



الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق

والعلوم السياسية والإدارية

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

الفرع الأول

مؤسسة كهرباء زحلة وإمكانية تعميمها  
لحل مشكلة الكهرباء في لبنان

تقرير أعد لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية  
قسم التخطيط والإدارة

إعداد

الطالب عامر بدر

المشرف

الدكتور برهان الدين الخطيب

## المقدمة

### ١ - التعريف بموضوع التقرير:

تعتبر تقارير التدريب وسيلة هادفة إلى وصف حالة ما وتفسيرها تفسيراً دقيقاً من أجل التوصل إلى نتائج، ومعلومات دقيقة، وزيادة المعرفة، وتدعيم التفكير الإبداعي، وتعد من أفضل الطرق التي يعتمد عليها في التطوير والتميز في شتى المجالات، حيث أنها تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للباحث الذي يقوم بها، ويعود أيضاً بالنفع على المجتمع ككل، وذلك من خلال السعي وراء الحقائق، ومحاولة اكتشافها وصولاً إلى الفهم الجيد للوضع الحالي وبالتالي التنبؤ بالمستقبل عبر تحديد المسارات المنطقية التي ستصل إليها الحالة موضوع التقرير.

لا بدّ أولاً، من تحديد الموضوع بشكلٍ دقيق، ذلك تجنباً لأي التباسٍ أو غموضٍ وتوجيهاً نحو أهداف هذا التقرير، مما يمنحه نوعاً من الدقة والتخصّصية.

فموضوع هذا التقرير هو الطاقة الكهربائية في لبنان، نظراً لما يُعانيه قطاع الكهرباء من مشاكل وصعوبات جمّة، ينعكس تأثيرها السلبي على القطاعات الاقتصادية برمّتها، القطاع السياحي، الصناعي والتجاري، فضلاً عن الجانب الاجتماعي. إنّ هذه المشاكل التي لم تتمكّن أيّ من الحكومات المتعاقبة من إيجاد حلولٍ لها، أصبحت بحاجة لتغييرٍ جذريّ في أسلوب المُعالجة والبحث عن الحلول التي تعطي نتيجة في المدى القصير، والقابلة للتّطور على المديين المتوسط والطويل.

وقد اخترت مؤسسة كهرباء زحلة موضوعاً للدراسة نظراً لما تمكنت من إنجازه لناحية تأمين التيار الكهربائي لمنطقة زحلة وجوارها، بصورة متواصلة ٢٤ ساعة/٢٤ ساعة، بنوعية وتردد جيد، وخدمة ممتازة، من جهة، ومن جهة أخرى فعالية جهاز الجباية، وانخفاض معدلات الهدر، ومن جهة أخيرة جدارة الجهاز الإداري القائم على هذه المؤسسة.

خلال الفترة الواقعة بين أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وخلال سعي الدُول الكبرى لتطوير الكهرباء، لم يكن لبنان غائباً عن مرحلة التهافت الدوليّ على إنتاج هذه الطّاقة

الجديدة، بل كان من أوائل دول المنطقة التي بدأت بإنتاج الطاقة الكهربائية، والتي لو قُدر لها الإستمرار بذات الوتيرة التي إنطلقت بها، لكانت في مصاف الدول المتقدّمة في هذا المجال.

بدأ إنتاج الطاقة الكهربائيّة في لبنان في عهد السلطنة العثمانيّة في بداية القرن العشرين، بمشروعٍ أوروبي، بلجيكي - فرنسي. ففي العام ١٩٠٦، منحت السلطنة العثمانيّة سليم أفندي<sup>(١)</sup> إمتياز إنشاء واستثمار شبكة نقل بالقطار الكهربائي في بيروت، فقامت الشركة بإنشاء معملٍ بخارياً في منطقة الكرنيتينا بقدرة ٢٤٠ كيلواط<sup>(٢)</sup>. وقد تمكّنت الشركة المذكورة لاحقاً، في العام ١٩١٠، من إنارة أوّل مصباح كهربائي في مدينة بيروت.

في كانون الثاني من العام ١٩٢٣، تمّ إنشاء شركة فرنسيّة لمتابعة عمل الشركة العثمانيّة في مجالَي النقل والإضاءة في مدينة بيروت، حيث حصلت على إمتياز الشركة السابقة وسُميت أوّلاً "شركة الجر والتتوير لبيروت" ثم لاحقاً "شركة كهرباء بيروت"<sup>(٣)</sup>.

خلال الحكم العثماني للبنان، وبعد موافقة الدولة العثمانيّة على إعطاء إمتيازات لتوليد الطاقة الكهربائيّة، حصل رزق الله خضرا في العام ١٩٠٧ على إمتياز لاستثمار مياه نهر إبراهيم في الري وإنتاج الطاقة الكهربائيّة. ثم تتابعت بعدها الإمتيازات لإنتاج واستثمار الطاقة الكهربائيّة خلال الإنتداب الفرنسي، ومن بعده العهود الأولى للإستقلال. منحت السلطات القائمة خلال تلك العهود إمتيازات لعددٍ من الأشخاص لإنشاء وتوزيع الطاقة الكهربائيّة.

بعض هذه الامتيازات لم يتم بالدور المطلوب منه لكنّه مازال قائماً حتى هذا اليوم، في حين أن بعضها زال أو استردته الحكومة. ومن أهم هذه الامتيازات، امتياز كهرباء زحلة، في العام ١٩١٠، وبموافقة من الباب العالي في الدولة العثمانية، جهّز عددٌ من أبناء زحلة مولداً كهربائياً داخل طاحونة في وادي العرايش، مستعملين مياه نهر البردوني، فأناروا مدينة زحلة. وتمكّن القيمين على المشروع (الأب يعقوب رياشي ويوسف البريدي) في العام ١٩٢٣، من تثبيت الواقع القائم وتشريعه لمدة سبعين عاماً، وبموافقة المفوض السامي الفرنسي ويغان. أنهت هذه الشركة إنشاء معملها في

---

(١) سليم أفندي هو ابن السلطان عبد الحميد. ولد في الأستانة عام ١٨٧٠، وتوفي عام ١٩٣٧ في لبنان ودُفن في الشام في ضريح جامع السلطان سليم.

(٢) حنّا روكز، الكهرباء في لبنان، مطابع حبيب عيد، فرن الشباك، ١٩٩٦، ص ٢٥.

(٣) حنّا روكز، المرجع السابق، ص ٢٦.

العام ١٩٢٨، وأتبعته بأخر في العام ١٩٥١، وتعاقدت مع كهرباء بيروت لتزويدها بالطاقة. إلا أنّ معامل الإنتاج توقفت في العام ١٩٧٦، وأصبحت تشتري الكهرباء من مؤسسة كهرباء لبنان وتوزعها على المشتركين في زحلة ومحيطها<sup>(٤)</sup>.

إذا كانت فكرة منح الامتيازات انطلقت، عندما فرض على الدولة تنفيذ مشاريع كبرى وتأمين المرافق العامة في وقتٍ لم تكن المالية العامة تتمتع بالإمكانات اللازمة لتنفيذ هكذا مشاريع. وقد لبي القانون والفقهاء تلك النظرية التي تقضي بقيام الدولة بمنح امتيازات على أملاكها العامة أو على المرافق العامة خدمةً للمجتمع وقد تطورت الامتيازات تدريجياً وفقاً للظروف والأوضاع، فإن واقع الحال، ومع تطور مفهوم ودور الدولة الحديثة وجنوحها نحو اللامركزية الإدارية والمرفقية، وفي ظل تعاظم وتشابك مصالح المجتمع، أصبحت فكرة منح الامتيازات لشركات خاصة بغية إدارة المرافق العامة وتأمين حاجات المجتمع، الحل الأنسب سيما مع تطور مفاهيم وأشكال الخصخصة، حيث انه وفي هذا المجال تتم الاستفادة من قدرات وكفاءة القطاع الخاص من الناحية الإنتاجية والإدارية، وقدرته السريعة على التأقلم مع المتغيرات، والاستفادة من التطور العلمي والتكنولوجي في مجال عمله. وفي الوقت ذاته تبقى رقابة أجهزة الدولة قائمة لجهة ضبط التعريفات ومراعاة مصالح المجتمع، إضافةً الى الواردات المالية التي تغذي خزينة الدولة من خلال اخضاع مؤسسات القطاع الخاص الحاصلة على الامتيازات، للنظام الضريبي السائد<sup>(٥)</sup>.

## ٢ - أهمية التقرير

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز دور الامتياز المعطى لمؤسسة كهرباء زحلة بإنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية باعتبار ان الدور الذي تقوم به من تأمين الطاقة الكهربائية بصورة مستمرة وبنوعية جيدة وبتكلفة ثابتة، يشكل عاملاً مهماً في انماء المنطقة التي تقع ضمن نطاق عملها من مختلف النواحي الاقتصادية، الزراعية والتجارية وبشكلٍ خاص من الناحيتين السياحية والصناعية، إضافةً الى العامل الاجتماعي المتمثل في خلق فرص عمل، وتثبيت المواطنين في قراهم والتقليل من حجم الهجرة الداخلية، وبالتالي إمكانية اعتماد هذه التجربة في باقي المناطق، كحل لمشكلة الكهرباء بشكلٍ

(٤) الدولية للمعلومات، واقع الكهرباء في لبنان كانون الثاني ٢٠٠٢، ص ٣، متوافر على الموقع:

[http://information-international.com/pdf/electricity\\_status\\_part1-ar.pdf](http://information-international.com/pdf/electricity_status_part1-ar.pdf)، الانترنت، الدخول:

٢٠١٧/١٢/١٥.

(٥) هيام جورج ملاء، المياه والامتيازات في الشرع اللبناني، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، طبعة ١٩٩٩، ص ١٧٦.

عام، ولكن قبل الجزم بإمكانية اعتماد هذا النوع من الحلول لا بدأ أولاً من اجراء دراسة معمقة من الناحية الميدانية والإدارية لمؤسسة كهرباء زحلة، مع الإضاءة على نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة وإبراز المشاكل التي تعاني منها والعوامل التي ساهمت في نجاحها، من هنا تأتي أهمية هذا التقرير المبني على وقائع ومعطيات حسية.

### ٣- دوافع اختيار الموضوع.

ان دراسة مؤسسة خاصة تدير مرفقاً عاماً كمؤسسة كهرباء زحلة، وكيفية ادارتها وطرق صناعة السياسات فيها ووضع برامج المشاريع وتنفيذها، تتوافق مع علم الإدارة والتخطيط.

أما دوافع اختياري لهذا الموضوع فهي:

- الاول اكايمي، كوني طالب جامعي في كلية الحقوق و العلوم السياسية والإدارية - قسم التخطيط والإدارة، ولا بد من معالجة موضوع سياسي - إداري وقانوني والتعمق به ، حسب قواعد واصول البحث العلمي الاكاديمي.

- الثاني هو غياب أية دراسة عملائية عن هذا الموضوع، تركز على أساليب إدارة هذه المؤسسة والطرق المتبعة في عملها والتي أدت الى تخفيض مستويات الهدر والوصول الى نسب جباية مرتفعة، بغية الاستفادة من هذه التجربة وإمكانية تعميمها على باقي المناطق اللبنانية والتي يمكن ان تشكل حلاً لمشكلة الكهرباء المتشعبة.

### ٤- أهداف التقرير

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الشركات الخاصة صاحبة الامتياز لإدارة مرفق عام ومؤسسة كهرباء زحلة بشكل خاص والتحديات التي تواجهها واقتراح الحلول الممكنة لتفعيل دورها، إضافةً الى تبيان العوامل الداخلية والخارجية التي ساهمت في نجاحها، مع دراسة إمكانية تعميم هذه التجربة كجزء من الحلول المقترحة لحل معضلة الكهرباء في لبنان وذلك من خلال:

\_ تحديد الإطار القانوني لعمل شركات الامتياز ونشأتها في لبنان.

- \_\_ إلقاء الضوء على آلية الأداء الإداري لمؤسسة كهرباء زحلة، وطريقة خدمة الجهاز الإداري للمتطلبات المتعلقة بقطاع الكهرباء من انتاج وتوزيع وصيانة وجباية.
- \_\_ إبراز التحديات والعراقيل التي تواجه مؤسسة كهرباء زحلة في أداء مهامها.
- \_\_ المساهمة بتقديم توصيات واقتراحات قد تسهم في حل مشكلة توزيع ونتاج الطاقة الكهربائية والحد من الهدر ورفع مستوى الجباية.

## ٥ - الإشكالية.

مدى إمكانية تعميم تجربة مؤسسة كهرباء زحلة، على باقي المناطق اللبنانية، كحل لمشاكل الكهرباء في لبنان، في ظل غياب التشريعات المنظمة وإشكالية السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدولة اللبنانية، وضعف الرقابة والنفوذ المتنامي لأصحاب رؤوس الأموال وتحكمهم بمفاصل الواقع الاقتصادي والسياسي للبلاد.

## ٦ - التساؤلات.

- سنسعى في هذا التقرير الإجابة على التساؤلات التالية، والتي تخدم موضوع الإشكالية:
- أ- ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي ساهمت في إنجاح مهمة مؤسسة كهرباء زحلة، انتاجاً وتوزيعاً وجباية؟
- ب- ما هي المشاريع والبرامج التي استطاعت المؤسسة تنفيذها؟
- ج- ما هي نقاط القوة والضعف؟
- د- ما هي السياسات التي تعتمدها المؤسسة لمواجهة المعوقات؟
- هـ- هل تشجع مؤسسة كهرباء زحلة على انتاج الطاقة النظيفة، والتنمية المستدامة؟
- و- هل تستفيد الدولة والمؤسسات التابعة لها والعاملة في مجال الطاقة الكهربائية، من التقنيات الفنية المعتمدة، لا سيما في مجال تخفيض الهدر ورفع مستوى الجباية وخدمة المشتركين؟

ز- هل ان تعميم تجربة امتياز كهرباء زحلة على بعض المناطق اللبنانية يمكن ان يساهم في حل مشاكل الكهرباء في لبنان؟

## ٧- منهجية العمل.

بالإضافة الى الهدف الأكاديمي لهذا التقرير، فإن ذلك لا ينفي ولا يحجب المرتجى الأساسي لكل بحث علمي أو سياسي أو اداري والمتمثل بدراسة واقع الحالة موضوع البحث بهدف إعطاء التوصيف العلمي والقانوني لها والانطلاق بعدها الى تحديد المشكلات الموجودة داخلها، والعوامل المؤثرة سلباً او ايجاباً على عملها، وبعدها استخلاص النتائج، وفي سياق السعي لتحديد هذه المشاكل وللإجابة على التساؤلات التي طرحتها، اعتمدت:

- المنهج التاريخي، وما يستخدم فيه من تقنيات البحث المكتبي، التوثيق وقرءة المستندات، لجمع المعلومات حول تاريخ الكهرباء في لبنان بشكل عام وامتياز كهرباء زحلة بشكل خاص، وكذلك الإطلاع على عمل مجلس الإدارة من خلال مراجعة محاضر الجلسات والقرارات المتخذة والتسلسل الإداري المتبع للمصادقة على بعض القرارات التي تحتاج لموافقة سلطة الوصاية أي وزارة الطاقة والمياه.

- المنهج البنيوي الوظيفي، باعتبار ان للمؤسسة هيكلية تنظيمية واضحة، وذلك بغية البحث في طبيعة هذه البنية وعناصرها وطبيعة العلاقة فيما بين مكوناتها، إضافة الى التعرف على وظائف هذه المكونات، وطبيعة الاعمال والمهام المناطة بها.

- المنهج الوصفي، من خلال العمل الميداني للتمكن من التحقق من معلومات وإكسابها الدقة اللازمة، وذلك من خلال المقارنة بين الواقع العملي والنصوص، إضافة الى الاستفادة من خبرات العاملين في الإضاءة على بعض الجوانب لم يتم ذكرها في النصوص التنظيمية لمؤسسة كهرباء زحلة.

كما تم اللجوء الى تقنية المقابلة نصف الموجهة، من خلال طرح اسئلة مفتوحة، على القيمين والعاملين داخل المؤسسة، وبعض المشتركين، هذه المقابلات اجلت الحقيقة عن بعض الجوانب لاسيما مدى رضا عنصر الزبائن على الخدمات التي تقدمها المؤسسة، هذه المقابلات سمحت بإغناء الدراسة بمعلومات مستوحاة من الواقع.

## ٨- تقسيم البحث.

بغية معالجة الإشكالية المتمثلة في إمكانية تعميم تجربة كهرباء زحلة على إعتبار أنها تشكل حلاً لمشكلة الكهرباء، تم تقسيم البحث إلى قسمين، عالج القسم الأول واقع مؤسسة كهرباء زحلة من ناحية الإمتياز الممنوح لشركة كهرباء زحلة إضافة إلى الاعمال التي تم تنفيذها أو تمت المشاركة في تحضيرها وصولاً إلى تنفيذها، أما القسم الثاني فقد تضمن دراسة عن شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء الخاصة باعتبارها قد تشكل حلاً لمشكلة الكهرباء في لبنان، مع التركيز على إمتياز كهرباء زحلة كنموذج، وصولاً إلى إمكانية اعتماد اللامركزية الكهربائية أي لامركزية في الإنتاج والتوزيع والجبابة لحل مشاكل الطاقة الكهربائية، انطلاقاً مما تم ذكره آنفاً تم التوصل إلى بعض الاستنتاجات، واستخلاص توصيات على مستويات متعددة، على أنه، وبغية اغناء هذا البحث تمت إضافة مجموعة من الملاحق ذات صلة بموضوع البحث.

## ٩ - شكر.

ختاماً، أتوجّه بالشكر، لكل من ساعد في إنجاز هذا البحث، سواءً بتقديم النصح أو إبداء الرأي، وأخصُّ بالشكر إدارة الكلية لموافقها على موضوع تقريري، وأتاحت لي فرصة تناول هذا الموضوع.



كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من رئيس مجلس إدارة ومدير عام كهرباء زحلة المهندس اسعد نكد وكل الموظفين فيها على عطاءاتهم وجهودهم واهتمامهم الصادق.

مع تقديري الكبير للدكتور برهان الدين الخطيب، المُشرف على البحث، الذي لم يبخل في إعطائي النصائح والتوجيهات لإغناء البحث بالمعلومات، وكذلك في صياغته وفقاً للأصول والتعليمات.

