





# تقديم

إن هدف وجود مجلس تنظيم قطاع المياه كما نص عليه القرار بقانون رقم (14) لسنة 2014 بشأن المياه هو «مراقبة كل ما يتعلق بالنشاط التشغيلي لمقدمي خدمات المياه، بما يشمل الإنتاج والنقل والتوزيع والاستهلاك وإدارة الصرف الصحي، وذلك من أجل ضمان جودة وكفاءة خدمات قطاع توفير المياه وخدمات مياه الصرف الصحي في فلسطين الموفرة للمستهلكين وبأسعار مناسبة».

أعطى القانون مجلس التنظيم صلاحيات من ضمنها المصادقة على التعرفة والتي يجب أن تكون مبنية على أسس مدروسة تشمل استرداد التكاليف.

وتنص المادة الثالثة من نظام التعرفة المائية الصادر عن مجلس الوزراء سنة 2013 على: يقوم مقدمو خدمات المياه والصرف الصحي بوضع الأسعار التي يجري تفاضيتها وفق معايير التعرفة، وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: استرداد التكاليف؛ تضمن التعرفة المقررة استرداد التكاليف من قبل مقدمي خدمات المياه والصرف الصحي، ويتم الاسترداد الكامل من خلال تحقيق إيرادات تغطي تكاليف التشغيل والصيانة واحتساب نسبة استهلاك الموجودات الثابتة بناء على القيمة الحقيقية، والقروض وفوائدها والاستثمارات لأغراض التطوير.

ثانياً: العدالة الاجتماعية؛ تضع هيكلية التعرفة بالحسبان سعرا يمكن فئات الدخل المحدود من تحمله لسد حاجات الاستهلاك الأساسية.

ثالثاً: الكفاءة الاقتصادية؛ تضع هيكلية التعرفة سعرا اقتصادياً لمستويات الاستهلاك الأعلى، لتشجيع المحافظة على المصادر المائية.

ومن هذا المنطلق، يقوم المجلس بمراقبة أداء مقدمي خدمات المياه والصرف الصحي من خلال عدد من المؤشرات الفنية والمالية ومؤشرات الجودة وذلك للتحقق من أن تكاليف الإنتاج والنقل والتوزيع ومعالجة مياه الصرف الصحي تضمن مصالح جميع الأطراف وللتأكد أيضاً من أن أداء مقدمي الخدمة ينسجم مع الاستراتيجيات الوطنية.

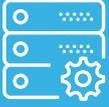
تقرر إنتاج هذا الدليل لمساعدة مقدمي خدمة المياه والصرف الصحي في إتباع أفضل السبل التي تمكنهم من تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف في مؤسساتهم، وذلك بالاستناد إلى الدراسة البحثية الشاملة القابلة للتطبيق التي أعدها حول هذا الموضوع:

السيد عبد الكريم أسعد - رئيس مجلس إدارة مجلس تنظيم قطاع المياه في فلسطين  
ولأغراض تيسير مادة هذه الدراسة فقد قام  
السيد رامز المدهون - مستشار مجلس تنظيم قطاع المياه  
بتحويل الدراسة إلى دليل عملي يسهل فهمه وتطبيقه من قبل مقدمي الخدمة.





## الفصل الأول: المقدمة



## الفصل الثاني: إدارة الموجودات



## الفصل الثالث: النظام المحاسبي



## الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة



## الفصل الخامس: التعرف والتسعير



## الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة



## الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع



## الفصل الثامن: بيئة العمل



## الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات



## الفصل العاشر: توعية الجمهور



## الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص



## الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه



## الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



## الفصل الأول: المقدمة

### الفصل الثاني: إدارة الموجودات

### الفصل الثالث: النظام المحاسبي

### الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة

### الفصل الخامس: التعرف والتسعير

### الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة

### الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع

### الفصل الثامن: بيئة العمل

### الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات

### الفصل العاشر: توعية الجمهور

### الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص

### الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه

### الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



## المقدمة

إن نجاح المؤسسات التي تقدم الخدمات يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على استرداد تكاليف خدماتها من المستفيدين من هذه الخدمات. ولا يتأتى ذلك إلا بإدخال كل عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة ضمن سعر الخدمة، مع الحرص على ألا يرتفع ثمن الخدمة فوق الحد الذي يجعلها في غير متناول عامة الناس وغالبيتهم. ومن هنا يجب العمل على تخفيض تكاليف الصيانة والتشغيل إلى أقل مستوى ممكن، لجعل ثمن الخدمة ضمن استطاعة متلقيها، وبما يشجع بشكل أكبر، شرائح المجتمع على السعي للاستفادة من هذه الخدمة، وبهذا فقط يمكن وصول هذه المؤسسات إلى الاكتفاء المالي الذاتي.

إن الخطوة الأولى لنجاح السياسات الاقتصادية تكمن في قدرة مؤسسات الخدمات العامة على استرداد كامل تكاليف الخدمات التي تقدمها، وتحقيقها لذلك يتحقق الاكتفاء المالي الذاتي لهذه المؤسسات وتستمر قدرتها على تقديم خدماتها وتطويرها وتوسيع نطاقها معتمدة اعتماداً كلياً على القدرة التمويلية الذاتية، وعند ذلك تتحرر هذه المؤسسات من أعباء الاقتراض كما تتحرر الدولة من أعباء دعم هذه المؤسسات.

## المتطلبات القانونية واستراتيجية الدولة

بالإضافة إلى جميع الأسباب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تبرر ضرورة تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف لدى مؤسسات تقديم خدمات المياه والصرف الصحي، فإن متطلب الوصول إلى الاسترداد الكامل للتكاليف هو مطلب قانوني نصت عليه القرارات والخطط الاستراتيجية للدولة. وإن هذا الدليل الإرشادي قد جاء متسقاً مع هذه المتطلبات القانونية والتنظيمية التالية:

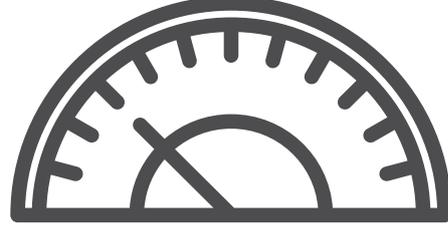
- الاستراتيجية الوطنية للمياه والصرف الصحي لفلسطين - نحو بناء دولة فلسطينية من منظور مائي - سلطة المياه الفلسطينية - أيار 2014  
<https://buff.ly/2lFT8qT>
- الخطة الاستراتيجية لسلطة المياه الفلسطينية - 2016-2018  
<https://buff.ly/2KNiiAx>
- استراتيجيات استدامة التمويل في قطاع المياه الصادرة في شهر يونيو 2013  
<https://buff.ly/2lI3G4G>
- الخطة الاستراتيجية وخطة العمل لقطاع المياه (SDP) 2017-2022  
<https://buff.ly/2s2UGkm>
- نظام التعرفة المائية للعام 2013 نظام التعرفة المائية 2013  
<https://buff.ly/2rXsTll>
- قرار السماح باستخدام عدادات المياه المسبقة الدفع قد تم بموجب قرار مجلس الوزراء، 05 / 06 / 17 / م.و / ر.ج لعام 2014  
<https://buff.ly/2s13MxR>

## لماذا نسعى لتحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف؟



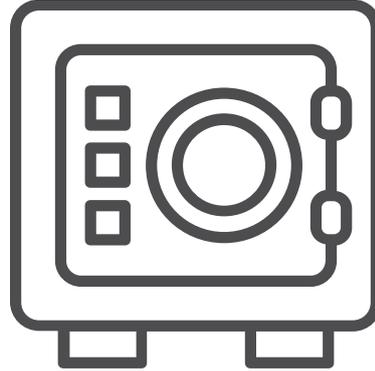
**أولاً: لتحقيق الالتزام  
بالمطالبات القانونية  
والتنظيمية والاستراتيجية  
للدولة:**

- تطبيق القوانين والتشريعات والأنظمة السارية.
- تحقيق التنمية المستدامة على مستوى قطاع خدمات المياه والصرف الصحي.
- تعزيز ثقة المواطنين بمؤسسات تقديم الخدمة.
- استفادة المؤسسات من التسهيلات والحوافز القانونية التي يوفرها منظم القطاع.
- تعزيز الشفافية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف غير الضرورية أو المبالغ بها.



**ثانياً: لعدم توفر الأموال  
الذاتية للتشغيل  
والاستثمار بسبب:**

- عدم ملاءمة تعرفه خدمات المياه والصرف الصحي.
- ضعف عمليات الفوترة والتحويل.
- ضعف الدعم الحكومي.
- ارتفاع التكاليف التشغيلية.
- ارتفاع غير مبرر بالتكاليف الإدارية.
- استخدام عوائد خدمات المياه والصرف الصحي لأغراض أخرى.
- صغر حجم منطقة الخدمة في العديد من المواقع.
- ارتفاع نسبة المياه غير المحاسب عليها.





### خامسا: حتى لا تتوجه المؤسسة والدولة نحو الاقتراض بشروط مجحفة:

- ديون بنكية بفوائد عالية تستدعي رفع أسعار الخدمات.
- جزء رئيسي من عوائد المؤسسة يوجه لخدمة الدين وليس لتحسين جودة الخدمات.



### سادسا: للحيلولة دون ارتعان الخزينة العامة لخدمة الدين الخارجي (الفوائد وأقساط القروض) وما ينشأ عنه من:

- اضطرار الحكومة لتقليص الدعم المباشر للبلديات ومؤسسات المياه.
- إلغاء أو تقليل التسهيلات الضريبية الممنوحة لمؤسسات الخدمات.
- تحويل جزء رئيسي من الضرائب لخدمة الدين الخارجي.
- عزوف القطاع الخاص عن الاستثمار في قطاع المياه والصرف الصحي.



### ثالثا: لأن اهتمام الدول المانحة والمنظمات الدولية لن يستمر وذلك بسبب:

- أزمات دولية وإنسانية في أماكن أخرى من العالم تستدعي التدخل الفوري.
- الأزمة الاقتصادية العالمية تستدعي تقشف بعض المانحين.
- ضعف الاستجابة أحيانا لمتطلبات الدول المانحة خاصة من حيث مدة تنفيذ المشاريع أو طريقة الأداء.
- تغيير في أولويات وأجندات بعض الدول المانحة.



### رابعا: حتى لا تصبح مؤسساتنا عبئا على الدولة وعبئا على المواطن المستفيد من خدماتها بسبب:

- ازدياد مستويات الدعم الغير المباشر (صافي الاقتراض) والخصم من مستحقات الحكومة.
- تآكل البنية التحتية الأساسية والاعتماد على المواطن مباشرة في تمويل بعض عمليات الصيانة والتوسعة.
- عدم قدرة البلديات ومؤسسات خدمات المياه على الوفاء بالتزاماتها العاجلة.



### سابعا: للحيلولة دون انهيار نوعية الخدمات المقدمة للسكان:

- انقطاع الخدمة لفترات طويلة.
- ضعف عمليات الصيانة الاستباقية.
- ازدياد أخطار تلوث مياه الشرب.
- ضعف شبكات الصرف الصحي وطفح المجاري.
- أخطار التلوث البيئي وتفشي الأمراض نتيجة ضعف أو عدم معالجة مياه الصرف الصحي.
- انعدام العدالة في تقديم الخدمات.
- عدم مقدرة مقدم الخدمة من الاستجابة أو الرد على استفسارات وشكاوى المواطنين.

## الأعمدة والمرتكزات الرئيسية لتحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف:

1. الإدارة السليمة وبناء القدرات.
2. بيئة العمل.
3. تنظيم قطاع المياه والإجراءات والسياسات الاستراتيجية والتنظيمية الفعالة (تحقيق الاستدامة، رفع مستوى الخدمات، مراقبة الأسعار، مؤشرات الكفاءة المالية والتشغيلية).
4. النظام المحاسبي: تطبيق نظم المحاسبة القائمة على الاستحقاق (مبادئ الاستحقاق الكامل والاستحقاق المعدل، وشجرة الحسابات).
5. إدارة الموجودات (تسجيل الموجودات، تقييمها، معالجة الاستهلاك).
6. حساب الكلفة الحقيقية والكاملة والمعالجة المالية السليمة للهبات (التكاليف المباشرة وغير المباشرة، المدفوعة والمؤجلة، الاستهلاك والاحتياطات، إطفاء الهبات، إنشاء حساب إعادة الاستثمار).
7. التعرفة والتسعير: اختيار التعرفة المناسبة (نماذج التعرفة، إرشادات لاختيار وبناء تعرفة فعالة).
8. كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع (الصيانة واستغلال التكنولوجيا المناسبة).
9. الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة.
10. توعية الجمهور: التوعية والمشاركة الجماهيرية.
11. مشاركة القطاع الخاص.
12. تنظيم قطاع المياه.

«يرجى ملاحظة أن ترتيب مرتكزات تحقيق الإسترداد الكامل للتكاليف الواردة أعلاه جاء منسجما مع مصفوفة الأسباب والنتائج التالية على فرضية استخدام هذه المصفوفة من قبل مؤسسات حديثة التأسيس أو تحت التأسيس. بينما جاء ترتيب الفصول في هذا الدليل على أساس الاحتياجات والأولويات في مؤسسات ودوائر مياه قائمة فعلا.»

## مصفوفة الأسباب والنتائج

إن عدم تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف يؤدي إلى تآكل المؤسسة من داخلها وتدني مستوى خدماتها وصولاً إلى حالة انهيار كامل للمؤسسة. المصفوفة التالية توضح الأثر السلبي لغياب مرتكزات الاسترداد الكامل للتكاليف في مؤسسات المياه عن طريق تتبع النظام العكسي في طرح الأسباب التي تؤدي إلى النتائج أو المشكلة، وبالتالي يتم علاج النتائج/ المشكلة بتصحيح وعلاج الأسباب المذكورة.

النتيجة الرئيسية	النتائج الفرعية	تفاصيل	السبب الرئيسي
تآكل المؤسسة من داخلها وانهيار أسس بقائها واستدامتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات السليمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود خطة استراتيجية بعيدة المدى</li> <li>عدم وجود خطة تطوير متوسطة المدى</li> <li>عدم وجود خطة تشغيل وإعلام سنوية- قصيرة المدى</li> <li>عدم وجود خطة طوارئ إدارية وتشغيلية</li> <li>عدم وجود جدول تفويضات</li> <li>عدم وجود نظام تقييم/ مؤشرات أداء موضوعي</li> <li>ضعف الرقابة المالية</li> <li>عدم وجود نظام حوافز عملي</li> <li>عدم وجود مراكز خدمة جمهور فعالة</li> <li>عدم وجود نظام معلومات إدارية فعال ودقيق</li> </ul>	ضعف الإدارة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تراجع كفاءة وإمكانيات الموظفين</li> <li>عدم قدرة المؤسسة على مواكبة معايير جودة الخدمات المقدمة</li> <li>عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود هيكلية وظيفية واضحة وملزمة ومطبقة</li> <li>عدم وجود وصف وظيفي دقيق لكل وظيفة</li> <li>عدم التزام المؤسسة بالوصف الوظيفي -إن وجد- لكل موظف</li> <li>عدم إجراء تقييم للفجوة لمهارات وإمكانيات الموظفين Gap Analysis</li> <li>عدم إجراء تقييم لاحتياجات التدريب بشكل دوري TNA</li> <li>عدم وجود نظام ترقيات وحوافز ملحق وواضح</li> <li>عدم وجود شفافية في تطبيق نظام الترقيات والحوافز-إن وجد</li> </ul>	تطوير الموارد البشرية (الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، التدريب، التطوير التنظيمي)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>غياب الثقة بنوعية وجودة وتكلفة الخدمات المقدمة للسكان</li> <li>خضوع المشتركين لشروط احتكارية مجحفة</li> <li>عدم اهتمام مقدمي الخدمة بتحسين جودة الخدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف الرقابة على الأسعار</li> <li>عدم وجود نظام حوافز قانونية لتحسين الأداء</li> <li>تداخل الصلاحيات مع منظمين آخرين</li> <li>ضعف نظام المعلومات التحليلية ومؤشرات الأداء</li> <li>ضعف الإجراءات القانونية الملزمة</li> <li>ضعف شبكة معلومات خدمة المشتركين</li> <li>عدم وجود الأنظمة والسياسات ذات العلاقة</li> <li>ضعف أو عدم وجود تنسيق بين القطاع الخاص ومقدمي الخدمات وخصوصاً في حالات الطوارئ</li> </ul>	عدم تمكين منظم قطاع المياه وعدم اكتمال الإجراءات التنظيمية الفعالة (مراقبة الأسعار، مؤشرات الكفاءة المالية والتشغيلية)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم القدرة على التخطيط المالي السليم</li> <li>تدهور الوضع المالي للمؤسسة</li> <li>ضياح بعض الأصول والموجودات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم تسجيل العمليات التي تُؤثر على البنك والصندوق فقط</li> <li>لا يتم تسجيل الاستهلاك والاحتياطيات</li> <li>لا يتم تسجيل المصاريف المؤجلة</li> <li>الإيرادات المقبوضة مقدماً تسجل في حسابات السنة الحالية</li> <li>الإيرادات غير المحصلة والخاصة بالسنة الحالية ليس لها أي أثر على حسابات السنة الحالية</li> <li>لا يوجد ميزانية عمومية أو حساب أنشطة</li> <li>الموجودات والمطلوبات لا تظهر في السجلات المالية</li> <li>التكاليف الحقيقية لا يمكن تحديدها</li> <li>الحسابات الختامية لا تعكس المركز المالي للمؤسسة</li> </ul>	تطبيق النظام النقدي في المحاسبة وعدم تطبيق نظم المحاسبة القائمة على الاستحقاق (مبادئ الاستحقاق الكامل والاستحقاق المعدل، وشجرة الحسابات)

النتيجة الرئيسية	النتائج الفرعية	تفاصيل	السبب الرئيسي
تآكل المؤسسة من داخلها وانهايار أسس بقائها واستدامتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تآكل أصول (موجودات) المؤسسة</li> <li>• الإخلال بالمركز المالي للمؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم حصر الموجودات الثابتة</li> <li>• عدم إعادة تقييم الموجودات بشكل دوري / سنوي</li> <li>• عدم تسجيل وقيد الموجودات بشكل صحيح</li> <li>• عدم تسجيل وتطبيق استهلاك الموجودات</li> <li>• عدم وجود خطة لإدارة الموجودات</li> </ul>	<p>عدم تسجيل وإدارة الموجودات الثابتة بشكل سليم (تسجيل الموجودات، تقييمها، معالجة الاستهلاك)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم القدرة على تحديد الأعباء المالية الحقيقية بدقة</li> <li>• عدم دقة تعرفه أسعار البيع</li> <li>• تضخم قيمة العوائد عن نشاطات المؤسسة بسبب عدم تسجيل كافة التكاليف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود مراكز تكلفة دقيقة</li> <li>• عدم تسجيل التبرعات والهبات التشغيلية في التكاليف</li> <li>• عدم احتساب أقساط استهلاك الأصول الثابتة</li> <li>• عدم احتساب مخصصات إطفاء الهبات والمنح الرأسمالية</li> <li>• عدم احتساب التكاليف غير المباشرة في البلديات والمصالح المتعددة النشاطات</li> <li>• عدم احتساب الكلفة المدفوعة مقدما من فترة مالية سابقة</li> <li>• عدم احتساب التكاليف المؤجلة</li> </ul>	<p>عدم حساب الكلفة الحقيقية والكاملة وعدم المعالجة المالية السليمة للهبات</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تردي مستويات الإيرادات</li> <li>• ضعف مستويات التحصيل</li> <li>• عدم رغبة المشتركين في الدفع</li> <li>• عدم التزام السكان بترشيد الاستهلاك ومنع التلوث</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم مراعاة التعرفة المطبقة للأوضاع الاقتصادية السائدة</li> <li>• تعرفه غير مرنة ولا تراعي مستوى الخدمة المقدمة</li> <li>• غموض سياسة الإعفاءات</li> <li>• عدم إجراء دراسة القدرة والرغبة في الدفع قبل تطبيق التعرفة</li> <li>• عدم ارتباط التعرفة بالتكلفة الحقيقية للخدمة</li> <li>• عدم وجود تعرفه أسعار أزمات أو للأشغال المؤقتة</li> <li>• عدم وجود حوافز سعرية لمنع أو للحد من التلوث والاستخدام الجائر</li> </ul>	<p>عدم اختيار التعرفة المناسبة (نماذج التعرفة، إرشادات لاختيار وبناء تعرفه فعالة)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتفاع تكاليف المؤسسة</li> <li>• ضعف إنتاجية المؤسسة</li> <li>• كثرة حوادث العمل</li> </ul>	<p><b>بيئة العمل المادية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• صعوبة الوصول وضعف الخدمات الداعمة في موقع العمل</li> <li>• ضيق حيز العمل المتاح للموظف وضعف الأدوات المساعدة</li> <li>• بيئة صحية غير مناسبة</li> <li>• ضعف وسائل الأمان والسلامة</li> <li>• عدم توفر المعدات والأدوات الكافية والمناسبة</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة</li> <li>• انخفاض مستوى أداء المؤسسة</li> <li>• تشجيع ممارسات المحسوبية</li> <li>• ضعف فعالية القرارات الإدارية</li> </ul>	<p><b>بيئة العمل الإدارية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف الشفافية والمساءلة</li> <li>• ضعف العدالة والمساواة في التوظيف والترقيات</li> <li>• ضعف الإطار القانوني داخل المؤسسة</li> <li>• ضعف الحكمة في القرارات الإدارية العليا</li> <li>• ضعف فعالية الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة</li> <li>• ضعف التزام المؤسسة بقيم العدالة والإنصاف والنزاهة</li> <li>• استحواذ جهة واحدة على عمليات اتخاذ القرارات بكافة تفرعاتها</li> </ul>	<p>ضعف بيئة العمل</p>

