18

لقد اتفقت شركتي كهرباء الشمال والقدس بخصوص وجود خطة استراتيجية تشمل تخفيض الفاقد بينما لا يوجد لدى شركة كهرباء الخليل خطة استراتيجية بخصوص ذلك في حين ان شركة كهرباء الجنوب ايضا لا يوجد لديها خطة استراتيجية تشمل تخفيض الفاقد كما بالمقابل في شركتي الشمال والقدس قسم مختص بمتابعة الفاقد بينما يوجد بفعالية منخفضة في شركتي الخليل والجنوب. اما بخصوص وجود معايير اداء للعاملين في قسم الفاقد وحوافز مرتبطة بالاداء وتدوير العاملين غير الناجحين فانه لا يتوفر الا في شركة كهرباء القدس ولا يتوفر في الشركات الاخرى. اما بخصوص تخفيض الفاقد الفني في الشبكات ورفع معامل القدرة وفوترة القدرة غير الفعالة فانه متوفر في شركتي الشمال والقدس بينما يتوفر في شركة كهرباء الخليل باستثناء فوترة القدرة غير الفعالة في حين انه بدأ تطبيقه جزئيا منذ فترة وجيزة فقط في شركة كهرباء الجنوب.

ولتقليل الفاقد غير الفني تقوم شركتي كهرباء الشمال والقدس بتركيب عدادات على محطات التحويل وربط قراءتها مع عدادات المشتركين لكل محطة في حين لا تقوم شركتي الخليل والجنوب بذلك. كما تقوم شركات كهرباء الشمال والقدس بفحص دوري للاشتراكات ذات السوابق في الاستهلاك غير المشروع في حين لا تقوم بذلك شركة كهرباء الخليل بينما تقوم بذلك شركة كهرباء الجنوب بشكل جزئي. وتقوم جميع الشركات بتركيب عدادات منفصلة خارج المنازل خصوصا للمستهلكين بشكل غير مشروع في حين تقوم بذلك شركة كهرباء الشمال بتركيبها للمراقبة في حال تعذر دخول المنزل بينما تطبق ذلك شركة كهرباء الجنوب بشكل جزئي.

وتقوم جميع الشركات بمتابعة قيمة الشحانات او قيمة الفواتير للمشاركين ومقارنتها بمعدلات الاستهلاك المفترضة وكذلك تقوم ايضا بزيارات ميدانية تفقدية دورية لسلامة التوصيل بغض النظر عن نتائج تقارير المتابعة. وبينما تقوم شركة كهرباء القدس والخليل بعدم تغطية الكابل من الشبكة وحتى العداد، تقوم بذلك شركة كهرباء الشمال حسب الحالة، اما شركة كهرباء الجنوب تقوم بذلك جزئيا وحسب يختلف من منطقة لآخرى.

وتقوم جميع الشركات باستثناء شركة كهرباء الجنوب بالعمل على زيادة ولاء الموظفين وخصوصا العاملين في التفثيش كما تقوم شركتي كهرباء الشمال والقدس بالعمل على توعية المشاركين من خلال الاعلام ودور العبادة والمؤسسات التعليمية بحرمة الاستهلاك غير المشروع وكذلك التوعية من خلال المؤسسات الاعلامية بتأثير الاستهلاك غير المشروع على شركات توزيع الكهرباء وقدرتها على تقديم خدماتها وعلى الاقتصاد بشكل عام بينما لا تقوم بذلك شركتي كهرباء الخليل والجنوب. وفي الوقت الذي تقوم جميع الشركات بتقديم المتجاوزين الى القضاء واستصدار احكاما بحقهم الا ان شركتي

كهرباء الخليل والجنوب تشكوان من عدم الفعالية في تنفيذ تلك الاحكام. وبخصوص العمل مع المجتمع المحلي على توعية المشتركين بضرورة البعد عن الاستهلاك غير المشروع فان شركة كهرباء القدس تقوم بذلك بينما شركة كهرباء الخليل تقوم بذلك ولكن فعاليته منخفضة في حين لا تقوم بذلك شركتي الشمال والجنوب وايضا لا تقوم الشركات بحملات محاربة الفاقد والاستهلاك غير المشروع بالتعاون مع المجتمع المحلي واجهزة الامن في حين تقوم به فقط شركة كهرباء القدس ولكن فعاليته منخفضة.

من جهة اخرى تقوم جميع الشركات باستثناء شركة كهرباء الشمال باستخدام التكنولوجيا التي تحد من قدرة المشتركين على الاستهلاك غير المشروع. وبخصوص تعميم الخبرات المكتسبة من مواجهة الحالات الميدانية للعاملين في اقسام الفاقد في مختلف مناطق الشركة من خلال ورشات العمل فان شركتي كهرباء الشمال والقدس تقوم بذلك بينما شركتي كهرباء الخليل والجنوب لا تقوم بذلك.

3. المحور الثالث: المصاريف

كانت نتيجة المقابلات لهذا المحور كما يلي:

جدول(4.4): نتيجة مقابلات شركات التوزيع لمحور المصاريف

الرقم	الممارسة الادارية			شركة كهرياء الشمال			شركة كهرياء القدس			شركة كهرياء الخليل			شركة كهرياء الجنوب		
	نعم	حد	لا	نعم	حد	لا	نعم	حد	لا	نعم	حد	لا	نعم	حد	لا
1			X			X			X			X			X
2			X			X			X			X			X
3			X			X			X			X			X
4			X			X			X			X			X
5			X			X			X			X			X
6			X			X			X			X			X

										التعاقد مع مقاولين لتنفيذ جزء من الاعمال المطلوبة مقابل تخفيض عدد العمال عوضا عن ذلك عبر تقديم حوافز لانتهاء الخدمات مبكرا	7
	X		X						X	اطالة ساعات العمل اليومية مقابل تخفيض عدد ايام العمل الاسبوعية	8
	X		X					X		ربط مستحقات وحوافز مجلس الادارة بالاداء المالي للشركة	9
	X				X			X		تقييم دوري للعاملين وفق مؤشرات اداء وربط استمراهم بالعمل بمستوى الاداء المطلوب	10
		X			X				X	تدريب الموظفين وزيادة مهاراتهم لرفع الكفاءة الانتاجية للعمال وزيادة الاستثمار بالكفاءات	11

يوجد لدى شركتي كهرباء الشمال والقدس خطة استراتيجية تشمل الية تحديد حجم الايدي العاملة اللازمة بينما لا يوجد لدى شركتي كهرباء الخليل والجنوب خطة بشأن ذلك وقد تبين انه يتم الاستغلال الامثل للموارد البشرية المتوفرة في جميع الشركات باستثناء شركة كهرباء الجنوب، كما يتم العمل على ضبط المصروفات وتخفيضها الى الحد الادنى في جميع الشركات، الا انه لا يتم العمل على ذلك بالقدر الكافي في شركة كهرباء الجنوب. ولا يتم ابرام عقود على اساس المشاركة في الارياح في

المناصب العليا في أي من الشركات الاربعة كما لا يتم عمل صفقات لانهاء خدمات الموظفين ممن عملوا لفترة طويلة الا في شركة كهرباء الجنوب التي تقوم بذلك لتقليل عدد الموظفين لديها. كما يتم العمل في شركتي كهرباء الشمال والقدس على تخفيض التكاليف الثابتة الى الحد الادنى الممكن بينما يتم العمل على ذلك في شركتي كهرباء الخليل والجنوب بنسبة اقل.

ويتم التعاقد في شركة كهرباء الشمال وبنسبة اقل في شركة كهرباء الجنوب مع مقاولين لتنفيذ جزء من الاعمال المطلوبة من الشركة مقابل تخفيض اعداد العمال بينما لا يتم ذلك في شركتي كهرباء القدس والخليل. كما لا يتم اطالة ساعات العمل اليومية مقابل تخفيض عدد ايام العمل الاسبوعية الا في شركة كهرباء الشمال حيث ان ايام العمل الاسبوعية في شركة كهرباء الشمال 5 ايام بواقع 8 ساعات يوميا بينما باقي الشركات تعمل لمدة 6 ايام اسبوعيا بعدد ساعات اقل لليوم الواحد. ولا يتم في أي من الشركات ربط مستحقات وحوافز مجلس الادارة بالاداء المالي للشركات. ويتم عمل تقييم دوري للعاملين وفق مؤشرات اداء وربط استمرارهم بالعمل بمستوى معين من الاداء في جميع الشركات باستثناء شركة كهرباء الجنوب التي تقوم بعمل تقييم بشكل غير منتظم ولا تؤثر نتيجة ذلك التقييم على الاستمرار بالعمل داخل الشركة كما يتم ايضا في جميع الشركات العمل على تدريب الموظفين لزيادة مهاراتهم ورفع كفاءتهم الانتاجية.

4.4.2 مجموعات النقاش Focus Groups:

ولاغراض مناقشة الاجراءات الادارية قيد البحث ونتائج المقابلات مع مهندسي الشركات والحصول على تحليل معمق بخصوص الاجراءات الادارية المعمول بها حاليا في الشركات واسباب ومدى تاثيرها في الاداء المالي في الشركات وكذلك البحث عن اكثر الاجراءات التي في حال تطبيقها سيكون له اثرا

واضحاً في تحسن الاداء المالي لشركات التوزيع، تم عقد مجموعات نقاش مع شركات التوزيع³ حيث تم عرض الاسئلة بخصوص النقاط المذكورة في جدول (3.1) بخصوص محاور الدراسة الثلاثة وقد تم التوصل الى ما يلي:

1. محور الذمم المدينة:

بناء على الاسئلة الواردة من رقم الجدول (4.1) حيث تم مناقشتها مع المجموعات البؤرية وقد ظهر تقارباً بين الشركات وسنتناول كل شركة على حده:

• شركة كهرباء الخليل:

بناء على المناقشات مع شركة كهرباء الخليل فقد تبين ان الخطة الاستراتيجية التي تبنتها الشركة لا يتم تطبيقها ولا يتم العمل وفق سياسات استراتيجية واضحة خاصة بسبب وجود مناطق عمل جغرافية غير متجانسة وخصوصاً في البلدة القديمة في منتصف مدينة الخليل بقية مدينة الخليل وان تنفيذ خطة استراتيجية في هذه المناطق صعب جداً، وبالرغم من ان الشركة تعمل على جباية اثمان الاستهلاك والحد من زيادة الذمم المدينة من خلال دائرة خدمات المشتركين والتي تضم اقساماً خاصة لمتابعة الذمم المدينة ومتابعة كبار المشتركين من خلال موظفين مدربين. وتقوم دائرة خدمات المشتركين بتصنيف الذمم المدينة للمشاركين ومتابعة تحصيلها وتقديم تسهيلات في الدفع تمكن المدنيين من تسديد قيمة مديونيتهم كما انه يتم ربط الخدمات للمشارك بتسوية ديونهم كما يتم العمل

³مجموعة نقاش مع ممثلين عن شركتي كهرباء الخليل والجنوب بتاريخ 2017/04/02 كما هو في ملحق رقم 1 ومجموعة نقاش مع ممثلين عن شركة كهرباء القدس بتاريخ 2017/04/05 كما هو في ملحق رقم 2 ومجموعة نقاش مع ممثلين عن شركة كهرباء الشمال بتاريخ 2017/08/16 كما هو في ملحق رقم 3

ببراءة الذمة بين الشركة والبلدية فقط وان هذا الاجراء له اثر ايجابي كبير على قدرة الشركة تحصيل قيمة الاستهلاك من المشتركين او الديون القديمة ويشير الجدول رقم 1.6 بخصوص الذمم المدينة ان اداء شركة كهرباء الخليل هو الافضل بين شركات توزيع الكهرباء حيث بلغ معدل الزيادة 8.9% من قيمة المشتريات خلال السنوات 2.11-2.15.

بالمقابل يتم متابعة تحصيل ديون المشتركين الممتنعين عن الدفع قانونيا والقيام بفصل الخدمة بشكل قانوني الا ان هذا الاجراء غير مجدي بسبب عدم الفعالية في تنفيذ الاحكام القضائية الصادرة من المحاكم الفلسطينية خصوصا اذا كان الامر يتعلق بخدمات في مناطق لا تخضع للسيطرة الامنية الفلسطينية. بالاضافة الى ذلك يتم العمل اعلاميا على توعية المشتركين بضرورة تسديد اثمان استهلاك الكهرباء تفاديا للتداعيات السيئة على الشركة وعلى الاقتصاد بشكل عام. وتقوم الشركة تركيب عدادات مسبقة الدفع للمشاركين خصوصا للمشاركين المتخلفين عن تسديد اثمان الاستهلاك كما انها تقوم بخصم اثمان الاستهلاك او الذمم المدينة لاي مشترك يقوم بتوريد بضائع او خدمات للشركة قبل دفع مستحقاته المالية.

ولزيادة كفاءة التحصيل تقوم الشركة بتقييم الموظفين العاملين في دائرة خدمات المشتركين وكذلك تقوم بتقييم اجمالي اداء الدائرة لتصويب الانحرافات او لمعالجة نقاط الضعف ان وجدت الا انه لا يتم اتخاذ اجراءات عقابية بحق المقصرين بسبب طبيعة ارتباط شركة كهرباء الخليل ببلدية الخليل حيث يتم اعتبار جميع موظفي شركة كهرباء الخليل موظفين تابعين للبلدية ولكن منتدبين للعمل في الشركة. وكان من اهم المشكلات التي تعاني منها شركة كهرباء الخليل هو انتشار ثقافة عدم الدفع خصوصا عند المشتركين المتخلفين عن تسديد اثمان الاستهلاك ومعظمهم ينظر الى خدمة الكهرباء على انها

يجب ان تكون مجانية خصوصا عندما يقومون بمقارنة سلوك المشتركين في منطقة البلدة القديمة او سكان المخيمات في سائر الوطن. وتمت الاشارة الى ان الوضع بشكل عام اخذ في التحسن خصوصا عند اعتبار نسبة النمو في التحصيل لاثمان الكهرباء المستهلكة في المناطق تحت السيطرة الفلسطينية بالمقارنة مع مناطق البلدة القديمة والمناطق الخاضعة للسيطرة الاسرائيلية الا انه تبقى هذه المناطق تمثل مشكلة للشركة سيما وانها تمثل ما يقارب 20% من اجمالي مبيعات الشركة حيث تضطر الشركة الى رفع مخصص الديون المشكوك في تحصيلها لهذه المناطق الى 30%.