وأخيراً، كل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور غالب فرحات والدكتورة أودين سلوم، للنصائح والملاحظات، ولتخصيصهما الوقت اللازم لقراءة ومناقشة تقريرتي.

## القسم الاول:

### واقع مؤسسة كهرباء زحلة وتنظيمها

في أواسط القرن التاسع عشر، نشط دور بيروت وأخذت تتزايد فيها المشاريع الاستثمارية مما حمل بعض الأشخاص والشركات للتقدم من الإدارة العثمانية المسؤولة في حينه، بطلبات ترمي الى الحصول على امتيازات في قطاعات مختلفة من الحياة الاقتصادية والاجتماعية. وقد ارتأت الإدارة أن نظام الامتيازات هذا، والذي كان في بدء انطلاقة يساعدها في تلبية حاجات المجتمع خاصة أن الوضع المالي للسلطنة كان متعثراً، لذلك كان اللجوء الى منح الامتيازات من شأنه تخفيف العبء المالي على الخزينة العامة وتلبية متطلبات المجتمع وتنمية الحركة الاقتصادية. انطلاقاً من هذا الواقع نشطت حركة الامتيازات في لبنان في تلك الحقبة حيث لعبت هذه الشركات دوراً بارزاً في إنماء الحركة التجارية والاقتصادية في لبنان وكانت المنطلق الأول لإدخال الوسائل الحديثة في المجتمع اللبناني من كهرباء وسكة حديد وطرق معبدة ومياه الى المنازل.....

لكن الحرب العالمية الأولى انعكست سلباً على أوضاع هذه الشركات<sup>(١)</sup>، إضافة الى ذلك إن الفترة الممتدة بين ١٩١٨ و ١٩٣٩ لم تكن مزدهرة نظراً للأزمات الاقتصادية والسياسية المتلاحقة، وقد أنت الحرب العالمية الثانية تدريجياً على القدرات المالية لشركات الامتياز، فضلاً عن تصاعد دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي وتطبيق سياسات الاشغال الكبرى وتأميم الخدمات العامة، ولا ننسى الأثر الكبير للحرب الاهلية اللبنانية ونتائجها الهدامة على الاقتصاد عامةً وشركات الامتياز، إضافة الى هجرة رؤوس الأموال التي كان يمكن ان تشكل رافعة لشركات الامتياز، لذلك درجت السياسة العامة في لبنان الى استرداد الامتيازات في مختلف المجالات نظراً لعدم قدرة شركات الامتيازات القيام بالاشغال الكبرى، ولم يبقى حالياً سوى عدد ضئيل من شركات الامتياز التي لا تزال تمارس اعمالها وفقاً للعقود التي منحت الامتيازات على أساسها في حينه.

---

(١) هيام جورج ملاط، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠.

إنطلاقاً مما تقدم، ولأجل دراسة واقع مؤسسة كهرباء زحلة وتنظيمها، تم تناول موضوع هذا القسم من خلال فصلين، عالج الفصل الأول امتياز كهرباء زحلة، أما الثاني الأعمال التي نفذتها أو شاركت في تنفيذها.

### الفصل الأول: امتياز كهرباء زحلة.

في أواخر القرن التاسع عشر، وفي عهد السلطنة العثمانية، بدأ إنتاج الطاقة الكهربائية في لبنان، من خلال مشاريع إنتاج دولية متعددة الأطراف ( المشروع البلجيكي - الفرنسي عام ١٩٠٦)، لكن وبسبب المالية العامة المتدهورة للسلطنة العثمانية في تلك الحقبة، وفي سبيل تأمين الطاقة الكهربائية للعموم من جهة، ولتشغيل وإقامة المشاريع العامة ( تشغيل القطار الكهربائي على سبيل المثال لا الحصر) من جهة أخرى، تم إعطاء امتيازات لأشخاص في موضوع الطاقة الكهربائية.

### الفقرة الأولى: موضوع امتياز كهرباء زحلة(٧):

إن موضوع هذا الامتياز هو حسب ما نصت عليه المادة الأولى من دفتر شروطه والمصدق عليه من قبل المفوض السامي للجمهورية الفرنسية على سوريا ولبنان بتاريخ ١٩٢٣/٩/١٧ هو التالي:

" انشاء واستثمار المنشآت المائية ومعمل التوليد المعدة لاستعمال مسقط بعلو حوالي ٧٥ متر على نهر البردوني قرب زحلة...

التوزيع العام المحصور لكافة الاستعمالات للطاقة الكهربائية المنتجة من المعمل المائي في بلدات ومدن: زحلة - المعلقة - الحوش - وادي العرايش والقرى والتجمعات السكنية المجاورة.

الاستعمال الكامل للقدرة المتوفرة بين نبع البردوني والمعمل المائي في وادي

العرايش.... "

### OBJET DE LA CONCESSION

**Art. 1 – SERVICE CONCEDE** – la concession a laquelle s'applique le present cahier des charges a pour objet:

1- L'établissement et l'exploitation des ouvrages hydrauliques et de l'usine generatrice destinee a l'utilisation d'une chute d'environ 75 metres a creer sur la Nahr Berdoni pres de Zahle....

---

(١) دفتر شروط إتفاقية إمتياز كهرباء زحلة ، الموقعة بتاريخ ١٩٢٣/٧/١٩ ، ص ١.

- 2- La distribution publique est exclusive, pour tous usages, de l'énergie électrique produite par l'usine hydraulique ci-dessus, dans les villes Zahle, Maallaka, Haouche, Wadie Araeiche et des agglomérations voisines.
- 3- L'utilisation totale de la puissance disponible entre les sources du Berdoni et l'usine hydraulique de Wadi Araeiche .....

### الفقرة الثانية: لمحة تاريخية لإمْتياز كهرباء زحلة.<sup>(٨)</sup>

منح هذا الامتياز بموجب فرمان سلطاني بتاريخ ١٩١٠/٢/٢٠، وبموافقة من الباب العالي في الدولة العثمانية، حيث جهز عدد من أبناء زحلة مولدًا كهربائيًا داخل طاحونة في وادي العرايش، مستعملين مياه نهر البردوني، فأبنوا مدينة زحلة، ويعتبر هذا فرمان اول تشريع لأغراض توليد الطاقة الكهربائية لتشغيل شبكة السكك الحديدية، التي تبدأ في وادي العرايش وتعبّر زحلة وتنتهي في وادي ايل، بالإضافة الى تأمين الطاقة الكهربائية اللازمة للصناعات المحلية والتدفئة.

توقف هذا المشروع عام ١٩١٤ مع اندلاع الحرب العالمية الأولى ودخول السلطنة العثمانية الحرب، مع توقف وتضرر شبكات السكك الحديدية<sup>(٩)</sup>.

بتاريخ ١٩٢٣/٩/١٧ صدّق المفوض السامي اتفاقية منح امتياز استخدام الموارد الطبيعية لنهر البردوني، لتوليد الطاقة لكل من الأرشمندريت يعقوب رياشي وجوزيف بريدي. في العام ١٩٢٤، اشترت الشركة المعروفة اليوم بـ " كهرباء زحلة " الامتياز وبأشرت العمل بموجبه.

في العام ١٩٢٥، بدأ تجهيز وادي العرايش بمحطة كهرومائية لتوليد الطاقة الكهربائية لزحلة والمعلقة، والمناطق المحيطة بها.

في العام ١٩٢٧، تم للمرة الأولى تركيب العدادات التابعة لشركة كهرباء زحلة في سوق البلاط (اهم سوق تجاري في ذلك الوقت في مدينة زحلة).

في العام ١٩٦٢، بدأ تشغيل محطة توليد الكهرباء مع القدرة على تلبية متطلبات الصناعات التحويلية من الطاقة والتي ازدهرت في تلك الفترة.

---

(٨) الدولية للمعلومات، واقع الكهرباء في لبنان ، كانون الثاني ٢٠٠٢، ص ٣.

(٢) حنّا روكز، مرجع سبق ذكره، ص ٣١.

في العام ١٩٦٩، حصل فائض في الإنتاج لدى شركة كهرباء لبنان وأصبحت تبحث عن أسواق جديدة، ما أدى الى اتفاق مع شركة كهرباء لبنان كان المغزى منه انه ممنوع على شركة كهرباء زحلة تجديد المعامل الحرارية أو تكبيرها أو صيانتها، بل تتكفل كهرباء لبنان بتغذية المنطقة بـ ٢٤ ساعة كهرباء ولكن هذا الوضع لم يدم طويلاً، وعادت كهرباء زحلة الى معاملها الحرارية بسبب الاحداث والحروب وتضرر شبكات الوصل مع كهرباء لبنان.

في أواسط السبعينات، ومع اندلاع الحرب الاهلية، تضررت معامل الإنتاج التابعة لشركة كهرباء زحلة، وكانت عملية التصليح صعبة، فأصبحت تعتمد بشكل كلي على مؤسسة كهرباء لبنان، التي ضعف انتاجها وأصبحت تزود كهرباء زحلة بطاقة محدودة، الامر الذي أدى الى اعتماد مبدأ التقنين، بسبب عدم تأمين مؤسسة كهرباء لبنان لشركة كهرباء زحلة كفايتها من الطاقة.

في العام ١٩٨٣، قامت شركة كهرباء زحلة بتنفيذ برنامج للتنمية التكنولوجية في جميع مكاتب الشركة، وعملت على ادخال أفضل التقنيات المتوفرة في ذلك الوقت، لخدمة المستهلك.

في العام ٢٠٠٠، نفذت شركة كهرباء زحلة خطة للحد من الخسائر التقنية وغير التقنية، لكل من شبكات الجهد المتوسط والمنخفض، بحيث تم تخفيضه الى نسبة ٢٥% اليوم، شركة كهرباء زحلة تقوم بتوليد الطاقة الكهربائية، وتشغيل وصيانة شبكات الجهد المنخفض والمتوسط في زحلة والمناطق المجاورة، وبالتالي فهي تؤمن الطاقة الكهربائية للاستخدامات السكنية والتجارية والصناعية والزراعية، بجودة عالية، ونسبة هدر على الشبكة تقارب ٥% وهي الأدنى في لبنان، كما ان نسبة الجباية تقارب ٩٥%.

### الفقرة الثالثة: الواقع الراهن لشركة كهرباء زحلة.

قبل البحث بالواقع الحالي لشركة كهرباء زحلة لا بد من التطرق الى مدة الامتياز والتعديلات التي طرأت عليه، كون هذا الموضوع ذو انعكاس كبير على عمل الشركة وخططها المستقبلية، وعلى صلة وثيقة بإشكالية البحث.

#### البند الاول: مدة الامتياز (١٠).

---

(١) إتفاقية امتياز كهرباء زحلة الموقعة بتاريخ ١٧/٩/١٩٢٣، ص ٢.

بمراجعة الاتفاق الموقع من قبل الجنرال ويغان، المفوض السامي للجمهورية الفرنسية على سوريا ولبنان من جهة، والارشمندرت يعقوب رياشي وجوزيف بريدي من جهة أخرى في موضوع منح الجهة الأخيرة امتياز كهرباء زحلة، والمصدق عليه من قبل المفوض السامي الأنف الذكر بتاريخ ١٧/٩/١٩٢٣.

واستناداً للفقرة الثانية والتي تنص على ان هذا الاتفاق قد صدق لصالح منح الأرشمندرت وجوزف بك بريدي لمدة سبعين عاماً امتيازاً حصرياً لتوزيع الإضاءة الكهربائية والمحركات لمدن زحلة والمعلقة والقرى المجاورة....

“ 2) ratifie au profit de l'Archimandrite et de Joseph Bey Breidi, pour la concession exclusive de la fourniture de une duree de soixante dix ans, l'eclairage electrique et de la force mortice aux villes, de Zahle et Maallaka ainsi qu'aux agglomerations voisines...”

إنطلاقاً مما تقدم، فإن مدة الامتياز هي سبعين سنة تسري وبحسب الاتفاق من تاريخ انتهاء الأشغال بحيث تنتهي في ٣١/١٢/٢٠٠٣.

ولكن بسبب الحرب الأهلية التي عصفت بلبنان لما يقارب الخمس عشرة سنة، وبناءً لطلب تقدمت به الشركة، لتعليق الامتياز لفترة موازية لفترة الاحداث، وافق مجلس الوزراء في قراره رقم ١٩٩٥/٥٩ تاريخ ١٥/١١/١٩٩٥ على هذا التعليق وبالتالي التمديد لهذا الامتياز بحيث أصبح تاريخ انتهائه هو ٣١/١٢/٢٠١٨.

#### البند الثاني: ماهية شركة كهرباء زحلة.

إن شركة كهرباء زحلة، هي شركة مساهمة لبنانية، تعمل في مجال انشاء واستثمار وإنتاج الطاقة الكهربائية خلال فترة الامتياز، وذلك من خلال قيامها بتوليد الطاقة الكهربائية وتشغيل وصيانة شبكات الجهد المنخفض والمتوسط في زحلة والمناطق المجاورة، ومن ثم إعادة ملكية كل ذلك للدولة بعد انتهاء فترة العقد أي في ٣١/١٢/٢٠١٨.

#### البند الثالث: النطاق الجغرافي:

حدد نص المرسوم رقم ١١٩٠ تاريخ ١٩٧٣ (تحديد نطاق امتياز كهرباء زحلة) والمنشور في عدد الجريدة الرسمية رقم ٨١ تاريخ ١٠/١٠/١٩٧٤ في مادته الأولى النطاق الجغرافي لامتياز شركة كهرباء زحلة كالتالي:

**مادة ١:** يحدد نطاق امتياز شركة كهرباء زحلة المساهمة (ش.م.ل.) بصورة نهائية جازمة مانعة بالقرى التالية حسب نطاقها البلدي بتاريخ توقيع هذا الاتفاق: زحلة- المعلة- علي النهري- كسارة- سعد نايل- تعنايل- حوش الامراء- وادي العرايش - ابلح- الفرزل- حوش حالا- رياق- بر الياس - المرج- نيجا الفوقا- نيجا التحتا- قاع الريم- حزرتا- النبي ايلا- تغلبايا- والاسطبل - الروضة. وبالتالي فإن المساحة الجغرافية تبلغ حوالي ٢٣٦ كلم<sup>٢</sup>، يشكل القطاع السكني نحو ٩٠% من المجموع المستفيدين من كهرباء زحلة، والباقي للإدارات الرسمية والقطاعات الصناعية والزراعية والسياحية.

يبلغ طول خطوط التوزيع حوالي ١٢٠٠ كلم وعدد الاعمدة نحو ٢٢٠٠٠ عمود، وعدد محطات التحويل ٥٩٠ محطة<sup>(١)</sup>.

### الفقرة الرابعة: محطة توليد الكهرباء.

#### البند الأول: الأسباب الموجبة لإنشائها.

وفقاً للاتفاقية بين شركة كهرباء زحلة ومؤسسة كهرباء لبنان تعهدت الأخيرة بتأمين الكهرباء الى شركة كهرباء زحلة بصورة مستمرة، على ان لا تقوم شركة كهرباء زحلة بإنتاج الطاقة الكهربائية من معامل انتاجها. ولكن وبسبب الاحداث والحروب تضررت منشآت كهرباء لبنان بشكل كبير مما أصبح من الصعوبة بما كان، أن تتمكن من تأمين التيار الكهربائي بصورة مستمرة، أضف الى ذلك العجز الدائم في كميات الإنتاج حيث ان متوسط الكمية المطلوبة لكافة المناطق اللبنانية يبلغ حوالي ٣٠٠٠ ميغاواط، في حين ان متوسط الإنتاج الإجمالي يصل في أحسن الأحوال الى ١٤٠٠ ميغاواط، هذا الامر ادخل لبنان بشكل عام ومنطقة زحلة في دوامة التقنين القاسي الذي وصل في بعض الأحيان الى ٢٠ ساعة يومياً، فعلى

(١) مقابلة مع رئيس الدائرة الفنية في شركة كهرباء، المهندس ناجي جريصاتي، بتاريخ ٢٠١٧/٢/٤.

سبيل المثال لا الحصر تشير الإحصاءات الى تراجع كمية التغذية من مؤسسة كهرباء لبنان الى شركة كهرباء زحلة من ١٩٠ مليون كيلوواط سنة ٢٠٠٣ الى اقل من ١٧٥ مليوناً عام ٢٠١٢ دون الاخذ بالاعتبار الزيادة على الطلب بنسبة ٥٠% للفترة ذاتها .

انطلاقاً من هذا الواقع أصبح الحل هو بإقامة محطة لتوليد الطاقة الكهربائية تابعة لشركة كهرباء زحلة.

### البند الثاني: الإطار القانوني لإقامة محطة توليد الكهرباء.

تحت وطأة المناشدات الشعبية واشتدادها نتيجة لزيادة ساعات التقنين، وبعد عدة مراجعات قامت بها شركة كهرباء زحلة مع غيرها من شركات امتياز كهرباء، في سياق خصخصة إنتاج الكهرباء واستجابة لتوجهات باريس - ٣، وقع وزير الطاقة والمياه بتاريخ ٩/١١/٢٠٠٧ مذكرة تفاهم مع شركة كهرباء زحلة، تسمح بالحصول على الرخصة لإنشاء معمل لإنتاج الطاقة الكهربائية.

إنطلقت مذكرة التفاهم هذه، من برنامج الحكومة لإصلاح قطاع الكهرباء، الهادف لإدخال مفهوم المنافسة وزيادة الفعالية وخفض الخسائر وتحسين الثقة بالتغذية الكهربائية، ويتمثل العنصر الأساسي في هذا البرنامج في التصميم والبناء والتشغيل وتمويل رأسمال العائد لمنشآت توليد الطاقة من خلال مبادرة خاصة يشار إليها بـ "منتجي الطاقة المستقلين"<sup>(١٢)</sup> **Independent Power Producers** " وتقدمت شركة كهرباء زحلة لهذا الغرض بطلب رسمي الى وزارة الطاقة والمياه، لرفعه الى مقام مجلس الوزراء للحصول على ترخيص لبناء وتشغيل معمل انتاج الطاقة الكهربائية بقدرة تقارب ٦٠٠ ميغاوات<sup>(١٣)</sup>، ويمكن أن يستخدم مادتي الفيول والغاز أويل أو الغاز الطبيعي أو الرياح للإنتاج، وقد قدمت لهذه الغاية دراسة أولية تظهر قابلية المشروع للتنفيذ والاستمرارية، لكنها لم تنل الترخيص المطلوب، فتم التقدم بكتاب الى رئيس الجمهورية ورئيس مجلس النواب ورئيس الحكومة، حيث تم التوصل الى حلّ مؤقت وسريع يقوم على استئجار مولدات تركيب بسرعة فائقة وخلال ٣ اشهر يبدأ انتاج الكهرباء بصورة مباشرة.