النتيجة الرئيسية	النتائج الفرعية	تفاصيل	السبب الرئيسي
تأكل المؤسسة من داخلها وانهايار أسس يقاها واستدامتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع تكاليف التشغيل والصيانة</li> <li>ضياح عوائد متوقعة</li> <li>ضعف ثقة المستهلكين</li> <li>بنجاعة نظم التوزيع – تعدي على الشبكات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود خطة صيانة استباقية مستمرة</li> <li>عدم وجود قاعدة بيانات تفاعلية لتحديد الأعطال ومدى تكرارها</li> <li>عدم وجود منصة فحص ومعايرة لعدادات المشتركين والآبار ومصادر المياه الأخرى</li> <li>عدم تطبيق نظام إدارة الشبكة عن بعد SCADA</li> <li>عدم استخدام عدادات مسبقة الدفع</li> <li>عدم وجود خطة لإدارة وترشيد استهلاك الطاقة</li> <li>عدم وجود خطة طوارئ فعالة لتوزيع المياه على القطاعات الأكثر تضررا</li> </ul>	ضعف كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع (الصيانة واستغلال التكنولوجيا المناسبة)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع غير مبرر في تكاليف التشغيل والصيانة</li> <li>ارتفاع غير مبرر في التكاليف الإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة</li> <li>تعطيل جزء من قدرات شبكة الإنتاج والتوزيع</li> <li>ارتفاع قيمة الموجودات الثابتة لكل مشترك</li> <li>انخفاض عدد المشتركين لكل متر طولي من الشبكة</li> <li>انخفاض نسبة العائد على صافي الموجودات الثابتة</li> </ul>	عدم ملاءمة الحجم الاقتصادي للمؤسسة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>انعدام ثقة الجمهور بالمؤسسة</li> <li>تعزيز ممارسات التعدي على شبكة التوزيع</li> <li>انتشار ممارسات صحية وبيئية ضارة</li> <li>انخفاض مستويات الرغبة في الدفع لدى المشتركين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود قنوات اتصال مباشر مع المشتركين</li> <li>عدم وجود برنامج تواصل للتوعية</li> <li>عدم مراعاة الظروف الاجتماعية والثقافية في منطقة التوزيع</li> <li>عدم شفافية البيانات المالية للجمهور</li> <li>عدم وجود بيئة مؤسسية وقانونية تشجع الجمهور على الإبلاغ عن عمليات التخريب والسرقات في الشبكة</li> <li>عدم وجود خطة دعم للفئات الضعيفة</li> <li>ضعف الثقافة البيئية</li> </ul>	العوامل الاجتماعية- ضعف التوعية العامة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحمل المؤسسة لتكاليف غير مبررة أحيانا</li> <li>ضياح فرص تحسين جودة الخدمات المقدمة</li> <li>تدني مستويات خدمات الطوارئ</li> <li>تدني مستويات خدمات الجمهور</li> <li>ضياح فرص تمويلية من القطاع الخاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم استخدام القطاع الخاص في عمليات التشغيل والصيانة المكلفة</li> <li>عدم استخدام القطاع الخاص في إدارة شبكة التوزيع أو أجزاء منها</li> <li>عدم استخدام القطاع الخاص في عمليات الفوترة والتحصيل</li> <li>عدم استخدام القطاع الخاص في مراكز خدمات الجمهور</li> <li>عدم استخدام إمكانيات القطاع الخاص في حالات الطوارئ بشكل فعال</li> <li>عدم استخدام القطاع الخاص في إدارة خدمات الصرف الصحي في المناطق التي لا تغطيها شبكة الجمع</li> <li>عدم التنسيق الكافي مع القطاع الخاص في عمليات التوعية والإرشاد</li> </ul>	عدم مشاركة القطاع الخاص بشكل فعال





# إدارة الموجودات

## «Assets Management»

### الموجودات الثابتة

بالإضافة إلى السجلات المالية لمعظم مؤسسات الخدمات العامة يظهر عدم وجود قيود أو سجلات مالية سليمة لموجودات هذه المؤسسات من أبنية وشبكات ومحطات ومنشآت وما يتبع هذه الموجودات من إضافات على قيمتها أو ما يشطب منها نتيجة تلفه. إن هذا الوضع ناشئ عن عدم قيام هذه المؤسسات باستخدام أصول المحاسبة المالية التي تتطلب تثبيت الموجودات في الميزانية العمومية والتي تستلزم تخصيص مخصصات الاستهلاك لهذه الموجودات واقتطاعه من عوائد تلك السنة. وبالتالي فإن قيمة الاستهلاك للموجودات لا يتم حسابها ضمن تكلفة الخدمات المقدمة.

وفي الحالات القليلة أو النادرة التي نجد فيها تسجيلاً تاريخياً للموجودات فإن قيمتها المسجلة لا تعبر عن القيمة الحقيقية أو عن القيمة الاستبدالية لهذه الموجودات. إن إغفال المؤسسات لأثر التضخم يؤدي بهذه المؤسسات إلى تقليل مخصصات الاستهلاك التراكمية وهذا بدوره يؤدي إلى عدم مقدرة المؤسسة على تمويل عمليات استبدال هذه الموجودات، كما يؤدي إلى تسعير الخدمات دون مستوى تكلفتها الحقيقي.

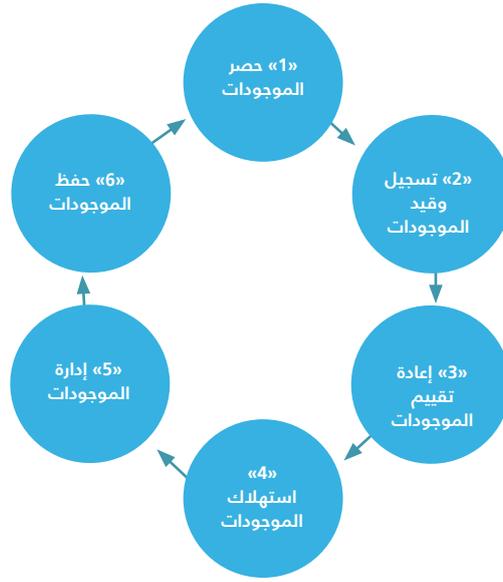
### ملاحظات الإدارة غير السليمة للموجودات

- لا تظهر سجلات مؤسسات المياه التي تطبق الأساس النقدي أية قيود مالية لموجودات هذه المؤسسات
- الاستهلاك لا يدخل ضمن كلفة الخدمات المقدمة
- لا يتم اقتطاع مخصص الاستهلاك السنوي من إيرادات تلك السنة
- كلفة الاستهلاك لا تؤثر على نتيجة أعمال المؤسسة
- لا يتم تخصيص مخصصات استهلاك لهذه الموجودات
- عدم توفر الأموال لاستبدال الموجودات بعد انتهاء عمرها التشغيلي

### تسجيل وإدارة الموجودات

إن عملية تسجيل وإدارة الموجودات هي عملية متواصلة على مدار الفترات المالية لأية مؤسسة ويجب أن تتم عمليات تسجيل وإدارة الموجودات بدقة كبيرة لما في ذلك من أثر حيوي على تحديد التكاليف الحقيقية لعمليات المؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على التطور والتوسع، كما يؤثر على المركز المالي للمؤسسة ومستويات الفائض أو العجز الناشئ عن عمليات التشغيل للمؤسسة.

إن عملية تسجيل وإدارة موجودات المؤسسة يجب أن تتم عبر مراحل دقيقة ومترابطة يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (1) تسجيل وإدارة الموجودات

### مرتكزات تسجيل وإدارة الموجودات:

البنود	حصر موجودات المؤسسة
التعريف	وجود إحصاء عددي ووصفي لموجودات المؤسسة
متطلبات أساسية وتنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود سجلات وقوائم أولية بالموجودات على مستوى الأقسام والإدارات والمؤسسة بشكل عام.</li> <li>وجود سجلات الموجودات في المخازن (قطع الغيار واللوازم).</li> </ul>
البنود	تسجيل وقيد الموجودات
التعريف	تسجيل الموجودات في السجلات المالية والتشغيلية للمؤسسة حسب الأصول المحاسبية والإدارية
متطلبات أساسية وتنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء مركز تكلفة وإيراد لكل نشاطات المؤسسة وربط كل أصل من الموجودات مع مركز التكلفة والإيراد المناسب.</li> <li>إنشاء سجلات قانونية واضحة بكافة التفاصيل للموجودات مع إظهار تفاصيل تقييم الموجودات وتاريخ التقييم وبلغ التقييم، الخ.</li> </ul>
البنود	إعادة تقييم الموجودات
التعريف	تعديل وتصحيح القيم الحقيقية للأصول حسب حالتها وأسعارها الحالية
متطلبات أساسية وتنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود سجلات بالقيمة الحقيقية لتكلفة شراء الموجودات.</li> <li>وجود سجلات معتمدة من مدقق الحسابات الخارجي أو من لجنة تقييم معتمدة لتقدير القيمة الحقيقية لتكلفة شراء الأصول في حالة عدم وجود وثائق الشراء الأصلية.</li> <li>تنظيم سجل معتمد من مدقق الحسابات الخارجي بقيمة أقساط الاستهلاك لكل أصل حسب الإجراءات المحاسبية وتحديث سجل الاستهلاكات المتجمعة لكل أصل.</li> <li>إجراء تقييم فني لحالة الموجودات بغض النظر عن تاريخ الشراء.</li> </ul>
البنود	استهلاك الموجودات
التعريف	تسجيل واحتساب أقساط وإجمالي مخصص استهلاك الموجودات الخاضعة للاستهلاك وإظهار الأثر المالي لأقساط الاستهلاك في الميزانية العمومية وقوائم التكاليف
متطلبات أساسية وتنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء حساب مخصص استهلاك للموجودات.</li> <li>ترحيل قيم أقساط الاستهلاك لكل أصل إلى حساب «مخصص استهلاك».</li> <li>تطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة في إعادة احتساب أقساط الاستهلاك.</li> </ul>

إدارة الموجودات	البند
وجود خطة شاملة لإدارة الموجودات في المؤسسة (شكل رقم 2 أدناه)	التعريف
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم كافة الموجودات وتبويبها وترقيمها.</li> <li>تحديد حالة هذه الموجودات والعمر المتوقع لها.</li> <li>متطلبات الدولة من معايير للأداء وطرق عمل وأجهزة ونظم.</li> <li>متطلبات السلامة العامة ومدى تحقيق المعدات والموجودات في المؤسسة لهذه المتطلبات.</li> <li>المتطلبات البيئية بموجب الأنظمة المعمول بها ومدى تحقيق أجهزة المؤسسة وموجوداتها للمعايير والأنظمة والمواصفات.</li> <li>المواصفات القياسية الفنية للدولة ومدى تحقيق أجهزة المؤسسة ومعدات ومنشأتها لهذه المواصفات.</li> <li>تحديد خطط التوسع المبنية على أساس توقع الطلب (Demand Projection) اعتماداً على الزيادة السكانية أو المساحة الجغرافية أو توقعات استهلاك المياه.</li> <li>تحديد خطة مالية للاستثمار في الموجودات وتحديد تكاليف هذه الاستثمارات اعتماداً على خطة التوسع.</li> <li>تحديد خطة للتدفق النقدي للمؤسسة مبيناً أثر شراء أو استبدال الموجودات على هذه الخطة.</li> <li>تحديد التكاليف التقديرية لمنتجات المؤسسة (Budgeting the Cost) مبيناً آثار خطة الاستثمار في الموجودات على هذه التكاليف.</li> </ul>	متطلبات أساسية وتنفيذية
حفظ الموجودات	البند
وجود خطة وإجراءات مكتوبة وموثقة ومطبقة للحفاظ على الموجودات وتأمينها وحمايتها بما يكفل بقاء قيمتها التشغيلية والمالية للمؤسسة	التعريف
<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود إجراءات حماية للموجودات ومنشآت المؤسسة.</li> <li>التأمين على الموجودات والتفاوض مع شركات التأمين على شروط تأمين الموجودات.</li> <li>تطبيق إجراءات السلامة والوقاية المنصوص عليها في كتيبات التشغيل أو النقل عند التعامل مع الموجودات.</li> <li>وجود خرائط دقيقة تبين المواقع الجغرافية للموجودات وأماكن حفظها.</li> <li>وجود بطاقة تعريف مثبتة بكل أصل توضح تفاصيله من ضمنها اسم الصنف ورقمه حسب الجدول (2) أدناه.</li> </ul>	متطلبات أساسية وتنفيذية

### جدول رقم (1) مرتكزات تسجيل وإدارة الموجودات



شكل رقم (2) مكونات خطة إدارة الموجودات

## يجب أن تُظهر سجلات الموجودات البيانات التالية لكل أصل:

#	البيان	#	البيان	#	البيان
1	اسم الأصل	9	عدد سنوات الاستخدام الفعلي	17	قيمة التحسينات الرأسمالية على الأصل
2	رقم الأصل	10	الرقم المتسلسل	18	العمر المتبقي للأصل بعد التحسينات
3	المورد	11	سنة الإنتاج	19	عملة الشراء
4	وكيل الصيانة المحلي	12	الجهة المصنعة	20	قيمة الأصل عند إعادة التقييم
5	تاريخ الحيازة	13	بلد المنشأ	21	معدل الاستهلاك السنوي المطبق
6	تاريخ التركيب	14	موقع التركيب	22	تاريخ إعادة التقييم
7	قيمة الشراء - الحيازة	15	العمر الافتراضي	23	اسم مُقيم الموجودات
8	القيمة الإستبدالية	16	صورة الأصل		

جدول رقم (2) مكونات البطاقة التعريفية للأصول

## تقييم الموجودات بأقل من قيمتها الفعلية يؤدي إلى:

#	الموجودات
1	انخفاض ظاهري في تكلفة وسعر الخدمة المقدمة
2	تزويد الإدارة بتقارير وأرقام مضللة
3	ضعف إمكانية التخطيط لاستبدال الموجودات لانتهاء عمرها الافتراضي أو إيجاد قطع غيار لها عند اللزوم
4	تخفيض نسبة العائد على الموجودات: • الفائض المالي (قبل الضريبة والفوائد) ÷ صافي الموجودات الثابتة*100
5	عدم الدقة في مقارنة النتائج المحققة مع مؤسسات أخرى في قطاع المياه
6	اختلال نسبة متوسط عمر الموجودات الثابتة: • القيمة التي تم استهلاكها من الموجودات الثابتة ÷ القيمة التاريخية لهذه الموجودات x 100 • (تدلل على حالة موجودات المؤسسة أو البلدية)

جدول رقم (3) سلبات تقييم الموجودات بأقل من قيمتها

## التأمين على الموجودات

لقد وجدنا أنه من الضروري إلقاء الضوء بتركيز أكبر على موضوع تأمين موجودات مؤسسات المياه، حيث أن معظم مؤسسات المياه سواء كانت مصالح مياه أو بلديات أو مجالس خدمات مشتركة، لا تولي موضوع تأمين موجودات المؤسسة الاهتمام الكافي مما يؤثر على تكاليف إنتاج وتقديم خدمات المياه والصرف الصحي في حالة حدوث الحوادث أو غيرها من أعمال التخريب والتلف والسرقة لموجودات المؤسسة.

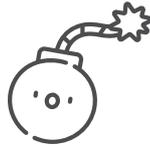
### التأمين يحافظ على الموجودات ويحمي الاستمرارية



يجب أن تؤمن المؤسسة موجوداتها ومنشأتها ضد المخاطر التالية (أمثلة)



الاصطدام



الانفجار



الزلازل



الحريق



تأمين النقد في القاعة  
الحديدية «الخبزة»



سرقة المواد  
والمعدات



التماس كهربائي



خراب المعدات  
والكسر الميكانيكي



التأمين ضد أخطار المسؤولية  
المدنية (Public Liability)  
(Third Party)



التأمين على المعدات  
والأجهزة عند النقل والفك  
والتركيب



حوادث الحواسيب  
والأجهزة



تأمين النقد المنقول



إصابات وحوادث  
العمل



تأمين السيارات (فريق  
ثالث أو شامل)

## تحضير بنود مرجعية خاصة بالتأمين

من أجل تحضير وإنجاز غطاء تأميني يحمي المؤسسة وموجوداتها والعاملين فيها من مختلف الأخطار ويوفر من تكاليف التصليحات والتعويضات التي قد تتحملها المؤسسة في غياب الغطاء التأميني المناسب، فإنه يجب اتباع الخطوات الرئيسية التالية:

#	الإجراء	التفاصيل
1.	تحديد الموجودات المراد التأمين عليها	كشف تفصيلي بالموجودات المطلوب تأمينها كل على حدة
2.	القيمة المراد التأمين عليها	أ. تحديد المبلغ المطلوب التأمين عليه. ب. تحديد الأساس الذي تم بموجبه تحديد القيمة المؤمن عليها: • الاستبدال (قيمة استبدال الأصل) • القيمة التاريخية (قيمة شراء الأصل) • المعاد تقدير قيمتها (قيمة الأصل بعد آخر عملية إعادة تقييم)
3.	تحديد طبيعة المخاطر المراد التأمين ضدها	تحديد نوع (أنواع) المخاطر المراد التأمين ضدها بشكل واضح ومحدد من الأمثلة المعروضة في الصفحة السابقة.
4.	تحديد قيمة غطاء التأمين على الموجودات كل على حدة	أ. قيمة المبلغ المطلوب استرداده من شركة التأمين مقابل قيمة الموجودات التي تأثرت بالمخاطر. ب. قيمة تعويضات حوادث الطرق. ج. قيمة تعويضات حوادث العمل بموجب القانون. د. قيمة تعويضات المسؤولية المدنية.
5.	تحديد الفترة الزمنية التي سيغطيها التأمين	تحديد التوقيت الدقيق لبدء ونهاية الغطاء التأميني مع الأخذ بعين الاعتبار فروق التوقيت المحلية والدولية.
6.	طلب عينة من بوليصة التأمين وقراءة الشروط في التظهيرات	أ. قراءة شروط التأمين وشروط إلغاء التأمين والاستثناءات الموجودة في عقود وبوالص التأمين وخصوصاً الشروط المطبوعة بخط صغير جداً على ظهر البوليصة. ب. الاحتفاظ بنسخة مصدقة من شروط التأمين المتفق عليها.
7.	طلب أسماء وعناوين شركات "إعادة التأمين"	للتأكد من قوة وملاءة شركة التأمين.
8.	طلب كشف بالمطالبات المعلقة التي لم تدفعها شركة التأمين بعد	للتأكد من قدرة شركة التأمين وشركات إعادة التأمين على تغطية المطالبات التأمينية في وقت محدد بدون تسويق.
9.	التأكد من عمل الاحتياطات اللازمة التي تطلبها شركة التأمين: وضع السياج، البوابات، أجهزة مقاومة الحريق، الحراسة	للتأكد من عدم انتفاء الغطاء التأميني نتيجة السهو عن تنفيذ أي من متطلبات شروط التأمين مما يسبب خسارة فادحة للمؤسسة.

### جدول رقم (4) خطوات تحضير بنود مرجعية خاصة بالتأمين

مرفق في الرابط التالي الشروط المرجعية لخطة إدارة المخاطر

لمصلحة مياه محافظة القدس <https://buff.ly/2s2nslf>

المقدمة

الفصل الأول: المقدمة

إدارة الموجودات

الفصل الثاني: إدارة الموجودات

النظام المحاسبي

الفصل الثالث: النظام المحاسبي

الكلفة الكاملة

الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة

التعرفة

الفصل الخامس: التعرفة والتسعير

الحجم الاقتصادي

الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة

كفاءة الوسائل

الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع

بيئة العمل

الفصل الثامن: بيئة العمل

الإدارة السليمة

الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات

التوعية الجمهور

الفصل العاشر: توعية الجمهور

القطاع الخاص

الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص

تنظيم القطاع

الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه

تقييم ذاتي

الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



# النظام المحاسبي

## «Accounting System»

تقوم البلديات ومؤسسات الخدمات العامة في فلسطين بإتباع النظم المالية الحكومية بالقيود في السجلات المالية على أساس القيد المفرد (الأساس النقدي) معتمدة على قيد المقبوضات والمدفوعات فقط، دون أي تسجيل للمستحقات من المصاريف أو تسجيل للاستهلاكات أو الاحتياطات. وبالتالي فإن نتيجة حسابات هذه المؤسسات لا تُظهر الوضع الحقيقي والمركز المالي السليم لهذه المؤسسات في نهاية السنة المالية. وعليه فمن الضروري اتباع وتطبيق النظم المحاسبية على أساس الاستحقاق الكامل أو الاستحقاق المعدل وذلك لضمان تسجيل حسابات المؤسسة بطريقة سليمة وفعالة، للتمكن من استخراج نتيجة الأعمال والوقوف على المركز المالي الحقيقي للمؤسسة في تاريخ معين.

### النظام المحاسبي باتباع أساس الاستحقاق يعمل كنظام مراقبة:

- يكشف الأخطاء ويُقلل من احتمالات الغش لأنه يقوم على مبدأ توازن ميزان المراجعة.
- يسمح هذا النظام لميزان المراجعة تحديد ما إذا كان قد تم ترحيل العمليات بشكل سليم أم لا.
- يمكن معرفة المركز المالي للمؤسسة في أي وقت من السنة المالية.
- يمكن من استخراج الكلفة الحقيقية ومقارنتها بالسعر المحدد في التعرفة.