- شركة كهرباء الجنوب:

تواجه شركة كهرباء الجنوب تهديدات خارجية تعيق تنفيذ خطتها الاستراتيجية اهمها البعد القانوني حيث انه لا يوجد قانون رادع يمكن تنفيذه بشكل سريع وناجز. وكان الهيكل الاداري لشركة كهرباء الجنوب يشتمل على اقسام لمتابعة تحصيل اثمان الاستهلاك والذمم المدينة وان موظفي هذه الاقسام يتم تدريبهم للقيام بالاعمال الموكلة اليهم ويتم تقييم ادائهم بشكل دوري لمعالجة نقاط الضعف ان وجدت لتمكين اقسام التحصيل من اداء اعمالها بكفاءة عالية كما يتم العمل بنظام تقديم حوافز حسب نسب الانجاز.

ويتم تصنيف الذمم المدينة للمشاركين ويتم متابعة تحصيلها ومن كبار المشتركين بشكل خاص كما يتم تقديم تسهيلات للمشاركين لتمكينهم من تسديد مديونيتهم كما تجري متابعة قضايا الممتنعين عن الدفع قانونيا الا ان هذا الاجراء غير فعال خصوصا عند التنفيذ سيما وان مناطق عمل الشركة ممتدة جغرافيا على مساحة واسعة معظمها غير خاضع للسيطرة الفلسطينية حيث ان هذا يعتبر احد اهم الاسباب بالاضافة الى الثقافة السائدة في ارتفاع نسبة الزيادة في الذمم المدينة الى نسبة قياسية هي

الاعلى بين شركات التوزيع حيث بلغت 41.3% من اجمالي قيمة المشتريات للاعوام 2011-2015 كما يشير جدول الذمم المدينة رقم 1.6. كما يتم خصم قيمة الذمم المدينة من المستحقات لاي مورد في حال وجود ديون على ذلك المورد للشركة بالاضافة الى ربط الذمم المدينة لجميع الخدمات المستفيد منها أي مشترك بتقديم خدمة جديدة له.

ولزيادة كفاءة التحصيل، فان الشركة تقوم بالعمل ببراءة الذمة مع بعض البلديات والمجالس القروية في مناطق عمل الشركة حيث يستعان بالحكم المحلي الشريك الفعلي في شركة كهرباء الجنوب فرض العمل ببراءة الذمة على جميع البلديات والمجالس القروية مع شركة الكهرباء لما لذلك من اثر ايجابي كبير على اداء الشركة في تحصيل الذمم المدينة.

ويتم عمل توعية اعلامية للمشاركين بضرورة تسديد اثمان الاستهلاك كما يتم العمل بتركيب عدادات مسبقة الدفع للمشاركين خصوصا الممتنعين عن الدفع الا ان هذا الاجراء له تاثيرات سلبية احيانا مرتبطة بطبيعة المنطقة من حيث جغرافيتها والثقافة السائدة فيها حيث انه في بعض المناطق وان كان يحقق ايرادا اعلى بشكل طفيف الا انه يتسبب بزيادة الفاقد الكهربائي بشكل اكبر وفي مناطق اخرى تكون نتائجه جيدة جدا.

وقد كان هناك تشابها كبيرا بين شركة كهرباء الخليل والجنوب بخصوص مناطق العمل الجغرافية حيث ان هناك مناطق خارج السيطرة الفلسطينية هي مناطق ج تشبه الى حد كبير مناطق H2 في الخليل.

• شركة كهرباء القدس:

وبالنسبة لشركة كهرباء القدس فقد تبين وجود خطة استراتيجية لتحصيل الذمم المدينة حيث انه من اهم محاورها متابعة تحسين الاداء التجاري والمالي للشركة وتقديمها بالشكل الاقتصادي الامن، كما يوجد اقسام خاصة مهمتها متابعة تحصيل الديون من المشتركين، ويتم متابعة اداء هذه الاقسام والعاملين فيها وفق معايير اداء محددة ويتم تعديل الخطة سنويا حسب اهداف محددة هدفها تحسين العلاقة مع المشتركين وإتباع اساليب حديثة في التعامل مع المشتركين مثل انشاء مركز الاتصالات الخاص بالشركة في اطار توجه لدى الشركة باستخدام التكنولوجيا المتقدمة في التعامل مع المشترك حيث يوجد نظام ISO والذي يتطلب ان تكون جميع الاجراءات مكتوبة.

أما بالنسبة للمشاركين فانه يوجد تحسين وتطوير بشكل مستمر لكسب رضا الزبائن ويساعد في ذلك توزيع استبيان يتم تنفيذه كل 6 اشهر لتقييم الوضع الراهن ومعالجة مواطن الضعف وتعزيز نقاط القوة. كما انه يوجد قسم خاص لمتابعة كبار المشتركين وتحصيل اثمان الاستهلاك بشكل شهري. ويتم العمل على تقديم تسهيلات في الدفع لباقي المشتركين غير المسددين من جانب والضغط عليهم من جانب اخر لتجنب فصل الخدمة ولتمكين الشركة من الوفاء بالتزاماتها بدفع قيمة فاتورة مشترياتها لشركة الكهرباء القطرية الاسرائيلية.

وتبلغ نسبة المبيعات الى مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية 6% من اجمالي المبيعات حيث تبلغ قيمة الفواتير الشهرية 7 مليون شيكل. وتركز سياسة الشركة على الاستثمار في الكوادر البشرية في الشركة وتدريبهم ورفع كفاءتهم باستمرار وعمل تقييم بشكل دوري للموظفين وتطوير قدراتهم في الجوانب

التي بحاجة الى تطوير حيث انه يوجد مراكز تدريب خاصة بالشركة لهذا الغرض بالاضافة الى تدريب الموظفين من خلال العديد من الدورات الخارجية المتخصصة في المجالات المطلوبة.

وتعتبر المخيمات حتى الان من اكثر المناطق التي لا تستطيع الشركة حل مشكلة التحصيل فيها كما تعتبر مناطق ضواحي القدس بالاضافة الى المخيمات هي اكثر المناطق التي تعاني الشركة فيها من تدني التحصيل كما ان الاداء على مستوى مؤشرات الاداء الاخرى ليست بالمستوى المطلوب.

ويتم متابعة المشتركين الممتنعين عن الدفع قضائيا الا ان هذه الاجراءات ليست فعالة واردة. وتقوم الشركة احيانا بفصل الخدمة عن المشتركين الممتنعين عن الدفع الا ان هذا الاجراء غير فعال. وقد كانت نسبة التحصيل قبل 20 عاما افضل بكثير من الوقت الحالي رغم ضعف الامكانيات قديما والخدمة المقدمة للمشارك وهذا يعود بشكل رئيسي الى تراجع وعي المشارك وسلوكه في التعامل مع مزودي خدمة الكهرباء حيث تقوم الشركة بشكل منتظم بتوجيه رسائل توعية اعلامية الى جمهور المشتركين في العديد من القضايا الخاصة برفع وعي المشتركين للتأثير في سلوك المشتركين حتى ينعكس ايجابيا على كفاءة الشركة ورفع قدرتها في تقديم خدماتها الى المشتركين.

ولا تقوم الشركة بتقديم حوافز او خصم للمشاركين لتسديد ديونهم ولكن تقوم بعمل تسهيلات تمكن المشتركين من جدولة الديون المترتبة عليهم. من جهة اخرى تقوم الشركة بتركيب عدادات مسبقة الدفع للمشاركين كما تقوم بتركيب عدادات ذكية (Smart Meters) تعمل باكثر من الية منها الدفع المسبق ويمكن التحكم بها وقرائتها عن بعد حيث ساهمت في تحسين تحصيل الذمم المدينة وكذلك تحصيل اثمان الاستهلاك الشهرية باصدار فواتير شهرية اكثر دقة بتقليل الفروقات بين البيع والفوترة وقد اصبح بالامكان اصدار فاتورة فورية ميدانيا وبالتالي تقليل فترة توريد الفواتير الى المشتركين

وتقصير فترة جباية اثمان الاستهلاك. ولا يتم حاليا ربط الخدمات او المستحقات من مؤسسات اخرى مثل البلديات والمؤسسات الحكومية ببراءة الذمة من شركة الكهرباء مما يساهم في تقليل الكفاءة في تحصيل الذمم المدينة من المشتركين ولكن يتم ربط الخدمات للمشارك بالذمم المدينة المستحقة عليه من اشتراكات اخرى كما يتم اعتماد النقص لديون المشتركين للموردين لبضائع او خدمات لشركة الكهرباء. ويتم التنسيق احيانا مع الشرطة الفلسطينية لتسهيل مهام موظفي التحصيل الا ان فعالية هذا الاجراء ما زالت متدنية.

- شركة كهرباء الشمال:

يوجد لشركة كهرباء الشمال فانه يوجد اقسام متخصصة لمتابعة وتحصيل ديون المشتركين ويوجد قسم للعناية بكبار المشتركين ومتابعة تحصيل اثمان استهلاكهم بشكل شهري وفقا للخطة الاستراتيجية، بالمقابل فانه لا يتم تدريب الموظفين على الية واجراءات التعامل مع المشتركين خصوصا كبار المدينين. ويتم تصنيف الذمم المدينة للمشاركين حسب قيمتها حيث يتم اعطاء اولوية كبيرة لتحصيل الديون من كبار المدينين كما يتم تقديم تسهيلات للمشاركين لجدولة قيمة تلك الديون كما يتم اللجوء الى القضاء في الحالات التي لا يتم التجاوب مع موظفي التحصيل الا ان الاجراءات القضائية كما هو معروف غير فعالة، كما يتم التنسيق احيانا مع جهاز الشرطة بشكل نسبي لتسهيل مهام موظفي التحصيل الا ان هذا الاجراء ايضا يتسم بعدم الفعالية في تمكين الموظفين من اداء اعمالهم.

يوجد ايضا معايير لتقييم اداء العاملين في تحصيل الذمم المدينة الا انه لا يوجد حوافز للعاملين المميزين في اداء اعمالهم وكما هو الحال لا يتم فصل احد من الخدمة كنتيجة للتقييم وتدني الكفاءة. ولا يتم تقديم خصم من اجمالي قيمة الديون كحافز للتسديد ولكن يمكن تقديم تسهيلات بجدولة قيمة

الديون ضمن سياسة الشركة المتعلقة بهذا الخصوص. ويتم اللجوء احيانا الى قطع التيار الكهربائي عن المتخلفين عن تسديد فواتير الاستهلاك الا ان هذا الاجراء غير فعال ايضا كما يتم ربط الخدمات للمشارك لجميع الاشتراكات المستفيد منها المشترك بالذم المدينة المستحقة على ذلك المشترك ولكن لا يتم ربط الخدمات او المستحقات من مؤسسات اخرى مثل البلديات او المؤسسات الحكومية ببراءة الذمة من شركة الكهرباء الا بشكل محدود من قبل بعض الهيئات المحلية.

ويتم تركيب عدادات مسبقة الدفع للمشاركين بشكل عام وللمشاركين المتخلفين عن تسديد اثمان الاستهلاك بشكل خاص لتطوير خدمات التحصيل الالي للمشاركين. ويتم التفاوض بشكل محدود مع المشاركين التجاريين او الصناعيين المزودين لبضائع او خدمات تقوم شركة الكهرباء بشرائها مع قيمة الديون المستحقة عليهم وكذلك يتم بشكل غير منهجي البحث في اسباب عدم تسديد المشاركين لاثمان الاستهلاك الا انه يتم العمل على توعية المشاركين بضرورة تسديد فواتير الكهرباء والاضرار الناجمة عن عدم التسديد على الشركة بشكل خاص وعلى الاقتصاد بشكل عام.

وتعتبر اهم الاجراءات التي من شأنها احداث فارق ايجابي في قدرة الشركة على تحصيل الذم المدينة هو العمل ببراءة الذمة والدعم الامني لتمكين الموظفين على الارض من تأدية اعمالهم.

2. محور الفاقد الكهربائي:

يعتبر الفاقد الكهربائي من اهم العوامل التي تسعى الشركات الى مكافحته نظرا الى الاثر الكبير المترتب التكلفة العالية المترتبة على قيمته حيث تنشأ له اقسام خاصة. وقد تم مناقشة الفاقد الكهربائي مع المجموعات البؤرية بناء على الاسئلة الواردة في جدول (4.1) وسنتناول كل شركة على حده:

• شركة كهرباء الخليل:

تبين من المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من المجموعات البورية بشأن التعامل مع الفاقد الكهربائي في شركة كهرباء الخليل انه بالرغم ان لديها خطة استراتيجية الا انه يصعب تطبيقها بسبب وجود مناطق عمل غير متجانسة ومنها البلدة القديمة في منتصف مدينة الخليل. وحسب البيانات فانه لا يوجد تحسن ملحوظ في تخفيض نسبة الفاقد الكهربائي بالرغم من وجود اقسام خاصة بمتابعة الفاقد. ويتم اتخاذ تدابير صارمة لضمان التزام الموظفين العاملين بالقيام بأعمالهم بأمانة خصوصا الموظفين المسؤولين عن ختم العدادات وإغلاقها. ويتم تمديد وتحديث الشبكات بشكل مستمر لتقليل الفاقد الفني وتحسين معامل القدرة على الشبكات الكهربائية كما لا يتم فوترة المشتركين بالقدرة غير الفعالة بالرغم من وجود عدادات لقراءتها وذلك بسبب ارتفاع معامل القدرة في الشبكات وتركيب لوحات تحسين معامل القدرة على شبكات الضغط المتوسط والضغط المنخفض وبالتالي عدم استلام أي فاتورة من الشركة القطرية الاسرائيلية تحوي مخالفات بسبب انخفاض معامل القدرة.