---

(١) خطة لمواجهة أزمة الكهرباء عبر توليدها ذاتياً، مقالة، جريدة الاخبار صفحة الإقتصاد العدد ٤٩٢ .

(١) مقابلة مع مدير عام شركة كهرباء زحلة، المهندس اسعد نكد، بتاريخ ٥/٢/٢٠١٧.



### البند الثالث: مكونات معمل الإنتاج وقدراته<sup>(١٤)</sup>.

#### أولاً: مكوناته.

يتكون معمل انتاج الطاقة الكهربائية التابع لشركة كهرباء زحلة من المعدات والأدوات التالية:

- أ. ٦٠ مولد بقدرة ١٥٠٠ ك ف أ تعمل على الديزل أويل مع إمكانية تشغيلها على الغاز الطبيعي في حال توفره.
- ب. ١٥ محول ١٥٠٠٠/٤٠٠ فولت.
- ج. خزان ديزل بسعة ٤٠٠٠٠٠ لتر.
- د. ٢٦ خزان يومي، كل واحد بسعة ٢٠٠٠٠ لتر.
- هـ. خلايا توزيع توتر متوسط.
- و. غرف تحكم، ومستودع للمعدات.
- ز. كابلات توصيل وتوزيع.

#### ثانياً: قدرته.

تبلغ قدرة محطة التوليد بين ٥٠ و ٦٠ ميغاوات، هذه القدرة تغطي حاجات المنطقة بتغذية متواصلة ومستقرة ٢٤ ساعة/٢٤ ساعة على مدار السنة ويستفيد من هذه القدرة ١٦ مدينة او قرية وحوالي ٦٥٠٠٠ مشترك أي حوالي ٢٥٠٠٠٠ نسمة.

#### ثالثاً: معلومات أخرى

يتم تبريد المولدات بواسطة Radiators حفاظاً على المياه، تعمل هذه المولدات كطاقة أساسية دون توقف وليس كطاقة احتياطية، كما تجدر الإشارة ان قدرة المعمل تأخذ بالاعتبار الإبقاء على التغذية المستمرة حتى لو تم توقيف واحد او أكثر من المولدات، كما أن مدة صلاحية تشغيل المعمل هي حوالي ٢٥ سنة على اعلى منسوب فعالية يعادل ٨٠%.

#### رابعاً: منافع المعمل.

تكمن منافع وفوائد معمل الإنتاج من خلال التالي:

---

(٢) ناجي جريصاتي، الأمن القومي في لبنان، واقع قطاع الطاقة، الدفاع الوطني اللبناني، عدد٥، تاريخ ٢٢/٣/٢٠١٦،

- أ. تأمين التغذية الكهربائية المنتظمة وبجودة عالية ٢٤ ساعة/٢٤ ساعة/٣٦٥ يوم هي المنفعة الأساسية التي يستفيد منها المشترك.
- ب. المواطن أصبح يسدد فاتورة كهرباء واحدة عوضاً من ثلاثة فواتير (فاتورة لكهرباء زحلة، فاتورة لأصحاب المولدات، فاتورة لتصليح المعدات المنزلية التي تتعطل من جراء انقطاع الكهرباء وعدم انتظامها).
- ج. تكلفة الفاتورة الحالية أرخص بحوالي ٣٠ الى ٣٥% من مجموع ما كان يدفعه المواطن.
- د. تنمية الاقتصاد في منطقة البقاع الأوسط، حيث ان تأمين الطاقة الكهربائية بصورة مستمرة ومستقرة من اهم الحوافز الاستثمارية.
- هـ. خلق فرص عمل والحد من هجرة الشباب البقاعي.
- و. المحافظة على البيئة، ذلك ان المولدات التي كانت قائمة لا تلتزم بأية معايير بيئية ويصعب مراقبتها نظراً لانتشارها خاصة أن بعضها كان منتشرًا داخل الاحياء السكنية وما يشكله هذا الامر من اخطارٍ صحيةٍ وبيئيةٍ. أما بالنسبة للمعمل المنشأ فإنه يعتمد اعلى المعايير البيئية فيما خص تزويد المداخل بالمصافي اللازمة أضف الى ذلك إنشائه في منطقة بعيدة عن مراكز السكن، كما يسهل مراقبته من قبل الأجهزة المختصة بالبيئة والتابعة للدولة كونه مركز في منطقة جغرافية واحدة.
- ز. تغذية مالية الدولة وذلك عن طريق التسديد السليم للضرائب والرسوم وبالقنوات الصحيحة لاسيما ضريبة الـ TVA.

### الفقرة الخامسة: التقنيات الحديثة المستعملة<sup>(١٥)</sup>.

#### البند الأول: نظام التوزيع.

تملك شركة كهرباء زحلة جهازاً بشرياً يتمتع بكفاءة وخبرة كبيرتين لا سيما على مستوى المهندسين لجهة تركيب وتوزيع وصيانة شبكات الجهد المتوسط والجهد المنخفض ومحطات توزيع التوزيع، إذ يتم تنفيذ جميع أعمال التشغيل والصيانة بالكامل من قبل فرق الشركة، المجهزة بجميع الأدوات اللازمة وأحدث المعدات للأعمال الكهربائية التي يتم تنفيذها وفقاً للمعايير الدولية والتي تضمن انخفاض نسبة

---

(١) مقابلة مع رئيس الدائرة الفنية في شركة كهرباء، المهندس ناجي جريصاتي، بتاريخ ٢٠١٧/٢/٤.

الهدر التقني والفني الى اقل من ٤%، والتقليل من نسبة الأعطال الناتجة عن العوامل الطبيعية.

### البند الثاني: نظام المعلومات الجغرافية. GIS

يحدد نظام المعلومات الجغرافية Geographic Information System كل شبكات التوزيع، المحولات والمشاركين، رقمياً على جهاز المعلوماتية، هذا النظام يسمح بإجراء تعديلات على الشبكة و خرائط التوزيع، والحصول على إحصاءات دقيقة للشبكة، مما يسمح لمهندسي الشركة بتحديد النقاط الضعيفة على الشبكة واجراء الدراسات التقنية لمعالجة المشكلة.

### البند الثالث: نظام القياس عن بعد. Telemetry

يسمح نظام القياس عن بعد Telemetry بإجراء قياسات لحظية على المغذيات الرئيسية وتحميل هذه القياسات في قاعدة بيانات خاصة، مما يسمح بالمزيد من التحليل بهدف تعزيز الشبكة، يلحق بهذا العتاد والنظام مجموعة من الاجهزة الميدانية تساعد على إتمام القياسات.

### البند الرابع: نظام تحديد المواقع العالمي. GPS.

يستعمل نظام تحديد المواقع العالمي Global Positioning System لإدارة اسطول الآليات، حيث جهزت كل سيارة بوحدة (GPRS Packet General Radio Service) للملاحة والمراقبة المستمرة للآليات والتدخل السريع عند الحاجة.

### البند الخامس: مبدلات مغذيات الجهد المتوسط.

تركب مبدلات مغذيات الجهد المتوسط على خطوط التغذية المتوسطة، وفي مواقع مختلفة، يسهل هذا العتاد جديد عملية كشف الأعطال والتحميل الزائد على الشبكة ومعالجته عبر اجراء تبديلات على خطوط التوزيع.

### البند السادس: التعداد الصافي. Net Metering.

تسمح هذه العدادات للمشاركين ببيع الفائض من الطاقة المتجددة التي يتم انتاجها بواسطة الالواح الشمسية للشبكة.

### البند السابع: العدادات المدفوعة مسبقاً. Prepaid energy meter.

هو مشروع يعمل على غرار الهواتف النقالة بحيث يتم تعبئة العدادات ببطاقات مدفوعة سلفاً، مما يساهم في تحديد قيمة الصرف من قبل المشترك، ويتم قطع التيار

تلقائياً في حال العبث بالعداد، تجدر الإشارة ان هذه التقنية لا تزال قيد التجربة والدراسة.

إن النتيجة الحتمية لاستعمال هذه الأنظمة والوسائل التكنولوجية المتطورة هي الوصول الى قدر كبير من الكفاءة والإنتاجية تتمثل في تقليص الخسارة الفنية وغير الفنية الى ما دون ٥% وهي الأدنى في لبنان وتلامس المعدلات العالمية، أضف الى ذلك وصول معدل الشهري للجباية الى ما يقارب ١٠٠% مع وصول عدد المشتركين الى ٦٥٠٠٠ مشترك.

على انه لا يمكن اغفال العنصر البشري في هذه المعادلة، فالجهاز البشري لشركة كهرباء زحلة يبلغ عدده ٢٠٠ عامل كلهم من اللبنانيين من مختلف الاختصاصات ذات الصلة بقطاع الكهرباء، ويتمتعون بكفاءات عالية، وخبرات تم اكتسابها من خلال الدورات التي تم اخضاعهم لها بصورة مكثفة على يد خبرات وطنية او اجنبية، في الداخل والخارج، اضافةً الى العاملين في نطاق تقديم الخدمات، وكل العاملين هم منتسبون الى الضمان الاجتماعي، او أية هيئة ضامنة أخرى.

### الفقرة السادسة: الهيكلية التنظيمية للشركة (١٦).

شركة كهرباء زحلة EDZ هي شركة مساهمة خاصة، تدير مرفقاً عاماً يتعلق بالطاقة الكهربائية في منطقة زحلة وجوارها عن طريق حصولها على امتياز من الدولة اللبنانية. يتألف جهاز إدارة شركة كهرباء زحلة من سلطة تقريرية تتمثل بمجلس الإدارة وسلطة تنفيذية تتمثل بمدير عام شركة كهرباء زحلة يعاونه مجموعة من الدوائر المتخصصة.

#### البند الاول: السلطة التقريرية في شركة كهرباء زحلة.

##### اولاً: التأليف

يتولى السلطة التقريرية في شركة كهرباء زحلة مجلس إدارة مؤلف من ٤ أعضاء، يعينون من كبار المساهمين في الشركة، وهم:  
رئيس مجلس الإدارة والمدير العام: المهندس اسعد نكد  
الأعضاء: - شارل نكد

---

(١) مقابلة مع رئيس الدائرة الإدارية في شركة كهرباء زحلة، المهندس نقولا سابا، بتاريخ ٢٤/٢/٢٠١٧.

- فيسنا شمعون

- خليل زعتر

### ثانياً: صلاحيات مجلس الإدارة.

يعقد مجلس إدارة شركة كهرباء زحلة اجتماعات دورية شهرية، أو اجتماعات طارئة بدعوة من رئيسه، وذلك لمناقشة الأمور الطارئة، يضع رئيس مجلس الإدارة جدول الاعمال ويوزعه على الأعضاء. يمكن ان يحضر جلسات مجلس الإدارة مندوب من وزارة الطاقة والمياه، دون ان يكون له حق التصويت، عند مناقشة الأمور التي تحتاج الى الموافقة المسبقة لوزارة الطاقة والمياه قبل تنفيذها، يرفع مندوب وزارة الطاقة والمياه التقارير المتعلقة بهذه الأمور الى وزارته للموافقة عليها وتصديقها قبل مباشرة التنفيذ<sup>(١٧)</sup>، على انه وفي حالات خاصة يمكن ان يحضر مندوب عن مؤسسة كهرباء لبنان هكذا اجتماعات، عندما يتعلق الامر بمواضيع ذات صلة بالعقد المبرم مع هذه المؤسسة. تؤخذ القرارات بالتوافق والاجماع، ذلك ان الطابع العائلي يطغى على مجلس الإدارة.

تناط بمجلس الإدارة الأمور التالية:

#### أ - في الأمور العامة.

لمجلس إدارة شركة كهرباء زحلة صلاحيات واسعة في مجال الأمور والقضايا العامة فهو يتولى التالي:

١. وضع الرؤية العامة للشركة واستراتيجيات العمل التي ترمي الى جعل هذه الرؤية واقعاً وقد حددها مجلس الإدارة بالتالي:

---

(١) تنص اتفاقية منح الامتياز ودفتري الشروط الملحق بها، في عدة مواد منها على أخذ موافقة، تصديق، اعلام " إدارة الأشغال العامة للبنان الكبير " Seviles des Travaux Publics du Grand Liban وبعد الاستقلال حلت وزارة الطاقة والمياه في عملية الاشراف على الاعمال المنفذة من قبل الشركة صاحبة الامتياز. كما أن المادة الأولى من القانون رقم ٦٦/٢٠ صادر في ٢٩ آذار سنة ١٩٦٦ (انشاء وزارة الموارد المائية والكهربائية) والمعدل بموجب قانون رقم ٢٤٧ صادر في ٧ آب سنة ٢٠٠٠ (الغاء وزارة الموارد المائية والكهربائية والاستعاضة عنها بوزارة الطاقة والمياه) تنص في البند رابعاً على التالي: ممارسة سلطة الرقابة على امتيازات المياه والكهرباء والمرافق.

ان تكون الرائدة في مجال مزودي  
الطاقة

وتهدف شركة كهرباء زحلة لتصبح الرائدة في مجال التزويد  
بالطاقة في المنطقة. مسترشدين بالتزامنا بالتميز، فإننا  
نطمح إلى أن نكون مرجعاً في مجال الطاقة<sup>(١٨)</sup>.

**Be a leading energy supplier  
EDZ aims to become the leading  
energy supplier in the region.  
Guided by our commitment to  
excellence, we aspire to become a  
reference in the field of energy.**

٢. مشاريع تقوية شبكات التوزيع وتعديلها، ومد خطوط التوتر المتوسط.
٣. تركيب محطات تحويل جديدة او تركيز عواميد في أماكن جديدة.
٤. ادخال أنظمة جديدة على عمل الشركة.
٥. الموافقة على استحداث وظائف جديدة على الهيكلية التنظيمية للشركة.

#### **ب - في الأمور المالية.**

- تعتبر الأمور المالية من أهم المهام التي يضطلع بها مجلس الإدارة في شركة  
كهرباء زحلة، وهي تشمل الأمور التالية:
١. الموازنة العامة للشركة.
  ٢. التقارير المالية التي ترفع دورياً و سنوياً الى وزارة الطاقة والمياه.
  ٣. قطع حساب الموازنة.

---

(٢) الموقع الإلكتروني لشركة كهرباء زحلة EDZ متوفر على العنوان التالي:

[http://www.edz.com.lb/About\\_EDZ/Mission\\_and\\_Vision](http://www.edz.com.lb/About_EDZ/Mission_and_Vision) تاريخ الدخول ٢٠١٧/١١/٧.

٤. القروض على أشكالها لتحقيق مشاريع معينة أنجزت دراستها.
٥. تحويل المستحقات المالية لمؤسسة كهرباء لبنان، ولوزارة المالية فيما خص الضرائب.
٦. تحديد معدلات الأرباح وتوزيعها على المساهمين.
٧. تقديم الهبات والمساعدات.

### ج- في الأمور التنظيمية.

تناط بمجلس الإدارة الأمور التنظيمية المرتبطة بالشركة وهي تشمل على التالي:

١. وضع الهيكلية التنظيمية للشركة.
٢. الموافقة على استحداث وظائف جديدة في الهيكلية التنظيمية للشركة.
٣. تحديد مهام كل وظيفة وارتباطاتها (الوصف الوظيفي) والمقومات الواجب توفرها في متولي الوظيفة (التخصيص الوظيفي).
٤. تحديد عديد الموظفين وتوزيعهم.
٥. الأنظمة الخاصة بموظفي وأجراء الشركة وتحديد سلسلة رتبهم ورواتبهم وأجورهم.

### د- في الأمور الرقابية.

إنطلاقاً من الطابع العائلي لمجلس إدارة كهرباء زحلة، وحرصاً على مصالح المساهمين، يتولى هذا المجلس في مجال الرقابة الأمور التالية:

١. مراقبة سير برامج المشاريع واعداد تقارير عن سير العمل فيها ورفعها الى وزارة الطاقة والمياه بالأحوال التي توجبها القوانين.
٢. مراقبة أعمال السلطة التنفيذية في الشركة والسهر على حسن سير العمل فيها وتنظيم التقارير ورفعها الى سلطة الرقابة.

### هـ - الأمور الاجتماعية والصحية والثقافية

يطلع مجلس الإدارة، بصلاحيته إقرار المشاريع الإنمائية والثقافية والصحية نذكر منه اضاءة تمثال السيدة العذراء، تزيين واطاء مدينة زحلة بعدة مناسبات، تقديم هبات للجيش اللبناني، بناء مزار القديسة ريتا، إعطاء منح مدرسية، تنظيم ورعاية نشاطات رياضية والمساهمة في ابراز مدينة زحلة كعروس البقاع وغيرها من المشاريع ذات طابع ثقافي انمائي اجتماعي.

### البند الثاني: السلطة التنفيذية في شركة كهرباء زحلة.

#### أولاً: التأليف

يتولى السلطة التنفيذية رئيس مجلس إدارة ومدير عام شركة كهرباء زحلة المهندس اسعد نكد، يعاونه في تنفيذ المهام المناطة به بموجب نظام الشركة، جهاز من الموظفين والأجراء والمتعاقدين يتوزعون ضمن وحدات الشركة المؤلفة من دوائر وأقسام.

#### ثانياً: الصلاحيات والإختصاصات.

##### أ - في الأمور العامة.

يتولى المدير العام في شركة كهرباء زحلة ما يلي:

١. تنفيذ مقررات مجلس الادارة.
٢. مراقبة ومتابعة برامج المشاريع
٣. تزويد الشركة بالعديد والعتاد اللازم لإنجاز الاعمال.
٤. تكليف من يلزم لإجراء الدراسات والإحصاءات.
٥. مراقبة عمل الدوائر المختصة وتوزيع الاعمال والمهام وفق الهيكلية التنظيمية للشركة
٦. القيام ببعض الأعمال والاجراءات الطارئة والداخلية ضمن مهامه على ان تعرض لاحقاً على مجلس الإدارة.



٧. الإشراف على الدراسات والإحصاءات اللازمة لمشاريع البرامج، على ان يعد في نهايتها التقارير والشروحات المرتبطة به ويرفعه الى مجلس الإدارة لإقراره وفقاً للصلاحيحة.