## مقارنة بين النظام النقدي وبين نظام الاستحقاق وتأثير كل منهما في تحقيق استرداد التكاليف

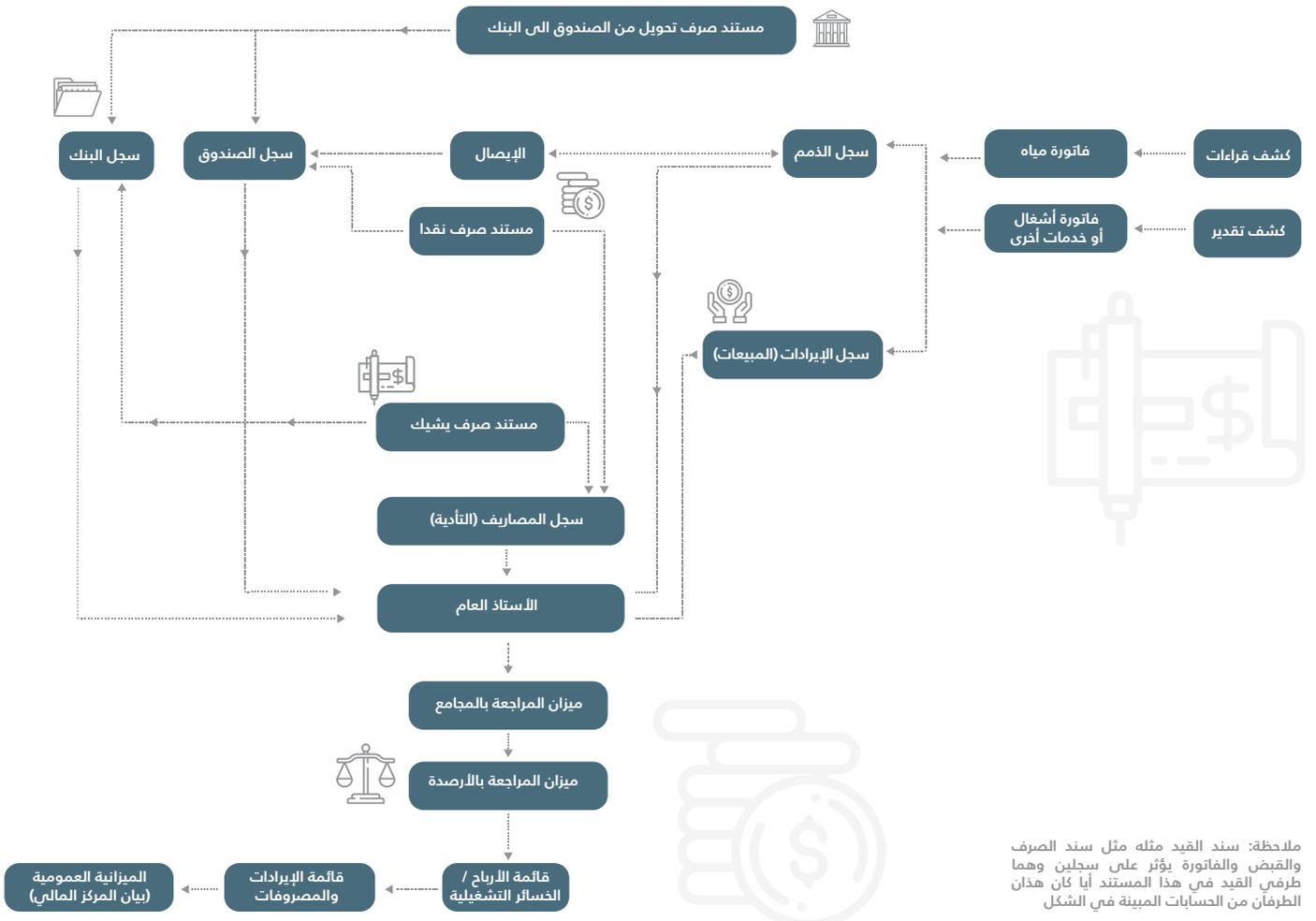
نظام الاستحقاق	النظام النقدي	مجال المقارنة
✓	✗	يتم تسجيل العمليات المحاسبية بغض النظر عن قبض أو صرف الأموال (يتم تسجيل العمليات النقدية والعمليات الآجلة)
✓	✗	يتم تسجيل الاستهلاك والاحتياطات
✓	✗	يتم تسجيل المصاريف المؤجلة لحظة إتمامها ولو أنها لم تدفع بعد
✓	✗	يتم تسجيل الإيرادات المقبوضة مقدماً في هذه السنة عن السنة القادمة في سجلات السنة الحالية غير أن أثرها المالي يظهر في حسابات السنة القادمة
✓	✗	يظهر أثر الإيرادات غير المحصلة في مؤشرات النسب المالية والميزانية العمومية وعلى مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها مما يؤثر على التكاليف أيضاً
✓	✗	يمكن من إعداد ميزانية عمومية وحساب أنشطة في نهاية السنة المالية
✓	✗	الموجودات تظهر في الحسابات وفي السجلات والتقارير المالية
✓	✗	تعكس الحسابات الكلفة الحقيقية للخدمات
✓	✗	تعكس الحسابات الختامية المركز المالي للمؤسسة

جدول رقم (5) مقارنة بين النظام النقدي ونظام الاستحقاق

## مكونات النظام المحاسبي على أساس الاستحقاق:

البند	تفصيل
شجرة الحسابات	تُظهر أسماء الحسابات وأرقامها ومراكز التكاليف
مستندات العمليات المحاسبية	هي مصدر البيانات للنظام المحاسبي
مسك الدفاتر	هي عملية تسجيل الحركات المالية في مراكز التكاليف وترصيد الحسابات في السجلات المالية
القيد المحاسبي	ترجمة العمليات المحاسبية إلى قيود، فلكل عملية محاسبية طرفين: جانب مدين وجانب دائن
التقارير المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>قائمة الإيرادات والمصروفات</li> <li>الميزانية العمومية</li> <li>قائمة التدفقات النقدية</li> <li>الميزانية الافتتاحية (لمؤسسة مبتدئة)</li> </ul>

## جدول رقم (6) مكونات النظام المحاسبي على أساس الاستحقاق

الدورة المستندية في مؤسسة تعتمد  
نظام الاستحقاق

## شكل رقم (3) الدورة المستندية في مؤسسة تعتمد نظام الاستحقاق

## خطوات التحول من النظام النقدي إلى نظام الاستحقاق المحاسبي:

1. تعيين مدقق حسابات قانوني معتمد أو مستشار مالي.
2. تحديد موعد إصدار الميزانية الافتتاحية (إيقاف العمل بالنظام النقدي).
3. عمل جرد للموجودات الثابتة وموجودات المخازن بالكمية والقيمة (قيمة الشراء).
4. إعادة تقييم الموجودات الثابتة.
5. تحديد جدول الاستهلاكات بما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها.
6. تحديد قيمة الموجودات المتداولة (نقدية في الصندوق، نقد في البنك، أسهم، ديون مستحقة للمؤسسة).
7. إعادة تقييم الديون المستحقة للمؤسسة.
8. تحديد المبالغ المدفوعة مقدماً.
9. تحديد قيمة المطلوبات طويلة الأجل (قروض، مستحقات الموظفين والعمال عن سنوات الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة).
10. تحديد الديون قصيرة الأجل.
11. تحديد الأرصدة الدائنة الأخرى بما فيها المقبوضات مقدماً.
12. تحديد قيمة رأس المال المدفوع (إن وجد).
13. احتساب صافي حقوق المؤسسة (المتمم الحسابي بين الأرصدة المدينة والدائنة، أي الفرق بين الموجودات والمطلوبات).
14. إعداد الميزانية العمومية الافتتاحية.

ويجب أن تتطابق النظم المالية والمحاسبية المقترح تطبيقها في مؤسسات الخدمات العامة مع النظم المالية والمحاسبية التجارية المطبقة في القطاع الخاص، بحيث:

- تقسم نشاطات المؤسسة إلى مراكز تكاليف (قائمة رقم 2).
- يحمل كل مركز تكاليف بالمصاريف المتعلقة به من (قائمة رقم 1) وذلك بتحويل المصاريف المرتبطة بهذا المركز إليه.
- في نهاية السنة المالية يجب أن تقوم المؤسسة بتنظيم حساب إيرادات ومصروفات وميزانية عمومية تظهر نتائج أعمال المؤسسة خلال السنة.
- يتم تقديم هذه النتائج إلى مجلس إدارة المؤسسة أو إلى الهيئة العامة لها لمناقشتها لمعرفة ما تم تحقيقه خلال العام.
- تحديد الخطط المستقبلية على أساس هذه النتائج.

## قائمة بالحسابات المقترحة في مؤسسة مياه بما في ذلك حسابات الموجودات والمطلوبات والإيرادات والمصروفات:

الإيرادات 500	المصاريف 400	التكاليف 300	الموجودات والمطلوبات
إيرادات التشغيل 510	الإدارة 410	الإنتاج 310	الموجودات 100
مبيعات مياه 511	الرواتب 411	الأجور 311	النقد في الصندوق 110
رسوم إيصال مياه 512	التأمين 412	المواد واللازم 312	رصيد البنك 120
أجور عدادات 513	الكهرباء 413	الكهرباء 313	الذمم المدينة 130
عائدات أخرى 520	التلفون 414	الاستهلاك 314	ذمم المشتركين 140
فوائد 521	متفرقات 415	متفرقات 315	مشاريع تحت التنفيذ 150
إيرادات أخرى-الهبات 522	القرطاسية 416	مشتريات المياه 316	المواد واللازم 160
	ضرائب بلدية 417	الضخ والتوزيع 317	الموجودات الثابتة 170 - الاستهلاك المتجمع 270
	رسوم التدقيق 418	الأجور 318	مصاريف مدفوعة مقدماً 180
	النقل 419	المواد واللازم 319	المطلوبات 200
	مصاريف البيع 420	الكهرباء 320	الذمم الدائنة 210
	الرواتب 421	الاستهلاك 321	القروض 220
	المواد واللازم 422	متفرقات 322	احتياطات تعويض الموظفين 230
	متفرقات 425		الحقوق - الاحتياطات 250
			الفاوض/ العجز 260

قائمة رقم (1) الحسابات المقترحة في مؤسسة مياه

مراكز التكاليف الفرعية	مراكز التكاليف الرئيسية	مراكز المسؤولية
الآبار رقم 1,2..... الخ	مراكز إنتاج المياه	مركز الإنتاج والتزويد
الوصلات رقم 1,2..... الخ	مشتريات المياه	
حسب المناطق المختلفة	شبكات المياه	مركز التوزيع
محطة الضخ رقم 1 محطة الضخ رقم 2 محطة الضخ رقم 3..... الخ	مراكز الضخ	
عشرة خزانات مياه (1,2..... 10)	الخزانات	
الوصلات الجديدة، إعادة إيصال المياه وأخرى قراءة العدادات مشغل العدادات فواتير المشتركين حسب المناطق المختلفة	الوصلات العدادات /خدمات المشتركين تحصيل الديون	مركز مبيعات المياه
الإدارة العامة، الذاتية (الأفراد)، السكرتارية، المشتريات	الإدارة	مركز الإدارة
مراقبة المخازن، الديوان	الحاسوب	
الصندوق، المستودع والمحاسبة	المحاسبة	
السيارات والحركة (النقل)	النقل	

قائمة رقم (2) مراكز التكاليف

## لا تستطيع المؤسسة أن تبدأ بتطبيق النظم المحاسبية التجارية وما ينشأ عنها من حسابات ختامية سبق الإشارة إليها دون القيام بما يلي:

تنظيم ميزانية افتتاحية تكون الأساس في الانطلاق نحو تطبيق هذه النظم، ويجب أن تُظهر هذه الميزانية المركز المالي الافتتاحي لهذه المؤسسة في بداية السنة (أو في تاريخ الانتقال من نظام التسجيل المحاسبي على الأساس النقدي إلى النظام المحاسبي الجديد القائم على أساس الاستحقاق). وتُظهر هذه الميزانية حقوق وموجودات المؤسسة في جانب الموجودات، كما تظهر ديون المؤسسة والتزاماتها (تجاه الغير) بما في ذلك القروض المستحقة عليها ورأسمالها (إن وُجد) في جانب المطلوبات.

## ميزانية عمومية افتتاحية كما بتاريخ .....

الموجودات	مجموع فرعي	إجمالي	المطلوبات	مجموع فرعي	إجمالي
1. موجودات ثابتة:			3. مطلوبات طويلة الأجل:		
أراضي	Xx		قروض	Xx	
مباني	Xx		مستحقات مكافآت نهاية الخدمة	xxx	
محطات مياه	Xx		<b>مطلوبات طويلة الأجل</b>		<b>XXXXXXXX</b>
شبكات مياه	xxx				
شبكات صرف صحي	Xxx		4. مطلوبات قصيرة الأجل:		
مولدات طاقة	Xx		سحب على المكشوف من البنوك	Xx	
معدات ومركبات ثقيلة	Xx		دفعات نقدية مستحقة	Xxx	
سيارات	Xxxx		مبالغ مقبوضة مقدماً	Xxx	
<b>موجودات ثابتة</b>		<b>XXXXXXXX</b>	<b>مطلوبات قصيرة الأجل</b>		<b>XXXXXX</b>
2. موجودات متداولة:			5. حقوق الملكية:		
نقدية في الصندوق	Xx		رأس المال المدفوع	Xxx	
نقد في البنوك	Xxx		صافي حقوق الملكية (متمم حسابي)	Xx	
ديون مستحقة للمؤسسة	Xx		<b>حقوق الملكية</b>		<b>XXXX</b>
مبالغ مدفوعة مقدماً	xxx				
موجودات المستودعات (المخزون)	xxx				
<b>موجودات متداولة</b>		<b>XXXXXX</b>			
<b>اجمالي الموجودات (2+1)</b>		<b>xxxxxxxxxx</b>	<b>اجمالي المطلوبات (5+4+3)</b>		<b>xxxxxxxxxx</b>

### قائمة رقم (3) ميزانية عمومية افتتاحية

توافق الدليل مع المادة 6 من نظام التعرف لسنة 2013 <https://buff.ly/2rXsTII>  
وتوافق الدليل أيضاً مع: الإستراتيجية المالية المستدامة لقطاع المياه. <https://buff.ly/2II3G4G>

#### ملاحظة: صافي حقوق الملكية إما أن يكون:

- رصيماً دائماً وفي هذه الحالة يكون فائضاً  
أو
- رصيماً مديناً وهو يمثل في هذه الحالة عجزاً.

## المعالجة المالية السليمة للهبات المقدمة من المانحين الدوليين لإعادة البناء:

تتطلب إعادة بناء الاقتصاد في فلسطين استثمارات هائلة، وقد قامت الهيئات الاقتصادية المختلفة بإعداد الدراسات وحصر الاحتياجات في كافة القطاعات، وكان لقطاع الخدمات الأساسية والبنية التحتية حصة الأسد في هذه الخطط، ويتم تمويل أعمال إعادة بناء البنية الأساسية من الأموال المقدمة من المانحين الدوليين على شكل هبات أو على شكل قروض سهلة طويلة الأجل ومن موازنة السلطة الوطنية. وما يهمنا في هذه العجالة هو الهبات سواء كانت هذه الهبات لتمويل مشاريع حكومية بحتة أو لتمويل مشاريع الخدمات العامة في مؤسسات المياه والكهرباء والصرف الصحي والنفائات الصلبة والطرق وبغض النظر عن مصدرها.

### ما الذي يميز الهبات المقدمة من المانحين الدوليين لإعادة البناء:

- الأموال المتأتية من الهبات لها قيمة معنوية وأخلاقية يجب أن تنعم الأجيال القادمة بمنافعها.
- يجب أن يتم إطفاء الهبات (إستهلاكها) خلال حقبة معينة من السنوات.
- إطفاء الهبات يرفع كلفة الوحدة المنتجة.
- المبالغ المطفأة من الهبات يتم تحويلها إلى صندوق يتجدد لإعادة استثمارها من جديد.
- تستخدم أموال الصندوق المتجدد في تمويل اصول جديدة وليس لاستبدال اصول مستهلكة قائمة.
- اعترفت دول عديدة ومؤسسات خدمية بهذا الأسلوب في إدارة أموال الهبات وفي قيدها واطفائها.

لقد درج القائمون على رأس مؤسسات الخدمات وبعض المحاسبين (بافتراض أن المؤسسة تطبق النظم المحاسبية التجارية) على معالجة الهبات على أساس:

- أنها إيرادات غير عادية. فهي مبلغ من المال تقدمه الجهة المانحة لبناء شبكة مياه أو كهرباء أو بئر أو محطة ضخ.
- عدم وجود التزام على الجهة المستفيدة لإطفاء الهبة بالقيام بتسجيل أية تكلفة لها في سجلاتها وبالتالي التأثير على تكلفة إنتاج الخدمة وعلى سعر بيعها النهائي.



لو كانت الهبة قدمت على هيئة قرض بفائدة لكان من الواجب سداد القرض على دفعات وقيود قيمة الفوائد السنوية المستحقة على هذا القرض كمصروف أو نفقة في حساب الإيرادات والمصروفات، وتعمل هذه الفوائد على رفع تكلفة الخدمة وبالتالي يكون لها أثر مباشر على سعرها.

## معالجة الهبة في سجلات مؤسسة تقضي سياستها إطفاء الهبة

إن نظرة سريعة على مجمل الأحداث التي تجري في فلسطين وعلاقات الدول التي سبقتنا في مضار بناء اقتصادها معتمدة على العبات والقروض تمكنا من رسم منحنى العلاقة التي ستربطنا بالممولين الدوليين:

- الذين لا بد وأن يتوقف دعمهم لنا في يوم من الأيام، ولذا فإن الواجب يدعونا إلى تدبر الأمر واستغلال الفرصة باستغلال هذه الأموال لتوفير مصدر مالي ثابت ومتجدد لإعادة التمويل لضمان استمرار عملية تمويل المشاريع الرأسمالية بعد رحيل الممولين الدوليين.
- إن الأموال التي يقدمها المانحون على هيئة هبات هي دين في عنق هذا الجيل للأجيال القادمة، لأن البنية التحتية التي يجري تأسيسها من هذه المنح هي بنية لهذا الجيل وللأجيال أخرى قادمة. فلا يجوز استخدامها واستهلاكها من قبل هذا الجيل على حساب الأجيال القادمة.



من هنا كان لا بد من معالجة مالية ومحاسبية لهذه العبات تضمن:

- تجميعها وإعادة تخصيصها لتمويل استثمارات جديدة متتالية لا متناهية تسمح باستمرار التوسع في تقديم الخدمات وتحسينها وتطويرها.
- التخلص من القيد الذي تفرضه القروض التي باتت تطوق رقاب شعوب كثيرة استهلكت ما قُدّم لها من هبات واستثمرت استهلاك رساميلها وموجوداتها عن طريق تقديم خدماتها بأسعار تقل عن سعر تكلفتها مما أدى إلى تكبد هذه المؤسسات لخسائر مالية تزداد وتتراكم سنة بعد أخرى.
- زيادة قدرة المؤسسة على استمرار الاستثمار والتوسع وتحسين الخدمات.



## وعليه يترتب على مؤسساتنا المستفيدة من هذه الهبات ما يلي:

- اعتبار هذه الهبات كأعباء مالية معنوية في ذمة الجيل الحالي لصالحه ولصالح الأجيال القادمة أيضاً.
- يجب أن تتحمل حسابات كل سنة جزءاً من هذه الأعباء، بحيث يتحمل المستفيدون أو المنتفعون من خدمات المؤسسة كل سنة جزءاً من التكلفة المعنوية لهذه الهبات وهو ما يسمى بعملية إطفاء الهبة.

ويكون ذلك بأن تقرر المؤسسة تخصيص نسبة من الفائض كل سنة تقوم بحجزها في حساب خاص يسمى «حساب إعادة الاستثمار المتجدد».

وقد تقرر المؤسسة إطفاء هذه الهبة على عشر سنوات أو عشرين سنة، وذلك عن طريق تحميل حساب الإيرادات والمصروفات كل سنة بنسبة 10% أو 5% من قيمة الهبة، وبذلك تكون قد رفعت مصاريف تلك السنة أو تكلفة الإنتاج في تلك السنة بقيمة المبالغ التي تقرر تخصيصها.

أما المبالغ المخصصة فتتجمع كل سنة في حساب «مجمع إعادة الاستثمار المتجدد» الذي يظهر في الميزانية العمومية في جانب المطلوبات كرصيد دائم يمكن استخدامه أرصدته في إعادة تمويل مصاريف ومشاريع رأسمالية جديدة وهكذا دواليك. ويكون القيد المحاسبي لهذه العملية:

إلى ح/ احتياطي إعادة الاستثمار المتجدد

من ح/ إطفاء الهبة

إن موضوع إطفاء الهبات قد تم ذكره في مسودة الدراسة التي تبنتها سلطة المياه الفلسطينية «استراتيجيات استدامة التمويل في قطاع المياه» الصادرة في شهر يونيو 2013.

GZ-Emergency Capacity Building Project to the Palestinian Water Authority: Technical, Planning and Advisory Team in the Water and Sanitation Sector (TPAT).

“STRATEGIES FOR SUSTAINABLE FINANCING OF THE WATER SECTOR”



تنويه

## مثال رقم (1): قائمة حساب الإيرادات والمصروفات - نظام الاستحقاق

بادرت إدارة مصلحة مياه محافظة القدس (لمنطقة رام الله والبيرة) إلى تبني فكرة معالجة الهبات في الحسابات الختامية للمصلحة. وبدأت المصلحة بمعالجة الهبات في حساباتها الختامية عام 1993 أملاً في توفير قدرة مالية راسخة ومتجددة لمصلحة المياه وذلك في ضوء الهبات التي حصلت عليها المصلحة، فأُسست المصلحة صندوق متجدد لإعادة الاستثمار يشمل الهبات المقدمة منذ 1985 ويحول إليه كل سنة ما نسبته 10% من قيمة هذه الهبات وأية هبات إضافية قد تحصل عليها المصلحة.

وتظهر الحسابات الختامية كيفية معالجة هذه الهبات في الحسابات، حيث تم تحميل الجانب المدين من حساب الإيرادات والمصروفات بقيمة مخصص إطفاء الهبات وظهرت نفس القيمة في جانب المطلوبات في الميزانية العمومية تحت مسمى مخصص احتياطي إعادة الاستثمار.

مؤسسة مياه .....

حساب الإيرادات والمصروفات كما هي في 12/31/.....

شيكل	أغورة	شيكل	أغورة	البيان
637075	67			فائض البيع والتوزيع (من حساب المتاجرة والتوزيع)
				يضاف الإيرادات الأخرى:
		28375	00	رسوم التقدير
		26185	00	رسوم إعادة وصل
		1468141	33	تمديدات جديدة
		462408	03	فوائد التأخير
		34808	42	فروقات عملة
		111891	17	إيرادات متفرقة
		31135	00	تأمين مسترد مقابل تأمين حوادث
		81544	55	مطالبات كسورات
		136263	74	الفوائد البنكية
2380752	24			مجموع الإيرادات الأخرى
3017827	91			المجموع
		1602653	25	ينزل المصاريف الإدارية والمالية
		93163	83	الخصميات
		18319	51	استرداد رسوم أشغال
(1714136)	(59)			مجموع المصاريف الإدارية والمالية والخصميات
1303691	32			صافي الإيرادات وفائض البيع
(761498)	(53)			ينزل/مخصص إعادة الاستثمار (مخصص إطفاء الهبات)
542192	79			الفائض الصافي

## مثال رقم (2): الميزانية العمومية - نظام الاستحقاق

مؤسسة مياه .....