ويقوم موظفو الفاقد بالفحص الدوري لعدادات المشتركين بالاضافة الى الفحص حسب نتائج تقارير المتابعة لقيم الفواتير والشحن لمشتركي العدادات مسبقا الدفع. كما انه يوجد مستشار قانوني يتابع كل حالات العبث والتعديت وهناك نظام لحل الخلافات داخليا وفي حال عدم تجاوب المشترك المعتدي على الشبكة يتم تحويل الموضوع للجهات القانونية مع التنويه الى ان نتائج التوجه للجهات القانونية غير مرضية خصوصا عندما يتعلق الامر بالتنفيذ.

ويتلقى العاملون في اقسام الفاقد التدريب اللازم بما يخص اعمالهم ويتم تعميم الخبرات المكتسبة من الميدان كما يتم تقييم العاملين وفق معايير اداء لتقييم الانحرافات ان وجدت. ويتم العمل اعلاميا

لتوعية المشتركين بضرورة عدم التعدي على الشبكات وضرورة الالتزام بالاستهلاك المشروع لتفادي التسبب باضرار لشركة توزيع الكهرباء وللاقتصاد بشكل عام.

ويتم عمل حملات لمحاربة الفاقد الكهربائي ولكن هذه الحملات غير مجدبة في العديد من مناطق العمل خصوصا منطقة البلدة القديمة. ويشير الجدول رقم (1.8) بخصوص الفاقد الى ان معدل نسبة الفاقد خلال السنوات 2011-2015 بلغت 20% من اجمالي قيمة المشتريات وان معدل الفاقد كل سنة يتأرجح حول المعدل مما يؤشر الى عدم فعالية الاجراءات المتبعة في احداث تحسن ملموس في نسبة الفاقد بشكل عام لجميع الشركات.

ويعتبر نظام العدادات الحالي ومن ضمنها العدادات مسبقة الدفع غير ناجحة ويفضل التوجه باتجاه العدادات الذكية (Smart Meters) حيث تمكن الشركة من متابعة الفاقد الكهربائي بشكل اكثر فعالية بالاضافة الى الميزات الفنية الكبيرة الاخرى المتوفرة في هذا النوع من العدادات التي تمكن الشركة ايضا من ادارة منظومة التوزيع ككل بشكل دقيق وفعال.

• شركة كهرباء الجنوب:

تواجه شركة كهرباء الجنوب صعوبات جمة في تطبيق خطتها الاستراتيجية ومكافحة الفاقد الكهربائي في مناطق عملها بالرغم من وجود اقسام خاصة لمتابعة الفاقد الكهربائي تم انشائها منذ العام 2012 في فروع الشركة كما انه يوجد قسم مركزي للفاقد يسمح بتبادل الخبرات بين الفروع ويتم تنسيق العمل بين الفروع من خلاله بحيث يتم تحقيق اعلى كفاءة ممكنة وتدريب الموظفين العاملين في هذه الاقسام وزيادة مهارتهم ورفع كفاءتهم الانتاجية حيث يقومون بالفحص الدوري لعدادات المشتركين بالاضافة الى الفحص حسب تقارير المتابعة لقيم الاستهلاك للمشاركين.

وكان من اهم مشاكل ارتفاع الفاقد الكهربائي في كهرياء الجنوب هو وجود خلل فني في عدادات الدفع المسبق والتي يتم العمل على استبدالها جميعا الا انها الحقت بالشركة خسائر كبيرة حتى اللحظة حيث يشير الجدول رقم (1.8) ان معدل نسبة الفاقد للاعوام 2011-2015 قد بلغ 25.5% من اجمالي قيمة المشتريات حيث تعتبر هذه النسبة مرتفعة جدا حتى المقارنة مع اداء الشركات الاخرى.

ومنذ انشاء اقسام الفاقد لم تتجح الشركة في احداث تحسن في مكافحة الفاقد وزيادة التحصيل حيث يتم اصدار فواتير للمشاركين بالقدرة غير الفعالة لتقليل الفاقد وزيادة المبيعات كما يتم دراسة احوال المحطات ومحاولة فصل المحطات ذات الاحمال القليلة وتزويد المشاركين من محطات اخرى لتقليل الفاقد الفني ما امكن، مع العلم ان مناطق عمل الشركة هي غالبا مناطق ريفية تضطر فيها الشركة الى تركيب محطات لتغذية احوال قليلة وبالتالي زيادة الفاقد الفني.

ويتم حاليا تركيب عدادات منفصلة على اعمدة كهرياء خصوصا للمشاركين الذين يثبت لديهم حالات عبث كإجراء موحد في الشركة تسعى من خلاله للسيطرة على الفاقد كما يتم تقدير استهلاكهم لفترات الاستهلاك غير المشروع والوصول الى تسوية معهم وفي حال عدم التوصل الى تسوية يتم اللجوء الى الجهات القانونية كإجراء روتيني مع التتويه الى عدم الفعالية.

وبالنسبة للناحية الاعلامية يتم العمل على توعية المشاركين بضرورة عدم الاستهلاك بشكل غير مشروع حيث يتم ذلك بعدة وسائل اعلامية كما تم عمل العديد من المنشورات التي تحذر من الاستهلاك غير المشروع الا ان الاستجابة قليلة. ويعود ذلك الى ان هذه ثقافة منتشرة في بعض المناطق وليست حالات شاذة والتي يصل فيها معدل الفاقد نسبا مرتفعة جدا بينما في مناطق اخرى تكون معدلات الفاقد منخفضة. ومن اسباب ارتفاع الفاقد في بعض المناطق يعود الى فرض تركيب العداد مسبق

الدفع لتقليص الذمم المدينة الا انه يسبب نتائج عكسية على الفاقد فتحول المشترك من مدين الى مستهلك بشكل غير مشروع.

ومن اهم الاقتراحات من وجهة نظر الشركات ومنها شركة كهرباء الجنوب للتغلب على معضلة الفاقد الكهربائي هي اللجوء الى العدادات الذكية (Smart Meters).

• شركة كهرباء القدس

تسعى شركة كهرباء القدس للحد من الفاقد الكهربائي من خلال خطة استراتيجية حيث انشأت لهذا الغرض اربعة اقسام لمحاربة الفاقد واهم اهدافها:

1. تحسين الاداء التجاري للشركة وتقديمها بالشكل الاقتصادي الامن.
2. الاستثمار في الموارد البشرية حيث يتم تدريب العاملين على المهارات الفنية اللازمة للقيام بالعمل المطلوب من تركيب عدادات على المحطات الكهربائية وربط قراءاتها مع عدادات المشتركين واعمال الفحص الدوري للمشاركين اصحاب السوابق في الاستهلاك غير المشروع وتركيب عدادات منفصلة خارج المنازل للمستهلكين بشكل غير مشروع ومتابعة قيمة الشحنات او الفواتير ومقارنتها بمعدلات الاستهلاك الشهرية المفترضة والقيام بزيارات ميدانية تفقدية بشكل دوري لسلامة التوصيل وعدم تغطية كوابل توصيل المشاركين، ويتم متابعة اداء العاملين وتقييمهم بشكل دوري حسب معايير اداء كما يتم العمل على زيادة الولاء للعاملين في محاربة الفاقد وفي اقسام التفتيش بشكل خاص، ويتم عقد ورشات عمل متخصصة للعاملين في اقسام الفاقد في المناطق المختلفة وتعميم الخبرات المكتسبة من مواجهة الحالات الميدانية.

3. المسؤولية الاجتماعية والعلاقة مع المجتمع المحلي والتوعية بضرورة عدم الاستهلاك بشكل غير مشروع.

4. العلاقة مع المشتركين وذلك بتطبيق مشاريع على ارض الواقع ودخول عالم الطاقة الشمسية وتقديم استشارات وخطط وبرامج تساعد المشتركين في ترشيد استهلاكهم او الاستفادة من البرامج التي تطرحها الشركة للتقليل من قيمة فاتورة المشترك من جهة وتقليل الفاقد على الشبكة بالاضافة الى توفير مصدر للطاقة يساهم في تقليل الاعتماد على الشركة القطرية الاسرائيلية.

5. تطوير اليات التعامل مع المشتركين ومن ضمنها انشاء مركز اتصالات خاص يحتوي على تجهيزات تكنولوجية تمكن العاملين من تقييم جميع المشاكل والاعطال بشكل فوري كما تمكن من التواصل مع المشتركين وايصال رسائل الشركة اليهم بشكل فعال، وتركيب عدادات ذكية تمكن من قراءة الاحمال والفاقد بشكل لحظي بالاضافة الى الميزات التي تساعد المشتركين من الاستفادة من تركيب هذا النظام المتطور.

6. بهدف تحسين العلاقة مع المشتركين يتم مراجعة وتعديل الاجراءات والاليات بشكل سنوي.

ويتم العمل على تخفيض الفاقد الفني في شبكات الكهرباء ورفع معامل القدرة وفوترة القدرة غير الفعالة بالاضافة الى متابعة تحميل المحطات لتجنب الخسائر الثابتة للمحطات.

وتقوم الشركة بالعمل على توعية المشتركين بضرورة عدم الاستهلاك بشكل غير مشروع من خلال الاعلام وبالتعاون مع جهات قانونية ودينية تبين الضرر الذي يلحق بالشركة والمجتمع والاقتصاد

بشكل عام. كما يتم العمل على تقديم المتجاوزين الى القضاء الا ان الفعالية للاجراءات القضائية واجهزة الشرطة منخفضة.

وتتركز مشكلة الفاقد بشكل كبير في منطقة القدس وضواحيها. وتعتبر نسبة الفاقد لشركة كهرباء القدس هي الاعلى بين شركات توزيع الكهرباء حيث بلغت 25.8% من اجمالي قيمة المشتريات للاعوام 2011-2015 كما يشير جدول الفاقد الكهربائي رقم (1.8). كما ان عدم وجود محاكم متخصصة يساهم في عدم فعالية القضاء تجاه حالات الاستهلاك بشكل غير مشروع بالاضافة الى عدم فعالية تنفيذ الاحكام الصادرة عن المحاكم من مذكرات جلب بحق المخالفين.

• شركة كهرباء الشمال:

تعمل شركة كهرباء الشمال ضمن خطة استراتيجية لمكافحة الفاقد الكهربائي من خلال قسم مختص بمتابعة الفاقد حيث يقوم بالتفتيش الدوري على الاشتراكات والتأكد من عدم وجود استهلاك غير مشروع على كابلات التوصيل للمشاركين او حالات عبث في العدادات الكهربائية وكذلك الفحص الدوري على فترات متقاربة لاشتراكات المشاركين الذين لديهم سوابق في الاستهلاك غير المشروع بالاضافة الى متابعة شحنات المشاركين ومقارنتها بمعدلات الاستهلاك المفترضة والتفتيش على الحالات التي تكون معدلات الشحن او الفواتير لديها دون تلك المعدلات للتأكد من عدم وجود استهلاك غير مشروع الا انه لا يتم ابقاء كابل الاشتراك مكشوفاً من الشبكة حتى عداد المشترك الا بشكل محدود حسب الحالة وليس سياسة عامة تطبق على جميع المشاركين. ويتم بشكل محدود جدا تركيب عدادات منفصلة خارج المنازل للمشاركين الذين يتعذر الدخول الى منازلهم. كما يتم تركيب عدادات كهربائية على محطات التحويل وربط قراءاتها مع اجمالي الاستهلاك للمشاركين من كل

محطة لمراقبة اجمالي الفقد الكهربائي من كل محطة مما يساعد في تحديد اولويات المتابعة لمعالجة الفاقد الكهربائي على مستوى المحطات.

ويشير جدول الفاقد رقم (1.8) ان نسبة الفاقد الكهربائي خلال الاعوام 2011-2015 قد بلغ 18.4% من اجمالي قيمة المشتريات حيث تعتبر هذه النسبة هي الافضل بين شركات توزيع الكهرباء الا انها تبقى مرتفعة خصوصا عند مقارنتها بمعدل الفاقد في شركات توزيع الكهرباء في المملكة الاردنية والتي تبلغ 13.3%. وتقوم الشركة بتقديم المتجاوزين الى القضاء الا ان هذا الاجراء غير فعال بالاضافة الى عدم فعالية اجراءات قطع التيار الكهربائي عن المشتركين. ويتم العمل على توعية المشتركين بعدم قانونية الاستهلاك غير المشروع للتيار الكهربائي كما يتم العمل على توعية المشتركين بسلبيات الاستهلاك غير المشروع على شركة الكهرباء وعلى الاقتصاد الا ان هذا الاجراء لا يتسم بالفعالية في تغيير سلوك فئة المشتركين المستهلكين بشكل غير مشروع. كما انه لا يتم العمل مع المجتمع المحلي سواء لتوعية المشتركين بضرورة التوقف عن الاستهلاك غير المشروع ولا يتم ايضا عمل حملات لمحاربة الفاقد بالتعاون مع المجتمع المحلي او اجهزة الامن كما لا يتم استخدام التكنولوجيا التي تحد من قدرة المشتركين على الاستهلاك غير المشروع او التي تساعد في محاربة الفاقد. كما تعمل الشركة على الجانب الاخر المرتبط بولاء الموظفين العاملين في محاربة الفاقد بشكل عام والعاملين في التفنيس من خلال تعميم الخبرات المكتسبة لمواجهة الحالات الميدانية على العاملين في المناطق الاخرى كما يتم تدريب الموظفين على كيفية محاربة الفاقد الكهربائي الا انه لا يوجد معايير لتقييم الاداء للعاملين في اقسام الفاقد وتقديم حوافز مرتبطة بالاداء او تدوير للعاملين. ويتم

العمل مباشرة على تخفيض الفاقد الفني في الشبكات ورفع معامل القدرة وفوترة القدرة غير الفعالة للمشاركين الا ان نسبة الفاقد غير الفني ما زالت مرتفعة للغاية.