والجدير ذكره في هذا المجال ان مدير عام شركة كهرباء زحلة وضمن الأطر التنظيمية للشركة، يتمتع بهامش كبير من المناورة لاتخاذ القرارات الحاسمة مما يكسب الشركة الدينامية المطلوبة لنجاحها ويبعد البيروقراطية عن معاملاتها.

### ب - في الأنظمة والقوانين.

١. السهر على تطبيق الأنظمة العامة والخاصة للشركة.
٢. اقتراح التعديلات على النظم والتعليمات، وتنظيم مشاريع تعليمات، تعرض لاحقاً على مجلس الإدارة لإقرارها.
٣. تعميم التعليمات والتوجيهات الصادرة عن مجلس الإدارة
٤. تمثيل الشركة: يتولى رئيس السلطة التنفيذية مباشرة الاتصال مع الادارات العامة في كل ما يتعلق بشؤون الشركة، كما يتولى تمثيل الشركة أمام المحاكم.

### ج - في الأمور الإدارية.

يتولى المدير العام، في الأمور الإدارية المهام التالية:

١. تنظيم وتوزيع الاعمال على الدوائر والاقسام.
٢. حل المشاكل الناتجة عن تضارب الصلاحيات ومنع الازدواجية في الصلاحيات.
٣. النظر في طلبات التوظيف ومنح المكافآت للموظفين وتوجيه الملاحظات للمقصرين منهم أضف الى ذلك اقتراح فصل او نقل الموظفين.
٤. الإشراف على الدورات التدريبية للموظفين.
٥. الاطلاع على تقارير تقييم الأداء للموظفين.
٦. الاطلاع على تقارير الجودة والإنتاجية ويقترح التعديلات اللازمة لتحسينها.

## د - في الأمور المالية.

في هذا السياق يتولى المدير العام الأمور التالية:

١. يدير أموال الشركة وعقاراتها وممتلكاتها عبر القيام بجميع الأعمال اللازمة لصيانتها والمحافظة عليها.
٢. يشرف على عمليات اصدار الفواتير وجباية المستحقات من المشتركين
٣. يضع مشاريع الموازنات
٤. ينظم التقارير الدورية المتعلقة بالتسعيرات والمستحقات
٥. يشرف على تقارير الخسارة الفنية وغير الفنية ويضع الاقتراحات لتخفيضها.
٦. يتخذ التدابير الادارية والتنظيمات التي يراها مناسبة لتحسين الجباية وتسهيل عمليات خدمة الزبائن.
٧. يصدر اوامر الصرف لمدفوعات الشركة.

## هـ - الأمور الاجتماعية والتنمية:

مدير عام شركة كهرباء زحلة هو ممثل الشركة في كل ما له صلة بهذه المواضيع وهو مفوض من مجلس الإدارة باتخاذ ما يراه مناسباً في هذا السياق لخدمة المجتمع وارضاء المشتركين.

## البند الثالث: الهيكلية الادارية والتنظيمية.

### اولاً: الهيكلية التنظيمية

تتألف الهيكلية الادارية والتنظيمية من الاقسام والدوائر وفقاً للرسم

البياني التالي:



### ثانياً: الدائرة المالية:

ترتبط الدائرة المالية مباشرةً بالمدير العام، يتولاها حالياً المهندس نقولا سابا، وتتاط بهذه الدائرة كل الأمور ذات الصلة بمالية الشركة إن من ناحية الواردات أو من ناحية النفقات. يمتاز العمل فيها بالدقة وسرعة الاستجابة نظراً لأن كل المعاملات تتم إلكترونياً بواسطة أنظمة برمجة متطورة، تتبع لهذه الدائرة عدة أقسام وخلايا وفق ما تم بيانه آنفاً في الرسم البياني.

### ثالثاً: الدائرة الفنية:

ترتبط مباشرةً بالمدير العام، يتولاها حالياً المهندس ناجي جريصاتي، تعنى هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالأمور التقنية التابعة للشركة من معامل إنتاج وخطوط توزيع ومحطات التحويل إضافةً الى نظم التشغيل والمراقبة، كما تتولى هذه الدائرة اعداد الدراسات والتخطيط بواسطة قسم خاص يتبع الى هذه الدائرة.

### رابعاً: مسؤول الجودة:

تولي الشركة أهمية كبرى لعنصر أساسي يعتمد عليها نجاحها ألا وهو عنصر الزبائن وبالأخص رضا الزبون، لذلك ارتبطت هذه الوظيفة مباشرةً بالمدير العام. يتولى مسؤول الجودة مهمة مراقبة منتوجات الشركة لناحية جودة التيار الكهربائي (استمرار، تردد، انتظام....) هذا من جهة ومن جهة أخرى مراقبة الخدمات المقدمة للمستهلكين (سرعة تصليح الأعطال، الصيانة....) ومن جهة أخيرة معالجة شكاوى المستهلكين واحالتها الى المرجع الصالح.

تجدر الإشارة الى ان المدير العام يتولى مباشرةً مهمة إدارة الموارد البشرية في الشركة، مما يدل على الأهمية التي توليها الشركة في اختيار العناصر المتميزة والمتخصصة فيها، وإدارة هذه الموارد لاحقاً.

## الفقرة السابعة: سلطة الرقابة<sup>(١٩)</sup>.

نصت المادة الأولى من القانون رقم ٦٦/٢٠ صادر في ٢٩ آذار سنة ١٩٦٦ (انشاء وزارة الموارد المائية والكهربائية) والمعدل بموجب قانون رقم ٢٤٧ صادر في ٧ آب سنة ٢٠٠٠ (الغاء وزارة الموارد المائية والكهربائية والاستعاضة عنها بوزارة الطاقة والمياه) على التالي:

تنشأ وزارة للموارد المائية والكهربائية تتولى:

أولاً: تعميم المشاريع المائية والكهربائية وتنفيذها، او الاشراف على تنفيذها، واستثمارها.

ثانياً: تطبيق القوانين والانظمة المتعلقة بالمحافظة على المياه العمومية واستعمالها.

ثالثاً: ممارسة سلطة الوصاية الادارية على المصالح المستقلة والهيئات التي تعمل في حقل المياه والكهرباء والمرافئ.

رابعاً: ممارسة سلطة الرقابة على امتيازات المياه والكهرباء والمرافئ.

خامساً: تطبيق القوانين والانظمة المتعلقة بالمناجم والمقالع.

انطلاقاً مما جاء في البند الرابع من المادة الآنفه الذكر فإن وزارة الطاقة والمياه تمارس سلطة الرقابة على امتيازات المياه والكهرباء، ومن ضمنها على امتياز كهرباء زحلة، اضافة الى ذلك فإن نص اتفاقية الامتياز الموقعة عام ١٩٢٣ قد أورد صراحةً في مادتها ٣٩ على أن الرقابة التقنية والمالية لجميع اعمال الامتياز تعود لمصلحة الاشغال العامة في لبنان الكبير.

### **Art 39 – CONTROLE THECHNIQUE ET FINANCIER**

Le controle de la constitution et de l'exploitation de tous les ouvrages dependant .de la concession sera assure par le sevice des Travaux Publics du Grand Liban  
إن سلطة الرقابة<sup>(٢٠)</sup> هذه تمارس على المرفق العام وليس على صاحب الامتياز  
انطلاقاً من مبدأ المنفعة والمصلحة العامة التي يفترض على الدولة تأمينها للمواطنين.

---

(١) القانون رقم ٢٤٧ الصادر في ٧/٨/٢٠٠٠، الجريدة الرسمية، عدد ٣٥، تاريخ ١٤/٨/٢٠٠٠، ص ٣٢١٨.

أما تقنية هذه الرقابة فهي تتم من خلال الإطلاع على المستندات العائدة للإستثمار بشكلٍ عام والعائدة لأي مشروع أو برنامج تنوي شركة كهرباء زحلة القيام به ضمن نطاق عملها بشكلٍ خاص، إضافةً الى تحقيقات تجريها في مراكز الإستثمار أو لدى الجمهور أو من خلال وجود ممثل لوزارة الطاقة والمياه في مجلس إدارة الشركة ( دون ان يكون له الحق بالتصويت). إضافةً الى ذلك، فإن الرقابة المالية تتم من خلال قيام شركة كهرباء زحلة بتأدية الحساب الى مؤسسة كهرباء لبنان او من خلال دفع المستحقات العائدة للدولة والناجمة عن عقد الامتياز ذلك ان هذا العقد هو شراكة مالية بين فريقين مما يوجب تأدية المتوجبات وفقاً للأصول المرعية الاجراء بين الشركاء، او من خلال الضرائب التي تجبها وزارة المالية.

#### الفقرة الثامنة: الجوائز والشهادات(٢١).

منحت شركة كهرباء زحلة EDZ جوائز وطنية مختلفة مثل جائزة الاقتصاد الاجتماعي للتنمية المستدامة لعام ٢٠١٥، جائزة الياقوت، جائزة الرواد إضافةً الى العديد من الجوائز الدولية مثل:

- جائزة الجمعية الأوروبية لجودة البحث عن أفضل الممارسات، بروكسل ٢٠١٤

- The European Society for Quality Research-award for best practices, Brussels 2014

- جائزة جمعية الاعمال الأوروبية الدولية - جائزة أفضل مؤسسة، لندن ٢٠١٤

- Europe Business Assembly-International award "Best Enterprise", London 2014

- جمعية الأعمال الأوروبية - أفضل مؤسسة في الابتكار والتكنولوجيا الجديدة، أكسفورد ٢٠١٣

---

(١) هيام جورج ملاط، الأمتيازات والـ BOT ، دراسة قانونية، وزارة الطاقة والمياه، المديرية العامة للإستثمار، ١٩٩٨، ص٥٠.

(٢) أرشيف شركة كهرباء زحلة EDZ.

• Europe Business Assembly-Best Enterprise In Innovation & New Technology, Oxford 2013

• الاتحاد العالمي للأعمال – BIZZ ٢٠١٣

• World Confederation of Businesses-BIZZ 2013

• جائزة نخلة الجميرا، دبي ٢٠١٣

• Award-Palm Jumeirah, Dubai 2013

• جائزة التاج العالمي للجودة – التاج الذهبي، لندن ٢٠١٢

• International Quality Crown Award - Golden Crown, London 2012

• جائزة القمة العالمية للجودة – الجائزة الذهبية، نيويورك ٢٠١٠

• International Quality Summit Award – Golden Award, New York 2010

• القرن الحادي والعشرين – جائزة النجمة الذهبية الدولية للمكانة والجودة، أثينا ٢٠٠٥

• 21st Century – Gold Star International Award for Prestige and Quality, Athens 2005

• الجائزة الأوروبية العالمية للجودة – جائزة الألفية الجديدة، باريس ٢٠٠٤

• International European Award for Quality – New Millennium Award, Paris 2004

• النجمة الدولية للجودة – الفئة الذهبية، جنيف ٢٠٠١

• Etoile International à la Qualité – Catégorie Or, Geneva 2001

والجدير بالذكر في هذا السياق ان شركة كهرياء زحلة EDZ قد حصلت عام ٢٠٠٣ على شهادة ISO 9001 لتوزيع الطاقة وهي الشركة الوحيدة ضمن إطار عملها على الأراضي اللبنانية.

**الفقرة التاسعة: وصف التطبيق العملي**

**البند الاول: مدّة التدريب.**

إن المرتجى الأساسي لهذا التقرير يهدف الى التعرف على شركة كهرباء زحلة والاختصاص على سير العمل فيها، وبغية الوصول الى ذلك لا بدّ من التعرف على آليات العمل في جميع الدوائر والاقسام المرتبطة بها، لذلك قمت بتقسيم ساعات التدريب الى ٢٥٠ المفروضة من إدارة الجامعة اللبنانية على دوائر وأقسام الشركة على الشكل التالي:

- أولاً - ٧٠ ساعة في الدائرة المالية.
  - ثانياً - ٧٠ ساعة في الدائرة الفنية.
  - ثالثاً - ٣٠ ساعة مع مسؤول الجودة.
  - رابعاً - ٣٠ ساعة في امانة سر شؤون الموظفين
  - خامساً - ٤٠ ساعة في المديرية العامة للشركة.
  - سادساً - ١٠ ساعات لدى مجلس إدارة الشركة.
- وذلك اعتباراً من ٢٠١٧/١/٢ ولغاية ٢٠١٧/٣/١

#### البند الثاني: دوام العمل:

يبدأ دوام العمل العادي في شركة كهرباء من الساعة ٨:٠٠ صباحاً ولغاية الساعة ١٧:٠٠ في جميع الأيام ما عدا السبت لغاية الساعة ١٤:٠٠ والأحد أيام عطلة إدارية، على انه، وبسبب طبيعة العمل في بعض الدوائر والاقسام والذي يستلزم الحضور والجهوزية الكاملة على مدار ٢٤ ساعة كان لا بدّ من تقسيم العمل الى نوبات ليلية ونهارية وبالتالي تنظيم دوامات العمل على هذا الأساس.

إلا أنه وبسبب ظروف خدمتي في وزارة الدفاع الوطني، كنت أستفيد من بقاء بعض الموظفين خارج أوقات الدوام وخاصةً رئيس الدائرة المالية والدائرة الفنية، للتعويض عن عدم تمكني من الحضور في خلال أيام الأسبوع.

#### البند الثالث: المسؤول في شركة كهرباء زحلة عن التدريب.

أولاً- رئيس الدائرة المالية، المهندس نقولا سابا.

ثانياً- رئيس الدائرة الفنية، المهندس ناجي جريصاتي.

#### البند الرابع: المقابلات.

لقد أجريت المقابلات التالية:

الأولى: بتاريخ ٥-١-٢٠١٧ مع رئيس مجلس إدارة ومدير عام شركة كهرباء زحلة المهندس أسعد نكد، حيث تم التطرق في هذه المقابلة الى مشكلة الكهرباء في لبنان، وبشكل خاص الى مشكلة الإنتاج والعوائق القانونية التي تعترض قيام القطاع الخاص



بإنتاج الكهرباء في ظل التدخلات والأوضاع السياسية التي تسود البلاد، وبعدها قدم المهندس اسعد نكد شرحاً عن العوامل التي حملت الشركة على إقامة معمل الإنتاج واسهب في الحديث عن منافع هذا المعمل والرضى الشعبي عن عمل شركة كهرباء زحلة، ومدى تعويله عليه في نهاية عام ٢٠١٨ (تاريخ انتهاء مدة الامتياز). وبعد ذلك تم الحديث بشكل عام عن دوائر الشركة واقسامها ومنهجيات العمل فيها والتقنيات المستخدمة.

**الثانية:** بتاريخ ٢١-١-٢٠١٧ مع المسؤول عن امانة السر في الشركة، السيد فادي رزق الله حيث تم اطلاعي على المحفوظات والمستندات المستخدمة في الشركة وكيفية حفظها وارشفتها وتأليها.

**الثالثة:** بتاريخ ٨-٢-٢٠١٧ مع رئيس الدائرة المالية، المهندس نقولا سابا، والذي اطلعني على اقسام الدائرة ومهامها وكيفية سير العمل فيها، إضافة الى التقارير المعدة من قبل هذه الدائرة والمراجع التي يتم ارسالها اليها، وكيفية اعداد الموازنات والعناصر التي تدخل في حساباتها، واكثر ما لفتني في هذه المقابلة هو كيفية اعداد الدراسات المالية الخاصة بالمشاريع لاسيما دراسة الجدوى الاقتصادية.

**الرابعة:** بتاريخ ٢٠-٢-٢٠١٧ مع رئيس الدائرة الفنية، المهندس ناجي جريصاتي، والذي عرفني على هذه الدائرة وأهميتها على إعتبار ان معظم النظم والتقنيات الحديثة والتي ساهمت في نجاح الشركة تقع ضمن صلاحيات دائرته، كما تم شرح كيفية عمل وأهمية كل نظام على حدة، إضافة الى ذلك كيفية استغلال المعطيات المنتجة من هذه النظم في اعداد الدراسات والتخطيط للمشاريع المستقبلية.

**الخامسة:** بتاريخ ٢٥-٢-٢٠١٧ مع مسؤول الجودة حيث اطلعت على مدى أهمية عنصر الزبائن لدى الشركة وبشكل خاص على رضاهم حيث ان جودة منتجات شركة كهرباء زحلة وخدمة الزبائن كانت الأساس في نيلها الجوائز والشهادات.

#### **البند الخامس: العلاقة مع الموظفين.**

كانت العلاقة مع العاملين في الشركة من مختلف المستويات ممتازة، وكنت ألتقي ببعضهم خارج أوقات الدوام، للإستفسار عن بعض الأمور المتعلقة بعمل الشركة، أضف الى ذلك ان سياسة الشركة في الوقت الحاضر تقوم على التسويق لنجاحاتها، بهدف خلق رأي عام ضاغط يستثمر بطريقة ما بنهاية عام ٢٠١٨.

#### **البند السادس: الحلقات التعليمية والتدريبية التي شاركت بها.**

في إطار إعداد الكوادر والعناصر المتخصصة، تنظم إدارة شركة كهرباء زحلة دورات وندوات تدريبية وتعليمية للعاملين فيها، مع التركيز على العاملين على نظم المعلوماتية الحديثة حيث يتم تحديثها دورياً (Updating) مما يستتبع إعادة تأهيل للعناصر العاملة عليها وتدريبهم على التعديلات والتحديثات التي استجبت على البرامج، في هذا الإطار تابعت دورة مقتضبة مقامة في الشركة على نظام GIS (نظام المعلومات الجغرافية Geographic Information System) على اعتبار ان هذا النظام، الذي تتعدد استعمالاته، كنت قد تعرفت عليه من خلال مهامي في المؤسسة العسكرية وخضعت لدورة تدريبية على كيفية استخدامه، مما أتاح لي من ناحية التعرف على استعمالات جديدة لهذا النظام، من ناحية أخرى التعرف على آخر التحديثات التي أدخلت على هذا النظام وكيفية التعامل معها واستخدامها.