الميزانية العمومية كما في:

...../12/31

إجمالي		القيمة		الموجودات
شيكل	أغورة	شيكل	أغورة	
				<b>الموجودات الثابتة:</b>
		14045900	03	شبكات المياه، محطات الضخ، المركبات، الأراضي، المباني والحواصيب
				<b>ينزل:</b>
		4275114	63	مخصص الاستهلاك التراكمي
9770785	40			صافي الموجودات الثابتة
				<b>الموجودات المتداولة</b>
		81607	27	النقدية في الصندوق
		3507904	49	النقد في البنوك
		2176183	45	ذمم المشتركين
		998825	96	ذمم مدينة أخرى
			82	إيداعات مقدمة (تأمينات)
		50	00	مصروفات مقدمة
		1296546	65	مخزون آخر المدة
8061118	64			إجمالي الموجودات المتداولة
				متفرقات
		2566677	11	عجز متراكم من السنوات السابقة
		542192	79	ينزل صافي الفائض للعام 1993
2024484	32			صافي رصيد المتفرقات
19856388	36			إجمالي الموجودات

إجمالي		القيمة		المطلوبات
شكل	أغورة	شكل	أغورة	
<b>المطلوبات طويلة الأجل</b>				
		676	97	إيداعات (تأمينات) المشتركين
		375	59	القروض
		6312493	35	مخصص احتياطي استبدال الموجودات
		<b>761498</b>	<b>53</b>	<b>مخصص احتياطي إعادة الاستثمار</b>
		7453778	61	مخصص احتياطي الطوارئ
		716140	82	مخصص احتياطي فوائد الديون
		4601459	63	مخصص احتياطي تعويضات الموظفين
19846423	50			إجمالي المطلوبات طويلة الأجل
<b>المطلوبات قصيرة الأجل</b>				
		523	06	تأمينات حسن تنفيذ المشاريع
		9441	80	شيكات غير مصروفة
9964	86			إجمالي المطلوبات قصيرة الأجل
19856388	36			إجمالي المطلوبات

يجب أن يكون واضحاً أن حساب إعادة الاستثمار المتجدد ليس بديلاً عن مخصص الاستهلاك السنوي للموجودات، فكلاهما يؤثر على حساب الإيرادات والمصروفات وبالتالي يؤخذ كل منهما في الاعتبار عند تحديد تكلفة الوحدة من الخدمة أو سعرها الذي يجب تحصيله من المستفيد من هذه الخدمة.

- يستخدم رصيد حساب إعادة الاستثمار المتجدد لتمويل استثمارات جديدة أو لتوسيع نطاق الخدمات القائمة.



**تنبيه**

وهنا فقط يمكننا القول بأن هذا الجيل لم يتمتع بحقوق الأجيال القادمة في هذه الهبات، ولم يحم برهن الأمة واقتصادها للمقرضين الدوليين، وبذلك نكون كفلسطينيين قد استفدنا من تجربة غيرنا بإنشائنا صناديق متجددة للتمويل الذاتي داخل كل مؤسسة من مؤسساتنا، معتمدين على الهبات التي قدمت لنا أول مرة. هذا ويجب أن تقوم كل مؤسسة باستثمار أرصدة هذا الصندوق في أكثر الاستثمارات ربحاً وأقلها مخاطرة.



**هام**

المقدمة	الفصل الأول: المقدمة
إدارة الموجودات	الفصل الثاني: إدارة الموجودات
النظام المحاسبي	الفصل الثالث: النظام المحاسبي
الكلفة الكاملة	الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة
التعرفة	الفصل الخامس: التعرفة والتسعير
الحجم الاقتصادي	الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة
كفاءة الوسائل	الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع
بيئة العمل	الفصل الثامن: بيئة العمل
الإدارة السليمة	الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات
توعية الجمهور	الفصل العاشر: توعية الجمهور
القطاع الخاص	الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص
تنظيم القطاع	الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه
تقييم ذاتي	الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



# حساب الكلفة الحقيقية والكاملة

## «Cost Calculation»

### تعريف محاسبة التكاليف:

هي علم يشتمل على مجموعة من المبادئ والأسس المحاسبية اللازمة لتقدير وتجميع بيانات التكاليف وتحليلها وتبويبها بغرض تحديد تكلفة الوحدة المنتجة.

### أهداف محاسبة التكاليف:

- تحديد تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة
- الرقابة على التكاليف
- المساعدة في اتخاذ قرار تسعير المنتجات والخدمات

### مقارنة بين المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف:

وجه المقارنة	المحاسبة المالية	محاسبة التكاليف
وحدة المحاسبة	المنشأة ككل	الإدارات وأقسام ومراكز النشاط بها
الفترة المحاسبية	السنة المالية	الفترة التكاليفية (يوم، أسبوع، شهر)
نوعية البيانات	مالية	كمية ومالية
أساس إعداد البيانات	فعلية	تقديري وفعلي
نوعية العمليات	خارجية (المنشأة والغير)	داخلية (بين الإدارات)
الجهة المستفيدة	أصحاب المنشأة والجهات الخارجية	إدارة المنشأة
الأغراض (الهدف)	تحديد نتيجة الأعمال والمركز المالي	تحديد تكلفة وحدة الإنتاج، والرقابة على التكاليف، ومساعدة الإدارة
القوائم المالية	الحسابات الختامية وقائمة المركز المالي	قائمة نتائج الأعمال، وقائمة التكاليف
سرية البيانات	بياناتها منشورة وعلنية	بياناتها سرية وداخلية
درجة وضوح وتفصيل البيانات	إجمالية	تفصيلية وتحليلية

### جدول رقم (7) مقارنة بين المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف

مركز التكلفة: هو دائرة نشاط معين متجانس أو خدمات من نوع معين متجانسة. ويحتوي مركز التكلفة على مجموعة من عوامل الإنتاج متماثلة وينتج عن مركز التكلفة منتج متميز أو خدمة متميزة قابلة للقياس مثل خدمة الكهرباء أو الماء.

- تحديد مراكز الإنفاق والمسؤولية بما يساعد على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.
- حصر وقياس التكلفة الفعلية المرتبطة بكل مركز من مراكز النشاط ومن ثم تحليل وتوزيع وتحميل تكاليف المراكز على وحدات التكلفة.
- تقييم الأداء في كل مركز من مراكز التكاليف وذلك من خلال مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة التقديرية لنفس المركز.

المشكلة في تحديد سعر الخدمات المقدمة في البلديات أو المؤسسات هي في احتساب الكلفة الصحيحة لكل خدمة فالبعض يعتمد المصاريف المباشرة فقط في التحميل والبعض يعتمد فقط تكاليف أقسام الانتاج المباشرة وغير المباشرة ويعتبرون ذلك خطوة متقدمة في الاحتساب.

الأصل هو تحميل الخدمات المقدمة بمصاريفها المباشرة وتكاليفها غير المباشرة والتكاليف المشتركة مع دوائر وموازات تشغيلية أخرى (في حالة البلديات ومجالس الخدمات المشتركة) وما تشمل من تكاليف الأقسام (هندسة، مالية، ادارة، دائرة قانونية الخ...).



## إرشادات عامة

- يجب تحديد مراكز التكلفة والإيرادات في السجلات المحاسبية والمالية والبدء في التسجيل في مراكز التكلفة في البلديات ومؤسسات المياه لتسهيل عمليات مراقبة التكاليف.
- يجب تحديد المدة الزمنية لوقوع (استحقاق) التكلفة بدقة، أي بداية ونهاية الفترة الزمنية التي تقاس فيها بنود التكلفة.
- يجب قياس مكونات بند التكلفة سواء تم دفع القيمة نقداً أو بالأجل، وسواء قام مزود الخدمة بتحمل قيمة التكلفة أو حصل على القيمة نقداً أو عينا من أي جهة خاصة أو عامة، محلية أو دولية.
- يجب تسجيل بنود التكاليف بطريقة معيارية نظامية حسب المعايير المحاسبية المتعارف عليها وحسب متطلبات التشريعات والقوانين السارية في فلسطين.
- يجب تسجيل بنود التكاليف بوضوح تام مع أية ملاحظات متعلقة بها، كما يجب أن تكون السجلات قابلة للمراجعة من قبل مجلس تنظيم قطاع المياه.
- يجب استخدام الأرقام العربية (1,2,3,...) وتكون النقطة (.) هي المحدد لبداية الكسور العشرية للأرقام وليس الفاصلة (،).
- يجب الإفصاح الكامل عن كافة بنود التكاليف، سواء التكاليف المباشرة أو غير المباشرة مع تحديد نسب تحميل التكاليف غير المباشرة بشكل مسبق وواضح.
- يجب احتساب قسط استهلاك الأصول السنوي (إهلاك) من ضمن تكاليف الخدمة المقدمة.
- يجب على كل مؤسسة مياه وصرف صحي أو مجالس الخدمات المشتركة أو إدارات المياه والصرف الصحي في البلديات أن تراعي في إجراءاتها الإدارية والمالية، الوصول إلى احتساب دقيق لكلفة الخدمات المقدمة وذلك من أجل تحقيق هدف الاسترداد الكامل للتكاليف كما هو منصوص عليه في أنظمة التعرف.
- يجب على كل مؤسسة أو بلدية تقدم خدمات المياه والصرف الصحي أن تتحول في نظمها المحاسبية إلى تطبيق نظام الاستحقاق Accrual Based Accounting عوضاً عن النظام النقدي Cash Based Accounting.
- يجب على كل مؤسسة أو بلدية تقدم خدمات المياه والصرف الصحي أن يكون لديها نظام أو برنامج محوسب لإدارة الحسابات والسجلات المالية.
- يجب البدء في احتساب مخصصات مختلفة وإظهارها في الحسابات الختامية و/ أو التقارير المالية للمؤسسة أو البلدية، من ذلك مخصص استهلاك (إهلاك) الأصول، مخصص إطفاء القروض والمنح والهبات. إن احتساب الأقساط (المصرف) السنوي لتلك المخصصات يساعد في تحديد التكلفة الحقيقية للخدمات المقدمة.
- يجب أن تكون لكل مؤسسة أو بلدية سياسة مالية واضحة بخصوص احتساب قيم مخصص الاستهلاك (الإهلاك)، والتي تعتمد على التعاون بشكل وثيق بين المسؤولين الماليين والإداريين والمهندسين والفنيين المختصين، وذلك من أجل الوصول إلى التقييم الأدق لقيمة الأصول وأعمارها الافتراضية وصولاً لاحتساب قيم الاستهلاك.
- كل مؤسسة مياه أو بلدية أو مجلس خدمات مشترك يجب أن يكون لديهم قاعدة بيانات/ سجل شامل بكافة الأصول المملوكة للمؤسسة أو البلدية.
- يجب أن يكون لكل مؤسسة أو دائرة مياه في بلدية أو مجلس خدمات مشترك حسابات بنكية منفصلة عن حسابات البلدية.
- يجب أن يكون لكل مؤسسة أو دائرة مياه في بلدية أو مجلس خدمات مشترك مراقب داخلي - قسم رقابة داخلية - يكون من ضمن مهامه التأكد من توفر البيانات وموثوقية السجلات لتقليل درجة الشك في البيانات والمعلومات التي تستخدمها المؤسسة أو البلدية لإصدار التقارير المالية والإدارية وخصوصاً بيانات وتقارير التكلفة.
- تحديد كمية المبيعات خلال السنة ونسبة الفاقد وكميته.

- إعداد كشف بالرواتب المباشرة للعاملين في دائرة المياه والرواتب غير المباشرة (جزء من راتب رئيس البلدية ومديرها، جزء من مصاريف الدائرة المالية ومخصصات مكافأة الخدمة للعاملين في دائرة المياه في مراحل الإنتاج والتوزيع والإدارة).
- إعداد كشف بالمحروقات وبالطاقة المستهلكة في الإنتاج (مضخات الدفع وآبار المياه).
- إعداد كشف بالمواد واللوازم المباشرة المستهلكة لأغراض الصيانة في مراحل الإنتاج والتوزيع والإدارة ويشمل ذلك (تكاليف عقود الصيانة).
- إعداد كشف بالمصاريف الأخرى المباشرة (قرطاسية، مواد تنظيف، إنارة، مصاريف انتقال، مستشارون، إيجارات ... إلخ).
- تخصيص المصاريف الغير مباشرة وذلك بتحديد أسس تخصيصها.
- إعداد كشف يبين قيمة الفرق في أرصدة المستودع من قطع الغيار في بداية السنة وفي نهايتها.
- إعداد كشف بالهبات والقروض مبينا نسب إطفاء الهبات وسعر الفائدة للقروض.

## بنود التكاليف

الجدولان التاليان يوضحان بنود التكاليف الإدارية وتكاليف التشغيل والصيانة (مثال):

المجموع (شيكل)	خدمة الصرف الصحي (شيكل)	خدمة المياه (شيكل)	المصاريف الإدارية
			الرواتب ومتعلقاتها (رواتب العاملين الإداريين والماليين في دائرة المياه والصرف الصحي وذلك في حالة البلديات)
			مصاريف مكتبية ومرافق (قرطاسية، ضيافة، إنارة، تدفئة... الخ)
			خدمات مهنية ورسوم (محامين، تدقيق حسابات... الخ)
			مصاريف تمويل (فوائد قروض وعمولات بنك) (لمشاريع المياه والصرف الصحي، أو النسبة المحددة إذا كان القرض عام للبلدية)
			استهلاك الأصول الثابتة (بطريقة القسط الثابت)
			مكافآت وبدلات مجلس الإدارة
			مصاريف متنوعة أخرى (مصاريف إدارات المياه والصرف الصحي فقط، كما يجب إضافة مصاريف سيارات الموظفين الإداريين والماليين في دائرة المياه والصرف الصحي)
			مجموع المصاريف الإدارية

### جدول رقم (8) المصاريف الإدارية

المجموع (شيكل)	خدمة الصرف الصحي (شيكل)	خدمة المياه (شيكل)	مصاريف التشغيل والصيانة
			الرواتب ومتعلقاتها (رواتب العاملين والمهندسين والفنيين والحراس في دائرة المياه والصرف الصحي في حالة البلديات)
			مشتريات المياه (مشتريات المياه: ميكوروت، دائرة مياه الضفة الغربية، محطات تحلية، مشتريات مياه بالصهاريج ومشتريات مياه من آبار خاصة.)
			الطاقة (كهرباء ومحروقات وزيت وخلافه)
			مصاريف السيارات (مركبات بكافة الأحجام والأوزان المستخدمة في العمليات التشغيلية لخدمة المياه والصرف الصحي فقط ولا تشمل سيارات الإدارة والمالية)
			مواد ولوازم وصيانة ومستهلكات
			مصاريف مكتبية ومرافق (قرطاسية، ضيافة، إنارة، تدفئة... الخ) للمرافق والمباني التشغيلية لخدمات المياه والصرف الصحي، ويجب عدم الخلط مع البند رقم 2 من المصاريف الإدارية أعلاه
			استهلاك الأصول الثابتة (بطريقة القسط الثابت)
			مصاريف متنوعة أخرى
			مجموع مصاريف التشغيل والصيانة

### جدول رقم (9) مصاريف التشغيل والصيانة

يمكن إيجاد شرح تفصيلي لمكونات عناصر التكاليف في مؤسسات المياه في الجدول المرفق على

الرابط التالي: <https://buff.ly/2xboiBc>

## التكاليف غير المباشرة أو المشتركة:

هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة عن مجموعة الخدمات التي تقدمها (تنطبق على البلديات) مثل:

- راتب رئيس البلدية
- الإدارة العليا
- الإدارة المالية
- الشؤون القانونية
- شؤون الموظفين
- المخازن
- تكاليف استهلاك الماء والكهرباء والصيانة في المباني الإدارية المشتركة
- إيجارات المباني المشتركة (مساحة المباني كأساس لفصل التكاليف)
- السيارات الإدارية
- غير ذلك

يحدد قسم / شعبة التكاليف الأقسام والدوائر التي تقدم خدمات إلى دوائر وأقسام المياه والصرف الصحي وعليه يتم فرز وتحديد كل منتج أو خدمة ونبحث عن علاقته مع الدوائر التشغيلية في البلدية وبعد فرز وتحديد ذلك تأتي مرحلة تحديد معدلات التحميل المناسبة والأكثر عدالة، وأخيراً تأتي مرحلة تحديد المبالغ الإجمالية المنفقة في كل قسم أو دائرة تشغيلية لاعتماد هذه التكاليف في عملية التوزيع.

الجدول في الرابط التالي يوضح طريقة مبسطة لاحتساب حصة دوائر المياه والصرف الصحي من التكاليف المشتركة مع بقية أقسام المؤسسة (البلدية) التي تقدم خدمات مختلفة للسكان.

<https://buff.ly/2kkgYKc>

## نموذج مبسط لاحتساب تكلفة إنتاج وتوزيع المياه وجمع ومعالجة مياه الصرف الصحي:

بعد احتساب كافة التكاليف المباشرة وغير المباشرة، يجب احتساب كلفة إنتاج وتوزيع كل متر مكعب من المياه المبيعة وكذلك كلفة جمع ومعالجة كل متر مكعب من مياه الصرف الصحي. إن احتساب الكلفة للوحدة الواحدة يساعد المؤسسة على تحديد متوسط سعر البيع للخدمة لتحقيق استرداد التكاليف، ومن متوسط سعر البيع يمكن بناء هيكلية التعرفة التي سيتم تناولها في الجزء التالي.

### الجدول في الرابط المرفق هو طريقة مبسطة وفعالة لاحتساب:

- كلفة إنتاج وتوزيع كل متر مكعب من المياه المبيعة
- كلفة جمع ومعالجة كل متر مكعب من مياه الصرف الصحي

<https://buff.ly/2kkgYKc>





# التعرفة والتسعير

## «Tariff and Pricing»

التعرفة هي الهيكلية التي تتبناها أو تعتمدها مؤسسة ما لتقاضي أثمان الخدمات التي تؤديها لمستخدميها أو للمستهلكين من هذه الخدمات، ويمكن القول بأنها الوعاء أو الشكل الخارجي لأسعار هذه الخدمات. ويحدد القائمون على رسم السياسات، شكل هذه التعرفة بهدف تحقيق أهداف مخطط لها مسبقاً، ومن المفروض أن تتقاضى المؤسسة أو الجهة التي تؤدي الخدمة ثمناً لهذه الخدمة.

### التعليمات الإرشادية لتحديد تكلفة خدمات المياه والصرف الصحي

الهدف الأساسي من هذه التعليمات الإرشادية هو مساعدة مقدمي خدمات المياه والصرف الصحي في إعداد البيانات والمعلومات المتعلقة بتكلفة الخدمات المقدمة وذلك من أجل:

- مساعدة مقدمي خدمات المياه والصرف الصحي في تحديد التكلفة الحقيقية للخدمات المقدمة.
- تحديد تعرفه أسعار ورسوم الخدمات المقدمة بشكل أفضل من أجل تحقيق هدف الاسترداد الكامل للتكاليف.
- تمكين مجلس تنظيم قطاع المياه (منظم الخدمة) من مراجعة قوائم التكلفة والتسعير بشكل ممنهج ومحدد سلفاً.
- وضع معيار موحد لكل مقدمي الخدمة فيما يتعلق باحتساب التكلفة وبنودها الأساسية مما يمكن المجلس ومقدمي خدمات المياه والصرف الصحي من عقد مقارنات موحدة لمستويات الخدمات المقدمة.
- تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية ذات الصلة وخصوصاً نظام التعرفة المائية الصادر في العام 2013.

### أشكال التعرفة:

- التعرفة الثابتة
- معدل التكلفة
- تعرفه الفئات التصاعدية
- تعرفه الفئات التنازلية
- تعرفه الفئات التصاعدية والتنازلية
- تعرفه الفصول «التعرفة الموسمية»
- تعرفه الأزمات

وغالباً ما تكون التعرفة ثابتة وموحدة عندما تكون الخدمة لمرة واحدة وبهدف تأدية عمل معين مثل: رسم وقف خدمة أو رسم فحص عداد فهذه خدمات تتميز بأنها ذات طبيعة محددة وبسيطة وغير مرتبطة بعناصر متغيرة أخرى مثل: الطول، المسافة، الكمية، الحجم.

### أما في حالة تأدية خدمات مرتبطة بعناصر متغيرة مثل:

- كمية المياه التي يستهلكها المشترك
- طول المسافة التي سيتم تمديدها له
- عدد أفراد الأسرة
- الموقع الجغرافي أو الطوبوغرافي:

فعلى المؤسسة مراعاة عدد من الظروف والتوجيهات والمعطيات والمبادئ والقواعد للوصول لتعرفة فعالة موضحة في الفقرات التالية:

## الظروف التي يمكن أن تراعيها المؤسسة في اختيارها للتعرفة:

- تشجيع السكان على استخدام كميات مياه أكبر «تعرفة تنازلية»
- للتشجيع على استخدام المياه بشكل مُرشد وحكيم «تعرفة تصاعدية»
- بهدف تشجيع المواطنين على تركيب عدادات إضافية في العمارات السكنية بدل الاعتماد على عداد رئيسي واحد للعمارة

وفي كثير من الأحيان تعتبر المعطيات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية عناصر مهمة في اختيار التعرفة، فقد تعتمد المؤسسة بهدف تشجيع الزراعة أو الصناعة في منطقة معينة لأغراض إنعاش الأوضاع الاقتصادية وتشجيع الصناعيين وامتصاص البطالة إلى اعتماد تعرفة مخفضة للزراعة والصناعة.



## مبادئ وتوجيهات تؤدي للوصول إلى تعرفة فعالة:

إن قيام مؤسسات الخدمات وبالذات مؤسسات المياه باختيار التعرفة المناسبة يساعد في تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف، ومن أجل تمكين مؤسساتنا المائية من تحقيق النماء المالي فإن الحاجة ماسة إلى نظام فعال لتسعيرة المياه.

وسيساعد مثل هذا النظام المؤسسات الفلسطينية في اختيار تسعيرات عادلة للمياه من أجل صيانة المنشآت المائية والمحافظة على المياه وحسن إدارتها. والمبادئ التالية تشكل مبادئ وتوجيهات لتصميم نظام فعال لتعرفة المياه والصرف الصحي:



للمياه قيمة فريدة لحياة الإنسان وصحته؛ لجميع المواطنين الحق في كمية كافية من المياه ذات الجودة المناسبة للاستهلاك البشري وبأسعار معقولة.