3. محور المصاريف:

تصل نسبة المصاريف الى حوالي 20% من اجمالي قيمة فاتورة المشتريات لجميع الشركات خلال الاعوام 2011-2015 وهي نسبة مرتفعة خصوصا عند مقارنتها بشركات توزيع الكهرباء في المملكة الاردنية الهاشمية حيث تبلغ نسبة 9% لنفس الفترة. وقد تم مناقشة المصاريف مع المجموعات البورية بناء على الاسئلة الواردة في جدول (4.1) وسنتناول كل شركة على حده:

• شركة كهرباء الخليل:

بناء على المناقشات مع ممثلي شركة كهرباء الخليل فقد تبين ان تحديد الاحتياجات من الكادر البشري يتم وفق خطط معدة مسبقا حسب المشاريع والتوسعات المطلوبة التي يتم ادراجها في الموازنة كما انه هناك اجراءات يتم التوظيف من خلالها والتي تستهدف اضافة نوعيات وتخصصات وخبرات جديدة ويتم وضع وصف وظيفي محدد لكل وظيفة يتم اشغالها. وبخصوص الايدي العاملة الحالية فانه يتم استغلالها بشكل امثل ولا يوجد بطالة مقنعة حيث انه يوجد حاجة دائمة لايدي عاملة مما يسبب اللجوء الى الاستعانة بمقاولين لتنفيذ بعض الاعمال خصوصا الموسمية في عمليات التركيب والصيانة. وبخصوص ضبط المصاريف وتقليل التكاليف الثابتة فانه يوجد سياسة للتوظيف بموجب عقود للحد من التكاليف الا ان تكاليف استئجار المقرات المملوكة للبلدية مرتفعة للغاية وتدفع مقابلها الشركة للبلدية مبالغ كبيرة كما ان معظم المركبات والاليات المملوكة للشركة مصدرها من تمويل خارجي وبالتالي يصعب التخلص منها ومن تكاليفها المرتفعة ولكن بالنسبة للموظفين الى عدد

المشتركين فهي جيدة حيث يوجد 180 موظف تقريبا لخدمة 46,000 مشترك وان خدمة المشترك تكلف 56 شيكلا سنويا وهي تكلفة مقبولة. اما بالنسبة الى حوافز مجلس الادارة فهي قليلة جدا ولا تذكر بالمقارنة مع اجمالي التكاليف. ولا يتم التعاقد مع موظفين على اساس المشاركة في الارباح كما لا يتم عمل صفقات لانهاء الخدمات المبكر ويتم تدريب الموظفين على اداء اعمالهم حسب تخصصاتهم لرفع كفاءتهم الانتاجية كما يتم تقييم ادائهم بشكل مستمر ومعالجة نقاط الضعف لديهم.

- شركة كهرباء الجنوب:

تم مناقشة المصاريف مع شركة كهرباء الجنوب حيث تبين ان هناك تناسباً بين عدد الموظفين وعدد المشتركين خصوصا عندما يتم الاخذ بعين الاعتبار المساحة الجغرافية الكبيرة التي يتم العمل بها وشكل الهيكلية للشركة من ادارة عامة وفروع في مناطق جغرافية متعددة بخلاف شركة كهرباء الخليل التي تخدم جميع مشتركها في مناطق جغرافية متقاربة في مدينة الخليل ومحيطها حيث يبلغ عدد موظفي شركة كهرباء الجنوب 160 موظفا يخدمون 32,000 مشترك في مناطق جغرافية كبيرة كما ان منطقة امتياز شركة كهرباء الجنوب هي في جميع محافظة الخليل باستثناء مناطق عمل شركة كهرباء الخليل وان شركة كهرباء الجنوب تقدم خدماتها حاليا في مساحة تقارب 30% من الوضع النهائي في حال اصبحت تقدم خدماتها في جميع منطقة امتيازها مما يجعلها تستفيد من مبدأ وفورات الحجم. كما ان طبيعة معظم المناطق التي تقدم خدماتها فيها هي مناطق ريفية مما يسبب زيادة التكاليف والاعباء على الشركة بخلاف منطقة عمل شركة كهرباء الخليل التي تعتبر حمل مركز.

ويوجد لدى الشركة توجه لعمل الية للمكافآت وربطها بالانجاز خصوصا فيما يتعلق بتحصيل الذمم المدينة للشركة ويتم تدريب الموظفين بشكل عام على القيام باعمالهم كل حسب تخصصه من خلال

العديد من برامج التدريب كما يتم تقييم اداء الموظفين بشكل سنوي ومعالجة نقاط الضعف ان وجدت ويأخذ بنتائج التقييم فيما يتعلق بالتدريب والترقيات بهدف تحفيز الموظفين على القيام باعمالهم باعلى كفاءة ممكنة والتخلص من البطالة المقنعة. ولاغراض تقليل التكاليف يتم الاستعانة بمقاولين لتنفيذ بعض الاعمال خصوصا الموسمية منها كما يتم ابرام عقود عمل مؤقتة للقيام بالاعمال التي تتطلب موظفين لمدة محددة كما يتم العمل ببرامج انتهاء خدمات مبكر لبعض العاملين من حين لآخر. ولا يتم ابرام عقود على اساس المشاركة في الارباح كما ان حوافز مجلس الادارة رمزية خصوصا اذا تم مقارنتها بالنسبة مع التكاليف.

- شركة كهرباء القدس:

تعتمد شركة كهرباء القدس خطة استراتيجية تشمل تحديد حجم الايدي العاملة اللازمة وانه يتم استغلال الايدي العاملة الحالية بكفاءة عالية حيث انه يوجد نقص في الايدي العاملة في الشركة في بعض مناطق عملها وان المهام الموكلة للايدي العاملة الحالية كبيرة نتيجة النقص الموجود مما يساهم في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين. بالمقابل يوجد زيادة في الايدي العاملة في مناطق اخرى مثل القدس حيث لا تتناسب قيمة انتاجهم مع الاجور التي يحصلون عليها بسبب ارتباطها بالحد الادنى للاجور في المناطق الاسرائيلية والتي تبلغ تقريبا 5300 شيكل. كما ويتم عمل تقييم دوري للعاملين وفق معايير الاداء لكل وظيفة حسب طبيعتها ويتم تدريب الموظفين لمعالجة نقاط الضعف في ادائهم ويتم ربط استمرارهم بالعمل بمستوى ادائهم في العمل ويتم ربط الحصول على العلاوة السنوية بمستوى تقييم الاداء كما يتم الاستثمار بالكفاءات وزيادة مهارتهم عن طريق التدريب المستمر لهم ومتابعة التكنولوجيا في مجالات العمل.

ويتم العمل على تقليل المصاريف بشكل رئيسي من خلال استخدام التكنولوجيا في مختلف اعمال الشركة ومن ضمنها ما يخص قراءة العدادات والفوترة الفورية ميدانيا للمشاركين بالاضافة الى التحكم في الشبكات ومراقبة الاحمال ومعالجة الاعطال مما يساهم في تقليل المصاريف بشكل عام ويحد من الزيادة في التكاليف الثابتة بشكل كبير. ولا يتم عمل صفقات لانهاء الخدمات المبكر للعاملين خصوصا من كبار السن واستبدالهم بالتعاقد مع مقاولين لتنفيذ جزء من الاعمال المطلوبة عند الحاجة كما لا يتم اطالة ساعات العمل اليومية مقابل تخفيض عدد ايام العمل الاسبوعية ولا يتم ابرام عقود عمل على اساس المشاركة في الارباح كما لا يتم ربط مكافآت مجلس الادارة بالاداء المالي للشركة الا ان هذه المكافآت رمزية وقيمتها منخفضة.

• شركة كهرباء الشمال:

ويوجد لدى شركة كهرباء الشمال خطة استراتيجية تشمل حجم الايدي العاملة اللازمة للشركة وانه يتم الاستغلال الامثل للايدي العاملة الحالية في الشركة كما يتم ضبط المصروفات والعمل على تخفيضها الى الحد الادنى الممكن وتقييد الزيادة فيها الا انه لا يتم ابرام عقود عمل على اساس المشاركة في الارباح خصوصا للمناصب العليا كما انه لا يتم عمل برامج او عروض لانهاء الخدمات المبكر للعاملين.

ويتم العمل على تخفيض التكاليف الثابتة الى الحد الادنى الممكن كما انه يتم التعاقد مع مقاولين لتنفيذ جزء من الاعمال المطلوبة ولكن ليس مقابل تخفيض عدد العاملين او انهاء الخدمات المبكر ولكن لتقليل الحاجة الى توظيف عاملين جدد للقيام بتلك الاعمال الجزئية كما انه يتم اطالة ساعات الدوام مقابل تقليل عدد ايام العمل حيث ان عدد ايام الدوام الاسبوعي هي خمسة ايام بينما عدد

ساعات العمل اليومية هي ثمانية ساعات. ولا يتم ربط مكافآت وحوافز مجلس الادارة بالاداء المالي للشركة حيث ان تلك المكافآت هي رمزية وقيمتها ليست مرتفعة كما انه يتم تدريب الموظفين على الاعمال المطلوبة منهم وزيادة مهارتهم لرفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وزيادة الاستثمار بالكفاءات كما انه يتم عمل تقييم دوري للعاملين وفق مؤشرات اداء وربط استمرارهم بالعمل بمستوى الاداء المطلوب.

ويشير جدول المصاريف رقم (1.9) الى ان معدل نسبة المصاريف الى المشتريات مرتفعة لدى شركات التوزيع عموما حيث ان اقل نسبة هي لدى شركة كهرباء الخليل وتبلغ 17.3% بينما النسبة الاعلى هي لدى شركة كهرباء الجنوب وتبلغ 25.5%. وعند مقارنة معدل نسبة المصاريف في شركات توزيع الكهرباء في المملكة الاردنية فانها تبلغ 9% بينما معدل قطاع التوزيع الفلسطيني 19.8% من اجمالي قيمة المشتريات للاعوام 2011-2015.

ويعتبر وجود الخطط الاستراتيجية لشركات التوزيع شكليا مما يؤثر على حجم ومواصفات الايدي العاملة التي يتم توفيرها كما انه لا يتم ابرام عقود على اساس المشاركة في الارباح خصوصا للمناصب العليا او على اساس نسب الانجاز للوظائف الادنى درجة، وعند ربط اداء الموظفين بالتقييم السنوي للاداء وعدم وجود عقوبات او مخاطر على الاستمرار بالعمل في للموظف صاحب التقييم الضعيف يصبح هناك ترهل اداري وبطالة مقنعة حيث انه في الوقت الذي لا يتم استبدال الموظف غير القادر على انجاز اعماله بالكفاءة المطلوبة يصبح هناك حاجة الى توظيف موظف اخر يقوم بانجاز الاعمال المطلوبة مما يؤشر الى عدم الاستغلال الامثل للموظفين.

وبالرغم من التدريب المستمر للعاملين لرفع كفاءتهم الانتاجية ويتم الاستثمار بالكفاءات الا انه لا يلغي وجود الموظفين الزائدين عن الحاجة كما يتعذر الاستغناء عنهم من العمل لاسباب اجتماعية واخرى

تتعلق بثقافة المجتمع وتعامله مع شركات توزيع الكهرباء بالاضافة الى قوة نقابات العمال. كما انه لا يتم عمل برامج لانتهاء الخدمات المبكر سواء للعاملين غير الاكفاء او للعاملين او الذين يمكن استبدالهم بمقاولين لتنفيذ جزء من الاعمال المطلوبة عند الحاجة مما يساهم ايضا في ارتفاع التكاليف الثابتة والمتغيرة للشركات. ولا يتم اطالة ساعات العمل اليومية مقابل تخفيض عدد ايام العمل الاسبوعية الا في شركة كهرباء الشمال حيث يتم العمل 5 ايام اسبوعيا بواقع 8 ساعات لليوم بينما باقي الشركات تعمل 6 ايام اسبوعيا بواقع 6-6.5 ساعة يوميا مما يقلل فترة تنفيذ الاعمال لليوم الواحد حيث ان تنفيذ الاعمال يحتاج الى استلام في فترة الصباح وتسليم عند انتهاء الدوام بالاضافة الى فترة الذهاب والاياب من مواقع العمل ومقر الشركة مما يعني عدم الاستغلال الامثل للوقت واحيانا الحاجة الى يومي عمل لانجاز اعمال يمكن انجازها في يوم واحد عندما تكون ساعات العمل لليوم الواحد اطول. ولا يتم ربط مستحقات وحوافز مجلس الادارة بالاداء المالي للشركات حيث انهم يتقاضون مبالغ رمزية كما يتم العمل على تخفيض المصاريف الى الحد الادنى الممكن من وجهة نظر الشركات الا ان الواقع المالي يؤشر الى ان المصاريف مرتفعة بشكل كبير وتتخذ اتجاها تصاعديا.

المضامين الإدارية والمالية والقانونية لاداء شركات توزيع الكهرباء الفلسطينية

يتم في هذا الفصل من الدراسة التعقيب على نتائج البيانات الاولية التي تم الحصول عليها من المقابلات ومجموعات النقاش وربطها بمؤشرات الاداء من تحليل ميزانيات الشركات في المحاور موضوع الدراسة، وسنتناول في هذا الفصل المحاور الثلاثة بشكل من التفصيل لعرض المضامين التي سبقت على نتائج الدراسة.