#### البند السابع: القوانين والأنظمة والمستندات التي اطلعت عليها.

- محفوظات وأرشيف شركة كهرباء زحلة من سجلات وملفات.
- اتفاقية منح الامتياز ودفتر شروطها.
- أعداد من صحف مختلفة تتضمن مقابلات مع مدير عام شركة كهرباء زحلة، او تحقيقات صحفية او مقالات ذات صلة بكهرباء زحلة.
- القانون رقم ٤٦٢ تاريخ ٢٠٠٢/٩/٢ (تنظيم قطاع الكهرباء).
- القانون رقم ٦٦/٢٠ تاريخ ١٩٦٦/٣/٢٩ (تنظيم وزارة الطاقة والمياه) وتعديلاته.
- القانون رقم ٤٨ تاريخ ٢٠١٧/٩/٧ (تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص)
- مشروع قانون معجل مقدم من وزير الطاقة والمياه بتاريخ ٢٠١٨/١/٤ يتعلق بالإجازة للقطاع الخاص بتشبيد وإنشاء معامل لمعالجة النفايات الصلبة وتحويلها الى طاقة كهربائية وبيعها من مؤسسة كهرباء لبنان.
- القرار رقم ٢٥١١ تاريخ ١٩٢٤/٣/٢٠ المتعلق بوضع قانون لإعطاء الامتيازات.
- القانون المنشور بالمرسوم رقم ١٥٧٧٠ تاريخ ١٩٦٤/٣/١٣ المتعلق باسترداد الامتيازات.

- المرسوم رقم ١١٩٠ تاريخ ١٩٧٣/٧/٢٢ المتعلق بتحديد نطاق إمتياز كهرباء زحلة.

**البند الثامن: المشكلات التي واجهتها.**

- مشكلة الوقت الضيق المتاح لي، بسبب ظروف خدمتي سيما في ظل الأوضاع السياسية والأمنية التي مرت بها البلاد مما استتبع زيادة في ساعات عملي.
- التحفظ الضمني وفي بعض الأحيان الصريح على إمكانية الاطلاع على المستندات ذات الصلة بمالية الشركة، او فيما يتعلق بأسماء المساهمين وحصصهم وكذلك الامر فيما خص الأساليب والطرق والسياسات التي ستتبعها الشركة من اجل تجديد الامتياز او الإبقاء على ادارتها لكهرباء زحلة سيما ان كل المؤشرات الداخلية للشركة والترويج الدعائي لها يدل على انها ستستمر في عملها بعد .٢٠١٨/١٢/٣١

## الفصل الثاني: الأعمال التي نفذتها أو شاركت في تنفيذها.

أثناء ساعات التدريب الـ ٢٥٠ التي قضيتها في الشركة، ومن خلال الجدول الزمني الذي وضعته، تسنى لي الاطلاع عن كثب على عمل الدوائر والاقسام وكيفية العمل فيها، إضافة إلى المعاملات التي تنجزها والاعمال التي تقوم بها والتقارير التي تنظمها.

### الفقرة الاولى: الدائرة المالية.

تتولى الدائرة المالية في شركة كهرباء زحلة EDZ جميع المهام ذات الصلة بمالية الشركة إن لناحية الموارد أو لناحية نفقات الشركة إضافة إلى اعداد الموازنات والحسابات، لذلك خلال الفترة التي قضيتها في هذه الدائرة تم التعرف على الكثير من المعاملات التي تجرى في هذه الدائرة وأهمها:

١. المستندات المطلوبة لقبول المشتركين الجدد، وما هو مضمون عقد الاشتراك وكيفية تنظيمه وتسجيله ومن ثم تأليله بغية ربطه بعد قبوله ودفع الرسوم المتوجبة وتركيب العدادات بنظام الـ GIS.
٢. كيفية ادخال المعلومات المتعلقة بالمشاركين لناحية تحديد كمية الكهرباء المستعملة والمستهلكة من قبلهم، وصولاً إلى اصدار الفاتورة المفصلة بصورة ممكنة.
٣. تسليم ايصالات القبض إلى الجباة، وتقسيم المناطق الجغرافية عليهم.
٤. كيفية استلام الأموال من الجباة وبراء ذمة كل مشترك من المستحقات المتوجبة شهرياً عليه.
٥. تنظيم التقارير الدورية فيما يتعلق بالعائدات الشهرية والتي تتم من خلال أنظمة المحاسبة الممكنة.
٦. وكذلك الامر فيما يتعلق بالتقارير السنوية، أو أية معلومات او بيانات ذات صلة بمالية الشركة.

### الفقرة الثانية: الدائرة الفنية.

تعتبر الأعمال والمهام المنفذة في الدائرة الفنية في شركة كهرباء زحلة، السبب الأساس لتمييز الشركة ونجاحها، ويتأتى ذلك من التقنيات الفنية المتطورة المعتمدة في هذا المجال، لذلك وخلال الفترة التدريبية في هذه الدائرة تعرفت على بعض الفنيات وكيفية استخدامها وتحليلها وأهمها:

١. استخراج المعلومات والبيانات والإحصاءات المنتجة عبر النظم الالكترونية والمعلوماتية.

٢. كيفية اكتشاف الأعطال أو أية اعمال على الشبكة من خلال المستشعرات المركبة على المحولات او في أماكن محددة على الشبكة عبر غرف المراقبة، وتوجيه فرق الصيانة القريبة الى أماكن محددة وذلك بالاستعانة بنظامي GPS و GPRS.
٣. كيفية الاشراف على معمل الإنتاج وتنفيذ برامج التعهد والصيانة اليومية والاسبوعية والشهرية.
٤. كيفية اعداد الدراسات وذلك من خلال تحليل المعطيات الرقمية وإدخال الافتراضات للوصول الى النتائج الدقيقة.

### الفقرة الثالثة: مسؤول الجودة.

تولي شركة كهرباء زحلة أهمية لعامل الجودة والميزة التنافسية، حيث تقع هذه المهمة على عاتق مسؤول الجودة، التي تنقسم مهامه الى إتجاهين رئيسيين، الأول يتعلق بجودة المنتج أي جودة التيار الكهربائي والثاني يتعلق برضا الزبائن، لذلك وخلال وجودي مع مسؤول الجودة اطلعت على التالي:

١. كيفية مراقبة جودة التيار الكهربائي لناحية الانتظام والاستمرار، كذلك بالنسبة الى خدمة الزبائن ومعالجة الأخطاء الحسابية التي يمكن ان تحصل اثناء احتساب فاتورة المشترك الشهرية.
٢. آلية تلقي الشكاوى من المشتركين، وكيفية إجراء التحقيقات اللازمة من قبل المدققين، ورفع التقارير الى المدير العام بغية اتخاذ القرار المناسب ومعالجة الخلل الحاصل.

### الفقرة الرابعة: مجلس الإدارة.

تسنى لي خلال فترة التدريب أن اطلع على المسار القانوني والإداري لتنفيذ مشروع محدد انطلاقاً من مرحلة الطلب وصولاً الى التنفيذ النهائي والتحقق منه مروراً بمراحل التخطيط والدراسة والاقرار والتنفيذ. وهذا المشروع هو امداد القاعدة الجوية العسكرية ومطار رياق العسكري، بخط لنقل التوتر الكهربائي المتوسط، وذلك وفقاً للمراحل التالية:

- أ. تقدمت قيادة الجيش اللبناني بكتاب الى شركة كهرباء زحلة تطلب بموجبه تزويد قاعدة رياق الجوية بالطاقة الكهربائية عبر خط نقل مستقل ذو توتر متوسط، وذلك لضرورات عسكرية.
- ب. عرض الكتاب على مجلس الإدارة حيث تقرر الموافقة المبدئية عليه، على ان لا يباشر تنفيذه الا بعد الحصول على الموافقات اللازمة من الإدارات المختصة في الدولة

ووفقاً للأصول والقوانين المرعية الاجراء، على ان يتولى المدير العام اعداد الدراسات اللازمة للمشروع في حينه.

ج. رفعت الشركة الكتاب الى وزارة الطاقة والمياه، مذيلاً بإقتراح الموافقة على الطلب، وأشارت ايضاً الى إقتراح اخذ موافقة وزارة الاشغال العامة والنقل، كون تنفيذه يحتاج الى استعمال أو إنشاء بنى تحتية على طريق عام.

د. وافقت وزارة الطاقة والمياه، وذلك بعد استطلاع رأي وزارة الاشغال العامة والنقل، على طلب قيادة الجيش واعادت الملف الى شركة كهرباء زحلة للتنفيذ.

هـ. عرض الملف مجدداً على مجلس الإدارة الذي وافق على المباشرة بالتنفيذ، وأكد على قراره السابق القاضي بتكليف المدير العام اعداد الدراسات اللازمة.

و. طلب المدير العام من رئيس الدائرة الفنية اعداد الدراسات اللازمة والضرورية والتنسيق مع رئيس الدائرة الفنية لتحديد التكلفة المالية للمشروع ووضع جدول زمني للتنفيذ.

ز. أعدت الدراسات الفنية والمالية في الدوائر والاقسام، ورُفع تقرير متكامل الى المدير العام لعرضه على مجلس الإدارة لأخذ موافقته النهائية والمباشرة بالتنفيذ.

ح. عرض المدير العام المشروع بكافة جوانبه على مجلس الإدارة، وذلك بحضور رؤساء الدوائر، حيث وافق عليه المجلس بالإجماع.

تميز التقرير الذي عرض على مجلس الإدارة بالدقة والحرفية، حيث تضمن جداول

مفصلة وبرامج زمنية لمراحل التنفيذ، وبيانات رقمية، وجداول بالتكاليف والمستلزمات المالية،

كما أنه لا بد من الإشارة الى أن طريقة العرض والوسائل المستخدمة لا تخلو من الحرفية مع

استعمال أحدث وسائل عرض المشاريع.

مثال عن أبرز ما تم عرضه هو جدول التنفيذ.

يتألف المشروع من الأمور الأساسية التالية:

اسم المرحلة	وصف المراحل	مدة التنفيذ
A	إنشاء أو استعمال البنى التحتية على طريق زحلة (المدينة الصناعية) - تربل - رياق (القاعدة الجوية).	٢٠ يوم
B	مدّ خطوط النقل للتوتر المتوسط.	١٠ يوم
C	تركيب محولين، الأول في منطقة زحلة المدينة الصناعية، والثاني في رياق.	٥ أيام
D	تركيب المجسات sensors على المحولات وفي أماكن محددة	٣ أيام

	على خط النقل		
٣ أيام	ربط المحولين ببعضهما عبر خط النقل	E	
يوم واحد	الربط بمعمل الإنتاج	F	
يوم واحد	التعرف على الشبكة الجديدة عبر نظام GIS .	G	
يوم واحد	التحقق واختبار التشغيل.	H	

25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
																										A
																										B
																										C
																										D
																										E
																										F
																										G
																										H

إن المدة التي استغرقتها تنفيذ المشروع ووضعه موضع التشغيل، هي ٢٥ يوماً، حيث قسمت الاعمال على الفرق المتخصصة ونفذت بعض الاعمال بطريقة متزامنة مما سمح بكسب الوقت وتنفيذ المطلوب ضمن مهلة مقبولة.

إعتمدت الشركة من خلال إدارة هذا المشروع وغيره من المشاريع على أسلوب جدولة الاعمال للوصول الى أفضل النتائج بأقل كلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن، وهذا الأسلوب تعتمده كبرى الشركات المنفذة للمشاريع وهو ما يعرف في علم الإدارة بأسلوب PERT

## Program Evaluation and Review Technique

إنطلاقاً من المعطيات الواردة في هذا القسم، والمتضمنة عرضاً لتاريخ شركة كهرباء زحلة، وبحثاً في واقعها الحالي من الناحية القانونية والتقنية، ونتيجةً للأعمال التي قمت بها داخل الشركة والنشاطات التي شاركت فيها، وآليات العمل التي اطلعت عليها، إضافةً الى بعض الاستخلاصات التي توصلت إليها، يمكن القول ان عناصر تميّز هذه الشركة بارزة بشكلٍ واضح، ويظهر ذلك من الأساليب والتقنيات التي تعتمدُها في إدارة اعمالها، والوسائل التكنولوجية التي تملكها والتي اتاحت لها تقديم خدمة جيدة للمستهلك، محققةً بذلك عنصر التنافسية والتميز ورضا الزبون والتي تعتبر الأركان الضرورية لنجاح المؤسسات، وما شهادات التقدير والجوائز العالمية التي نالتها الشركة، إلا خير دليلٍ على ذلك.



## القسم الثاني:

### شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء الخاصة حل لمشكلة الكهرباء

#### إمّياز كهرباء زحلة نموذجاً

عَرَفَ لبنان الكهرباء في بداية القرن العشرين، وقام كلٌّ من السلطنة العُثمانيّة والإنتداب الفرنسيّ بتطوير قطاع الكهرباء، إلى أن تسلّمته الدّولة اللبنانيّة بعد الإستقلال. خلال الفترة المذكورة، تمّ منح عددٍ من إمّيازات التوزيع في عددٍ من المناطق ولا يزال بعضها سارياً حتى يومنا هذا، فيما إستردّت الدولة البعض الآخر. عام ١٩٦٤، أُنشئت مؤسّسة كهرباء لبنان والتي تُدير حالياً عدداً من المعامل المائيّة والكهربائيّة لإنتاج الكهرباء. كان وضع القطاع سليماً حتى عشية الحرب الأهليّة، ولكن منذ إنتهاء الحرب في بداية التسعينات، والقطاع يُعاني من مشاكل جمّة.

قد يبدو للوهلة الأولى أن المشاكل التي يُعاني منها قطاع الكهرباء ينحسر تأثيرها فقط على كميّة الكهرباء المُنتجة، والتي بدورها تؤثر على ساعات التّقنين. لكن في الواقع، إن إخفاق الحكومة في مُعالجة هذه المشاكل أدى إلى التأثير السلبيّ على مُختلف القطاعات، التجاريّ، الصّناعي، الزّراعي، السّياحي، البيئي، وعلى الحياة العاديّة والخدمات. فلا يُمكن بناء لبنان حديثاً وامتدوراً، ويستفيد من مقوماته التفاضليّة في العلم، وفي الخدمات، ولا يُمكن للإقتصاد أن يتعافى في قطاعاته كافّة، دون توفير الطّاقة الكهربائيّة بكميّات كافية، وبأسعارٍ مدروسة.

إن مسألة إنعدام الموثوقيّة في قطاع الكهرباء تعود بشكل رئيسي إلى عدم كفاية الطاقة المُنتجة، والتي تؤدّي بدورها إلى زيادة ساعات التّقنين. تعود جذور الأزمة إلى عددٍ من المشاكل الفنيّة مثل عدم كفاية الإنتاج، نقص في صيانة التجهيزات، الضّعف في شبكات النّقل والتوزيع، وتجاوز الأحمال الكهربائيّة المسموحة. هذا بالإضافة إلى المشاكل غير الفنيّة المُتمثّلة بالتشغيل غير الإقتصادي للمعامل على الفيول والديزل، إرتفاع الهدر الفني وغير الفني، النّقص في الجباية، المشاكل الإداريّة، وبعض المشاكل الأخرى.

يُمكن أن يكون الإتجاه نحو الخصخصة هو أحد الحلول المُمكنة التي ظهرت بوادرها في قطاع الكهرباء في لبنان منذ إعطاء الإمتيازات في القرن الماضي، وتمّ تشجيع التوجُّه نحوها في تقارير لجان الخبراء والبنك الدُّولي منذ العام ١٩٩٢.

## الفصل الأول: دراسة تحليلية لإمتياز كهرباء زحلة.

### الفقرة الأولى: لمحة عامة عن الإمتيازات في لبنان.

خلال الفترة الواقعة بين أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وخلال سعي الدُّول الكبرى لتطوير الكهرباء، لم يكن لبنان غائباً عن مرحلة التهاافتِ الدوليِّ على إنتاج هذه الطَّاقة الجَّديدة، بل كان من أوائل دول المنطقة التي بدأت بإنتاج الطَّاقة الكهربائيَّة، والتي لو قُدِّر لها الإستمرار بالوتيرة ذاتها التي إنطلقت بها، لكنَّاً في مصافِّ الدُّول المتقدِّمة في هذا المجال.

بدأ إنتاج الطَّاقة الكهربائيَّة في لبنان في عهد السلطنة العثمانيَّة في بداية القرن العشرين، بمشروعٍ أوروبي، بلجيكي - فرنسي. ففي العام ١٩٠٦، منحت السُّلطة العثمانيَّة سليم أفندي إمتياز إنشاء واستثمار شبكة نقل بالقطار الكهربائي في بيروت، فقامت الشُّركة بإنشاءٍ معملاً بُحارياً في منطقة الكرنطينا بقدره ٢٤٠ كيلواط<sup>(٢٢)</sup>. وقد تمكَّنت الشُّركة المذكورة لاحقاً، في العام ١٩١٠، من إنارة أوَّل مصباح كهربائي في مدينة بيروت.

في كانون الثاني من العام ١٩٢٣، تمَّ إنشاء شركة فرنسيَّة لمتابعة عمل الشُّركة العثمانيَّة في مجالَي النقل والإضاءة في مدينة بيروت، حيث حصلت على إمتياز الشُّركة السابقة وسُمِّيت أولاً "شركة الجر والتنوير لبيروت" ثم لاحقاً "شركة كهرباء بيروت".<sup>(٢٣)</sup>

خلال الحكم العثماني للبنان، وبعد موافقة الدُّولة العثمانيَّة على إعطاء إمتيازات لتوليد الطَّاقة الكهربائيَّة، حصل رزق الله خضرا في العام ١٩٠٧ على إمتيازٍ لاستثمار مياه نهر

---

(٢٢) حنَّا روكز، الكهرباء في لبنان، مطابع حبيب عيد، فرن الشباك، ١٩٩٦، ص ٢٥.

(٢٣) حنَّا روكز، المرجع السابق، ص ٢٦.

إبراهيم في الري وإنتاج الطّاقة الكهربائيّة. ثم تتابعت بعدها الإمتيازات لإنتاج واستثمار الطّاقة الكهربائيّة خلال الإنتداب الفرنسي، ومن بعده العهود الأولى للإستقلال. منحت السلطات القائمة خلال تلك العهود إمتيازات لعددٍ من الأشخاص لإنشاء وتوزيع الطّاقة الكهربائيّة. بعض هذه الإمتيازات لم يتمّ بالدور المطلوب منه لكنّه مازال قائماً حتى هذا اليوم، في حين أن بعضها زال أو إستردّته الحكومة. ومن أهمّ هذه الإمتيازات:

#### أ- إمتياز كهرباء جبيل<sup>(٢٤)</sup>.

في ١٣ أذار ١٩٥٠، صدر المرسوم رقم ١٢٨٠ الذي منّح السّادة فكتور وفؤاد فرنيني وسمعان وجوزيف باسيل، إمتيازاً بتوزيع الطّاقة الكهربائيّة ولمدة سبعين عاماً. يقوم الإمتياز المذكور بشراء الطّاقة الكهربائيّة من كهرباء لبنان وتوزيعها على جبيل والقرى المحيطة.