يجب أن تعكس تعرفة المياه الوضع الاقتصادي والاجتماعي في منطقة التوزيع.



يجب أن تعكس التعرفة مدى توفر الخدمة أو المياه بأن تكون التعرفة تصاعدية في حالة الرغبة في ترشيد استخدام المياه أو تنازلية في حالة توفر المياه أو الرغبة في تشجيع المشتركين على الاستهلاك لتحسين الظروف الصحية والاجتماعية للمجتمع وبالذات للشرائح الفقيرة منه.



يمكن أن يتم توفير الاحتياجات الأساسية من المياه للمواطنين بسعر يقل عن التكلفة الحقيقية التجارية من أجل توفير مياه بأسعار معقولة للشرائح الفقيرة من السكان على أن يتم تغطية الفارق من قبل المستهلكين من الشريحة العليا من التعرفة (أي من قبل المستهلكين القادرين على ذلك). (أن يتم تقرير تعرفه المياه بطريقة متوازنة وبتوزيع عادل للعبء على كافة شرائح المجتمع).



يجب على مؤسسات الخدمات أن تقوم بإجراء دراسات تتعلق بقدرة المواطنين على تحمل تكلفة دفع ثمن الخدمة.



يجب تطبيق قاعدة المستهلك والملوث يتحملان التكاليف.



يجب عدم إعفاء أي مشترك من دفع ثمن الخدمة التي يحصل عليها.



يجب توافر إحصائيات تاريخية عن معدلات الاستهلاك وعن فئات الاستهلاك وشرائحه في مجموعة المستفيدين من الخدمة وتساعد هذه الإحصائيات في اختيار التعرفة المناسبة وعلى تحديد نسبة التدرج فيها.



يجب أن ترتبط التعرفة بقوائم التكاليف لضمان تحقيق الاسترداد الكامل لهذه التكاليف دون تعارض أو تصادم مع السياسات العامة الاقتصادية منها أو الاجتماعية.



وجوب أن يكون بناء التعرفة قائماً على التكلفة الاقتصادية الكاملة للمياه بحيث يعتبر الوصول إلى استرداد التكلفة الخاصة بالصيانة والتشغيل هدفاً يجب تحقيقه في المرحلة الأولى، وأن يتبع بتحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف في مرحلة لاحقة.



يجب أن تطبق أنظمة المحاسبة المالية ذات الطابع التجاري وأنظمة محاسبة التكاليف في مؤسسات المياه بحيث يتم جمع الإحصاءات وتصنيفها واستخدامها في تصميم واختيار تعرفه المياه وأسعارها.



يجب أن يكون نظام التعرف المستخدم عملياً وسهل التطبيق.



يجب أن يتم احتساب رسوم الصرف الصحي بالاعتماد على كمية المياه المستهلكة من قبل المشتركين.



يجب أن تعكس التعرف المطبقة السياسات الصناعية الوطنية والخطط الاجتماعية والاقتصادية الشاملة للدولة.



يجب أن يستخدم أصحاب الحقوق الخاصة في مصادر المياه استثمارات مصممة مسبقاً تمكن من الوصول لتكلفة المياه وذلك من أجل المساعدة في معرفة الأرقام الحقيقية لتكلفة مصادر المياه الخاصة بكل منهم.



على منظم القطاع التأكد من مراقبة أسعار المياه مستخدماً في ذلك تصميماً نمطياً لهدف استخدام أسعار المياه كأدوات للتحكم في الطلب على المياه وللوصول إلى الاسترداد الكامل للتكاليف ومن أجل خلق منافسة مقارنة ما بين مؤسسات المياه التي تحمل نفس السمات والملامح.



تكون الدولة مسؤولة في نهاية المطاف عن إدارة مصادر المياه وعليها واجب التأكد من أن احتياجات الجمهور المشروعة من المياه تتم تلبيتها.

يجب أن تستند هيكلية تعرفه المياه إلى أرقام إحصائية دقيقة لفئات الاستهلاك كي يمكن لهذه التعرفة الإسهام في تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف بما يضمن استمرار المؤسسة في تقديم خدمات مستمرة وبأسعار معقولة يمكن لكافة شرائح السكان تحمل عبئها.



## خطوات ومراحل إعداد تعرفه المياه والصرف الصحي:

1. إعداد قائمة تكاليف للمياه والصرف الصحي تحدد الكلفة الكلية المراد تغطيتها.
2. تنزيل رسوم إيرادات المياه الثابتة من التكاليف المراد استرجاعها.
3. تحديد عدد الوصلات.
4. تحديد كمية المبيعات (المفوترة) السنوية والشهرية.
5. تحديد مضاعفات فئات التعرفة حسب السياسة التي ترغب البلدية في اتباعها (ثوابت هيكلية التعرفة التصاعدية).
6. إعداد كشف بوحدات العوائد المئوية لكل فئة استهلاك (إحصائيات فئات الاستهلاك) وفق مضاعفات الفئات المبينة في البند السابق.
7. تحديد معدل تعرفة كل م<sup>3</sup> وذلك بقسمة صافي التكاليف المراد استرجاعها شهريا (بعد خصم الرسوم الثابتة للإيرادات) على كمية المياه المباعة شهريا.
8. استخراج قيمة الوحدة الواحدة من العوائد (معدل تعرفه المياه X المياه المباعة/مجموع وحدات العوائد).
9. استنباط التعرفة المقترحة لفئات الاستهلاك المختلفة وذلك بضرب قيمة الوحدة الواحدة من العوائد في مضاعفات كل فئة من فئات التعرفة.
10. احتساب عائدات البلدية من أثمان المياه والتأكد من أن الإيرادات من تطبيق التعرفة تغطي التكاليف.
11. تحديد متوسط دخل الأسرة وحساب عبء فاتورة المياه على الأسرة بتحديد نسبة كلفة فاتورة المياه من متوسط دخل الأسرة.

### لقياس عبء الفاتورة تطبق المعادلة التالية:

- عبء الفاتورة = مجموع قيمة التحققات الإجمالية الشهرية ÷ عدد الاشتراكات
- النسبة المئوية لعبء الفاتورة = عبء الفاتورة ÷ متوسط الدخل الشهري × 100



ملاحظة

مرفق في الرابط التالي ملف يبين التطبيق العملي لخطوات ومراحل إعداد تعرفه مياه وصرف صحي وقياس المقدرة على الدفع لمؤسسة مياه: <https://buff.ly/2s2pSQD>

## مزايا تطبيق التعرفة التصاعدية:

- تخفيف عبء فاتورة المياه عن الشرائح الاستهلاكية الأولى المتدنية الدخل.
- التعرفة التصاعدية تشجع المستهلكين على ترشيد استخدامهم للمياه.
- تحقق التعرفة استرداداً كاملاً للتكاليف التي تتكبدها البلدية في سبيل إنتاج وتوزيع المياه سواء كانت هذه التكاليف منظورة أو غير منظورة مباشرة أو غير مباشرة ثابتة أو متغيرة.
- التعرفة مبنية على الأساس الجمعي للاستهلاك أي على أساس الأمتار المكعبة المستهلكة من قبل كافة فئات المشتركين وليست مبنية على الاجتهاد الشخصي.
- يمكن تبرير التعرفة والدفاع عنها أمام المواطنين وأمام مجلس تنظيم قطاع المياه ووزارة الحكم المحلي.
- سهولة تطوير التعرفة وتغييرها وتعديلها كلما لزم الأمر وكلما نشأت متغيرات تقتضي التعديل.



### ملاحظة هامة

## تسييج الموجودات والإيرادات Ring Fencing

إن مصطلح «تسييج الإيرادات» أو «تخصيص الإيرادات» - Ring Fencing هو مصطلح محاسبي يقصد به تخصيص الإيرادات والمنح والتمويل والموجودات لغرض أو خدمة محددة وحصر استخدام تلك المصادر بهذا الغرض أو الخدمة.

يجب أن يكون معلوماً لدى مقدمي خدمات المياه والصرف الصحي وخصوصاً البلديات التي تقدم أكثر من خدمة عامة بخلاف المياه والصرف الصحي، أنه مهما كانت هيكلية التعرفة دقيقة ومحكمة، فإن استخدام الإيرادات التي تنتج من تقديم خدمات المياه والصرف الصحي لتمويل أية عجوزات أو تكاليف تشغيلية وغيرها لأي من مرافق أو خدمات أو موجودات المؤسسة بخلاف تلك المتعلقة حصراً بخدمات المياه والصرف الصحي، سوف ينتج عنه تآكل موجودات المؤسسة وتهاكها وعدم القدرة على تشغيل مرافق المياه والصرف الصحي بشكل سليم مما يؤدي إلى تردي وانحيار خدمات المياه والصرف الصحي بعد ذلك.

يجب أن يطبق مبدأ «تسييج الموجودات والإيرادات» على كافة مرافق وموجودات وإيرادات خدمات المياه والصرف الصحي وحصر استخدام تلك المصادر في تطوير وتحسين تلك الخدمات وعدم استخدام أي من إيرادات أو فوائض إيرادات خدمات المياه والصرف الصحي لأي غرض آخر.

يجب فتح حسابات بنكية منفصلة عن باقي الحسابات الأخرى للبلدية وسجلات مالية منفصلة ومقيدة فقط لخدمات المياه والصرف الصحي لضمان التطبيق الأمثل لمبدأ «تسييج الموجودات والإيرادات».



### تنبيه مهم

توافق الدليل مع القانون ومع الأنظمة السارية

مادة 7 و 8 من نظام التعرفة <https://buff.ly/2rXsTll>

وتوافق مع المادة: 24 من القانون 14 سنة 2014 <https://buff.ly/2IDPlu6>

وتوافق مع توجهات سلطة المياه. حيث ورد في المسودة النهائية ل «الإستراتيجية المالية المستدامة لقطاع المياه»: <https://buff.ly/2ll3G4G>

المقدمة	الفصل الأول: المقدمة
إدارة الموجودات	الفصل الثاني: إدارة الموجودات
النظام المحاسبي	الفصل الثالث: النظام المحاسبي
الكافة الكاملة	الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة
التعرفة	الفصل الخامس: التعرفة والتسعير
الحجم الاقتصادي	الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة
كفاءة الوسائل	الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع
بيئة العمل	الفصل الثامن: بيئة العمل
الإدارة السليمة	الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات
توعية الجمهور	الفصل العاشر: توعية الجمهور
القطاع الخاص	الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص
تنظيم القطاع	الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه
تقييم ذاتي	الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



# الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة

## «Economies of Scale»

من المفروض أن تقوم مؤسسات الخدمات بتقديم خدماتها لأكبر قطاع من الناس حيث تمتلك هذه المؤسسات شبكات واسعة الانتشار باهظة التكاليف، من خطوط النقل والتوريد ومن المحطات والمنشآت المساعدة، والمفروض أن تقوم هذه المؤسسات بتقديم خدمات يُمكِن لكافة الناس تحمل أعبائها. إذ كلما زادت تكاليف خدماتها كلما قلت إمكانية زيادة عدد المنتفعين من خدماتها.

ومن وجهة نظر المؤسسة فإنه يمكن القول بأن المؤسسة حققت كامل الاسترداد لتكاليفها عن طريق ما تحصله ثمناً لهذه الخدمة من الجمهور ومن الدولة (عن طريق الدعم).

غير أن الحقيقة غير ذلك، فالمؤسسة لم تحقق الاسترداد الكامل وأصبحت عبئاً ثقيلاً على ميزانية الدولة، وخلاصة القول، فإنه لا يمكن اعتبار المؤسسة قابلة للنمو أو للحياة ما لم تغط إيراداتها-التي يمكن جمعها من المستفيدين من خدماتها-كامل تكاليفها.



توسيع نطاق خدمات المؤسسة يساهم في تحقيق الاسترداد للتكاليف عن طريق:

- ربط أكبر عدد من المشتركين بالخدمة.
- تشجيع الجمهور على استعمال هذه الخدمات.
- توزيع النفقات الثابتة المتمثلة في فوائد رأس المال أو الهبات والاستهلاكات على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.
- تخفيض تكاليف الخدمة وجعلها محتملة Affordable لغالبية المشتركين .
- تخفيف عبء الدعم المالي عن الدولة بسبب ارتفاع احتمال تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف.



إن الهيكلية الحالية لمؤسسات ودوائر المياه في فلسطين بتشكيلاتها الحالية لا تساعد في تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف حيث يتكون قطاع المياه من مجموعة مفككة وغير مترابطة من دوائر المياه التابعة للبلديات أو شبكات المياه التي تدار من قبل كل مجلس قروي على حدة. وفي كثير من الحالات تدار شبكات المياه من قبل لجان مختارة في كل قرية، وهذا التفكك وعدم الترابط بين هذه الدوائر واللجان يضعف مقدرة كل منها على امتلاك وسائل الصيانة الناجعة والمانعة، كما لا يمكنها هذا الوضع من تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارتها وفي تشغيل محطاتها وشبكاتها، كما لا يمكنها ذلك أيضاً من توزيع تكاليفها على عدد مناسب واقتصادي من المشتركين.



**تنبيه مهم**

كلما زاد حجم مؤسسات المياه والرقعة التي تقدم خدماتها فيها كلما أصبح الوصول إلى استرداد التكاليف أقرب منالاً.

**لذا فإنه من الضرورة بمكان:**

- توحيد شبكات المياه ودوائرها المختلفة في مؤسسات إقليمية تغطي خدمات كل منها منطقة جغرافية واسعة.
- تطبيق التوجه الاستراتيجي للحكومة وسلطة المياه الفلسطينية في إنشاء عدد محدود من مصالح المياه الإقليمية في فلسطين.



وفي هذا المجال لا بد من الإشارة إلى أن أحد أسباب النجاح النسبي لمصلحة مياه محافظة القدس وسلطة المياه في بيت لحم هو قيام كل منها بتأدية خدماتها في رقعة جغرافية كبيرة نسبياً، بحيث يمكنها ذلك من الاستفادة من مزايا الحجم الاقتصادي المناسب، كما يمكنها أيضاً من تخطيط أعمالها واستخدام كفاءات بشرية في نشاطاتها المختلفة، إضافة إلى تسهيل حصولها على التمويل اللازم لمشاريعها.

## **إن الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة يمكن قياسه رقمياً بعدة نسب ومؤشرات والتي توضح مقدار الاستفادة من موجودات المؤسسة وخدماتها:**

**نسبة العائد على صافي الموجودات الثابتة:**

- ويقاس هذا المؤشر مقدار إنتاجية الموجودات الثابتة المستخدمة في المؤسسة معبراً عن هذه الإنتاجية بالنسبة بين صافي الدخل من التشغيل إلى صافي قيمة الموجودات الثابتة.

**استغلال شبكة التوزيع كدليل على:**

- عدد المخدمين من هذه الشبكة ( متر طولي لكل شخص ).
- عدد المشتركين ( الوصلات ) ( متر طولي لكل وصلة ).
- عدد الاشتراكات لكل كيلومتر طولي من الشبكة (كثافة الشبكة).

ويظهر هذا المؤشر الفرق بين المؤسسات المختلفة في استغلال شبكتها، كما أنه يعتبر دليلاً سنوياً داخلياً للمؤسسة لتحديد مدى استغلالها لموجوداتها.

**قيمة إجمالي الموجودات الثابتة لكل وصلة/ مشترك**

- وتوفر هذه النسبة مؤشراً على كفاءة الاستثمار (يجب أخذ مشكلات إعادة تقييم الموجودات في الاعتبار)

توافق الدليل مع قانون المياه رقم 14 سنة 2014 في:

المواد 45، 46، 47، 48، 49. بشأن إنشاء مرافق المياه الإقليمية وجمعيات المياه الزراعية. <https://buff.ly/2IDPlu6>





# كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع

## «Efficiency of Production and Distribution Elements»

إن كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع وصيانتها الدورية والممانعة تعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر على تكلفة الخدمة وعلى ثمن كل متر مكعب من المياه يورد للمستهفيد النهائي. وتؤدي بالتالي إلى التأثير على قدرة المشترك على دفع فاتورته، فكلما ارتفع ثمن الخدمة أو المياه كلما قلت قدرة المستهلكين على تحمل تكاليفها مما يدفع بالمؤسسة إلى تخفيض الثمن دون مستوى التكلفة الحقيقية أو يدفع الدولة إلى دعم الأسعار. وعليه فمن الضروري تحليل كافة خطوات الإنتاج ومراحله والوسائل المتبعة في هذه المراحل (المعدات، الماكينات، طرق العمل، النظم المستخدمة في الإنتاج والتوزيع، والنظم المالية والإدارية) وذلك للوصول إلى نواحي النقص في الكفاءة التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف (مثل سوء حالة المعدات وارتفاع تكلفة صيانتها) بهدف ضبط عمليات الإنتاج والتوزيع وتغيير الأساليب المستخدمة فيها مع مراعاة أن تكون تكلفة التغيير والاستبدال في حدود المنطق وعن طريق إتباع وسائل تكنولوجية مناسبة ذات تكلفة محتملة. وبمعنى آخر يجب أن لا يؤدي استخدام وسائل جديدة إلى رفع التكلفة فوق مستوى تحمل غالبية المستفيدين من الخدمة.

### إجراءات تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع:

المجال	الهيكلية التنظيمية لإدارات وأقسام التشغيل والصيانة
إجراءات مقترحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد هيكلية تنظيمية واضحة لإدارات وأقسام الصيانة.</li> <li>اعتماد وصف وظيفي محدد لكل وظيفة والالتزام بتطبيقه.</li> </ul>
المجال	تأهيل كوادر التشغيل والصيانة
إجراءات مقترحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء فحص الفجوة Gap Analysis لتقييم الفرق بين متطلبات الوظيفة الفنية والمستوى الفعلي للموظف الذي يشغلها.</li> <li>إجراء تقييم لمتطلبات التدريب Training Need Assessment لكافة موظفي التشغيل والصيانة.</li> <li>تصميم خطة تدريب تأخذ بالحسبان الاحتياجات والمهارات الخاصة لكل موظف فني وتجنب التدريب العام.</li> </ul>
المجال	الصيانة الممانعة للعدادات ولوحدات الضخ
إجراءات مقترحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورة وضع خطة صيانة وقائية دورية واضحة لكافة مرافق وشبكات التجميع ومنشآت الضخ والمعالجة.</li> <li>ضرورة تركيب عدادات رئيسية بعد عدادات شراء المياه بالجملة للتأكد من صحة ودقة عداد مورد المياه.</li> <li>إنشاء ورشة متخصصة ومنصة لمعايرة وصيانة عدادات الآبار والعدادات المركزية.</li> <li>تطوير عمليات الصيانة اللاحقة التي تتم لتصليح الأعطال بعد وقوعها.</li> </ul>
المجال	كفاءة المعدات الكهرو-ميكانيكية
إجراءات مقترحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود خطة صيانة استباقية مستمرة.</li> <li>وجود خطة لإدارة وترشيد استهلاك الطاقة.</li> <li>تركيب وحدات حماية للوحدات التحكم والمضخات من الصواعق والتسريب الكهربائي.</li> <li>تركيب وحدات مراقبة وحماية للمضخات ولوحدات التحكم من زيادة الأحمال الكهربائية أو ارتفاع الحمل الكهربائي نتيجة أعطال المضخات.</li> </ul>

المجال	نسبة الفاقد في الشبكة
إجراءات مقترحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة تركيب عدادات التزود الرئيسية وعدادات قياس الاستهلاك لكافة المشتركين بما في ذلك المنشآت البلدية والحكومية وغيرها وضرورة فحص العدادات المركبة على الآبار الخاصة بالبلدية ومعايرتها باستمرار.</li> <li>• وضع خطة قابلة للتنفيذ لاستبدال عدادات المشتركين القديمة التي انتهى عمرها.</li> <li>• تحفيز مقدمي الخدمة على رفع نسب الفوترة لتقليل الفاقد المائي التجاري، وضرورة إلزام مقدمي الخدمة بتقديم خطط عمل واضحة بهذا الخصوص.</li> <li>• الاستثمار في خطة إجراءات متواصلة للقضاء على الوصلات غير القانونية، وعدم الاكتفاء بالحملات الموسمية.</li> <li>• تصميم وتطبيق خطة مستمرة لفحص التسريبات من شبكة التوزيع وصيانة الشبكة وعدم الاكتفاء ببلاغات الطوارئ وشكاوى الجمهور.</li> <li>• تصميم وتنفيذ خطة توعية عامة بخصوص سرقات المياه وخطورتها والتبعات القانونية المترتبة على مقدمي الخدمة والمشاركين القانونيين نتيجة سرقات المياه.</li> <li>• وجود خطة طوارئ فعالة لتوزيع المياه على القطاعات الأكثر تضرراً.</li> <li>• تعليق بطاقات بلاستيكية على الماكينات بتعليمات التشغيل والصيانة.</li> </ul>
المجال	تكلفة مشتريات المياه
إجراءات مقترحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل على تخفيض الفاقد من خط النقل الرئيسي.</li> <li>• إجراء صيانة دورية لعدادات المياه المشتراة.</li> <li>• تسليم فواتير الشراء وفواتير المقاصة الضريبية قبل انتهاء المدة الزمنية المحددة للاسترجاع الضريبي.</li> <li>• ترشيد استهلاك المياه المشتراة من شركة ميكوروت وشركة مياه جيون والمصادر الاسرائيلية الأخرى.</li> <li>• التفاوض على أسعار تفضيلية من محطات التحلية المحلية.</li> </ul>
المجال	نظام المعلومات Information System
إجراءات مقترحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء قاعدة بيانات لأعمال الصيانة تشمل البيانات الفنية للأعطال والبيانات المالية لتكاليف الصيانة لكل عطل.</li> <li>• وجود قاعدة بيانات تفاعلية لتحديد الأعطال ومدى تكرارها وتحديد الجدوى من إصلاح كل عطل.</li> <li>• تطبيق نظام إدارة الشبكة عن بعد SCADA.</li> <li>• تحليل البيانات وإصدار التقارير الفنية والمالية المقارنة.</li> </ul>
المجال	عدادات المياه
إجراءات مقترحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة تركيب عدادات التزود الرئيسية وعدادات قياس الاستهلاك لكافة المشتركين بما في ذلك المنشآت البلدية والحكومية وغيرها وضرورة فحص العدادات المركبة على الآبار الخاصة بالبلدية ومعايرتها باستمرار.</li> <li>• وضع خطة قابلة للتنفيذ لاستبدال عدادات المشتركين القديمة التي انتهى عمرها.</li> <li>• وجود منصة فحص ومعايرة لعدادات المشتركين والآبار ومصادر المياه الأخرى.</li> <li>• استخدام عدادات مسبقة الدفع.</li> </ul>

### جدول رقم (10) إجراءات تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع

## خطة إدارة المخاطر (الأزمات)

إن وجود خطة لإدارة المخاطر التي قد تواجهها مؤسسات المياه تعتبر جزءاً مكملاً لإجراءات تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع المذكورة أعلاه والتي تطرقت في أكثر من مجال إلى خطة الطوارئ والتي هي جزء رئيسي من خطة إدارة الأزمات الأكثر شمولاً.