5.1 الذمم المدينة:

بالرغم من ان الشركات تقوم بالعديد من الاجراءات والممارسات للحد من الزيادة في الذمم المدينة التي تتزايد من سنة الى اخرى فقد بلغت قيمة الزيادة في الذمم المدينة لجميع الشركات خلال السنوات (2011-2015) 308 مليون دولار وتمثل 18.3% من اجمالي قيمة فاتورة المشتريات لجميع الشركات لنفس الفترة. وتعتبر الخطط الاستراتيجية لهذه الشركات غير فعالة في مواجهة الظاهرة حيث يتم العمل لتحصيل الذمم المدينة والحد من الزيادة فيها ضمن برامج خاصة وحملات موسمية غير منتظمة تحكمها غالبا ضغوط خارجية تساهم في تسريع وتيرتها وتكثيفها. ويعتبر عدم تطبيق الخطة الاستراتيجية مؤشرا على العمل بشكل غير منتظم تجاه تحصيل الذمم المدينة مما دفع الشركات للتقدم ببرامج خاصة تتناسب مع الظروف للمشاركين او الثقافة السائدة في منطقتهم. وفي ظل غياب الممارسات الادارية المكتوبة انشأت بعضها اقساما خاصة لتحصيل الذمم المدينة. وبينما انشأت بعض

الشركات قسما خاصا لمتابعة تحصيل الذمم المدينة لكبار المشتركين، اعتبرت شركات اخرى كبار المشتركين مثل باقي المشتركين العاديين. وتقوم الشركات بتصنيف الديون حسب قيمتها حيث يتم اعطاء اولوية المتابعة للديون المرتفعة لزيادة فعالية التحصيل كما يتم ربط تقديم الخدمات للمشارك بالذمم المدينة المستحقة عليه وضرورة تسديدها او جدولتها قبل الحصول على خدمة جديدة حيث يتم تقديم تسهيلات لتمكين المشارك من جدولة الديون.

وقد وجد ان اجراءات المتابعة القضائية واجراءات التنفيذ للاحكام الصادرة بحق المدينين وكذلك التنسيق مع جهاز الشرطة لتسهيل اعمال العاملين في التحصيل غير فعالة حيث يتعذر في الكثير من الاحيان فصل الخدمة عن المشارك الممتنعين عن الدفع.

وتقوم جميع الشركات بخصم قيمة الذمم المدينة للمشاركين الموردين لخدمات او بضائع للشركات من قيمة مستحقاتهم. ولا يتم ربط الخدمات او المستحقات من مؤسسات اخرى ببراءة الذمة من شركة الكهرباء باستثناء بعض البلديات التي تعمل شركة الكهرباء في مناطقها حيث يعتبر هذا الاجراء مؤثرا ايجابيا بشكل كبير في تحصيل الذمم المدينة ويظهر بشكل اوضح في مؤشرات شركة كهرباء الخليل والمملوكة لبلدية الخليل حيث يعتبر مؤشرها الافضل بين الشركات واحد اهم اسبابه العمل ببراءة الذمة بين البلدية وشركة الكهرباء.

وبالرغم من ان بعض الشركات تقوم بعمل تقييم دوري للموظفين في حين لا يقوم البعض الاخر بذلك الا ان جميع الشركات اتفقت على ان نتيجة هذا التقييم لا تؤثر على استمرار الموظف بالعمل في الشركة مما يسبب في عدم القيام بالعمل بأعلى كفاءة لزيادة كفاءة التحصيل. وفي ظل الفشل المستمر في تحسين كفاءة التحصيل، اتجهت شركات التوزيع الى انظمة الدفع المسبق لضمان تدفق ايرادات

الاستهلاك حيث اصبح معظم مشتركى الشركات من مستخدمى العداد مسبق الدفع ولكن تركيب هذا النوع من العدادات يتعذر تركيبه في جميع المناطق كما ان له تأثيرات سلبية في مناطق اخرى مثل ارتفاع الفاقد الكهربائي نتيجة ازدياد حالات الاستهلاك غير المشروع.

وفي اطار سعي سلطة الطاقة الفلسطينية الى مساعدة شركات التوزيع للسيطرة على الزيادة في قيمة الذمم المدينة، اصدرت تعليمات بضرورة خصم 10% من قيمة كل شحنة لعداد مسبق الدفع من الديون المستحقة على المشترك المنزلي بشرط تركيبه عداد مسبق الدفع وكذلك تحسين تعرفه الاستهلاك للعداد مسبق الدفع عن العداد العادي. وقد ساهم هذا القرار في تحسين كفاءة التحصيل وكبح زيادة الذمم المدينة الا انه في نفس الوقت قد رفع معدل دوران الذمم المدينة لشريحة من المشتركين خصوصا كبار المدينين من المشتركين المنزليين الى عشرات السنوات.

وبالرغم من جميع الاجراءات التي تقوم بها شركات التوزيع الا انه يبقى ثابتا ان الذمم المدينة لا زالت في ارتفاع حيث يمكن تلخيص اسباب استمرار ارتفاع الذمم المدينة بناء على ما تقدم، وهي:

5.1.1 اسباب داخلية:

- غياب التخطيط الاستراتيجي وان كان هناك خطط ولكن غير منفذة او منفذة جزئيا والتعويض عنها ببرامج وخطط تشغيلية خاصة لتحصيل الذمم المدينة.
- تدني كفاءة العاملين في تحصيل الذمم المدينة مثل الجباة وضمان استمرارهم بالعمل بغض النظر عن نتيجة تقييم الاداء.
- الافتقار الى تدريب الموظفين في بعض الشركات للتعامل مع كبار المدينين.

- العمل بالطرق التقليدية وانعدام روح الابتكار في اتباع طرق مبتكرة للحصول.
- عدم القدرة في التأثير في الثقافة السائدة والتقليل احيانا من اهمية التوعية الاعلامية بضرورة تسديد الديون واثمان الاستهلاك.

- عدم ابرام عقود عمل يتقاضى العاملون رواتبهم على اساس نسب الانجاز.

5.1.2 اسباب خارجية:

- عدم فعالية القوانين والتشريعات الفلسطينية التي تلزم المشتركين بكافة شرائحهم بتسديد ما يترتب عليهم من مستحقات لشركات توزيع الكهرباء
- عدم سرعة البت في القضايا المنظورة امام القضاء الفلسطيني وبطء تنفيذ الاحكام.
- عدم تجانس مناطق العمل ووجود تقسيمات امنية مختلفة للمناطق.
- زيادة معدل دوران الذمم المدينة الى عشرات السنوات نتيجة قرار سلطة الطاقة الفلسطينية بخصم 10% من قيمة كل شحنة كدفعة من الذمم المدينة للمشارك المنزلي.
- عدم العمل ببراءة الذمة بين المؤسسات خصوصا الحكومية وشركات توزيع الكهرباء باستثناء بعض البلديات وعدم ربط تقديم خدمات من المؤسسات بدفع الديون المستحقة لشركات توزيع الكهرباء.
- الثقافة السائدة في بعض المناطق والتي بدأت في المخيمات منذ العام 2000 وانتشرت الى مناطق اخرى بعدم تسديد اثمان الاستهلاك وتحتاج الى معالجة جوهرية.

- انخفاض الوعي بمخاطر عدم دفع اثمان استهلاك الكهرباء وتأثيره على قدرة الشركات الوفاء بالتزاماتها وقدرتها على تطوير البنية التحتية بما يخدم الاقتصاد الفلسطيني.

5.2 محور الفاقد الكهربائي:

تعتبر قيمة التكلفة المترتبة على الفاقد الكهربائي هي الاعلى ضمن محاور الدراسة حيث بلغت قيمته خلال السنوات (2011-2015) 399 مليون دولار لجميع الشركات وتمثل القيمة نسبة 24% من اجمالي قيمة مشتريات جميع الشركات لنفس الفترة في حين ان النسبة كانت في شركات توزيع الكهرباء في المملكة الاردنية لا تزيد عن 13% لنفس الفترة حيث تقوم الشركات بجهود لمكافحة الفاقد الكهربائي بشقيه الفني وغير الفني (الاسود). وقد انشأت شركات التوزيع اقساماً خاصة لمكافحة الفاقد وخصوصاً الفاقد غير الفني والمتمثل بالاستهلاك غير المشروع للكهرباء حيث توليه اهتماماً خاصاً ومتابعة مستمرة حيث تعمل على:

- تخفيض الفاقد الفني بتحسين الشبكات الكهربائية ورفع معامل القدرة وفوترة القدرة غير الفعالة وتحميل المحطات بالاحمال المناسبة لها.
- كما تعمل الشركات على مراقبة استهلاك المشتركين وتتفقد بشكل دوري الاشتراكات ذات الاستهلاك المنخفض والاشتراكات ذات السوابق في الاستهلاك غير المشروع.
- القيام بزيارات تفقدية للمشاركين للتأكد من سلامة التوصيل والحرص على اظهار كابل المشترك من نقطة التوصيل مع الشبكة حتى عداد المشترك.

• تركيب عدادات على محطات التحويل الرئيسية وربط قراءاتها مع قراءات عدادات المشتركين لكل محطة وقراءة الفاقد الكهربائي لكل محطة لتحديد اولويات المعالجة.

• تركيب عدادات مفصلة خارجية على اعمدة الكهرباء خصوصا للمشاركين الذين يثبت استهلاكهم للكهرباء بشكل غير مشروع ويتم تقدير قيمة الاستهلاك غير المشروع على المشترك وفي حال عدم دفع القيمة يتم التوجه الى القضاء.

وتعتبر العدادات الذكية التي تركيب على اعمدة الكهرباء من اكثر الوسائل التي تقلل امكانية الاستهلاك غير المشروع الا انها لا تلغيه ولكنها بفعل الخواص الفنية التي تتمتع بها تمكن الشركات من تحديد قيمة الفاقد الكهربائي وخصوصا الفاقد غير الفني (الاسود) في أي لحظة حيث ان هذا النوع قيد الاستخدام في شركة كهرباء القدس بينما لا يتم استخدامه في باقي الشركات حتى اللحظة حيث يستخدم العداد المنفصل مسبق الدفع بشكل جزئي بالاضافة الى العدادات مسبق الدفع العادية.

ويعتبر العاملون في مجال محاربة الفاقد الكهربائي خصوصا الفاقد الاسود هم العين التي ترى بها الشركات المعتدين على التيار الكهربائي حيث انه يتم تدريبهم ليتمتعوا بالخبرة والكفاءة المطلوبة للقيام بالاعمال المناطة بهم كما يتم عمل تقييم دوري لاداء العاملين في اقسام الفاقد الا انه لا يترتب على نتيجة التقييم تقديم حوافز او عقوبات كما لا يتم تدوير العاملين غير الناجحين.

ويتم العمل في بعض الشركات على زيادة ولاء العاملين في اقسام التفتيش على الفاقد ومتابعة ادائهم لاعمالهم، بالمقابل لا يتم في جميع الشركات تعميم الخبرات المكتسبة من مواجهة الحالات الميدانية على العاملين في مناطق اخرى. الا ان الثقافة السائدة بالاستهلاك غير المشروع ما زالت سائدة، فلا تقوم شركات التوزيع بدور كاف بتوعية المشتركين من خلال الاعلام والمساجد والكنائس والمؤسسات

التعليمية بعدم قانونية الاستهلاك غير المشروع ولا بتأثير الاستهلاك غير المشروع على شركات توزيع الكهرباء والحد من قدرتها على تقديم خدماتها للمستهلكين وتوفير البنية التحتية اللازمة لتطوير الاقتصاد الفلسطيني حيث تتكبد خسائر ومصاريف اضافية لمحاربة الفاقد الكهربائي.

ولا تقوم شركات توزيع الكهرباء بالعمل بالشراكة مع المجتمع المحلي على توعية المستهلكين بضرورة عدم الاستهلاك غير المشروع ولا بعمل حملات محاربة بالشراكة مع المجتمع المحلي لمحاربة الفاقد مما يزيد صعوبة العمل في المناطق التي تسود فيها ثقافة الاستهلاك غير المشروع ويصبح العمل فيها غير مجد بالنسبة للشركات. وتقوم الشركات بعمل خطط خاصة لمحاربة الفاقد الكهربائي الا ان هذه الخطط لا تتبثق من الخطة الاستراتيجية للشركات.

بالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها شركات توزيع الكهرباء لمحاربة الفاقد الكهربائي، تبقى حقيقة ان الفاقد الكهربائي في قطاع التوزيع مرتفع وتتكبد الشركات نتيجة له خسائر طائلة بشكل مباشر في التكلفة المترتبة عليه وخسائر غير مباشرة في المصاريف التي تتكبدها لمعالجة الفاقد سواء للعاملين او للمواد والتكنولوجيا التي تستخدمها. ويمكن تلخيص اسباب ارتفاع الفاقد الكهربائي بناء على التحليل السابق كما يلي:

5.2.1 اسباب داخلية:

- عدم القدرة على تطبيق الخطط الاستراتيجية والتعويض عنها ببرامج وخطط تشغيلية خاصة بأقسام الفاقد.