#### ب- إمتياز عاليه - سوق الغرب.

في العام ١٩٢٤، حصل السيّد يوسف عبد النور على إمتياز كهرباء عاليه من حاكم دولة لبنان الكبير آنذاك الجنرال فندنبرغ، وذلك لمدة اربعين عاماً (تمّ تمديدها لمدة ٧٥ عاماً). بموجب الإمتياز، يشتري السيد يوسف عبد النور الكهرباء من كهرباء لبنان ويوزّعها على عاليه والقرى المحيطة.

#### ج- إمتياز كهرباء قاديشا.

عام ١٩٢٦، تمّ منح إمتياز إستثمار الطّاقة من نهر قاديشا لمدة ٥٠ سنة (تمّ تمديده لاحقاً) وذلك فور البدء بالإنتاج الذي إنطلق في أيلول من العام ١٩٢٩، وشمل الإمتياز تغذية مناطق شمال لبنان بالكهرباء.

#### د- إمتياز تلفريك جونيه.

يشتري الطّاقة بأسعارٍ مخفضةٍ من مؤسّسة كهرباء لبنان لتسيير مشروع تلفريك جونيه-حريصا.

#### هـ- إمتياز كهرباء نهر الحوز.

---

(٢٤) المرجع السابق، ص ٥.

مُنح هذا الإمتياز في العام ١٩٥١ ولمدة ٧٥ سنة إلى شركة الترابية اللبنانية، بهدف تأمين الطاقة الكهربائية لأعمال شركة الترابية.

هذا بالإضافة إلى عددٍ آخر من الإمتيازات التي تم إستردادها منذ بداية السبعينات (حمّانا، بيت مري، برمّانا، إنطلياس، البترون، وبحمدون).

### و- إمتياز كهرباء زحلة.

(سيصار الى التفصيل في الفقرات اللاحقة)

### الفقرة الثانية: لمحة عامة عن إمتياز كهرباء زحلة.

في العام ١٩١٠، وبموافقةٍ من الباب العالي في الدّولة العثمانية، جهّز عددٌ من أبناء زحلة مولدًا كهربائيًا داخل طاحونة في وادي العرايش، مستعملين مياه نهر البردوني، فأناروا مدينة زحلة. وتمكّن القِيمُون على المشروع (الأب يعقوب رياشي ويوسف البريدي) في العام ١٩٢٣، من تثبيت الواقع القائم وتشريعه لمدة سبعين عاماً، وبموافقة المفوض السّامي الفرنسي ويغان. أنهت هذه الشّركة إنشاء معملها في العام ١٩٢٨، وأتبعته بآخر في العام ١٩٥١، وتعاقدت مع كهرباء بيروت لتزويدها بالطّاقة. إلا أنّ معامِل الإنتاج توقفت في العام ١٩٧٦، وأصبحت تشتري الكهرباء من مؤسّسة كهرباء لبنان وتوزّعها على المُشترِكين في زحلة ومحيطها. في العام ١٩٩٥ وبموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٥٩ تاريخ ١١/١٥/١٩٩٥ تم تمديد الامتياز لمدة ١٥ سنة " بدل سنوات الحرب " بحيث ينتهي في ٣١/١٢/٢٠١٨، في عام ٢٠١٤ وبسبب زيادة ساعات التقنين الناجم عن العجز المتفاقم الذي أصاب انتاج الكهرباء في مؤسّسة كهرباء لبنان المورد الأساس للطاقة لشركة كهرباء زحلة، ومع ازدياد المطالبات الشعبية<sup>(٢٥)</sup>، ومستندين على اتفاقية الامتياز ودفتر الشروط المرفق، والقانون رقم ٢٠٠٢/٢٤٦ قانون تنظيم قطاع الكهرباء، أنشأت شركة كهرباء زحلة معمل انتاج للطاقة الكهربائية عن طريق استئجار مولدات كهربائية عملاقة تعمل على الفيول ويمكن ان تعمل على الغاز الطبيعي، وتركيبها من أجل تأمين الطاقة الكهربائية ضمن نطاق امتيازها الجغرافي في ساعات انقطاع التغذية من كهرباء لبنان، بحيث تؤمن التغذية بصورة مستمرة على مدار الساعة. يؤمن

معمل الإنتاج حوالي ٦٠ ميغاواط، يستفيد منه ٦٠٠٠٠ مشترك، في مساحة تساوي ٢٣٦ كلم<sup>٢</sup>، تضم مدينة زحلة و١٥ قرية مجاورة<sup>(٢٦)</sup>.

### الفقرة الثالثة: تقييم أداء شركة كهرباء زحلة.

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات المعاصرة خاصة الصناعية منها أهمية كبرى، هذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع يعتبر مقياساً لنجاح المؤسسة، وهو ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه.

يعد الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلباً أو إيجاباً، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئته، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما: الكفاءة والفعالية.

بصفة عامة إن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت وسبل معالجتها.

### البند الأول: نظام بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء ، والتي جاءت فكرتها إنطلاقاً من مبدأ "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"<sup>(٢٧)</sup>، وهي تركز على دمج كل المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، وذلك وفق الأبعاد التالية:

**البعد المالي:** ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة.

**بعد العملاء:** ويركز على خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور

العميل.

---

(٢) شركة كهرباء زحلة EDZ

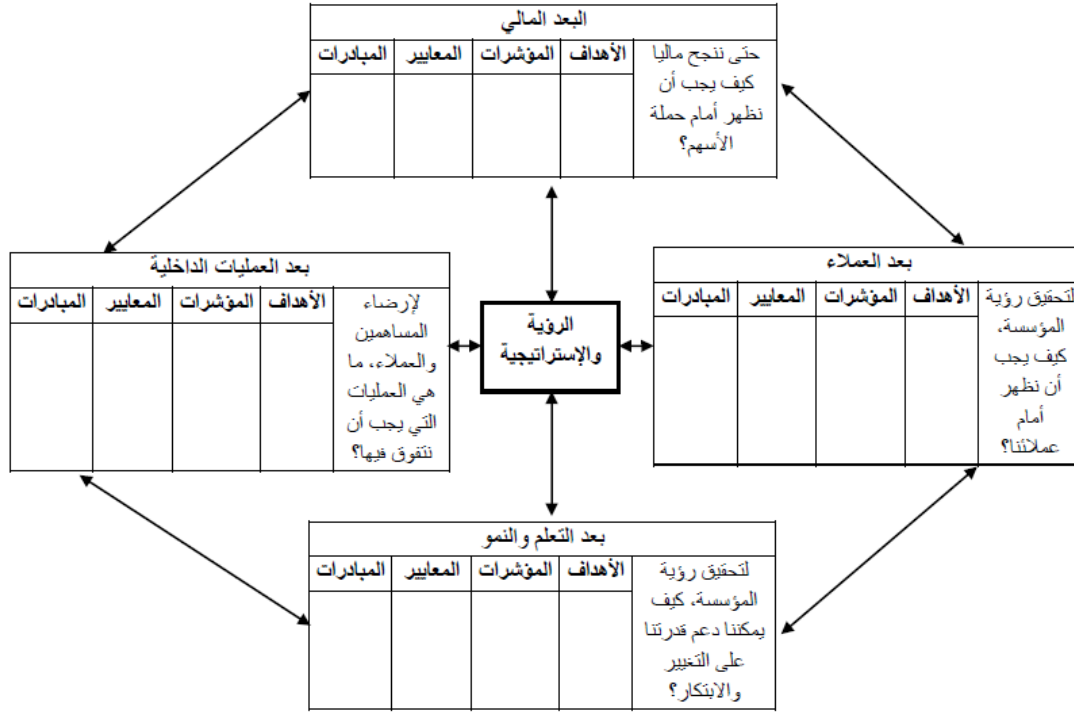
(١) خالد محمد حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليزاوي للنشر، طبعة ٢٠٠٧، ص ١٢٨.

بعد العمليات الداخلية: ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين.

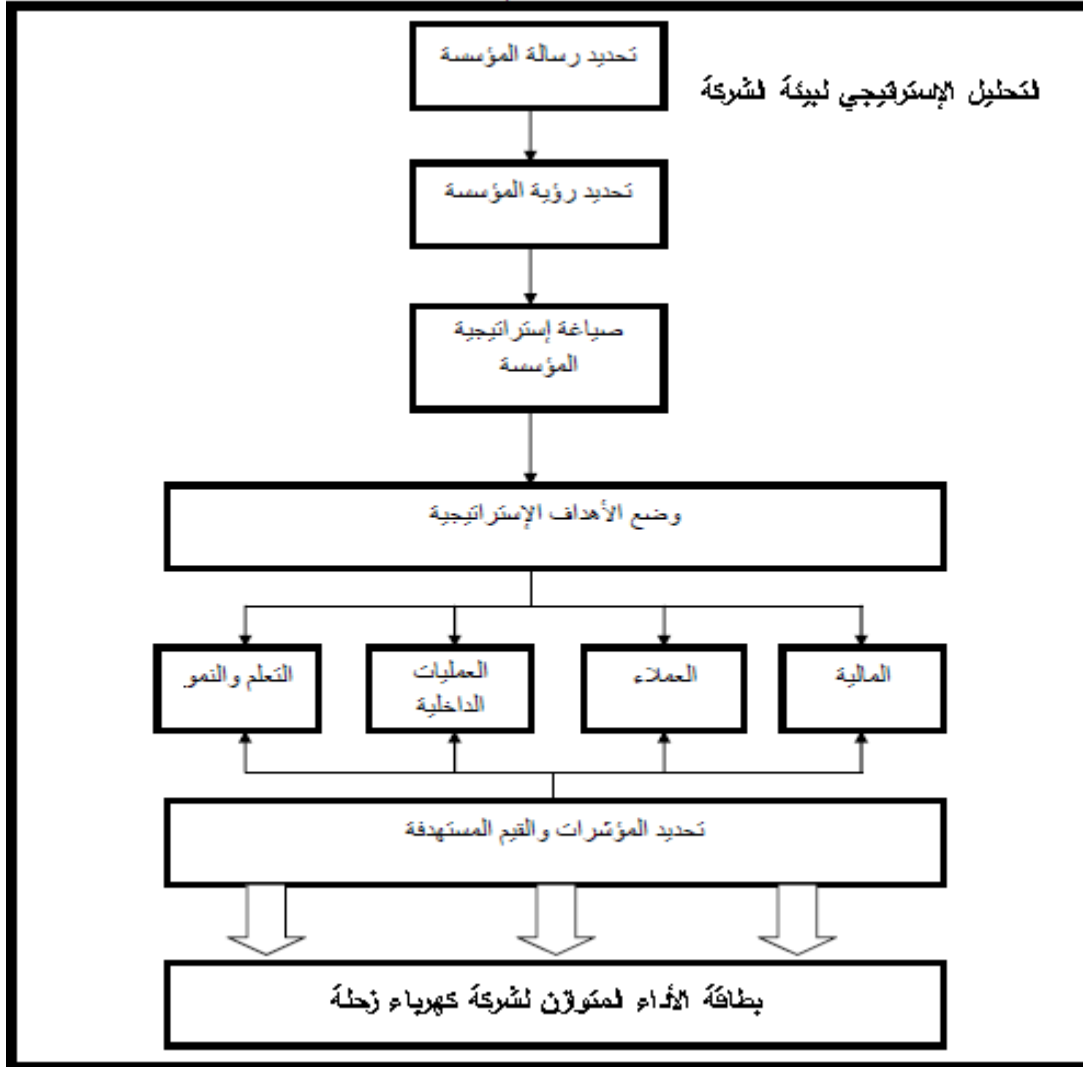
بعد التعلم والنمو: ويهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المؤسسة.

على انه وفي ظل جمود الابعاد المذكورة أعلاه لا بدّ من إعطاء البعد الاجتماعي المتمثل بالخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لمحيطها مما يسهل قبولها وصولاً الى تشكيل قوة اجتماعية ضاغطة ومساندة لها.

#### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



## الخطوات المتبعة لإعداد بطاقة تقييم الأداء المتوازن



### البند الثاني: التحليل الإستراتيجي لبيئة شركة كهرباء زحلة.

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب بالدرجة الأولى معرفة دقيقة بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة وبالعوامل المؤثرة فيهما.

يستند التحليل الإستراتيجي لبيئة الشركة على تحليل مكونات بيئتها الداخلية والخارجية، لمعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وإكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية.

إن نموذج (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) SWOT هو أفضل طريقة لتحليل بيئة الشركة، حيث يتم تحليل بيئتها الداخلية من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وبيئتها الخارجية عبر التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات.

### أولاً: نقاط القوة.

تمتلك شركة كهرباء زحلة EDZ الكثير من نقاط القوة التي أسهمت وسهلت تحقيق رؤيتها، وتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة لخدمة هذه الرؤية وأهم نقاط القوة هي:

(أ) - الخبرة المتراكمة: راكمت شركة كهرباء زحلة EDZ الخبرات في مختلف المجالات التقنية والفنية والإدارية وذلك نتيجة المدة الطويلة للامتياز التي حصلت عليه، حيث منح هذا الامتياز بموجب فرمان سلطاني بتاريخ ٢٠/٢/١٩١٠، وبعد تمديده سينتهي ورقياً ب ٣١/١٢/٢٠١٨ أي ما يقارب ١٠٠ عام من التجارب في مختلف الظروف.

(ب) - الإدارة الجيدة: تتميز إدارة شركة كهرباء زحلة بالمرونة وسرعة اتخاذ القرارات، يساعدها في ذلك اعتمادها على هيكلية واضحة تتوزع فيها المهمات، وتظهر الارتباط الوظيفي لكل عامل، أما المنهج العام المتبع يقوم على نظرية تسطيح الإدارة و توزيع الصلاحيات، إضافة الى اعتمادها على النظم المعلوماتية MIS في سبيل تيسير العمل الإداري فيها من جهة وتسريع إتمام المعاملات للمشاركين من جهة أخرى.

(ج) - الاعتماد على النظم والمعدات التكنولوجية المتطورة: تعتمد شركة كهرباء زحلة على أحدث النظم في مجال مراقبة التيار الكهربائي ومراقبة خطوط النقل والتوزيع والاستهلاك والتعدي على الشبكات والصيانة، كنظام المعلومات الجغرافية. GIS ونظام القياس عن بعد. Telemetry ونظام تحديد المواقع العالمي. GPS وغيرها من النظم والبرامج المعلوماتية مما اكسب الشركة ميزة تنافسية في هذا المجال ونالت جوائز وشهادات تقدير عالمية في هذا المجال.



(د) - الطاقة النظيفة: تشجع شركة كهرباء زحلة EDZ المشتركين لديها على انتاج الطاقة النظيفة عبر تقديم تسهيلات لطالبي تركيب الالواح الشمسية المنتجة للطاقة، كما تقوم الشركة بشراء الطاقة عن طريق وصلها على الشبكة باعتماد تقنية Net Metering بحيث تخفض فاتورة الكهرباء بمبلغ يوازي كمية الطاقة المنتجة من الالواح الشمسية.

(هـ) - الموارد البشرية: تولي شركة كهرباء زحلة EDZ موضوع إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى، وكدليل على هذه الأهمية، احتفاظ المدير العام بهذه الصلاحية، على اعتبار ان التميز والتنافسية التي تسعى الشركة الوصول اليه يبدأ بإختيار العناصر الكفؤة والمتميزة، و بحسن إدارة هذه الموارد، وفي هذا الاطار تعتمد الشركة على العاملين لديها في تنفيذ الاعمال ذات الصلة بالكهرباء، من انتاج وتوزيع وجباية وصيانة، وتقوم بإستئجار الخدمات في بعض الأمور الأخرى كالحراسة وتأمين اللوجستية، كما تعتمد على خبرات بعض الموظفين المتقاعدين وذلك بالتعاقد معهم.

(و) - الأرباح المالية: بالرغم من التحفظ الذي تبديه اية شركة تجارية على ارقامها المالية بشكل عام، وعلى أرباحها المالية بشكل خاص، يتبين من الوقائع ومن السياسات التي تنتهجها الشركة في سبيل تجديد إدارتها لمرفق كهرباء زحلة، انها تحقق عائدات مالية جيدة توزع على المساهمين، اضافةً الى تغلفتها من التسعيرة الرسمية للكهرباء، وفرضها تسعيرة تناسبها وتحقق لها ارباحاً.

اضافةً الى ذلك لا بدّ من الإشارة، أن معمل الإنتاج هو كناية عن مولدات كهربائية ضخمة، مؤجرة من شركة اجنبية، مما يعني أنها أدخلت الى الأراضي اللبنانية بهذه الصفة، أي انها تابعة لشركة اجنبية تنفذ مشروعاً في لبنان، وسيصار الى تفكيكها وإخراجها من لبنان بعد إتمام المشروع، وبذلك حققت EDZ منافع مالية من عدة صعد، اولاً اعفاء المولدات من الرسوم الجمركية، ثانياً سرعة التركيب، مما سرع عمليات الإنتاج وبالتالي الربح، ثالثاً وهو الأهم، ويتمثل في أن هذه المولدات لم تدخل في أصول وممتلكات الشركة، كونها مستأجرة وبالتالي لا تستوجب التسليم الى الدولة عند انتهاء مدة الامتياز.

كما انه في هذا الإطار لا بدّ من الإشارة، الى أن نسبة الهدر والخسارة الفنية وغير الفنية تبلغ اقل من ٥% وهي الأدنى في لبنان وتلامس المعدلات العالمية مما ينتج عنه حكماً تخفيضاً في تكلفة الإنتاج وزيادة في الأرباح.

(ز) - رضا الزبون: اشارت الإحصاءات التي أجريت على عينة من مشتركي كهرباء زحلة، على رضا كبير لديهم، عن منتجات الشركة المتمثلة في تأمين التيار الكهربائي بصورة مستمرة وبتوتر جيد، والخدمات الأخرى التي تقدمها الشركة.

ثانياً: نقاط الضعف.