### أهمية خطة إدارة المخاطر (الأزمات)

تعتبر خطط إدارة الأزمات حيوية لكافة الصناعات والمنشآت، وبخاصة لمؤسسات المياه بغض النظر عن حجمها، موقعها أو عن البيئة الاجتماعية أو السياسية التي تعمل فيها، فالمياه حيوية وبالتالي يجب ألا تؤخذ مؤسسات المياه على حين غرة. على مؤسسات المياه أن تعد الخطط مسبقاً لمواجهة الظروف الغير عادية حالة نشوئها.



## مكونات الخطة السليمة لإدارة الأزمات «المخاطر»

### المستوى التشغيلي – الفني

- على مؤسسات المياه أن تحتفظ بمخزون كافٍ من وحدات الضخ البديلة، المحركات، قطع الغيار والمحروقات.
- تنميط وحدات الضخ (من نوع موحد) يعتبر أمراً ضرورياً كلما أمكن ذلك.
- ضرورة تحديث خطة إدارة الأزمات بإضافة مخاطر جديدة واستعدادات جديدة إضافية.
- وسائل الأمان والتحكم في المحطات يجب أن تفحص بشكل دوري.
- بطاقات الصيانة والتشغيل يجب أن تكون مرتبطة بالجهاز/الوحدة أو في مكان قريب جداً منه ليتمكن الاطلاع عليها في حالات الطوارئ.
- تجهيز موظفي الطوارئ بالعدد والمعدات والملابس الملائمة.
- تجهيز المحطات والمباني بوسائل الوقاية والسلامة ومكافحة الحريق.
- وجود غطاء تأميني للطواقم وللموجودات وللآليات.
- خطة إدارية لإدارة الأزمة تؤمن المصادر وتنسق النشاطات.
- خطة اتصال مع الجمهور لكسب التعاون ومساعدة فريق الطوارئ أثناء الأزمة.

### المستوى الإداري

- يجب أن تغطي بوالص التأمين المخاطر الحربية التي تتعرض لها الأجهزة والأفراد أثناء العمليات العسكرية.
- يجب أن يتم إعداد وتجهيز المكاتب الإقليمية في القرى بمخزون من العدد وقطع الغيار.
- وضع العلامات والإشارات المناسبة على مباني ومنشآت المؤسسة وإبلاغ الجهات المعنية بالمعطيات الرقمية لتلك المواقع والمنشآت لحمايتها.
- يجب الاحتفاظ بنسخة من الملفات الإلكترونية للمخططات وملفات المشتركين في مكان آمن.
- إبقاء قنوات الاتصال والتواصل مع المؤسسات الدولية والمحلية وتمتين العلاقات معها.

مثال حقيقي: يوجد في الرابط التالي خطة الطوارئ التي اعتمدها مصلحة مياه القدس - منطقة رام الله والبيرة منذ سنوات. <https://buff.ly/2s78Ccb>

## الأخطار المحتملة

### أخطار ناشئة عن أعمال تخريب

- مضخات الضخ.
- أنابيب نقل المياه الرئيسية.
- قطع التيار الكهربائي عن محطات الضخ.
- وقف إمدادات المياه المشتراة من المورد بالجملة.
- منع التجول.
- الإغلاق وتقييد الحركة.
- تشويش وتعطيل الاتصالات السلكية واللاسلكية.



### أخطار ناشئة عن الظروف الطبيعية

- الثلوج والصقيع.
- الحريق وانهارات المباني.
- الفيضانات.
- الصواعق.
- الزلازل وانزلاقات التربة.
- الجفاف ونقص امدادات المياه.



### أخطار صحية

- الكوليرا.
- التيفوئيد.
- الأوبئة والإشعاع.
- التلويث الكيماوي والبكتيري المتعمد.



### أخطار ناشئة عن أوضاع إدارية ومعلوماتية

- احتراق الملفات.
- احتراق الموجودات أو سرقتها.
- تعرض ملفات الحاسوب:
- لمخاطر الفيروسات.
- المتطفلين.
- التلف الميكانيكي أو التقني.
- التخريب المتعمد.



## المياه غير المحاسب عليها:

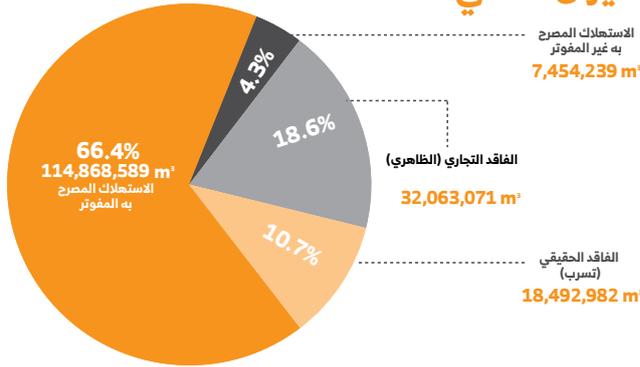
إن إعادة تأهيل أنظمة المياه المحلية واستخدام التقنية المناسبة وأساليب إدارة سليمة وسياسات وإجراءات مالية سيؤدي إلى تخفيض في العجز المالي لمصالح المياه في فلسطين وبالتالي إلى وضع مالي أكثر قابلية للنمو والثبات. أما إعادة تأهيل البنية التحتية المائية فيسؤدي إلى تخفيض ضخم في الفاقد من المياه وإلى استخدام أمثل لمصادر المياه التقليدية الموجودة.

إن قراءة تحليلية سريعة في مستويات «المياه غير المحاسب عليها» في فلسطين (جميع مقدمي الخدمة في قطاع غزة و39 مزود خدمة فقط من أصل 250 تقريباً في الضفة الغربية يشكلون 65% من عدد السكان) يظهر أن مستويات المياه غير المحاسب عليها يصل إلى 33.6% أي 58,010,291 م<sup>3</sup> من الكميات المنتجة والتي تقدر قيمتها بحوالي 160 مليون شيقل.

إن تجميع بيانات بقية البلديات ومقدمي الخدمات في الضفة الغربية سوف يظهر القيمة الضخمة للتكاليف التي تم صرفها في عمليات الإنتاج والتوزيع ولم يتم استردادها كإيرادات لمؤسسات المياه. هذا بالإضافة إلى حرمان كثير من السكان من موارد مائية هم في أمس الحاجة إليها.

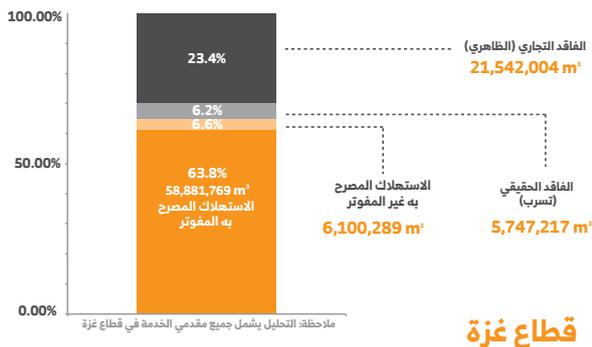


## تحليل الميزان المائي

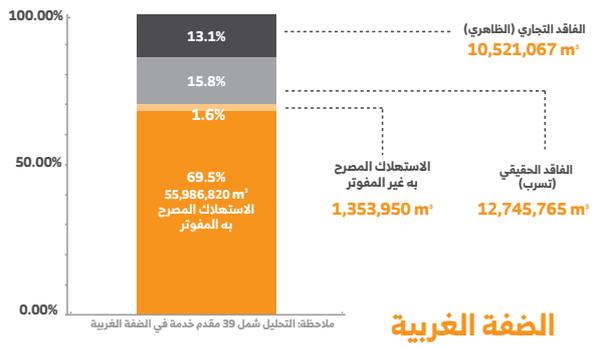


ملاحظة: كل دولار يعادل 3.53 شيقل

## الضفة الغربية وقطاع غزة



## قطاع غزة



## الضفة الغربية

## المصدر (تقرير مؤشرات الأداء للعام 2016 - مجلس تنظيم قطاع المياه - فلسطين)

توافق الدليل مع قانون المياه رقم 14 سنة 2014 في: المادة 24 بند: 2، 3، 7، 10، 11، وفي المادة 18 من نفس القانون.

<https://buff.ly/2IDPlu6>



المقدمة	الفصل الأول: المقدمة
إدارة الموجودات	الفصل الثاني: إدارة الموجودات
النظام المحاسبي	الفصل الثالث: النظام المحاسبي
الكفاءة الكاملة	الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة
التعرفة	الفصل الخامس: التعرفة والتسعير
الحجم الاقتصادي	الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة
كفاءة الوسائل	الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع
بيئة العمل	الفصل الثامن: بيئة العمل
الإدارة السليمة	الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات
توعية الجمهور	الفصل العاشر: توعية الجمهور
القطاع الخاص	الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص
تنظيم القطاع	الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه
تقييم ذاتي	الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



# بيئة العمل Work Environment

تعتبر بيئة العمل والجو العام الداخلي والخارجي سواء المادي أم المعنوي الذي تمارس فيه مؤسسة المياه نشاطاتها من العوامل المساعدة في الوصول إلى استرداد التكاليف.

## ويمكن تقسيم بيئة العمل إلى قسمين رئيسيين:

### أولاً: البيئة المادية وظروف العمل

وتتعلق بموقع العمل والحيز والظروف الصحية ووسائل الأمان والمعدات المستخدمة. وتنعكس هذه الظروف المادية على العاملين نفسياً سلباً أو إيجاباً. فكلما أمكن تحسين ظروف العمل المادية ووسائل الصيانة والاتصالات والأمان كلما ارتفعت الإنتاجية والدقة والسرعة والسهولة في أداء الأعمال، مما يزيد من رغبة العامل في العمل ويسهل عليه أداء مهماته ويرفع من إنتاجيته.



الشكل رقم (5) البيئة المادية وظروف العمل

النتيجة بعيدة المدى	نتائج قصيرة المدى	تفاصيل	المجال
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخفيض تكاليف وبدلات المواصلات.</li> <li>تخفيض تكاليف الطاقة والخدمات.</li> <li>تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين ذوي الاحتياجات الخاصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يسهل الوصول إليه بالمواصلات العامة.</li> <li>مصمم بطريقة عملية تسهل انسياب العمل.</li> <li>تتوفر فيه شروط العزل الحراري الجيد.</li> <li>تتوفر فيه خدمات الاتصالات والماء والكهرباء والتدفئة والتكييف بشكل مستمر.</li> <li>تتوفر فيه وسائل إطفاء الحريق المناسبة.</li> <li>يسمح بتنقل ذوي الاحتياجات الخاصة بيسر.</li> </ul>	موقع العمل
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخفيض تكلفة الوقت الضائع.</li> <li>توفير راحة نفسية وجسدية للموظفين.</li> <li>تجنب تكاليف الغرامات التي قد تنتج عن مخالفة شروط أماكن العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لكل موظف مساحة مناسبة للعمل.</li> <li>توزيع مناسب للموظفين يتسم بالتناسق الوظيفي والانسحاب العملي.</li> <li>جيد التهوية والإضاءة.</li> <li>يتوافق مع الأنظمة السارية فيما يتعلق بذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>توفر أثاث مناسب ومقاعد ومكاتب قياسية صحية.</li> <li>توفر مصاعد كهربائية حسب الأنظمة السارية.</li> <li>مزود بوسائل الأمان والحماية.</li> </ul>	حيز العمل المتاح
<ul style="list-style-type: none"> <li>استدامة المؤسسة عبر استرداد التكاليف</li> <li>تحسن إنتاجية المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخفيض تكاليف الرعاية الصحية.</li> <li>تخفيض تكاليف ومدة الإجازات المرضية.</li> <li>شعور الموظفين بالراحة وعدم الحرج في بعض الأمور الصحية.</li> <li>تجنب تكاليف الغرامات الناتجة عن عدم الالتزام بالأنظمة الصحية السارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر خدمات إسعافات أولية.</li> <li>توفر دورات مياه وحمامات مناسبة للكل الجنسين.</li> <li>توفر دورات مياه مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>توفر استراحات وأماكن مخصصة لتناول الطعام.</li> <li>يتم توفير التطعيمات واللقاحات الطبية اللازمة للموظفين.</li> <li>إجراء الفحوص الصحية وتحاليل الدم مرة واحدة على الأقل في السنة للعاملين في محطات الضخ.</li> </ul>	الظروف الصحية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخفيض تكلفة بوالص التأمين.</li> <li>تخفيض تكاليف الرعاية الصحية نتيجة إصابات العمل والتعويضات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود أنظمة إنذار ومكافحة حريق حسب الأنظمة السارية.</li> <li>توفر وسائل الحماية من أثار انفجار اسطوانات الكلور.</li> <li>وجود أنظمة حماية من التسرب الكهربائي والصواعق.</li> <li>توفر أقمعة وأجهزة فحص الغازات السامة للعاملين المختصين.</li> <li>توفر الملابس والأحذية المناسبة للعمل في الورش والمحطات.</li> </ul>	وسائل الأمان
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقليل زمن إنجاز المهام وبالتالي تقليل التكاليف.</li> <li>تحسين جودة الأعمال المنجزة مما يقلل من تكاليف الصيانة.</li> <li>تقليل حوادث العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر الأجهزة المكتيبة المناسبة وبشكل كافي.</li> <li>توفر معدات وأدوات الصيانة بشكل متكامل للموظفين المختصين.</li> <li>توفر أجهزة ومعدات مساعدة للنقل وتحريك الأجزاء والمكونات الثقيلة.</li> <li>توفر أجهزة اتصال مناسبة.</li> <li>توفر وسائل تنقل بين مواقع العمل.</li> <li>توفر نظام معلومات جغرافي يبين تفاصيل مواقع العمل المختلفة.</li> </ul>	المعدات المستخدمة

جدول رقم (11) البيئة المادية وظروف العمل

توافق الدليل مع قانون المياه رقم 14 سنة 2014 في المادة 18 من القانون. وفي المادة 24 بند: 2، 3، 7، 10، و 11.

<https://buff.ly/2IDPlu6>

## ثانياً: البيئة الإدارية

تعتبر مؤسسات الخدمات بصفة عامة ومؤسسات المياه بصفة خاصة من أكثر المؤسسات قرباً من المجتمع كما أن خدماتها تعتبر حيوية لكافة القطاعات الإنتاجية والصناعية والزراعية والصحية والاجتماعية. وأي نقص في مستوى خدماتها يظهر بوضوح من خلال سلسلة من ردود الفعل التي تعكس اضطراباً في النشاط الاقتصادي وتدمراً من كافة قطاعات المجتمع، وإذا ما استمر الحال لفترة طويلة نسبياً أو تكرر، تبدأ جدران الثقة بين المؤسسة والمجتمع بالاهتزاز والنتيجة الحتمية لذلك هي ضعف قدرة المؤسسة على التأثير وفقدان الهيبة والتردد، وهذا كله يؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة على استرداد نفقاتها وأثمان خدماتها.

نتيجة بعيدة المدى	نتائج قصيرة المدى	تفاصيل	مجال
<ul style="list-style-type: none"> <li>استدامة المؤسسة عبر استرداد التكاليف.</li> <li>تحسن إنتاجية المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة.</li> <li>ارتفاع مستوى أداء المؤسسة.</li> <li>إلغاء ممارسات المحسوبية.</li> <li>فعالية القرارات الإدارية.</li> <li>توفير الوقت والجهد.</li> <li>سرعة الرد على استفسارات المواطنين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الشفافية والمحاسبة على الأداء.</li> <li>العدالة والمساواة في التوظيف والترقيات.</li> <li>قوة الإطار القانوني داخل المؤسسة.</li> <li>وجود الحكمة في قرارات الإدارة العليا.</li> <li>فعالية الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة.</li> <li>التزام المؤسسة بقيم العدالة والإنصاف والنزاهة.</li> <li>عدم استحواذ جهة واحدة على عمليات اتخاذ القرارات بكافة تفرعاتها.</li> <li>العمل وفق مصفوفة تفويض صلاحيات.</li> <li>توافر هيكلية تنظيمية مناسبة وثابتة نسبياً.</li> <li>استخدام برامج محوسبة حديثة في العمل.</li> <li>توفر نظم رقابة داخلية محكمة.</li> </ul>	بيئة العمل الإدارية

### جدول رقم (12) البيئة الإدارية

توافق الدليل مع قانون المياه رقم 14 سنة 2014 في: فصل الصلاحيات بين المسؤولية عن السياسات والمسؤولية عن تقديم الخدمة والمسؤولية عن الرقابة والتنظيم. حيث أنط القانون بسلطة المياه صلاحيات التخطيط ورسم السياسات والمصادر وأنط بمجلس تنظيم قطاع المياه صلاحية كل ما يتعلق بالنشاط التشغيلي في المياه وخدمات الصرف الصحي وترخيص مقدمي الخدمة والمصادقة على الأسعار، كما أنط بالشركة الوطنية وبالدوائر البلدية والمصالح... صلاحية تقديم الخدمة. <https://buff.ly/2IDPlu6>

المقدمة	الفصل الأول: المقدمة
إدارة الموجودات	الفصل الثاني: إدارة الموجودات
النظام المحاسبي	الفصل الثالث: النظام المحاسبي
الكافة الكاملة	الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة
التعرفة	الفصل الخامس: التعرفة والتسعير
الحجم الاقتصادي	الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة
كفاءة الوسائل	الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع
بيئة العمل	الفصل الثامن: بيئة العمل
الإدارة السليمة	الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات
توعية الجمهور	الفصل العاشر: توعية الجمهور
القطاع الخاص	الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص
تنظيم القطاع	الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه
تقييم ذاتي	الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



## الإدارة السليمة وبناء القدرات

### «Management and Capacity Building»

إن مبدأ «الإدارة الشاملة (المتكاملة) لمصادر المياه» (Integrated Water Resources Management IWRM) يشرح بوضوح ماهية إدارة خدمات المياه. ويعرف هذا المبدأ على أنه «الأعمال التي تشجع التنمية المتناسقة وإدارة المياه والأرض والمصادر الأخرى ذات العلاقة من أجل تعظيم النتائج الاقتصادية والرفاه الاجتماعي بطريقة عادلة وبدون الإجحاف باستقرار واستدامة الأنظمة البيئية الضرورية»<sup>1</sup>

إن مؤسسات المياه تجد نفسها في معظم الأوقات في تجاذب ما بين إدارة مصادر المياه بالجملة وما بين تزويد خدمات المياه والصرف الصحي للسكان بما يتجاوب مع معايير الكمية والنوعية وسهولة الوصول للخدمة. لذلك فإنه من الضروري لمؤسسات المياه فهم كيفية إدارة مصادر المياه – والتي هي في صميم أعمالها- على المستوى الوطني، ثم إن عليها تخطيط وتنسيق جهودها للوصول إلى الأهداف الوطنية المحددة.

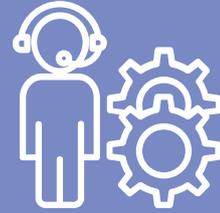
يجب أن تتسق رؤية مؤسسات المياه وخططها الاستراتيجية مع الإطار الوطني ومقاربات إدارة قطاع المياه في البلاد.

يجب أن تكون نشاطات مؤسسات المياه محكومة بالحاجة إلى المساهمة في تطوير الوضع البيئي-الاقتصادي في الدولة ورفاهية السكان.

### تطبيق مبادئ الإدارة الشاملة يستوجب وجود المقومات الأساسية التالية في مؤسسات المياه:

#### خطة استراتيجية بعيدة المدى

- لضمان استدامة المؤسسة



#### خطة تطوير متوسطة المدى

- لزيادة مصادر وإمكانيات المؤسسة



#### خطة تشغيل وتسويق سنوية - قصيرة المدى

- لضمان قيام المؤسسة بالتزاماتها المباشرة



<p><b>خطة طوارئ إدارية وتشغيلية</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• للتأكد من استمرارية الخدمات الضرورية للسكان</li></ul>	
<p><b>جدول تفويضات</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• لعدم دخول المؤسسة في شلل إداري وتفعيل المؤسسة على أحسن وجه وتعظيم الاستفادة من قوة العمل</li></ul>	
<p><b>نظام تقييم / مؤشرات أداء موضوعي</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة</li></ul>	
<p><b>نظام الرقابة المالية</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• للحفاظ على مصادر وإمكانات المؤسسة</li></ul>	
<p><b>وجود نظام حوافز عملي</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• لرفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم</li></ul>	
<p><b>وجود مراكز خدمة جمهور فعالة</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• لضمان تعاون المشتركين مع المؤسسة وتسديد التزاماتهم المالية مقابل خدمة نوعية</li></ul>	
<p><b>وجود نظام معلومات إدارية فعال</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• لضمان توفر المعلومات المالية والتشغيلية بشكل دقيق وتناسق القرارات الإدارية استنادا لتحليل البيانات</li></ul>	

# تطوير الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم وسائل الإنتاج في قطاع الخدمات (مؤسسات المياه) وتشكل تكلفة العمل في هذه المؤسسات ما بين 25% - 50% من إجمالي النفقات، ومن هنا كانت تكلفة العمل أحد أهم عناصر التكلفة في أسعار المياه.

فكلما أمكن تأدية العمل بكفاءة أعلى كلما انخفضت تكلفة الإنتاج بصورة أكبر وأصبحت قدرة عامة الناس على تحمل ثمن الخدمة أعلى.