- عدم تعميم الخبرات المكتسبة من الحالات الميدانية على جميع العاملين في محاربة الفاقد الكهربائي خصوصا انه يوجد مختصين يساعدون المشتركين في التعدي على التيار الكهربائي ولديهم طرق مبتكرة ومتجددة في الية الاستهلاك غير المشروع.
- عدم القدرة على التأثير في ثقافة المجتمع بالامتناع عن الاستهلاك غير المشروع واهمال الدور الاعلامي في التواصل مع المشتركين والمجتمع المحلي وعدم اتباع طرق مبتكرة للتأثير في الثقافة السائدة بالامتناع عن الاستهلاك غير المشروع مما يساهم في استمرار ارتفاع نسبة الفاقد من جهة وارتفاع تلك النسبة عن نظيرتها في المملكة الاردنية.
- عدم استخدام العدادات الذكية من قبل الشركات بشكل كبير مما يزيد من احتمالية الاستهلاك غير المشروع.
- عدم السعي بشكل كاف لدى الجهات المختصة لاصدار قوانين رادعة بحق المعتدين على التيار الكهربائي.
- عدم تدوير العاملين في اقسام الفاقد يزيد من مخاطر الالفة مع جمهور المشتركين مما قد يتسبب في تساهل العاملين في ضبط الحالات ومعالجتها.
- الاخطاء الفنية والادارية من قبل العاملين في شركات توزيع الكهرباء مثل اخطاء تثبيت معامل التكبير للعدادات ذات الاشتراكات الكبيرة على برامج الفوترة.
- الاعطال في المواد المستخدمة من قبل شركات توزيع الكهرباء وانخفاض جودة بعضها خصوصا العدادات الكهربائية.

- تأجيل التحسين الفني لبعض الشبكات وتحويل الموازنات لمشاريع أكثر إلحاحاً.
- انخفاض معامل القدرة على بعض الشبكات وعدم فوترة القدرة غير الفعالة عند بعض الشركات بالإضافة إلى عدم تحميل المحطات الكهربائية وتحول خسائرها الثابتة إلى مصدر يساهم في زيادة الفاقد الفني.

5.2.2 أسباب خارجية:

- عدم سرعة البت في القضايا المنظورة أمام القضاء وبطء تنفيذ الأحكام.
- اعتبار القضاء خدمة الكهرباء خدمة أساسية لا يجوز فصلها عن المشترك حتى في حال تعديه على التيار الكهربائي وضرورة إعادة التيار فوراً للمشارك.
- عدم قدرة الشركات في كثير من الأحيان على الحصول على الدعم الأمني لدعم جهودها في محاربة الفاقد الكهربائي غير الفني في كل مناطق المشاركين.
- المخيمات الفلسطينية وعدم قدرة الشركات على العمل داخل هذه المخيمات في محاربة الفاقد الكهربائي.
- الثقافة السائدة لدى شرائح عديدة من المشاركين أو في تجمعات سكانية معينة بالتعدي على التيار الكهربائي انخفاض الوعي بمخاطر الاستهلاك غير المشروع للتيار الكهربائي وتأثيره على شركات توزيع الكهرباء وبالتالي على الاقتصاد الفلسطيني.
- وجود مختصين يساعدون المشاركين في التعدي على التيار الكهربائي بطرق فنية مبتكرة.

5.3 محور المصاريف:

تعتبر نسبة المصاريف الى المشتريات احد اهم العوامل التي تؤثر في تحقيق الشركات لنقطة التعادل. حيث بلغت قيمة المصاريف لشركات التوزيع خلال الاعوام (2011-2015) 333 مليون دولار وتمثل نسبة 20% من اجمالي مشتريات جميع الشركات لنفس الفترة في حين كانت النسبة لقطاع التوزيع في المملكة الاردنية تمثل 9% لنفس الفترة.

بناء على التحليل السابق، يمكن تلخيص اسباب ارتفاع نسبة المصاريف الى المشتريات كما يلي:

5.3.1 اسباب داخلية:

- عدم القدرة على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للشركات وان كان هناك خطط فانها غير منفذة او منفذة جزئيا.
- عدم ابرام عقود على اساس المشاركة في الارباح او نسب الانجاز.
- عدم فعالية تقييم الاداء للعاملين وتحفيز العاملين.
- انخفاض كفاءة شريحة من العاملين بالاضافة الى وجود بطالة مقنعة وعدم التخلص منها.
- تضارب المصالح في مجالس ادارة الشركات بوجود ممثلين عن البلديات التي تقوم الشركات بالعمل في مناطقها وولاء ممثلي البلديات الى بلدياتهم اكثر من تحقيق مصالح الشركات.
- عدم فعالية اجراءات الشركات بخصوص تحصيل الذمم المدينة وتخفيض الفاقد الكهربائي الامر الذي يتطلب جهد اكبر وعدد عاملين اكبر لمعالجة الحالة مما يسبب زيادة المصاريف.

- انخفاض جودة بعض المواد المستخدمة في الشبكات الكهربائية مثل العدادات الكهربائية من قبل الشركات يساهم في زيادة المصاريف لمعالجة الحالات الناشئة.

- ارتفاع معدل رواتب العاملين في شركات توزيع الكهرباء واعادة الهيكلة المستمرة لبعض الشركات.

5.3.2 اسباب خارجية:

- عدم قدرة الشركات الحصول على المراقبة الامنية لتسهيل تنفيذ اعمالها يزيد من الوقت اللازم لتنفيذ تلك الاعمال ويتطلب عدد طواقم اكبر خصوصا في المناطق خارج السيطرة الامنية الفلسطينية.

- عدم الاستفادة من وفورات الحجم وضم جميع المناطق التي يفترض ان تكون ضمن امتياز شركات توزيع الكهرباء وعدم قيام سلطة الطاقة ووزارة الحكم المحلي بدورها بضم اقسام الكهرباء في جميع البلديات والمجالس القروية الى شركات توزيع الكهرباء.

- عدم وجود قوانين رادعة للمستهلكين بشكل غير مشروع للتيار وبطئ البت في القضايا المنظورة امام القضاء تساهم في زيادة المصاريف المطلوبة من الشركات لمحاربة الفاقد الكهربائي.

- طبيعة المناطق الجغرافية التي تعمل بها الشركات ووجود مناطق ريفية بحاجة الى اعادة تأهيل كامل للشبكات الكهربائية.

5.4 الحلول الممكنة:

في هذا الجزء من الدراسة نعرض الحلول الممكنة لمشكلات الاداء الاداري التي يترتب عليها تراجعاً في المؤشرات المالية للشركات وذلك بناء على العرض السابق للمشكلات التي تعاني منها شركات

توزيع الكهرباء الفلسطينية، والتي تضم مؤشرات الاداء التي تضمنت محاور الدراسة وهي الذمم المدينة والفاقد الكهربائي والمصاريف والاسباب التي تقف وراء ذلك.

وسيتم مناقشة الحلول الممكنة على محورين:

• حلول الاجل القصير والتي يمكن معالجتها خلال فترة زمنية محدودة لا تزيد عن ستة شهور.

• حلول الاجل الطويل والتي تحتاج معالجتها الى فترة زمنية تزيد عن السنة.

وعليه فانه سيتم تحديد المشكلة مع بيان كيفية حلها والمدة التي تحتاجها والجهات المعنية بالتدخل لحلها سواء من داخل الشركة او/و جهات اخرى خارجية مثل سلطة الطاقة الفلسطينية، البلديات، الحكم المحلي، الشرطة، المحاكم وغيرها. وسيتم الاعتماد على الجدول رقم 5.1 لعرض الحلول الممكنة مع اليات التدخل.

ويمكن توضيح هذه الحلول لكل محور كما يلي:

1. الذمم المدينة:

الذمم المدينة ناتجة عن عدم قدرة الشركات على تحصيل الديون خصوصا من كبار المدينين والمؤسسات، وللتغلب على هذه المشكلة يجب ان يكون هناك تغيير في البيئة الداخلية للشركات من قبل اداراتها وتغيير في البيئة الخارجية بمساعدة وتدخل من المؤسسات ذات العلاقة مثل جهازي الشرطة والقضاء ووزارة الحكم المحلي ووزارة المالية وسلطة الطاقة والمحافظة. ويمكن تغيير البيئة الداخلية من خلال زيادة كفاءة العاملين في التحصيل وابرار عقود عمل جديدة تركز على الحوافز مقابل الانجاز والتخلص من البطالة المقنعة وذلك من خلال اعداد خطط استراتيجية تتبنى هذه

التوجهات. كما ان انشاء اقسام خاصة لمتابعة كبار المدينين تدار من قبل موظفين اكفاء من شأنها ان تساهم بشكل كبير في الحد من المشكلة، هذا بالاضافة الى تركيب العدادات الذكية والعدادات مسبقة الدفع التي تحد من الزيادة في الذمم المدينة وتساهم في تحصيل ديون المشتركين القديمة.

وللمؤسسات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية لشركات توزيع الكهرباء دور كبير ومهم في تمكين الشركات من تحصيل اثمان الاستهلاك وتحصيل الذمم المدينة والتأثير على ثقافة وسلوك المشتركين تجاه شركات توزيع الكهرباء. ويعتبر دور القضاء والشرطة حاسما من خلال سرعة البت في القضايا المنظورة واناذ القانون بحق الممتنعين عن الدفع، كما يجب استصدار قوانين وتشريعات صارمة تجاه الممتنعين عن الدفع تساهم في تغيير الثقافة تجاه ديون شركات توزيع الكهرباء. وتعتبر براءة الذمة بين المؤسسات وشركات توزيع الكهرباء ذات تأثير كبير في زيادة كفاءة التحصيل خصوصا لمن هم قادرين ولكن لديهم رغبة ضعيفة في الدفع. وتعتبر البلديات ووزارة المالية ووزارة الداخلية اكثر المؤسسات تأثيرا تجاه تحصيل الذمم المدينة.

ومن جهة اخرى يعتبر تحسين جودة الخدمات المقدمة من شركات توزيع الكهرباء من العوامل التي تساهم في زيادة مستوى الرضا لدى المشتركين وبالتالي تحسن الجباية. وسلطة الطاقة ومجلس تنظيم الكهرباء وشركة النقل الوطنية ادوارا مهمة في تحسين جودة تزويد التيار من الشركة القطرية الاسرائيلية الى شركات توزيع الكهرباء وبالتالي الى المشتركين، هذا بالاضافة الى اصدار تعرفه مخفضة للمشاركين المسددين لجميع فواتير استهلاكهم تكون حافزا لجميع المشتركين لتسديد جميع ديونهم والاستفادة من السعر المخفض.

2. الفاقد الكهربائي:

الفاقد الكهربائي الفني يتم حل مشكلته بتحسين الشبكات الكهربائية وادارة الاحمال فيها بطريقة فنية سليمة، كما يمكن تركيب خلايا شمسية خصوصا في مناطق الاحمال المرتفعة لتقليل التيار المتدفق على طول الشبكة وبالتالي تقليل الفاقد الفني. اما الفاقد غير الفني فهو ناتج عن التعدي على الشبكات الكهربائية والاستهلاك بشكل غير مشروع وهو يشكل النسبة الاكبر من الفاقد الكهربائي الكلي، وحله يكون بمكافحة الاستهلاك بشكل غير مشروع بعدة طرق اهمها تركيب العدادات الذكية التي تمكن الشركات من معرفة قيمة الفاقد الكهربائي في كل لحظة وتحديد المشترك المستهلك بشكل غير مشروع واجراء المعالجة فورا. ولتمكين اجراءات المعالجة فانه يجب تمكين العاملين من اداء اعمالهم في الميدان حيث تقع المسؤولية على اجهزة الامن والقضاء لانفاذ القانون بشكل صارم بحق المخالفين والفنيين الذين يساعدون في التوصيل بشكل مخالف للمشتركين.

ويعتبر تحسين الخدمات للمشاركين من العوامل التي تساعد في تقليل الفاقد خصوصا عندما يتعلق الموضوع بتوصيل الخدمات الجديدة واسعارها. هذا بالاضافة الى تدريب العاملين في اقسام الفاقد وزيادة انتاجيتهم وكذلك زيادة ولائهم تعتبر من العوامل المهمة عند محاربة الفاقد خصوصا العاملين في التفتيش. كما يمكن التعاقد مع مقاولين حسب نسب الانجاز لمكافحة الفاقد الكهربائي غير الفني خصوصا. وتعتبر التوعية للمشاركين من خلال وسائل الاعلام المختلفة واشراك جهات محلية واخرى قانونية وحكومية بضرورة عدم الاستهلاك بشكل غير مشروع من العوامل المهمة التي يجب ان تترافق مع اجراءات مكافحة الفاقد من قبل شركات التوزيع وتساهم في تمكين العاملين من القيام باعمالهم.

3. المصاريف

تعتبر المصاريف والتي تمثل المصاريف الادارية والعمومية والمصاريف التشغيلية للشركات مرتفعة بالنسبة الى قيمة المشتريات من الطاقة الكهربائية. وللتغلب على هذه المشكلة يجب اعادة دراسة هياكل الشركات وسلم رواتبها والتخلص من البطالة المقنعة، كما انه يجب زيادة الاستثمار في تدريب الموظفين ورفع كفاءتهم وتقييم ادائهم بشكل دوري وفعال لضمان الحصول على اعلى انتاجية منهم. ويساهم ابرام عقود العمل على اساس نسب الانجاز في زيادة كفاءة العاملين بالاضافة ضرورة ابرام عقود على اساس المشاركة في الارباح خصوصا للمناصب العليا. كما تعاني شركات توزيع الكهرباء من تضارب المصالح في مجالس ادارتها بوجود رؤساء البلديات مما يتسبب في تغليب مصالح البلديات على مصالح الشركات في الكثير من المشاريع وواجهه الصرف مما يساهم في زيادة مصاريف الشركات.

وتعتبر مشكلة اعداد المشتركين في الشركات من العوامل التي تساهم في ارتفاع نسبة المصاريف الى المشتريات حيث يعتبر دمج اقسام الكهرباء في جميع البلديات والمجالس القروية من العوامل التي تساهم في تقليل هذه النسبة والاستفادة من مبدأ وفورات الحجم. كما يعتبر اصلاح البيئة الخارجية بمساهمة جهات حكومية ومحلية واطلاق حملات توعية للمشاركين سيساهم بشكل كبير في تخفيض مصاريف الشركات من خلال تقليل حاجة الشركات الى بذل جهود مضاعفة لمعالجة قضاياها في الميدان، كما يساهم التعاقد مع مقاولين لتنفيذ الاعمال الموسمية حسب نسب الانجاز بدل توظيف عاملين في تخفيض قيمة المصاريف وزيادة انتاجية العاملين بالاضافة الى استخدام التكنولوجيا التي تقلل الحاجة الى توظيف ايدي عاملة التي تساهم ايضا في زيادة جودة وفعالية الاداء.