(أ) - أحادية معمل الإنتاج: إن نقطة الضعف الأساسية التي تواجه شركة كهرباء زحلة، فتتمثل بأحادية معمل الإنتاج، إذ انها لا تمتلك اية وحدة انتاج طاقة أخرى، وبالتالي فإن خروج هذا المعمل عن العمل، يؤدي حكماً الى عودة الاعتماد كلياً على الكميات المتوفرة من شركة كهرباء لبنان، وبالتالي عودة التقنين، فتفقد شركة كهرباء زحلة ميزتها التنافسية، وربما سبب وجودها مستقبلاً.

(ب) - المدة المتبقية من عقد الامتياز: حسب عقد الامتياز ودفتر الشروط الملحق به والمصادق عليه سنة ١٩٢٣ فإن مدة الامتياز هي سبعين عاماً أي انها كانت ستنتهي ٢٠٠٣/١٢/٣١ ولكن بسبب الحرب الاهلية التي عصفت بلبنان لما يقارب الخمس عشرة سنة، وبناءً لطلب تقدمت به الشركة، لتعليق الامتياز لفترة موازية لفترة الاحداث، وافق مجلس الوزراء في قراره رقم ١٩٩٥/٥٩ تاريخ ١٩٩٥/١١/١٥ على هذا التعليق وبالتالي التمديد لهذا الامتياز بحيث أصبح تاريخ انتهائه هو ٢٠١٨/١٢/٣١، مما يعني ان الفترة المتبقية تقل عن سنة، مما يستتبع توقف كافة المشاريع وتغيب الدراسات والمخططات المستقبلية، إذا تبين للقيمين على الشركة تعذر تجديد الامتياز بشكلٍ من الاشكال.

### ثالثاً: الفرص المتاحة.

(أ) - العامل الجغرافي: نصت المادة الأولى من المرسوم رقم ١١٩٠ تاريخ

١٩٧٤/٧/٢٢ (تحديد نطاق امتياز كهرباء زحلة) على التالي:

مادة ١: يحدد نطاق امتياز شركة كهرباء زحلة المساهمة (ش.م.ل.)

بصورة نهائية جازمة مانعة بالقرى التالية حسب نطاقها البلدي بتاريخ توقيع

هذا الاتفاق:

زحلة- المعلقة- علي النهري- كسارة- سعد نايل- تعنايل- حوش الامراء-  
وادي العرايش - ابلح- الفرزل- حوش حالا- رياق -بر الياس - المرج-  
نيحا الفوقا- نيحا التحتا - قاع الريم- حزرتا- النبي ايلا- تعلبايا-  
والاسطبل الروضة.

هذه البقعة الجغرافية تغطي مساحة ٢٣٦ كلم<sup>٢</sup> ، ذات طبيعة سهلية تتعدم فيها التضاريس المانعة مما يجعل عمليات تركيب خطوط النقل والاعمدة سهلة وبتكلفة منخفضة، اضافةً الى إمكانية المناورة في تحديد اتجاهات الخطوط كونه يطغى على منطقة عمل إمتياز كهرباء زحلة الطابع السهلي والزراعي.

(ب)- العامل الديموغرافي: يستفيد من شركة كهرباء زحلة EDZ حوالي ٦٥٠٠٠ مشترك يشكل القطاع السكني نحو ٩٠% من المجموع المستفيدين، والباقي للإدارات الرسمية والقطاعات الصناعية والزراعية والسياحية، هذا يعني ان الحاجة الى كميات الطاقة تبقى مقبولة والزيادة المطردة للحاجة والمرتبطة بالنمو السكاني تبقى ضمن إمكانيات الشركة وقادرة على تلبيتها، وأبرز دليل على ذلك هو عدم تأثر إمكانات الشركة بالتغذية بالتيار الكهربائي، بأعداد النازحين السوريين.

(ج)- العامل الاقتصادي: لا تزال أسعار العقارات في منطقة البقاع مقبولة مقارنة مع غيره من الناطق اللبنانية، مما سمح للشركة بشراء قطعة ارض واسعة نسبياً اقامت عليها معمل الإنتاج الكهربائي، أضف الى ذلك تعدد الخيارات امامها في انتقاء العقار المناسب.

ومن اهم العوامل الاقتصادية التي تعتبر من نقاط القوة والتي ساهمت بإنجاح عمل الشركة لجهة تقديم خدمة جيدة بأسعار مقبولة، هو انخفاض أسعار المشتقات النفطية العالمي وانعكاسه على الأسعار المحلية مما ساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج، وبالتالي تخفيض الفاتورة على المشتركين مما ساعد في رفع مستوى رضا الزبون.

(د)- العامل الاجتماعي الداعم: استفادت شركة كهرباء زحلة من الحالة الاجتماعية الناقمة على التقنين، وارتفاع قيمة الفواتير المستحقة لأصحاب المولدات، واستغلتها كوسيلة ضغط على السلطات السياسية في البلاد لتبرير احقيتها في انتاج الطاقة بحجة المصلحة والمنفعة العامة، في ظل الغموض وعدم وضوح القوانين التي

ترعى هذا الامر. وتعول الشركة كثيراً على هذا العامل خاصةً مع اقتراب نهاية عقد الامتياز بنهاية ٢٠١٨، للضغط لجهة تمديد مدة الامتياز او تكريس امر واقع. (هـ) - السياسة الاقتصادية العامة: أوصى خبراء البنك الدولي في دراسته التفصيلية عن وضع الكهرباء في لبنان (إنتهى من إعدادها في كانون الأول عام ٢٠٠٨)<sup>(٢٨)</sup>، أن يتولّى القطاع الخاص تشغيل بعض المشاريع التي يتمّ تأهيلها وصيانتها، وأن يلعب دوراً رئيسياً في تطوير البنى التحتية في المرحلة الأولى من خطة إعادة الإعمار. كما أوصى الخبراء، لأسبابٍ تتعلّق بالفعاليّة والتمويل، أن تتخلّى الحكومة عن عددٍ من المصالح في القطاع العام، بينها قطاع الإتصالات وقطاع الطّاقة، وإيلاء أمر تطويرها بصورة كاملة للقطاع الخاص.

في تقريرٍ لاحقٍ لخبراء من البنك الدولي جرى وضعه في العام ١٩٩٥، وكَتَبَيرٍ للّجوءِ إلى الخصخصة، تمّ إضافة مسوّغاتٍ أخرى تتضمّن ما يلي<sup>(٢٩)</sup>:

- زيادة الفعاليّة المُرتجاة من أداء المرافق العامّة.

- تفرّغ الحكومة لقضايا وأنشطة لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها.

- توسيع فرص الإستثمار لموارد القطاع الخاص.

إنطلاقاً من هذه التوجهات، بدأت تترسخ لدى القيمين على السياسات العامة للبلاد، القناعة بضرورة اشراك القطاع الخاص في تأمين بعض المصالح العامة، وربما تخطى مرحلة القناعة الى مرحلة التنفيذ على اعتبار انه المخرج الوحيد لمواجهة بعض المشاكل لا سيما مشكلة الكهرباء، مما يشكل نقطة قوة واعدة لدى إمتياز كهرباء زحلة، تساعد على استمراريّتها وتطورها، وقد ترتقي هذه الحالة الى مستوى الفرص المتاحة الواجب استغلالها من الشركة في سبيل الاستمرار والتطور. (و) - الأنظمة والقوانين: يمكن النظر الى هذا المعطى من وجهتين مختلفتين لا بل متناقضتين:

---

(١) شادي نشابة، مؤسّسة كهرباء لبنان بين فسادها وإحتكار الخصخصة، ٢٠١٢، دراسة متوافرة على الموقع

الانترنت: <http://www.chadinachabe.com/?p=1099>

(٢) تقرير البنك الدولي عن لبنان: "استعادة الماضي ام بناء المستقبل؟"، مجلة الاقتصاد والاعمال، كانون الاول

١٩٩٥، العدد ٩٢، ص ٦.

الوجهة الأولى تتمثل في غياب النصوص التطبيقية لبعض القوانين أو آليات تطبيقها مما يجعلها عرضة للاجتهاد والتفسير وفقاً للظروف والمصالح، وخير مثال على ذلك الجدل الذي حصل على أحقية امتياز كهرباء زحلة على إنتاج الطاقة من خلال إقامة معمل انتاج، وفرض تعريفات مغايرة لتعريف الدولة.

الوجهة الثانية تتمثل بالتوجه السياسي لإشراك القطاع الخاص في تأمين بعض المصالح العامة، وقد ترجم ذلك من خلال اصدار قوانين منظمة لذلك، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر القانون رقم ٤٦٢ الصادر في ٢ أيلول سنة ٢٠٠٢ (تنظيم قطاع الكهرباء) والقانون رقم ٤٨ الصادر في ٧ أيلول سنة ٢٠١٧ (تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص)

#### رابعاً: التهديدات.

(أ) - التدخلات السياسية: ويتجلى ذلك بشكل واضح بالتكتم وعدم الرغبة بالإفصاح عن المساهمين في شركة كهرباء زحلة، مما يدفع الى الاعتقاد او اكثر من ذلك التساؤل عند الصيغة التي اعتمدها الشركة للحصول على الموافقة الضمنية بإنشاء معمل انتاج للطاقة الكهربائية والتغطية السياسية لهذه المخالفة، وهذا يشكل احدى ابرز نقاط الضعف، إذ ان وجود الشركة واستمرارها يعتمد فقط على الإرادة السياسية للمساهمين ومدى التقاء مصالحهم المادية والانتخابية، وهذا العامل يسهم، عند كل خلاف سياسي بين المساهمين، بتهديد استقرار الشركة الداخلي، على انه وفقاً للواقع السياسي اللبناني القائم على مراعاة مصالح السياسيين فإن الخلاف السياسي في معظم الأحيان لا يفسد في ودّ المصالح الاقتصادية شيئاً.

(ب) - الأنظمة والقوانين: اذا كانت الثغرات الموجودة بالقوانين المرعية الاجراء قد سمحت للشركة بالنتصل من بعض الأصول والإجراءات، فإن هذه النواقص يمكن ان تشكل على الأمد الطويل نقاط ضعف هدامة، اذ أنها قد تضرب عامل الاستقرار والاستمرار الواجب توفره كشرط أساسي لتميز المؤسسة.

(ج) - الوضع الأمني والسياسي: يسهم الاستقرار الأمني والسياسي في خلق الظروف المناسبة للاستثمار والتطور، في حين ان الاحداث الأمنية والخلافات السياسية تؤدي الى نتائج سلبية على الاستثمار والشركات قد تصل الى حد

الوصول الى خسائر مادية كبيرة، مما يوقف التطور وقد يؤدي في غالب الأحيان الى اقفال المؤسسة. وبالعودة الى شركة كهرباء زحلة، فإن أي حادث أمني يلحق الضرر بمعمل الإنتاج الوحيد التابع للشركة قد يؤدي الى افقادها الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة لناحية جودة التيار الكهربائي وانتظامه واستمراره. على انه وفي ظل الظروف الإقليمية والاحداث التي تعصف بالمنطقة، يبقى هاجس العمل الإرهابي سواء من العدو الإسرائيلي او من الجماعات الإرهابية والذي يمكن ان يطال معمل الإنتاج، وارداً.

نظرة شاملة وعامة على البيئة الداخلية لشركة كهرباء زحلة، يتبين انها تتمتع بنقاط قوة كثيرة تؤهلها للتطور والاستمرار وتسمح لها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية المستمدة من رؤيتها، تدعمها بذلك بيئة خارجية فيها الكثير من الفرص، على أنه لايمكن ان نغفل عن نقاط الضعف التي يمكنها أن تقوض كامل اعمال هذه الشركة، اضافةً الى بيئة الشركة الخارجية المليئة بالتهديدات والتي يمكن ان تتحول الى وقائع تؤثر بصورة مباشرة على الشركة، حتى انها يمكن أن تهدد كينونتها.

#### **البند الثالث: تحديد رسالة شركة كهرباء زحلة EDZ .**

تتمثل الرسالة الأساسية لشركة كهرباء زحلة EDZ، بتأمين وتوزيع الطاقة الكهربائية لمنطقة زحلة والمناطق المجاورة وفق ما نصت عليه اتفاقية الامتياز والمراسيم اللاحقة ذات الصلة، وهذا ما يعد الهدف الرئيسي لوجود الشركة.

#### **البند الرابع: تحديد رؤية شركة كهرباء زحلة EDZ .**

كونها الشركة الوحيدة المتخصصة في انتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية ضمن نطاق الامتياز المعطى لها، وباعتبارها الرائدة في هذا المجال، فإن رؤية EDZ تتمثل في المحافظة على وضعية الريادة ودعمها بمختلف الاشكال وذلك من خلال:

- تطوير شبكة توزيع الطاقة الكهربائية.
  - تزويد المشتركين بالتيار الكهربائي بتردد ثابت وبصورة منتظمة ومستمرة
- ٢٤/٢٤ س
- متابعة المشتركين من خلال تأمين الصيانة اللازمة والمساعدة السريعة للأعطال اضافةً الى تسهيل المعاملات الإدارية.

## **البند الخامس: تحديد إستراتيجية شركة كهرباء زحلة EDZ .**

من أجل بلوغ رؤيتها، فإن شركة كهرباء زحلة تعتمد استراتيجية عامة تتمثل باستعمال التكنولوجيا الحديثة والوسائل والأدوات والنظم المتطورة في سبيل انتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والجباية والصيانة، كما أن الشركة تمتلك ميزة تنافسية تتمثل في قدرتها على تأمين الطاقة الكهربائية بصورة منتظمة ٢٤/٢٤ س مع معدل خسارة وهدر فني وغير فني يصل الى ما دون ٥% ومعدل جباية يصل الى ٩٩% بالرغم من الظروف الاجتماعية القائمة الناتجة عن النزوح السوري.

## **البند السادس: تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة كهرباء زحلة EDZ.**

بعد تحديد الإستراتيجية العامة لشركة كهرباء زحلة، لا بدّ من معرفة الترجمة العملية لها عبر الأهداف الاستراتيجية، وفقاً لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة بالبعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو، على انه، وضمن هذا السياق، لا بد من إضافة البعد الاجتماعي للأهداف الاستراتيجية لشركة كهرباء زحلة، نظراً لأهميته، وحاجة الشركة له.

### **أولاً: الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي،**

يمثل الجانب المالي مركز اهتمام مختلف المؤسسات والشركات الخاصة، حتى ولو كانت مكلفة إدارة مرفق عام، ذلك ان تحسين الأداء المالي يعد دائماً هدفاً للشركات على إختلاف أنواعها. ضمن هذا البعد، تتمثل الأهداف الاستراتيجية لشركة كهرباء زحلة بالتالي:

الهدف الأول: تحسين مستوى المردودية.

الهدف الثاني: تخفيض كلفة الإنتاج.

الهدف الثالث: تخفيض نسبة الهدر والخسارة.

الهدف الرابع: تحسين الجباية.

### **ثانياً: الأهداف الاستراتيجية لبعء العملاء.**

تنظر شركة كهرباء زحلة EDZ الى العملاء ( المشتركين ) على انهم مشاركون حقيقيون في نجاحها، لذلك نجدها تضع متطلبات هؤلاء المشتركين ضمن أولوياتها، وتسعى جاهدة لتلبيتها من أجل المحافظة على الميزة التنافسية للشركة. تجدر الإشارة في هذا المجال، الى أن بطاقة الأداء المتوازن قد ربطت

تحقيق الأهداف المرتبطة ببعد العملاء ، بتحقيق إستراتيجية المؤسسة، نظراً للأهمية. أما الأهداف التي تسعى شركة كهرباء زحلة تحقيقها ضمن هذا البعد فهي:

الهدف الأول: زيادة حجم المبيعات

الهدف الثاني: كسب ولاء العملاء

الهدف الثالث: رفع مستوى رضا العملاء

### ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية لبعد العمليات الداخلية.

يختص بعد العمليات الداخلية بالأنشطة والعمليات الجوهرية التي تمثل المرتكز في العمليات الإدارية والأنشطة التي تقوم بها الشركة من اجل تكوين قدراتها التنافسية التي تساعد في تحقيق إستراتيجيتها. تتمثل اهداف شركة كهرباء زحلة EDZ فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية بالتالي:

الهدف الأول: زيادة إنتاجية العاملين

الهدف الثاني: الحصول على اكبر عدد من المشتركين

الهدف الثالث: تسيير المعاملات الإدارية، والاعتماد الكلي على المكننة.

### رابعاً: الأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو.

يتعلق هذا البعد بالموارد والوسائل والعوامل التي تستطيع المؤسسة من خلالها، تحقيق أهدافها المحددة في باقي الابعاد المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن، أما الأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو والتي تسعى شركة كهرباء زحلة تحقيقها في هذا المجال فتتلخص بالتالي:

الهدف الأول: ضمان سلامة العاملين بالشركة.

الهدف الثاني: تطوير قدرات العاملين.

الهدف الثالث: توفير مناخ محفز للعمل داخل الشركة.

### خامساً: الأهداف الاستراتيجية للبعد الاجتماعي.

يشير هذا البعد الى مجمل النشاطات والاعمال التي تقوم بها المؤسسة تجاه بيئتها الخارجية، والتي تتسم بطابع اجتماعي، ثقافي، بيئي، تربوي، ترفيهي .... تهدف المؤسسة من خلالها الى زيادة الإنخراط في المجتمع المحيط بهدف زيادة



مستوى قبولها في المجتمع، وصولاً لجعله قوة ضاغطة تقف الى جانبها، اما بالنسبة الى الأهداف الاستراتيجية التي تطمح شركة كهرباء زحلة EDZ تحقيقها في هذا الاطار فهي:

الهدف الأول: زيادة التقديمات والمنح المدرسية  
الهدف الثاني: ابراز دور الشركة في التوعية البيئية  
الهدف الثالث: الوصول الى مركز الصدارة وابرازه من خلال النشاطات والاعمال التي تجري اثناء المناسبات.

#### البند السابع: تحديد مؤشرات الأداء.

بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية لشركة كهرباء زحلة، لكل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، تأتي عملية تحديد المؤشرات بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأربعة عن طريق التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر كمي، يعطي صورة عن مدى تقدم الشركة نحو الوصول الى الأهداف المحددة.