ومن هنا فإن من الضروري التركيز على سياسات الاستخدام وانتقاء الموظفين وتوفير البرامج التدريبية المستمرة لضمان تحسين كفاءتهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم سواء تم ذلك بإشراكهم في برامج تدريبية أو بإرسالهم في بعثات تدريبية لمؤسسات مماثلة، وتعتبر عمليات التدريب مستمرة وذلك لضمان استمرار إطلاع الموظفين والعاملين على أنجع السبل في استخدام المعدات أو في أداء الأعمال مواكبة بذلك التطور في هذا القطاع.

كما أن على المؤسسة تحديد متطلبات الترقى إلى الوظائف الأعلى ووضعها أمام العاملين وتجهيز وسائل التدريب والكراسات المصاحبة لها لضمان تسهيل تحسين الموظفين لمستوياتهم ولتشجيعهم على التقدم للمسابقات للوظائف الأعلى.

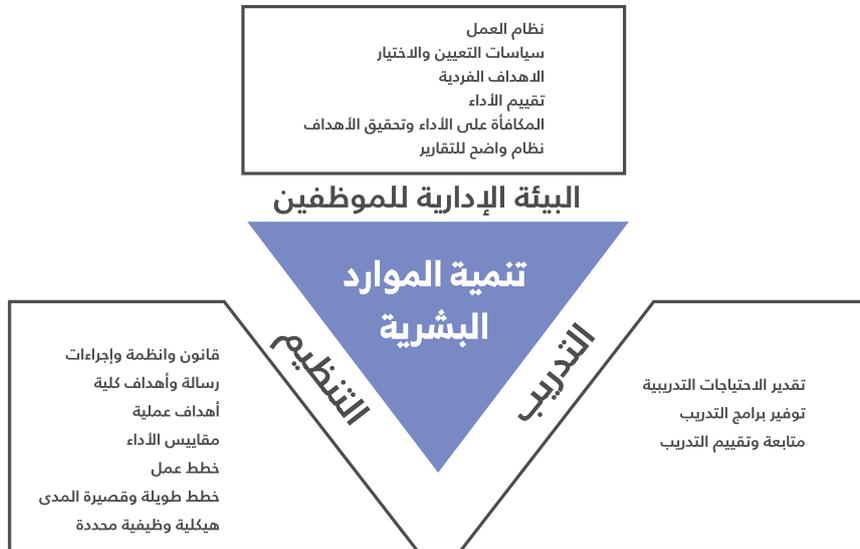
## حقائق

- كلفة العمالة في مؤسسات المياه تتراوح بين 25% - 50% من إجمالي النفقات.
- تعتبر معظم مؤسسات المياه والهيئات المحلية، الموارد البشرية كعنصر تكاليف بدل اعتبارها عنصر مهم في الإنتاج.
- على مصالح المياه أن تصمم وتطبق برامج تنمية قدرات لتطوير قدرات المؤسسة والعاملين فيها لزيادة إنتاجيتهم كماً ونوعاً.
- رفع الكفاءة يساعد في تخفيض الكلفة ويجعل تحصيلها ممكناً أكثر.



## مرتكزات تنمية الموارد البشرية:

- البيئة الإدارية للموظفين
- التدريب
- التنظيم



شكل رقم (4) مرتكزات تنمية الموارد البشرية

## الأدوار والمسؤوليات في تنمية الموارد البشرية

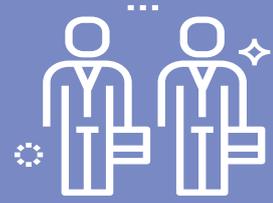
### دور الإدارة:

- تغيير نظرة الإدارة ومفهومها للتدريب
- التدريب حق للعامل
- تأسيس التدريب
- ضرورة استناد التدريب إلى الاحتياجات الفعلية لكل موظف



### دور الممولين

- الالتزام بالسياسات الوطنية
- الالتزام الحقيقي والمستمر بتمويل التدريب وبرامج بناء القدرات
- المتابعة المستمرة لبرامج بناء القدرات



### دور سلطة المياه الفلسطينية

- صياغة واعتماد السياسة الوطنية للتدريب
- اعتماد مقدمي خدمات التدريب
- توفير الموارد والمخصصات اللازمة للتدريب



سلطة المياه الفلسطينية  
PALESTINIAN WATER AUTHORITY

### دور الموظف

- التعاطي مع التدريب بجدية
- اعتبار التدريب ميزة من مزايا الوظيفة
- عدم اعتبار التدريب كظاهرة قصور لدى الموظف



توافق الدليل مع قانون المياه رقم 14 سنة 2014 في: البند رقم 19 من المادة رقم 8 الذي ينص على بناء القدرات المؤسسية لإدارة مصادر المياه المشتركة والعمل على ترسيخ التعاون الإقليمي والدولي. <https://buff.ly/2IDPlu6>

المقدمة	الفصل الأول: المقدمة
إدارة الموجودات	الفصل الثاني: إدارة الموجودات
النظام المحاسبي	الفصل الثالث: النظام المحاسبي
الكافة الكاملة	الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة
التعرفة	الفصل الخامس: التعرفة والتسعير
الحجم الاقتصادي	الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة
كفاءة الوسائل	الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع
بيئة العمل	الفصل الثامن: بيئة العمل
الإدارة السليمة	الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات
توعية الجمهور	الفصل العاشر: توعية الجمهور
القطاع الخاص	الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص
تنظيم القطاع	الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه
تقييم ذاتي	الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



# توعية الجمهور

## «Public Awareness»

إن التوعية العامة (الجماهيرية) بمواضيع المياه تشكل حجر أساس في نجاح مشاريع مقدمي خدمات المياه والصرف الصحي. يجب أن لا يقتصر التعامل في موضوع التوعية العامة على الجوانب التقنية فقط بقدر ما إنه يجب إطلاع الجمهور وإشراكهم في الجوانب المالية والتكاليف اللازمة لتنفيذ وتشغيل وصيانة منشآت وعمليات مقدمي الخدمة، وبالتالي رفع وعي الجمهور وتفهمهم وتعاونهم في إنجاح واستدامة الخدمات التي هم المستفيد الرئيسي منها.

إن التوعية العامة بمشاكل المياه وندرة المصادر وارتفاع تكاليف المياه المشتراة من الخارج أو المحلاة يجب أن تكون من أولويات مقدمي الخدمات وأن لا تكون موجهة لفئة محددة من الجمهور أو مرتبطة بمناسبات ومواعيد سنوية معينة.

إن التوعية العامة (الجماهيرية) يجب أن تكون ممارسة يومية لكافة الأطراف ذات العلاقة في قطاع المياه والصرف الصحي سواء مقدمي الخدمات أو منظم القطاع - مجلس تنظيم قطاع المياه - أو جهة تحديد السياسات في القطاع - سلطة المياه الفلسطينية -، بالإضافة إلى الجمعيات والمؤسسات المعنية بالتوعية العامة البيئية وغيرها.

إن نسب فاقد المياه التي تسجلها بعض البلديات ومقدمي الخدمة تشير إلى المدى الهائل للتكاليف المستثمرة في الإنتاج والتوزيع والتي ليس لها أي مردود مالي لمقدمي الخدمة وبالتالي ارتفاع التكاليف التي يتحملها المشتركين بدون أن يستفيدوا فعلا من تلك المياه.

## فوائد التوعية العامة

### إن تخفيض فاقد المياه قد يغني عن حفر بئر أو عدة آبار وبالتالي :

- زيادة كميات المياه المتاحة للمشاركين.
- توفير في التكاليف التشغيلية والصيانة.
- إيرادات مالية تساهم في استرداد تكاليف المؤسسة وضمان استدامتها.

### إرشادات حول نشاطات حملات التوعية العامة (الجماهيرية):

- ضرورة ارتباط أية نشاطات أو رسائل توعية بمشاكل واهتمامات الجمهور أو المؤسسة.
- التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية لضمان اتساق وعدم تضارب المعلومات المقدمة.
- مراعاة النشاطات والاختلافات الثقافية والعمرية والاقتصادية بين فئات الجمهور.
- إشعار الجمهور بخطورة وحساسية مواضيع المياه.
- تقديم معلومات مالية وتشغيلية عن تكلفة اتخاذ إجراءات أو عدم اتخاذ إجراءات فاعلة فيما يتعلق بفاقد المياه والتلوث وغيرها.
- ربط البيانات والمعلومات المقدمة بأمور الحياة اليومية التي يواجهها السكان.

- تحديد الفئات المستهدفة من الجمهور وتخصيص رسائل ونشاطات لكل فئة.
- إلقاء الضوء على التبعات الأخلاقية والقانونية لبعض الممارسات الخاطئة.
- الاستعانة بالنصوص والفتاوى الدينية المتعلقة بهدر وسرقة المياه وتخريب مرافق المياه.
- توضيح مكونات هيكليات التعرفة والأسعار وشرح مفهوم الرغبة في الدفع (willingness to pay).
- الاستعانة بالشخصيات والمجموعات المؤثرة في المجتمع لتوصيل رسائل التوعية المطلوبة.

## النشاطات التوعوية:

يمكن عقد مجموعة متنوعة من النشاطات التوعوية والتي يمكن تكرارها وتخصيصها، وعلى سبيل المثال:

### النشاط المقترح

- عقد ندوات متخصصة لمجموعات مهنية متخصصة، لتوضيح الحقائق والبيانات والاتفاق على معلومات متجانسة تنشر للجمهور.
- طباعة ملصقات وعلامات طرق تروج لقضايا ترشيد الاستهلاك وفاقد المياه ودفع المستحقات.. إلخ.
- بث إعلانات إذاعية مدفوعة توضح حقائق الوضع المائي والمؤسساتي.
- إرسال رسائل نصية للسكان في المناطق المستهدفة، لتنبيه السكان بأعمال مشروع معين أو لتذكيرهم بدفع فواتيرهم ... إلخ.
- عقد ورشات عمل مخصصة لوعاظ وأئمة المساجد، لتوعية الناس أيام الجمع بمشاكل المياه وأهمية دفع المستحقات - الديون.
- محاضرات في الجامعات.
- زيارات ونقاشات في المدارس.
- محاضرات ودروس في النوادي الرياضية والنوادي الصيفية.
- توزيع منشورات ومطبوعات جاذبة مع فاتورة المياه.
- تنظيم مسيرات للترويج لترشيد استهلاك المياه واستنكار الوصلات غير القانونية وسرقات المياه.
- طباعة ملصقات ومواد دعائية تلصق في أماكن مختلفة.
- تنظيم زيارات ميدانية لأبار ووحدات إنتاج المياه ولمحطات معالجة مياه الصرف الصحي ومنشآت مزود الخدمة.
- زيارات وعقد اجتماعات لربات البيوت والسيدات العاملات وغيرهن لتوضيح حقائق الوضع المائي والمالي لمؤسسات تقديم الخدمة.
- تشكيل فرق مجتمعية من المتطوعين في الأحياء المختلفة لمساعدة مقدم الخدمة في فهم متطلبات السكان ونقل صورة صحيحة عن المؤسسة للسكان.

## أدوات التوعية والترويج:

بالإضافة إلى الاجتماعات والمحاضرات وطرق التواصل الشخصي المباشر مع الجمهور، هناك أدوات كثيرة يمكن استخدامها وفيما يلي أمثلة على ذلك:



فتح قنوات تواصل مباشر عبر الإنترنت مع الجمهور



المناسبات العامة



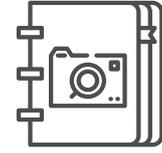
كتيبات



إعلانات على السيارات



وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت



طباعة اليوم صور متخصصة



الأسواق الموسمية أو المتكررة



الرسائل الإلكترونية



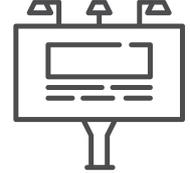
معلقات ودبابيس دعائية



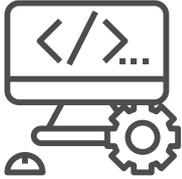
نشر قصص النجاح في المؤسسة والمجتمع بخصوص المياه



طباعة وتوزيع مطويات بحقائق ومعلومات محددة



إعلانات كبيرة في الشوارع



تطوير المواقع الإلكترونية للمؤسسات



إعلانات عبر الراديو والتلفزيون



رسائل نصية قصيرة



بيانات صحفية

ملاحظة: لا يقصد من هذا الفصل والمادة المذكورة فيه تصميم حملات توعية تفصيلية، إنما فقط التنويه بأمر أساسية وإرشادية متعلقة بالتوعية العامة.





المقدمة	الفصل الأول: المقدمة
إدارة الموجودات	الفصل الثاني: إدارة الموجودات
النظام المحاسبي	الفصل الثالث: النظام المحاسبي
الكافة الكاملة	الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة
التعرفة	الفصل الخامس: التعرفة والتسعير
الحجم الاقتصادي	الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة
كفاءة الوسائل	الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع
بيئة العمل	الفصل الثامن: بيئة العمل
الإدارة السليمة	الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات
توعية الجمهور	الفصل العاشر: توعية الجمهور
القطاع الخاص	الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص
تنظيم القطاع	الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه
تقييم ذاتي	الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



# مشاركة القطاع الخاص

## «Private Sector Participation»

لقد أصبح للقطاع الخاص دور متعاظم وفعال في تقديم الخدمات العامة في كثير من الدول، وإن دور القطاع الخاص في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي، كان له أثر واضح جداً في الوصول إلى خدمات ممتازة وعالية الجودة في دول مثل بريطانيا التي كان فيها مستوى خدمات المياه والصرف الصحي سيئاً ومرتدياً.

إن التعامل والتداخل ما بين مؤسسات المياه والقطاع الخاص ينحصر في بلادنا بنموذج التعاقد مع مقاولين لإنجاز أعمال جزئية معينة أو لتوريد مواد ومعدات وغيرها.

## أهداف إشراك القطاع الخاص:

يجب العمل على إشراك القطاع الخاص في عمليات مؤسسات المياه من أجل:

- تخفيض تكاليف التشغيل والصيانة.
- الاستخدام الأمثل لمصادر المؤسسة.
- توفير مصادر مالية جديدة بعيداً عن الدعم الحكومي أو الاقتراض لتوسيع وتطوير وتحسين نوعية ومجال الخدمات المقدمة للسكان.
- تحسن ملحوظ في نوعية ومستويات خدمات الجمهور.
- تحسن يمكن قياسه والمحاسبة عليه في مستويات ونوعية خدمات الطوارئ.
- زيادة مستويات الرقابة على الأداء وشفافية أكبر في الحسابات والسجلات المالية.
- زيادة فعالية نظام الحوافز القائم على الأداء المقاس.



## حالات تستوجب إشراك القطاع الخاص:

قد يكون القطاع الخاص خياراً ممتازاً في حالات:

- ظهور تحديات تشغيلية لا تتوفر للمؤسسة كالمصادر أو الخبرة الكافية للتعامل معها.
- الحاجة إلى خدمات ذات طبيعة مؤقتة لا تبرر استخدام عمالة جديدة.
- الحاجة إلى تشغيل خبراء جدد أو شراء معدات جديدة لمشروع جديد.
- أعمال موسمية أو حالات الطوارئ.
- الحاجة إلى التمويل لبعض الأشغال والمشاريع.



يجب النظر إلى دور القطاع الخاص من منظور أكبر والبدء في التفكير بجدية وجدوى عقود التشغيل والإدارة لبعض أو كل خدمات وموجودات المؤسسة.



## الأشكال التعاقدية

إن تداخل القطاع الخاص في تقديم كل أو أجزاء من خدمات المياه والصرف الصحي قد يأخذ عدة أشكال تعاقدية منها:

- عقود امتياز لامتلاك وإدارة الخدمات في منطقة جغرافية ولمدة محددة.
- عقود إدارة لتشغيل وإدارة منشآت وخدمات المياه والصرف الصحي في منطقة جغرافية محددة لمدة محددة مقابل أجور خدمة تعاقدية متفق عليها.
- عقود بطريقة البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT)، لبعض المنشآت الكبيرة الحجم والمعقدة التشغيل مثل محطات تنقية المياه ومحطات معالجة مياه الصرف الصحي.
- عقود تصميم وبناء وتشغيل ونقل الملكية (DBOT)، وتشمل كما سبق أعمال التصميم الهندسي للمشاريع.
- عقود بناء وتشغيل مع عقد امتياز لمدة متفق عليها بطريقة البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية ("Build-Own-Operate-Transfer "BOOT).
- عقود بناء وتشغيل بطريقة عمل التصميم والبناء والإدارة والتمويل ("Design-Construct-Manage-Finance" DCMF).



توافق الدليل مع قانون المياه رقم 14 سنة 2014 في المادة رقم 8 بند رقم 16 في الحزب على خلق بيئة إستثمارية مستقرة ومناسبة لتحفيز القطاع الخاص على الإستثمار في قطاع المياه وإجراء التعديلات المؤسسية والتنظيمية والإقتصادية اللازمة لتشجيع الشراكة مع القطاع الخاص. <https://buff.ly/2IDPlu6>

المقدمة	الفصل الأول: المقدمة
إدارة الموجودات	الفصل الثاني: إدارة الموجودات
النظام المحاسبي	الفصل الثالث: النظام المحاسبي
الكلفة الكاملة	الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة
التعرفة	الفصل الخامس: التعرفة والتسعير
الحجم الاقتصادي	الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة
كفاءة الوسائل	الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع
بيئة العمل	الفصل الثامن: بيئة العمل
الإدارة السليمة	الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات
توعية الجمهور	الفصل العاشر: توعية الجمهور
القطاع الخاص	الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص
تنظيم القطاع	الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه
تقييم ذاتي	الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



# تنظيم قطاع المياه

## «Water Sector Regulation»

إن تحديد تكاليف الخدمات وبالتالي الأسعار التي يجب تحميلها للمواطنين المستفيدين من هذه الخدمات تعتبر من أهم النشاطات التي يجب أن يوجه إليها الاهتمام في هذا المجال، لما لها من أهمية وآثار مباشرة على متلقي الخدمة وعلى المؤسسة.

### حق المواطن:

- تلقي الخدمة في مقابل دفع الثمن العادل والمناسب.
- عدم التعرض للاستغلال من قبل المؤسسة (خصوصاً وأن غالبية مؤسسات الخدمات العامة تعتبر مؤسسات إذعان احتكارية لا بديل أمام متلقي الخدمة من الحصول على الخدمة من أي مصدر آخر).
- استمرارية الخدمات، أي أن تكون أسعار الخدمات تعكس تكاليف الإنتاج الحقيقية واستمرارية الخدمة بما يضمن استمرار قدرة المؤسسة على تأدية خدماتها دون توقف أو انقطاع.

### أهمية وجود المراقبة على أسعار الخدمات التي تقدمها مؤسسات تقديم الخدمة وجودتها:

- لضمان عدم قيامها بتخفيض أسعار خدماتها عن مستوى التكلفة الحقيقية (وبالتالي عدم تحقيقها لمبدأ استرداد التكاليف).
  - ضمان تطبيق الأصول المالية والمحاسبية وأصول محاسبة التكاليف.
  - ضمان عدم تأثير سياسات وضع التعرفة والتسعير بأية عوامل سياسية أو انتخابية أو شخصية قد توجه القائمين على إدارة المؤسسة للتسعير بما لا يحقق استدامة الخدمات ويعرقل عمل المؤسسة.
  - ضمان عدم قيام إدارة المؤسسة برفع أسعارها فوق حد التكلفة الحقيقية للخدمات المقدمة بهدف توفير أموال للاستثمار وتوسيع الخدمات أو للتغطية على عيوب إدارية في مجال الإنتاج والأداء.
- إن كل قطاع كالطاقة، والمياه، والاتصالات، يتطلب أن توجد له هيئة مستقلة للتنظيم ومراقبة الأداء ومراقبة الأسعار فيه، ويجب أن تتمتع هذه الهيئة بالحماية والحياد والاستقلالية ويسمى بمنظم القطاع Sector Regulator.
- وفي فلسطين، فإن صلاحيات المنظم قد أنيطت بمجلس تنظيم قطاع المياه في شهر آب من سنة 2014 وذلك بموجب أحكام القرار بقانون رقم 14 لسنة 2014 بشأن المياه، ويهدف المجلس إلى مراقبة كل ما يتعلق بالنشاط التشغيلي لمقدمي خدمات المياه والصرف الصحي وذلك من أجل ضمان جودة وكفاءة خدمات قطاع المياه وخدمات الصرف الصحي الموفرة للمستهلكين وبأسعار مناسبة.

تنظيم الأسعار ومراقبتها لا تعني تحديد الأسعار بالنيابة عن مؤسسات تقديم الخدمة إنما تعني مراقبة تكاليف الخدمات والمصادقة على الأسعار (لصالح المجتمع) وفق مقاييس وإجراءات محددة تم بيانها في قانون المياه لسنة 2014، نبينها فيما يلي:



تنويه هام

## أهداف مجلس تنظيم قطاع المياه:

«يهدف المجلس إلى مراقبة كل ما يتعلق بالنشاط التشغيلي لمقدمي خدمات المياه، بما يشمل الإنتاج والنقل والتوزيع والاستهلاك وإدارة الصرف الصحي، وذلك من أجل ضمان جودة وكفاءة خدمات قطاع توفير المياه وخدمات مياه الصرف الصحي في فلسطين الموفرة للمستهلكين وبأسعار مناسبة». (مادة 18 من قانون المياه رقم 14 للعام 2014).

### أهم المهام الموكلة إلى مجلس تنظيم قطاع المياه (منظم القطاع) للوصول لأهدافه:

#	المهمة	تفاصيل
1	المصادقة على التعرفة	إقرار تعرفة المياه وتكلفة وصلات خدمات المياه والصرف الصحي حسب النماذج المعتمدة من قبل المجلس
2	إصدار التراخيص	إصدار تراخيص تقديم خدمات المياه
3	المراقبة على العمليات	مراقبة العمليات التشغيلية لتزويد المياه وإدارة الصرف الصحي
4	المراقبة على الاتفاقيات	مراقبة اتفاقيات تزويد المياه
5	نظام حوافز	وضع أنظمة حوافز الأداء لمقدمي خدمة المياه لتحسين الأداء
6	معايير الجودة	وضع ونشر معايير ضمان الجودة للخدمات الفنية والإدارية التي يقدمها مزودو الخدمة
7	معالجة الشكاوى	معالجة الشكاوى بين مقدمي الخدمة والمستهلكين
8	إنشاء قاعدة بيانات	إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمعلومات الفنية والمالية والإحصائية الدورية

#### قائمة رقم (4) المهام الموكلة إلى مجلس تنظيم قطاع المياه

يطبق مجلس تنظيم قطاع المياه في فلسطين المعايير الدولية في تعريف وقياس مؤشرات أداء مقدمي خدمات المياه والصرف الصحي، وذلك من أجل ضمان تنفيذ المجلس لرسالته وأهدافه وواجباته تجاه المجتمع.