جدول (5.1): الحلول واليات التدخل

المحور	المشكلة المالية	المشكلة الادارية	الجهات المعنية بالتدخل في الاجل القصير	الحلول الممكنة في الاجل القصير	الحلول الممكنة في الاجل الطويل	اليات التدخل
الذمم المدينة	ديون الشركات على المشتركين وهي قيمة الاستهلاك المفوتر وغير المدفوع	عدم فعالية الاجراءات الادارية للشركات لتحصيل اثمان الاستهلاك	<ul style="list-style-type: none"> جهازى الشرطة والقضاء وزارة الحكم المحلي وزارة المالية سلطة الطاقة الفلسطينية المحافظة 	<ul style="list-style-type: none"> اعداد خطة مرحلية لتحصيل الذمم المدينة خصوصا من كبار المدينين. التنسيق مع جهازى الشرطة والقضاء لانفاذ القانون بشكل فعال بخصوص قضايا الممتنعين عن الدفع. التنسيق مع وزارة المالية ووزارة الحكم المحلي ومع البلديات والمجالس القروية لتفعيل العمل ببراءة الذمة من شركات الكهرباء. طرح خصومات تشجيعية خصوصا لاصحاب الديون الكبيرة لتقليل فترة دوران الذمم المدينة. 	<ul style="list-style-type: none"> اعداد خطة استراتيجية جديدة تسند دورا فعالا للجهات المعنية بالتدخل في تعزيز الفرص وتقليل التهديدات تطبيق العمل ببراءة الذمة بين مختلف المؤسسات وشركة الكهرباء واهمها مع البلديات ووزارة المالية. زيادة كفاءة العاملين وتفعيل اليات العمل بالاجور مقابل تحقيق الاهداف. اصدار قانون عام ينص على تركيب عدادات مسبقة الدفع لجميع المشتركين. تفعيل دور القضاء وسرعة البت في القضايا المنظورة وانشاء محاكم تخصصية. التعاقد مع شركات خارجية للعمل في التحصيل. معالجة امكانية العمل في المناطق غير المتجانسة من ناحية السيطرة الامنية. الاهتمام بالناحية الاعلامية وعمل برامج مستمرة تهدف الى تحسين ثقافة المشتركين تجاه تسديد الديون ودفع اثمان الاستهلاك. تحسين الخدمات المقدمة للمشاركين وزيادة مستوى رضاهم. تعديل قرار سلطة الطاقة بخصم 10% من قيمة كل شحنة وخصمها من ديون المشترك المنزلي لتصبح قيمة الخصم تتناسب مع قيمة الدين لتقليل 	<ul style="list-style-type: none"> قوانين وتشريعات تنفيذ قضائي برامج توعوية المدارس والجامعات المجتمع المحلي النقابات اصحاب الرأي الاعلام المؤسسات الحكومية ذات العلاقة

	<p>فترة دوران الذمم المدينة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • انشاء دوائر خاصة لتحصيل الذمم المدينة و ابرام عقود العاملين فيها على اساس نسبة الانجاز. • اصدار تعرفه مخفضة من قبل مجلس تنظيم الطاقة للمشاركين المسددين لجميع فواتير الاستهلاك. • تحصيل قيمة فواتير اناة الشوارع غير المسددة من البلديات والمجالس القروية 					
<ul style="list-style-type: none"> • قوانين وتشريعات • تنفيذ قضائي • برامج توعية • المدارس والجامعات • المجتمع المحلي • النقابات • اصحاب الرأي • الاعلام • المؤسسات الحكومية • ذات العلاقة 	<ul style="list-style-type: none"> • اعداد خطة استراتيجية جديدة تتناسب مع الواقع بشكل اكبر بحيث تكون قابلة للتطبيق وتتفادى المشكلات السابقة التي حالت دون تطبيق الخطط السابقة. • انتهاج سياسة تركيب العدادات الذكية لجميع المشتركين. • اصدار قوانين وتشريعات صارمة بحق المتجاوزين والمستهلكين بشكل غير مشروع للتيار الكهربائي. • انشاء محاكم متخصصة بقضايا شركات الكهرباء وتطبيق القانون بشكل صارم وفعال بحق المخالفين. • تهيئة بيئة العامل في المناطق الجغرافية غير المتجانسة من خلال المجتمع المحلي والبلديات والمجالس القروية وبدعم من المحافظة والجهزة الامنية. • التنسيق مع جهاز الشرطة بدعم جهود شركات التوزيع في مكافحة الفاقد ومنع الاعتداء على موظفي الشركات. • استخدام التكنولوجيا الحديثة في مراقبة الفاقد الكهربائي على الشبكات 	<ul style="list-style-type: none"> • اعداد خطة قصيرة الاجل لمعالجة الفاقد في المناطق الاكثر تفاقما. • تحديد اولويات العمل عن طريق تركيب عدادات على جميع المحولات لتحديد نسبة الفاقد الكهربائي لكل محول. • عمل حملات تفتيش على جميع الاشتراكات في المناطق ذات اولوية المعالجة القصوى. • التنسيق مع جهاز الشرطة لتأمين حملات التفتيش في المناطق ذات المقاومة العالية. • تقديم المتجاوزين الى القضاء وتفعيل دور القضاء في القضاء على ظاهرة الاستهلاك غير المشروع. • مساندة جهود الشركات من قبل البلديات والمجالس القروية والمجتمع المحلي في كل منطقة عمل وبتفعيل ومتابعة من المحافظة في كل منطقة. • التوعية الاعلامية 	<ul style="list-style-type: none"> • جهازي الشرطة والقضاء • وزارة الحكم المحلي • وزارة المالية • سلطة الطاقة الفلسطينية • المحافظة • البلديات والمجالس القروية. • المجتمع المحلي. 	<p>عدم فعالية الاجراءات الادارية لتخفيض نسبة الفاقد الكهربائي</p>	<p>الارتفاع الكبير في تكلفة الفاقد الكهربائي</p>	<p>الفاقد الكهربائي</p>

	<ul style="list-style-type: none"> الكهربائية بشكل لحظي. استخدام شركات خاصة في مكافحة الفاقد الكهربائي في بعض مناطق عمل الشركات ويتم محاسبتها حسب نسبة الانجاز. التحسين المستمر للشبكات الكهربائية ومعامل القدرة على الشبكات وتحميل المحطات بشكل مناسب. تركيب خلايا الطاقة الشمسية على الشبكات الكهربائية خصوصا في مناطق الحمل المرتفع لتخفيض تدفق التيار الكهربائي على طول الشبكة وبالتالي تقليل الفاقد الكهربائي. تحسين اداء الطواقم العاملة في مكافحة الفاقد وربط المكافآت بالاداء. تكثيف البحث عن المختصين والفنيين الذين يقوم بالاعتداء على الشبكات لصالح المشتركين وتطبيق عقوبات رادعة بحقهم. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمشاركين وزيادة مستوى رضاهم عن جودة الخدمة. 	<p>للمشاركين ومشاركة شخصيات مؤثرة من المؤسسات والمجتمع المحلي اعلاميا في دعم جهود الشركات.</p>				
<ul style="list-style-type: none"> هيكلية وسلم رواتب جديد في الشركات. عقود توظيف مرتبطة بالاداء. تعاقبات مع مقاولين زيادة عدد المشتركين 	<ul style="list-style-type: none"> اعداد خطة استراتيجية جديدة تشمل تحديد الايدي العاملة واعادة دراسة هيكلية الشركات وسلم الرواتب المعتمد في كل شركة. اعتماد عقود الموظفين على اساس المشاركة في الارباح خصوصا للمناصب العليا. ربط مكافآت واجور الموظفين بمدى انجاز الاعمال الموكلة اليهم. زيادة عدد ساعات العمل اليومية مقابل عدد ايام العطل الاسبوعية. 	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة العقود والاتفاقيات لمزودي الخدمات للشركات واعادة تقييمها. عمل اجراءات تخفض من قيمة المصاريف بما لا يؤثر سلبا على اداء الشركات. تقييم مدى الحاح الاعمال المطلوبة وربطها بجدوى التنفيذ. تفعيل الموظفين للعمل بكفاءة اعلى والتخلص من البطالة المقنعة. 	<ul style="list-style-type: none"> وزارة الحكم المحلي سلطة الطاقة الفلسطينية مجلس تنظيم قطاع الطاقة شركة النقل الوطنية وزارة المالية الفلسطينية وزارة العمل الفلسطينية نقابات العاملين 	<p>انخفاض كفاءة القوى البشرية</p>	<p>ارتفاع نسبة قيمة المصاريف الادارية والتشغيلية بالنسبة الى قيمة فاتورة المشتريات</p>	<p>المصاريف</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تقييم الموظفين بشكل مستمر وفعال والتخلص من البطالة المقنعة. • حل مشكلة تضارب المصالح في مجالس الادارة وتعيين اعضاء مهنيين لتحقيق مصالح الشركات. • ضم جميع خدمات الكهرباء من البلديات والمجالس القروية الى الشركات والاستفادة من مبدأ وفورات الحجم بزيادة عدد المشتركين. • استخدام التكنولوجيا التي تقلل من الحاجة الى استخدام الايدي العاملة بشكل اكبر. • ابرام عقود مع مقاولين للقيام بالاعمال الموسمية. • عمل حملات اعلامية لتحسين سلوك المشتركين تجاه قضايا الشركات مما يقلل جهود الشركات لتنفيذ اعمالها وبالتالي تقليل مصاريفها. • تنسيق العمل مع المؤسسات التي لها علاقة بعمل الشركات لزيادة كفاءة العمل المشترك مما يقلل جهود الشركات في معالجة قضاياها وبالتالي تقليل مصاريفها. • الدعم الحكومي للمشاريع الريفية. 					
---	--	--	--	--	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتيجة المقابلات ومجموعات النقاش البؤرية مع شركات توزيع الكهرباء

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

في هذا الجزء من الدراسة وبعد عرض المشكلة وابعادها والحلول الممكنة لها، يتم صياغة اهم النتائج والتوصيات للتغلب على مشكلة محاور الدراسة. وهنا يجدر التنويه الى ان الحلول لا تطبق بشكل جزئي ولكن لضمان فعالية تأثيرها يجب تطبيقها بشكل شامل.

وقد بينت النتائج ان اهم الاسباب في ارتفاع نسبة مؤشرات محاور الدراسة وهي الذمم المدينة والفاقد الكهربائي والمصاريف كانت على النحو التالي:

• انخفاض كفاءة بعض العاملين وعدم وجود اليات معالجة فعالة وظهور بطالة مقنعة كنتيجة لذلك وصعوبة التخلص منها.

• استخدام عدادات ذات جودة منخفضة وعدم استخدام العدادات الذكية الا بشكل محدود جدا في بعض الشركات وبالتالي انخفاض معدلات التحصيل وارتفاع الفاقد الكهربائي بشكل كبير وعدم القدرة على تحديد اولويات معالجته مما يؤدي الى عدم فعالية جهود المعالجة الكبيرة التي تبذلها الشركات وبالتالي ارتفاع قيمة المصاريف.

• وجود مناطق عمل غير متجانسة من الناحية الامنية وعدم فعالية جهازي الشرطة والقضاء في البيت في القضايا المنظورة وتنفيذ الاحكام الصادرة، بالاضافة الى عدم تمكن طواقم الشركات من القيام باعمالها في الكثير من الاحيان والاعتداء عليها.

• عدم العمل ببراءة الذمة بين المؤسسات وشركات توزيع الكهرباء وخصوصا البلديات ووزارة المالية ووزارة الداخلية.

• تضارب المصالح القائم في مجالس ادارة الشركات بسبب تكوينه من رؤساء البلديات المنضمة الى شركات توزيع الكهرباء، بالاضافة الى عدم جباية اثمان استهلاك انارة الشوارع من العديد من البلديات.

• عدم قدرة سلطة الطاقة والحكم المحلي على ضم اقسام الكهرباء من جميع البلديات والمجالس القروية الى شركات التوزيع وبالتالي نسبة المصاريف في الشركات.

• عدم الاهتمام بشكل كاف وفعال بالناحية الاعلامية تجاه زيادة وعي المشتركين بتسديد ديونهم وعدم الاستهلاك بشكل غير مشروع مما يتسبب في حاجة الشركات لبذل جهود اكبر في التحصيل ومكافحة الفاقد الكهربائي وبالتالي ارتفاع المصاريف.

وتعتبر محددات البيئة الخارجية اكثر تأثيرا على الاداء من البيئة الداخلية حيث ان اتخاذ اية اجراءات لتحسين محددات البيئة الداخلية لن يكون له تأثير حاسم في اجمالي الاداء بالمقارنة مع تحسين البيئة الخارجية. ولو اعيد النظر فقط في هياكل الشركات وسلم رواتبها لتقليص المصاريف فان سلوك المشتركين لن يتغير وبالتالي لن يحدث تغيير كبير في الذمم المدينة او الفاقد الكهربائي، ولكن للتغلب على المشكلات ينبغي اصلاح بيئة العمل للشركات.

بناء على جميع ما سبق يمكن تلخيص اهم التوصيات بما يلي:

1. اعداد خطط استراتيجية اكثر فعالية وقابلية للتطبيق والتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لشركات التوزيع، وان يتم اعداد هذه الخطط بالشراكة مع المؤسسات ذات العلاقة ببيئة عمل الشركات مثل سلطة الطاقة الفلسطينية والحكم المحلي والبلديات والمجالس القروية مع اسناد ادوار لهذه المؤسسات في تحمل مسؤولياتها تجاه اصلاح بيئة العمل الخارجية كل في مجال عملها.

2. الاستثمار في القوى البشرية وزيادة كفاءة العاملين والتدريب والتخلص من البطالة المقنعة وتفعيل التقييم السنوي للعاملين، بالاضافة الى ابرام عقود العمل على اساس نسب الانجاز المشاركة في الارباح خصوصا للمناصب العليا في الشركات وتفعيل اليات العمل بالاجور مقابل تحقيق الاهداف.

3. زيادة استخدام التكنولوجيا في اعمال الشركات واستبدال العدادات بالعدادات الذكية مما يساهم بشكل فعال في تقليل الحاجة الى ايدي عاملة وبالتالي تقليل المصاريف وزيادة فعالية محاربة الفاقد الكهربائي وزيادة التحصيل.

4. تطبيق العمل ببراءة الذمة بين شركات توزيع الكهرباء والمؤسسات الاخرى خصوصا البلديات والمجالس القروية ووزارة المالية ووزارة الداخلية حيث يتم زيادة كفاءة التحصيل خصوصا لمن هم قادرين ولديهم رغبة ضعيفة في الدفع.

5. استصدار قوانين وتشريعات صارمة بحق المشتركين المتجاوزين والمستهلكين بشكل غير قانوني للتيار الكهربائي، بالاضافة الى تفعيل دور القضاء وسرعة البت في القضايا المنظورة وانشاء محاكم تخصصية وتطبيق القانون بشكل صارم وفعال تجاه المخالفين وتمكين العاملين من اداء مهامهم ميدانيا.

6. ضم جميع اقسام الكهرباء من البلديات والمجالس القروية الى شركات توزيع الكهرباء، بالاضافة الى حل مشكلة تضارب المصالح في مجالس ادارة الشركات للاعضاء من المجالس البلدية بتعيين اعضاء مهنيين لتحقيق مصالح الشركات.

7. الاهتمام بالناحية الاعلامية بشكل فعال وزيادة وعي المشتركين المشتركين بضرورة تسديد الديون وعدم الاستهلاك بشكل غير مشروع بالشراكة مع جهات مؤثرة حكومية وقانونية ومن المجتمع المحلي.

8. زيادة مستوى الرضا للمشاركين من خلال تحسين وتطوير الخدمات المقدمة اليهم من قبل الشركات، بالاضافة الى تحسين جودة الشبكات الكهربائية وتركيب الخلايا الشمسية لتخفيض الفاقد الفني وتقليل انقطاعات التيار الكهربائي.

9. اصدار تعرفه مخفضة من قبل مجلس تنظيم الطاقة للمشاركين المسددين لجميع فواتير استهلاك الكهرباء والمشاركين الملتمزمين بالاستهلاك المشروع للتيار الكهربائي.

قائمة الملاحق:

1. الاعضاء المشاركين في مجموعة النقاش البؤرية مع شركتي كهرباء الخليل والجنوب:

الرقم	الاسم	الموقع الوظيفي	الشركة
1	فارس عبد الحميد مجاهد	المدير العام	شركة كهرباء الجنوب
2	معتز ربحي قطييط	المدير المالي	شركة كهرباء الجنوب
3	نصري ابو رجب	مدير المحاسبة	شركة كهرباء الخليل
4	زياد احمد منسية	المدير الفني	شركة كهرباء الجنوب
5	امجد زاهدة	المدير الفني	شركة كهرباء الخليل
6	شادي عبد العزيز رجوب	مدير فرع دورا	شركة كهرباء الجنوب
7	جمال عواد	مدير فرع يطا	شركة كهرباء الجنوب

2. الاعضاء المشاركين في مجموعة النقاش البؤرية مع شركة كهرياء القدس:

الرقم	الاسم	الموقع الوظيفي	الشركة
1	م علي حمودة	مدير التخطيط الاستراتيجي	شركة كهرياء القدس
2	مالك محمد البياع	مدير تطوير البرامج	شركة كهرياء القدس
3	م رامي دسه	مدير التدقيق الداخلي	شركة كهرياء القدس
4	م ساري ابراهيم	مدير دائرة التخطيط الفني	شركة كهرياء القدس
5	محمد عباسي	التحليل المالي	شركة كهرياء القدس
6	منال نصار	مدير دائرة قياس اداء مؤسسي	شركة كهرياء القدس
7	فداء عبد الرحمن	مدير دائرة الجودة	شركة كهرياء القدس

3. الاعضاء المشاركين في مجموعة النقاش البؤرية مع شركة كهرباء الشمال:

الرقم	الاسم	الموقع الوظيفي	الشركة
1	اسعد محمد سوالمة	المدير العام	شركة كهرباء الشمال
2	فؤاد سامر عيسى ملحس	المدير الفني	شركة كهرباء الشمال
3	عاصم هشام فوزي عرفات	مدير أنظمة المعلومات	شركة كهرباء الشمال
4	امجد "محمد امين" الحاج	المدير التجاري	شركة كهرباء الشمال
5	سلطان علي برهم	مسؤول العلاقات العامة	شركة كهرباء الشمال
6	محيي الدين السلعوس	المدير المالي	شركة كهرباء الشمال
7	رائف سالم جميل العكر	المدير الاداري	شركة كهرباء الشمال

المراجع:

- الكبيجي وابو عواد. (2013). *اثر استخدام نظام ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المالي*.
- الوقائع الفلسطينية. (2010). *تعليمات رقم (2) لسنة 2010 م بشأن تصويب الهيئات المحلية لأوضاعها وفقاً لأحكام القرار بقانون رقم (13) لسنة 2009 م بشأن قانون الكهرباء العام . العدد 85 ، الصفحات 184-188.*
- الوقائع الفلسطينية. (2009). *قرار بقانون رقم (13) لسنة 2009م بشأن قانون الكهرباء العام. العدد 81 .*
- سلطة النقد الفلسطينية. (2015). *المراقب الاقتصادي والاجتماعي*.
- شركة الكهرباء الاردنية المساهمة العامة المحدودة. (2011 - 2015). *الميزانية العمومية*.
- شركة توزيع الكهرباء المساهمة المحدودة. (2011-2015). *الميزانية العمومية*.
- شركة كهرباء الجنوب. (2011-2015). *التقرير السنوي*.
- شركة كهرباء الخليل. (2011-2015). *التقرير السنوي*.
- شركة كهرباء الشمال. (2011-2015). *التقرير السنوي*.
- شركة كهرباء القدس. (2016). *www.jdeco.net*.
- شركة كهرباء القدس. (2011-2015). *التقرير السنوي*.
- شركة كهرباء محافظة اربد المساهمة العامة المحدودة. (2011-2015). *الميزانية العمومية*.
- صحيفة حياة وسوق. (2014). *العدد 142. صحيفة حياة وسوق .*
- مجلس الوزراء الفلسطيني. (2012). *المصادقة على التعرف الكهريائية . قرار رقم (14/14/04 م.و/س.ف) .*

مجلس الوزراء الفلسطيني. (2015). المصادقة على التعرفة الكهربائية. قرار رقم (17/68/24 م.و.ر.ح).

مجلس الوزراء الفلسطيني. (2011). المصادقة على التعرفة الكهربائية ورسوم الربط. قرار رقم (13/94/04 م.و.س.ف).

مجلس تنظيم الطاقة. (2011). التقرير السنوي.

مركز الاحصاء الفلسطيني. (2008). مسح الطاقة المنزلي.

مركز الاحصاء الفلسطيني. (2015). مسح الطاقة المنزلي.

المراجع الاجنبية

Bank of Israel. (2011-2015). Periodic daily exchange rates.

Chawla, Y. P. (2012). *Re Evolution in HR Strategies - Power Sector*.

Di Bella, G., & Grigoli, F. (2016). *Strengthening the Electricity Sector to Improve Efficiency and Support Economic Activity*.

Fankhauser, S., & Tepic, S. (2005). *Can poor consumers pay for energy and water?* European Bank.

Gbettor, E. M., Atatsi, E. A., & Deynu, F. (2015). *AN EXPLORATORY STUDY OF EFFECTS OF PREPAID METERING AND ENERGY RELATED BEHAVIOUR AMONG GHANAIAIAN HOUSEHOLD*.

Golden, M., & Min, B. (2012). *Theft and Loss of Electricity in an Indian State*.

Nexant. (2004). *Performance Benchmarks for Electricity Distribution Companies in South Asia*.

Palestine Economic Policy Research Institute MAS. (2015). Roundtable Titled Net Lending Dilemma and the Way Ahead.

Palestinian Electricity Regulatory Council PERC. (2011). Annual Report.

Palestinian Energy and Natural Resources Authority PENRA. (2014). *Construction of KV 161/33 Electricity Sub Stations - Environmental and Social Management Plan.*

The Israel Electric Corporation Ltd. (2015). Financial Report.

Turvey, R. (2003). *PRICE CONTROL OF ELECTRICITY DISTRIBUTION NETWORKS.*

World Bank and PWC. (2014). *Assessment and Action Plan to improve payment for electricity services in the Palestinian Territories.*

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
26	جدول(1.1): عدد نقاط الربط لشركات التوزيع
30	جدول(2.1): التعرفة الكهربائية الموحدة
34	جدول (2.2): قيمة الذمم الدائنة لشركات التوزيع ونسبتها الى المشتريات خلال الاعوام 2011-2015
37	جدول(2.3): خصم مستحقات الكهرباء ونسبته من صافي الاقراض ومن اجمالي النفقات للسلطة
41	جدول(2.4): قيمة ونسبة ديون شركات التوزيع الى اجمالي الديون للشركة القطرية الاسرائيلية 2010-2013
43	جدول(2.5): قيمة ونسبة التغير في الذمم المدينة الى المشتريات خلال 2011-2015
44	جدول(2.6): فرق الذمم الدائنة عن الذمم المدينة الى المشتريات خلال 2011-2015
47	جدول(2.7): قيمة ونسبة الفاقد (الفني وغير الفني) من المشتريات خلال الاعوام 2011-2015
49	جدول (2.8): وقيمة ونسبة المصاريف الى المشتريات خلال الاعوام 2011-2015
50	جدول(2.9): قيمة ونسبة الارباح من المشتريات خلال الاعوام 2011-2015
51	جدول(2.10): معدل اداء شركات التوزيع في الضفة الغربية خلال الاعوام 2011-2015
52	جدول(2.11): مقارنة معدل اداء شركات التوزيع في الضفة الغربية خلال الاعوام 2011-2015
63	جدول(4.1): الممارسات الادارية الواجب توفرها في شركات التوزيع
69	جدول(4.2): نتيجة مقابلات شركات التوزيع لمحور الذمم المدينة
73	جدول(4.3): نتيجة مقابلات شركات التوزيع لمحور الفاقد الكهربائي
79	جدول(4.4): نتيجة مقابلات شركات التوزيع لمحور المصاريف
123	جدول(5.1): الحلول واليات التدخل

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
132	الاعضاء المشاركين في مجموعة النقاش البؤرية مع شركتي كهرباء الخليل والجنوب	1
133	الاعضاء المشاركين في مجموعة النقاش البؤرية مع شركة كهرباء القدس	2
134	الاعضاء المشاركين في مجموعة النقاش البؤرية مع شركة كهرباء الشمال	3

قائمة المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	الملخص
د.....	Abstract
1.....	الفصل الاول
1.....	مشكلة الدراسة واهميتها
1.....	1.1 المقدمة:
5.....	1.2 اهمية ومبررات الدراسة:
5.....	1.2.1 مبررات الدراسة:
6.....	1.2.2 اهمية الدراسة:
7.....	1.3 اهداف الدراسة:
9.....	1.4 التعريفات:
10.....	1.5 قطاع الكهرباء الفلسطيني في الضفة الغربية:
10.....	1.5.1 نشأة قطاع الكهرباء الفلسطيني في الضفة الغربية:
12.....	1.5.2 البنية التحتية لقطاع الكهرباء في فلسطين:
14.....	1.5.3 مشكلات التزويد والاجراءات الفلسطينية للتغلب عليها:
16.....	الفصل الثاني

16 مؤشرات الاداء المالي لشركات توزيع الكهرباء
16 2.1 مقدمة:
17 2.2 مؤشرات الاداء المالي:
17 2.3.1 التعرفه الكهربائيه
21 2.3.2 الذم الدائنه لشركات التوزيع:
23 2.3.3 الايرادات في قطاع توزيع الكهرباء وصافي الاقراض
29 2.3.4 الذم المدينه لشركات توزيع الكهرباء الفلسطينيه
32 2.3.5 الفاقد الكهربائي
35 2.3.6 المصروفات
36 2.3.7 الارياح والخسائر:
39 الفصل الثالث
39 الاطار النظري والدراسات السابقه
39 3.1 مقدمه:
48 الفصل الرابع
48 منهجيه الدراسه والتحليل
48 4.1 منهجيه الدراسه:
48 4.2 مجتمع الدراسه:
49 4.3 اداه الدراسه:

52	جمع البيانات وتحليلها:	4.4
53	المقابلات المهيكلة:	4.4.1
64	مجموعات النقاش Focus Groups:	4.4.2
86	الفصل الخامس	
86	المضامين الادارية والمالية والقانونية لاداء شركات توزيع الكهرباء الفلسطينية	
86	الذمم المدينة:	5.1
88	اسباب داخلية:	5.1.1
89	اسباب خارجية:	5.1.2
90	محور الفاقد الكهربائي:	5.2
92	اسباب داخلية:	5.2.1
94	اسباب خارجية:	5.2.2
95	محور المصاريف:	5.3
95	اسباب داخلية:	5.3.1
96	اسباب خارجية:	5.3.2
96	الحلول الممكنة:	5.4
105	الفصل السادس	
105	النتائج والتوصيات	
108	قائمة الملاحق:	

114..... قائمة الجداول

115..... قائمة الملاحق:

116..... قائمة المحتويات