### مؤشرات الأداء

#### إن مؤشرات الأداء المالية والتشغيلية توفر لكل من مزود الخدمة ولمنظم القطاع:

- بيانات علمية دقيقة تساهم في تحليل مكامن الضعف في أداء المؤسسات وبالتالي ارتفاع تكاليفها التشغيلية.
- تحليل لمكونات التكاليف التشغيلية مما يساهم في دراسة التعرفة بشكل دقيق.
- مقارنة ما بين متوسط سعر البيع ومتوسط سعر تكلفة وحدة الخدمة لفهم الفجوة المالية.
- إمكانية المقارنة بين أداء مقدمي الخدمات المختلفين من أجل تطبيق نظام الحوافز.
- تحليل مستوى رضى المشتركين بما يساهم في تحسين الخدمات وبالتالي تحقيق استرداد التكاليف.

#	مؤشرات تقنية Technical Indicators
1	المعدل اليومي لاستهلاك الفرد من المياه على مستوى الاستهلاك المنزلي Average daily per capita water consumption at domestic level
2	المعدل اليومي للمياه المباعة للفرد بناء على عدد السكان Average daily water sold per capita based on total population
3	نمط الاستهلاك Consumption Pattern
4	النسبة المئوية للمياه غير المحاسب عليها (الفاقد) Non-Revenue Water by Volume
5	كمية المياه غير المحاسب عليها لكل كم طول من الشبكة في السنة Non-revenue water in (m <sup>3</sup> ) per km in the network per year
6	كمية المياه غير المحاسب عليها لكل اشتراك في اليوم Non-revenue water per connection per day
7	نسبة تغطية المياه العادمة Wastewater Coverage

#	مؤشرات مالية Financial Indicators
8	متوسط سعر بيع المتر المكعب من المياه Average selling price per m <sup>3</sup> of water
9	التكاليف التشغيلية لكل متر مكعب من المياه المباعة Operating costs per m <sup>3</sup> of water sold
9.1	تكلفة الموظفين لكل متر مكعب من المياه المباعة Personnel costs per m <sup>3</sup> of water sold
9.2	تكلفة المياه المشتراة (عند نقطة الشراء) لكل متر مكعب من المياه المباعة Water purchase costs (at purchase point) per m <sup>3</sup> of water sold
9.3	تكلفة الطاقة لكل متر مكعب من المياه المباعة Energy costs per m <sup>3</sup> of water sold
9.4	تكاليف تشغيلية أخرى لكل متر مكعب من المياه المباعة Other operating costs per m <sup>3</sup> of water sold
10	كفاءة التحصيل (الجباية) - خدمة المياه Collection efficiency- water service
11	كفاءة التحصيل (الجباية) - خدمة الصرف الصحي Collection efficiency- waste water service
12	نسبة العمل (الكفاءة) - خدمة المياه Working ratio (Efficiency Ratio) - water service
13	نسبة السيولة (Liquidity ratio) current ratio
14	نسبة النقد Cash ratio
15	التكاليف التشغيلية لكل متر مكعب من المياه العادمة Operating Costs per m <sup>3</sup> of Wastewater
16	معدل التكلفة لكل موظف في الشهر-خدمة المياه Average cost per employee/ month-water service

#	رضى المشتركين CUSTOMER SATISFACTION
24	عدد الشكاوى لكل مشترك-خدمة المياه Service Complaints per customer - water service
25	عدد الشكاوى لكل مشترك-خدمة الصرف الصحي Service Complaints per customer - wastewater service
26	شكاوى استمرارية خدمة المياه (%) Service Continuity Complaints (%)
27	شكاوى جودة المياه (%) Water Quality Complaints (%)
28	شكاوى واستفسارات متعلقة بالفواتير (%) Billing Complaints and Queries (%)
29	شكاوى واستفسارات أخرى (%) Other Complaints and Queries (%)

### قائمة رقم (5) مؤشرات الأداء

إن قائمة مؤشرات الأداء أعلاه ليست نهائية ويتم تحديثها باستمرار وإضافة مؤشرات جديدة حسب مقتضيات العمل والمتطلبات القانونية

- إن حياض منظم القطاع واستقلاليته يعتبر حيوياً وأساسياً لتمكينه من القيام بواجبه بمعزل عن أي تأثير من أي جهة حكومية أو شعبية، فمن الضروري أن يتمتع هذا الجسم بالاستقلالية الكاملة عن المؤسسات التنفيذية الحكومية، وأن يكون تعيينه لمدة ثابتة ومحددة لا يمكن استبداله خلالها وأن يعطى مطلق الصلاحيات لفحص السجلات والحسابات وطرق الإنتاج.
- من الضروري بل إنه لأمر أساسي ألا يتم مزج الواجبات التنظيمية والواجبات التنفيذية في مؤسسة واحدة، فيجب ألا تتم الرقابة على الأسعار وإصدار التراخيص، مع تلك المتعلقة باستخراج المياه وتوزيعها وصيانة الشبكات، وبذلك نضمن عدم وجود تضارب للمصالح كما يجب أن لا تتم العملية التنظيمية الرقابية على مقدمي الخدمة من قبل واضعي السياسات والمخططين. وقد كفل ذلك القرار بقانون رقم 14 لسنة 2014 بشأن المياه للحيلولة دون الوقوع في عملية تضارب في المصالح.
- في نهاية كل سنة يجب أن تُعلن نتائج فحص الأسعار والتكاليف ومستويات الأداء مما سيمكن من إيجاد شفافية كاملة تمكن الهيئة العمومية للمؤسسة أو المستفيدين من خدماتها أو الناخبين (المجتمع) من الحكم على إدارة المؤسسة وبالتالي تجديد الثقة بها أو محاسبتها ومساءلتها.



يتوافق الدليل مع قانون المياه رقم 14 لسنة 2014 في أن: كافة النشاطات التي وردت في هذا الفصل من الدليل تتوافق مع المتطلبات الواردة في الفصل الرابع من القانون رقم 14 لسنة 2014 الخاص بتنظيم قطاع المياه وبالذات ما ورد في المادة 24 بند: 1، 2، 3، 7، 8، 9، 10، و 11. <https://buff.ly/2IDPlu6>

المقدمة	الفصل الأول: المقدمة
إدارة الموجودات	الفصل الثاني: إدارة الموجودات
النظام المحاسبي	الفصل الثالث: النظام المحاسبي
الكلفة الكاملة	الفصل الرابع: حساب الكلفة الحقيقية والكاملة
التعرفة	الفصل الخامس: التعرفة والتسعير
الحجم الاقتصادي	الفصل السادس: الحجم الاقتصادي المناسب للمؤسسة
كفاءة الوسائل	الفصل السابع: كفاءة وسائل الإنتاج والتوزيع
بيئة العمل	الفصل الثامن: بيئة العمل
الإدارة السليمة	الفصل التاسع: الإدارة السليمة وبناء القدرات
توعية الجمهور	الفصل العاشر: توعية الجمهور
القطاع الخاص	الفصل الحادي عشر: مشاركة القطاع الخاص
تنظيم القطاع	الفصل الثاني عشر: تنظيم قطاع المياه
تقييم ذاتي	الفصل الثالث عشر: تقييم ذاتي



# تقييم ذاتي

## «Self Assessment»

يهدف تمرين التقييم الذاتي إلى إتاحة الفرصة لمقدمي خدمات المياه والصرف الصحي لتقييم مؤسساتهم مقارنة بما ورد في هذا الدليل، كما يوفر لهم قائمة متكاملة من أوجه العمل والتي تساهم بطرق مباشرة وغير مباشرة في التأثير على تكاليف مؤسسات خدمات المياه والصرف الصحي.

إن الجدول التالي يوفر أداة سريعة لمدرء مؤسسات تقديم خدمات المياه والصرف الصحي لتحديد المواضيع والمجالات التي تحتاج إلى تطوير من أجل تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف.

#	الفصل الثاني إدارة الموجودات	نعم	لا	لا ينطبق
1	هل هناك حصر لموجودات المؤسسة بشكل كامل: إحصاء عددي ووصفي لموجودات المؤسسة؟			
2	هل هناك تسجيل وقيود لموجودات المؤسسة في السجلات المالية والتشغيلية للمؤسسة حسب الأصول المحاسبية والإدارية؟			
3	هل تتم إعادة تقييم الموجودات، تعديل وتصحيح القيم الحقيقية للأصول حسب حالتها وأسعارها الحالية؟			
4	هل يتم تسجيل واحتساب أقساط وإجمالي مخصص استهلاك الموجودات الخاضعة للاستهلاك وإظهار الأثر المالي لأقساط الاستهلاك في الميزانية العمومية وقوائم التكاليف؟			
5	هل توجد خطة شاملة لإدارة الموجودات، للاستخدام الأمثل لموجودات المؤسسة؟			
6	هل توجد خطة وإجراءات مكتوبة وموثقة ومطبقة للحفاظ على الموجودات وتأمينها وحمايتها بما يكفل بقاء قيمتها التشغيلية والمالية للمؤسسة؟			
7	هل يوجد تحديد وحصر للموجودات المراد التأمين عليها؟			
8	هل هناك تحديد لطبيعة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وتحتاج لتأمين ضدها؟			
9	هل يوجد تحديد لقيمة غطاء التأمين على الموجودات ككل؟			
10	هل تشتري مؤسستكم غطاء تأميني على الموجودات خلاف تأمين السيارات؟			
#	الفصل الثالث: النظام المحاسبي	نعم	لا	لا ينطبق
11	هل تطبق المؤسسة نظام الاستحقاق في المحاسبة المالية؟			
12	هل تطبق المؤسسة النظام النقدي في المحاسبة المالية؟			

			هل يوجد للمؤسسة مدقق حسابات قانوني خارجي معتمد؟	13
			هل يوجد مخصص استهلاك موجودات؟	14
			هل يوجد مخصص إطفاء هبات ومنح؟	15
			<b>الفصل الرابع</b> <b>حساب الكلفة الحقيقية والكاملة</b>	<b>#</b>
لا	لا	نعم		
			هل تم تحديد مراكز تكلفة وإيراد في أنشطة المؤسسة؟	16
			هل يتم تحديد المدة الزمنية لوقوع (استحقاق) التكلفة بدقة، أي بداية ونهاية الفترة الزمنية التي تقاس فيها بنود التكلفة؟	17
			هل يتم قياس مكونات بند التكلفة سواء تم دفع القيمة نقداً أو بالأجل، وسواء قام مزود الخدمة بتحمل قيمة التكلفة أو حصل على القيمة نقداً أو عينا من أي جهة خاصة أو عامة، محلية أو دولية.	18
			هل يتم تسجيل بنود التكاليف بطريقة نظامية حسب المعايير المحاسبية المتعارف عليها وحسب متطلبات التشريعات والقوانين السارية في فلسطين؟	19
			هل يتم الإفصاح الكامل عن كافة بنود التكاليف، سواء التكاليف المباشرة أو غير المباشرة مع تحديد نسب تحميل التكاليف غير المباشرة بشكل مسبق وواضح؟	20
			هل يتم احتساب قسط استهلاك الأصول (إهلاك) من ضمن تكاليف الخدمة المقدمة؟	21
			هل يتم احتساب قسط إطفاء الهبات من ضمن تكاليف الخدمة المقدمة؟	22
			هل توجد لدوائر المياه والصرف الصحي حسابات بنكية منفصلة عن حسابات البلدية؟	23
			هل يوجد في المؤسسة مراقب داخلي -قسم رقابة داخلية- يكون من ضمن مهامه التأكد من توفر البيانات وموثوقية السجلات لتقليل درجة الشك في البيانات والمعلومات التي تستخدمها المؤسسة وخصوصاً بيانات وتقارير التكلفة؟	24
			هل يتم تخصيص المصاريف الغير مباشرة وتحميلها على خدمات المياه والصرف الصحي وذلك بتحديد أسس تخصيصها؟	25
			هل يوجد كشف يبين قيمة الفرق في أرصدة المستودع من قطع الغيار في بداية السنة الماضية وفي نهايتها؟	26
			هل يوجد كشف بالهبات والقروض التي تتلقاها المؤسسة، مبينا نسب إطفاء الهبات وسعر الفائدة للقروض؟	27
			<b>الفصل الخامس</b> <b>التعرفة والتسعير</b>	<b>#</b>
لا	لا	نعم		
			هل تطبق المؤسسة تعرفه أسعار معتمدة من منظم قطاع المياه؟	28
			هل تعكس تعرفه المياه المطبقة الوضع الاقتصادي والاجتماعي في منطقة التوزيع؟	29
			هل تعكس التعرفة مدى توفر الخدمة أو المياه؟	30
			هل تراعي التعرفة المطبقة ظروف الفئات الضعيفة من المشتركين -تعرفة المياه متوازنة وتوزع بشكل عادل العبء على كافة شرائح المجتمع؟	31
			هل قامت المؤسسة بإجراء دراسات تتعلق بقدرة المواطنين على تحمل تكلفة دفع ثمن الخدمة؟	32
			هل تطبق التعرفة المستخدمة قاعدة المستهلك والملوث يتحملان التكاليف؟	33
			هل يتم إعفاء أي مشترك من دفع ثمن الخدمة التي يحصل عليها؟	34





			هل يتم توفير التطعيمات واللقاحات الطبية اللازمة للموظفين؟	88
			هل توجد أنظمة إنذار ومكافحة حريق في منشآت المؤسسة حسب الأنظمة السارية؟	89
			هل توجد أنظمة حماية من التسريب الكهربائي والصواعق في منشآت المؤسسة؟	90
			هل تتوفر أقنعة وأجهزة الحماية من الغازات السامة للعاملين المختصين؟	91
			هل تتوفر الملابس والأحذية المناسبة للعمل في الورش والمحطات؟	92
			هل تتوفر الأجهزة والمعدات المكتبية المناسبة وبشكل كافي؟	93
			هل تتوفر معدات وأدوات الصيانة بشكل متكامل للموظفين المختصين؟	94
			هل تتوفر أجهزة ومعدات مساعدة للنقل وتحريك الأجزاء والمكونات الثقيلة؟	95
			هل تتوفر أجهزة اتصال مناسبة؟	96
			هل تتوفر وسائل تنقل بين مواقع العمل؟	97
			هل تتوفر نظام معلومات جغرافي يبين تفاصيل مواقع العمل المختلفة؟	98
			هل تطبق إدارة المؤسسة معايير الشفافية والمحاسبة على الأداء؟	99
			هل تطبق إدارة المؤسسة معايير العدالة والمساواة في التوظيف والترقيات؟	100
			هل قوة الإطار القانوني داخل المؤسسة واضحة وملموسة؟	101
			هل تعود الإدارة عن قراراتها المرة تلو الأخرى؟	102
			هل هناك فعالية ومتابعة للاجتماعات التي تعقدها المؤسسة؟	103
			هل تلتزم المؤسسة بقيم العدالة والإنصاف والنزاهة؟	104
			هل تستحوذ جهة واحدة فقط على عمليات اتخاذ القرارات بكافة تفرعاتها؟	105
			<b>الفصل التاسع</b> <b>الإدارة السليمة وبناء القدرات</b>	<b>#</b>
لا	لا	نعم	هل توجد خطة استراتيجية بعيدة المدى لضمان استدامة المؤسسة؟	106
			هل توجد خطة تطوير متوسطة المدى لزيادة مصادر وإمكانيات المؤسسة؟	107
			هل توجد خطة تشغيل واتصال سنوية -قصيرة المدى لضمان قيام المؤسسة بالتزاماتها المباشرة؟	108
			هل توجد خطة طوارئ إدارية وتشغيلية للتأكد من استمرارية الخدمات الضرورية للسكان؟	109
			هل يوجد جدول تفويضات مطبق لضمان عدم دخول المؤسسة في شلل إداري وتفعيل المؤسسة على أحسن وجه؟	110
			هل يوجد نظام تقييم / مؤشرات أداء موضوعي لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة؟	111
			هل يوجد نظام رقابة مالية فعال للحفاظ على مصادر وإمكانيات المؤسسة؟	112
			هل يوجد نظام حوافز عملي لرفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم؟	113
			هل توجد مراكز خدمة جمهور فعالة لضمان تعاون المشتركين مع المؤسسة وتسديد التزاماتهم المالية مقابل خدمة نوعية؟	114
			هل يوجد للمؤسسة نظام معلومات إدارية فعال لضمان توفر المعلومات المالية والتشغيلية بشكل دقيق وتناسق القرارات الإدارية؟	115
			هل توجد هيكلية وظيفية لكل الوظائف واضحة وملزمة ومطبقة؟	116

			هل يوجد وصف وظيفي دقيق لكل وظيفة؟	117
			هل تلتزم المؤسسة بالوصف الوظيفي -إن وجد- لكل موظف؟	118
			هل يوجد نظام ترقيات وحوافز معلى وواضح؟	119
			هل هناك شفافية فى تطبيق نظام الترقيات والحوافز -إن وجد؟	120
			هل يوجد قسم خاص بالتدريب ورفع الكفاءات؟ وهل تتضمن موازناتكم مخصصات مالية للتدريب؟	121
			<b>الفصل العاشر</b> <b>توعية الجمهور</b>	
لا	لا	نعم		
			هل هناك ارتباط لأية نشاطات أو رسائل توعية للمؤسسة بمشاكل واهتمامات الجمهور؟	122
			هل تقوم المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية لضمان اتساق وعدم تضارب المعلومات المقدمة؟	123
			هل تراعى أنشطة المؤسسة التوعوية الاختلافات الثقافية والعمرية والاقتصادية بين فئات الجمهور؟	124
			هل يتم تقديم معلومات مالية وتشغيلية عن تكلفة اتخاذ إجراءات أو عدم اتخاذ إجراءات فاعلة فيما يتعلق بفاقد المياه والتلوث وغيرها؟	125
			هل يتم ربط البيانات والمعلومات المقدمة بأمر الحياة اليومية التي يواجهها السكان؟	126
			هل يتم تحديد الفئات المستهدفة من الجمهور وتخصيص رسائل ونشاطات لكل فئة؟	127
			هل يتم إلقاء الضوء على التبعات الأخلاقية والقانونية لبعض الممارسات الخاطئة؟	128
			هل يتم الاستعانة بالنصوص والفتاوى الدينية المتعلقة بهدر وسرقة المياه وتخريب مرافق المياه؟	129
			هل يتم توضيح مكونات هيكليات التعرفة والأسعار وشرح معيار إمكانية الدفع للجمهور؟	130
			هل تتم الاستعانة بالشخصيات والمجموعات المؤثرة فى المجتمع لتوصيل رسائل التوعية المطلوبة؟	131
			هل تستخدم المؤسسة أدوات التوعية والترويج المتنوعة: • كتيبات • إعلانات على السيارات • الرسائل الإلكترونية • استغلال المناسبات العامة • استغلال الأسواق الموسمية أو المتكررة • طباعة وتوزيع مطويات بحقائق ومعلومات محددة • إعلانات كبيرة فى الشوارع • بيانات صحفية • إعلانات عبر الراديو والتلفزيون • رسائل نصية قصيرة • وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت • فتح قنوات تواصل مباشر عبر الإنترنت مع الجمهور • تطوير المواقع الإلكترونية للمؤسسات	132
			<b>الفصل الحادي عشر</b> <b>مشاركة القطاع الخاص</b>	
لا	لا	نعم		
			هل تستخدم المؤسسة القطاع الخاص فى عمليات التشغيل والصيانة المكلفة؟	133
			هل يتم استخدام القطاع الخاص فى إدارة شبكة التوزيع أو أجزاء منها؟	134
			هل يتم استخدام القطاع الخاص فى مراكز خدمات الجمهور؟	135

			هل يتم استخدام إمكانيات القطاع الخاص في حالات الطوارئ بشكل فعال؟	136
			هل يتم استخدام القطاع الخاص في إدارة خدمات الصرف الصحي في المناطق التي لا تغطيها شبكة الجمع؟	137
			هل يتم استخدام القطاع الخاص في عمليات الفوترة والتحصيل؟	138
			هل يوجد تنسيق كافي مع القطاع الخاص في عمليات التوعية والإرشاد؟	139
لا ينطبق	لا	نعم	<b>الفصل الثاني عشر فعالية منظم قطاع المياه</b>	
			هل قدمت المؤسسة طلباً للمصادقة على التعرفة -إقرار تعرفه المياه وتكلفة وصلات خدمات المياه والصرف الصحي؟	140
			هل قدمت المؤسسة طلباً لتلقي خدمات من منظم قطاع المياه؟	141
			هل تتيح المؤسسة لمنظم القطاع مراقبة العمليات التشغيلية لتزويد المياه وإدارة الصرف الصحي؟	142
			هل تتيح المؤسسة لمنظم القطاع المراقبة على اتفاقيات تزويد المياه بين الأطراف المعنية؟	143
			هل قدمت المؤسسة طلباً لمنظم القطاع للإنضمام لنظام حوافز الأداء لمقدمي خدمة المياه؟	144
			هل تقدم المؤسسة بيانات ومعلومات كافية عن معايير الجودة للخدمات الفنية والإدارية التي تقدمها؟	145
			هل تتيح المؤسسة لمنظم القطاع معالجة الشكاوى بين مقدمي الخدمة والمستهلكين؟	146
			هل يوجد في المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالمعلومات الفنية والمالية والإحصائية الدورية ومؤشرات الأداء؟	147





## مجلس تنظيم قطاع المياه

العنوان: البيرة، برج خلف التجاري  
تلفون: 02-2401294  
فاكس: 02-2401295  
ص.ب: 4097 - البيرة، فلسطين  
الموقع الإلكتروني: [www.wsrc.ps](http://www.wsrc.ps)  
البريد الإلكتروني: [info@wsrc.ps](mailto:info@wsrc.ps)  
فيسبوك: [Water Sector Regulatory Council](#)