#### أولاً: مؤشرات الأداء للبعد المالي.

لتقييم الأداء المالي لشركة كهرباء زحلة سيصار الى التعبير عن كل هدف ضمن هذا البعد بمؤشر رقمي يعبر عن وصف الوضع المالي للشركة، على أنه وتوخياً للدقة والمصداقية، نشير الى ان الأرقام الواردة في هذه النبذة قد تم استنتاجها عن طريق التقصي أو انها أعطيت من قبل القيمين على الشركة دون اية شروحات، في ظل التحفظات المشروعة على المعلومات المتعلقة بهذا السياق، يوجز الجدول ادناه هذه المؤشرات:

القيم المرجوة	النتائج	المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية	البعد
%٤,٥	%٧	معدل المردودية	الهدف الأول: تحسين مستوى المردودية.	المالي
%٥	%٤	معدل تخفيض سعر انتاج الـ كلواط	الهدف الثاني: تخفيض كلفة الإنتاج.	
%٥	%٤	معدل الخسارة الفنية	الهدف الثالث: تخفيض نسبة الهدر والخسارة.	
%٢	%٣	معدل الفواتير المرتجعة	الهدف الرابع: تحسين الجباية.	

		الشهرية	
--	--	---------	--

### ثانياً: مؤشرات الأداء لبعده العملاء أي المشتركين.

تعتبر المؤشرات التي تعبر عن الأداء ضمن هذا البعد عن درجة رضا العملاء ومدى قيمة المؤسسة لديهم، مما يسمح لها بتوسيع نشاطاتها بهدف الحصول على الحصة الأكبر من السوق، وتتمثل المؤشرات التي تم اختيارها لمعرفة مدى تقدم شركة كهرباء زحلة في تحقيق أهدافها المرتبطة بهذا البعد وفق الجدول التالي:

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المرجوة
العملاء	حجم المبيعات	معدل زيادة عدد المشتركين	١٢%	١٠%
	ولاء العملاء	معدل الشكاوى الشهري	٦	٥
	مستوى رضا العملاء	مؤشر التسليم في الوقت المحدد	٧٠%	٩٠%

### ثالثاً: مؤشرات الأداء لبعده العمليات الداخلية.

انطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها لهذا البعد فقد تم إختيار المؤشرات الأكثر تعبيراً عن مدى اقتراب شركة كهرباء زحلة من تحقيق تلك الأهداف وفقاً للجدول التالي:

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المرجوة
العمليات الداخلية	الهدف الأول: زيادة إنتاجية العاملين	معدل إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج (ش) // عدد العمال	\$٦٠٠٠	\$٥٠٠٠
	الهدف الثاني: الحصول على أكبر عدد من المشتركين	معدل المشتركين بكهرباء لبنان فقط دون كهرباء زحلة	٦%	٥%
	الهدف الثالث: تسيير المعاملات الإدارية، والاعتماد الكلي على المكننة.	المعدل الزمني لإنجاز معاملة اشتراك جديد	٢ يوم	٣ أيام

#### رابعاً: مؤشرات الأداء لبعء النمو والتعلم.

يبين الجدول ادناه المؤشرات الأساسية التي تعبر عن مدى تحقيق شركة كهرباء زحلة لأهدافها الاستراتيجية في هذا المجال:

البعء	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	النتائج	القيم المرجوة
التعلم والنمو	الهدف الأول: ضمان سلامة العاملين بالشركة.	معدل الحوادث السنوي	١٠	٥
	الهدف الثاني: تطوير قدرات العاملين.	معدل الدورات التدريبية السنوي	٨	٧
	الهدف الثالث: توفير مناخ محفز للعمل داخل الشركة.	معدل عدد الاستقالات السنوي	٨	١٠

#### البند الثامن: بطاقة الأداء المتوازن لشركة كهرباء زحلة EDZ .

إن استعمال بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء يوجب إعطاء معامل او وزن لكل بعء من ابعاد البطاقة ، وتختلف هذه الاوزان وفقاً لأهمية كل بعء بالنسبة للشركة، فإنطلاقاً من المعطيات الموجودة ومن فحوى المقابلات التي أجريت خلال فترة التدريب، ومن طبيعة الشركة والاعمال والنشاطات التي تقوم بها، وبالنظر الى البيئة المحيطة، تم توزيع الاوزان وفقاً للتالي:

البعء المالي: ٣٥%

بعء العملاء: ٣٠%

بعء العمليات الداخلية: ١٥%

بعء النمو والتعلم: ٢٠%

على ان تقسم هذه الاوزان ضمن البعء الواحد على المؤشرات المستعملة للدلالة على هذا البعء.

تعتمد الطريقة الحسابية التي سيلي ذكرها للحصول على النتيجة النهائية لكل مؤشر من المؤشرات ( والتي تتمثل بالمقارنة ما بين النتائج الفعلية والقيم المرجوة ) ، حيث يمثل مجموعها النتيجة النهائية لكل بعء والتي سيتم استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه الحواصل والأرقام:

أما طريقة احتساب النتيجة النهائية لكل مؤشر فهي:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة الفعلية} / \text{القيمة المرجوة}) \times \text{الوزن}$$

وتعتمد هذه الطريقة عندما تكون القيمة المستهدفة لها تأثير تصاعدي على نشاط الشركة، أي كلما زادت كان في مصلحة الشركة كالربح مثلاً، وفي الحالة المعاكسة تعتمد الطريقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{القيمة المرجوة} / \text{النتيجة الفعلية}) \times \text{الوزن}$$

بطاقة تقييم الأداء المتوازن

الابعاد	المؤشرات	الوزن	النتيجة الفعلية	القيمة المرجوة	النتيجة النهائية
المالي	معدل المردودية	8	%7	%4.5	12.44
	معدل تخفيض سعر انتاج الكلواط	9	%4	%5	11.25
	معدل الخسارة الفنية	10	%4	%5	12.50
	معدل الفواتير المرتجعة الشهرية	8	%3	%2	5.33
	أداء البعد المالي	35			41.53
العملاء	معدل زيادة عدد المشتركين	15	%12	%10	18.00
	معدل الشكاوى الشهري	9	6	5	7.50
	مؤشر التسليم في الوقت المحدد	6	%70	%90	4.67
	أداء بعد العملاء	30			30.17
العمليات الداخلية	معدل إنتاجية العامل \$ = قيمة الإنتاج (ش) / عدد العمال	4	6000	5000	4.8
	معدل المشتركين بكهرباء لبنان فقط دون كهرباء زحلة	5	%6	%5	4.17
	المعدل الزمني لإنجاز معاملة اشترك جديد باليوم	6	2	3	9.00
	أداء العمليات الداخلية	15			17.97
النمو والتعلم	معدل الحوادث السنوي	8	10	5	4
	معدل الدورات التدريبية السنوي	9	8	7	10.29
	معدل عدد الاستقالات السنوي	3	8	10	3.75
	أداء التعلم والنمو	20			18.04

107.70		100	الأداء الكلي
--------	--	-----	--------------

من خلال النتائج المستقاة من بطاقة الأداء المتوازن، يتبين لنا أن شركة كهرباء زحلة قد أظهرت سنة ٢٠١٧ أداءً جيداً في كل من البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، إلا أنها لم تحقق النتيجة نفسها فيما خص بعد النمو والتعلم. ( النتائج النهائية اقل من الوزن). على انه، توكياً للشفافية، لم يتم ادخال البعد الاجتماعي في البطاقة الحالية للأداء المتوازن كونه يفقدها بعض الموضوعية، الواجب توفرها كي تكون النتائج موثوق بها.

إنطلاقاً مما تم بيانه من خلال هذا الفصل، من دراسة مفصلة لشركة كهرباء زحلة EDZ ابتداءً من واقعها ووصولاً الى تقييم أدائها، وذلك بهدف أساسي، هو معرفة مدى نجاح هذه التجربة وإذا ما كان يجوز اعتمادها كنموذج يمكن التمثل به في انشاء مؤسسات لإنتاج الطاقة الكهربائية تساهم في حل مشكلة الكهرباء في لبنان.

## الفصل الثاني: اللامركزية الكهربائية حل لمشكلة الكهرباء في لبنان.

عدم حصرية الاعمال المرتبطة بالكهرباء، من خلال تولي شركات خاصة القيام بكافة الأعمال المتعلقة بالكهرباء، أي الإنتاج والتوزيع والحماية والصيانة. هذه اللامركزية يمكن ان تكون إدارية، أي تكليف شركة خاصة أو أكثر القيام بنشاط معين يرتبط بالطاقة الكهربائية، كتكليفها بمهمة الحماية على سبيل المثال، أو أن تكون لامركزية جغرافية، أي الترخيص لشركة خاصة بممارسة كل المهام المتعلقة بالطاقة ضمن نطاق جغرافي معين، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا الفصل وذلك بغية معرفة ما إذا كانت عملية تعميم تجربة شركة كهرباء زحلة على باقي المناطق، تشكل حلاً أو جزء من الحل لمشكلة الكهرباء في لبنان، وبصورة عامة اعتماد الخصخصة في هذا القطاع يعتبر الوسيلة الوحيدة لحل مشاكله.

### الفقرة الأولى: مشاكل الكهرباء في لبنان.

لا يُخفى على أي مواطنٍ مدى ضخامة المشكلة التي يُعاني منها قطاع الكهرباء في لبنان، والتي يزداد تأثيرها السلبي على المستهلك اللبناني يوماً بعد يوم. ولكن المشكلة الأكبر تكمن في عدم قدرة الحكومة على إيجاد حلٍ جذريٍّ يُنهي تخبُّط القطاع المُستمر منذ عدّة سنوات، ويرتفعُ به إلى المستوى المطلوب لمواكبة تطوّرات القرن الحادي والعشرين.

بالرغم من إرتفاع الفاتورة التي تتكبّدها الحكومة لِدعم هذا القطاع، إلا أنّ تقنين التيّار الكهربائي لا يزال يصل في معظم المناطق اللبّانية إلى أكثر من ١٢ ساعة يومياً، ما عدا بيروت التي لحظ لها مجلس الوزراء تغذية على مدى ٢١ ساعة في اليوم. لكن برنامج التقنين الذي توّزعه مؤسّسة كهرباء لبنان لا يلتزم هذا التوقيت، جرّاء المشاكل الناتجة عن الأعطال المُتكرّرة.

إنّ جذور المشكلة بشكل عام متأتّية من تدهور المستوى العام في الدّولة اللبّانية، والذي يُوّدي بدوره إلى عدة مشاكل يومية، وعلى الأصدّة كافّة. فبسبب إنعدام الإستقرار السّياسي، الإقتصادي، الأمني، الإجتماعي، إضافةً إلى غياب المراقبة الفعّالة والمُحاسبة على المُخالفات المُرتكبة، إنحدر مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي الإنتاجيّة، ومن الطبيعي أن يُوثر ذلك على قطاع الكهرباء.

لا تنحصر أسباب المشكلة بجهةٍ معيَّنة أو بقسمٍ مُحدَّد في القطاع، بل تتشعَّب إلى مشاكل فنيَّة، ماليَّة، وإداريَّة عديدة يعاني منها قطاع الكهرباء، ومؤسَّسة كهرباء لبنان تحديداً، أما حلول هذه المشكلة فلا تبدو قريبة المنال.

### البند الأول: المشاكل الفنيَّة.

ما زال قطاع الكهرباء يعاني من بعض المشاكل الفنيَّة الأساسيَّة، التي وبالرغم من جهود الحكومة لمعالجتها، إلَّا أنَّها ما زالت تتفاقم يوماً بعد يوم، ويمكن تقسيم هذه المشاكل وفقاً للتالي:

١. مشاكل في الإنتاج: وتتمثل بعدم كفاية الطَّاقة الإنتاجيَّة، حيث أن الحاجة الى الطاقة تصل الى ٣٠٠٠ ميغاواط، في حين أن الإنتاج الإجمالي يصل في ذروته الى ١٧٠٠ ميغاواط، إضافةً الى أن معامل الإنتاج تعتمد على الفيول والديزل مما يزيد تكلفة الإنتاج ويرفع نسب التلوث، تجدر الإشارة في هذا المجال الى قدم المعدات ونقص الصيانة.

٢. مشاكل في شبكات النقل: وتتمثل بعدم إكمال شبكات النقل الداخلية (٢٢٠ كيلوفولت) و شبكة النقل الخارجيَّة (٤٠٠ كيلوفولت) مما يؤدي الى زيادة تحميل الشبكات الموجودة وتكون نتيجة ذلك زيادة في الإحماء وبالتالي زيادة الهدر وكثرة الأعطال، على أن مركز التحكُّم الوطني<sup>(٣٠)</sup> (Supervisory Control (SCADA) And Data Acquisition) لم يتم إنشاؤه لغاية تاريخه، كما أن ظاهرة سرقة خطوط النقل تُزيِّد من المُعانة.

### البند الثاني: المشاكل في التوزيع

وتتمثل بالتالي:

١. النقص في المرونة: إن غياب حلقات الربط في عدَّة أجزاء من شبكة التوزيع يقلِّل من مرونة عمل الشبَّكة.

٢. قَدَم المعدات وزيادة التَّحميل: تعاني شبكة التوزيع من القَدَم وزيادة في الأحمال، ما يرفع من نسبة الهدر الفئبي

---

<sup>(٣٠)</sup> فاطمة فخر الدين، الكهرباء في لبنان - سلسلة الملفات القطاعيَّة (٨)، المديرية العامَّة للدراسات والمعلومات،



### البند الثالث: المشاكل المالية.

يُمكننا تقسيم المشاكل المالية التي تعاني منها مؤسسة كهرباء لبنان إلى قسمين مُنفصلين، وهما إرتفاع كلفة التشغيل، وتدني العائد المالي. تعود هذه الأسباب للتشغيل غير الإقتصادي للمعامل على الديزل عوضاً عن الغاز الطبيعي، إرتفاع نسبة الهدر الفني وإرتفاع السعر العالمي للوقود. إضافةً إلى النسبة العالية في الهدر غير الفني، والنقص في الجباية، وقد فاقم النزوح السوري هذه المشكلة<sup>(٣١)</sup>.

### البند الرابع: المشاكل الإدارية.

تُعتبر مؤسسة كهرباء لبنان المرجعية الرئيسية لكامل القطاعات المتعلقة بالطاقة، من إنتاج ونقل وتوزيع على معظم الأراضي اللبنانية، في حين أنّ الامتيازات لها المرجعية في بعض المناطق المحددة. على أن هذه المؤسسة تعاني من مشاكل إدارية كثيرة، اولها إفتقار مجلس الإدارة للسلطة الكافية واللائمة التي تخوّلها إتخاذ القرارات المناسبة، وعادة ما تكون قراراته متأثرةً بالتجاذبات السياسية، وليس آخرها عدم وجود معايير واضحة يمكن على أساسها تقييم أداء مؤسسة كهرباء لبنان وضعف التنسيق بين المديرات وعدم وجود تقارير موثوقة (مالية، إحصائية،.. إلخ).

### الفقرة الثانية: مقارنة بين مؤسسة كهرباء لبنان EDL وشركة كهرباء زحلة EDZ

.

يمكن تلخيص واقع شركتي كهرباء لبنان وزحلة وفقاً للجدول التالي:

المؤشرات	كهرباء زحلة	كهرباء لبنان
النشأة	١٩٢٣	١٩٦٤
نطاق العمل	منطقة زحلة وبعض القرى المحيطة بها (٣٦٠ كلم <sup>٢</sup> )	الأراضي اللبنانية كافة
مصدر الطاقة	كهرباء لبنان + معمل إنتاج خاص	معامل إنتاج خاصة-شراء من معامل إنتاج

(١) تريز منصور، البنك الدولي: كلفة النزوح السوري الى لبنان، مجلة الجيش، العدد ٣٤٢ كانون الأول ٢٠١٣،

متوافر على الموقع: <http://www.lebarmy.gov.lb/ar/news/?37772#.VMklm9KUdtU>، الانترنت،

الدخول: ٢٠١٧/١/٢٠

مائية-شراء من الخارج(سوريا)-بواخر مستأجرة		
اكتر من ٢٠٠٠ كلم	١٠٠٠ كلم	طول شبكة النقل
١٥٠٠٠	٥٦٠	عدد المحولات
٢٣٠٠ موظف (مهندس-عامل)	٢٠٠ موظف (مهندس-عامل)	عدد الموظفين
٣٥٠ ل ل إنتاج	٧٠ ل ل شراء	تكلفة الإنتاج/ شراء
بطيء تحده الإجراءات البيروقراطية	سريع بعيد عن الإجراءات البيروقراطية	نمط اتخاذ القرارات
%٤٠	%٥	نسبة الهدر
دون ٧٥ %	% ٩٩,٣٢	نسبة الجباية

يتضح لنا من الجدول أعلاه، الإمكانيات الكبيرة التي تتمتع بها مؤسسة كهرباء لبنان، فهي المؤسسة الأم التي تعمل على صعيد الوطن، على ان الفارق الزمني الكبير في النشأة، لصالح كهرباء زحلة مما يجعلها الأكثر خبرة في إدارة قطاع الطاقة الكهربائية.

تقوم كهرباء زحلة بشراء حوالي نصف حاجتها من كهرباء لبنان بسعر ٧٠ ل ل للكيلواط وتبيعه الى المستهلك بحد ادنى ب ٢٠٠ ل ل ووفقاً للشطور مما يجعلها تحقق أرباحاً مادية في حين أن كهرباء لبنان تتكبد خسائر من جراء بيعها الطاقة بسعر أقل من سعر الإنتاج.

إن نظرة على عدد المحولات التي قامت بتركيبها كل من الشركتين، بالإضافة الى طول شبكة النقل التي تحتاج بشكل ضروري الى عمليات الصيانة، نجد أن كهرباء لبنان ملزمة بالقيام بأعمال صيانة ضخمة سيما أنها تملك خطوط توتر عالي، وما يستتبع ذلك من صعوبات في التركيب والصيانة، هذا الامر لا تعاني منه شركة كهرباء زحلة.

إن مقارنة نسبة الهدر خاصةً الهدر الفني منه نجد أن كهرباء زحلة قد استطاعت تقليصه الى أدنى الحدود، وذلك يعود بالدرجة الأولى الى محدودية المسافات، اضافةً الى حداثة شبكات التوزيع، في حين تقتقر اليه كهرباء لبنان.

إن نمط إتخاذ القرارات السائد في شركة كهرباء زحلة، يتمتع بالسرعة والدقة وبيتعد عن البيروقراطية، مما يكسب الشركة المرونة اللازمة في مواجهة التحديات التي تعترض عملها ويحول دون تفاقم المشاكل وتقويت الفرص، في حين تقتقد شركة كهرباء لبنان الى هذه الليونة،

فكل معاملة أو أمر تحرك لإجراء صيانة، يحتاج الى أكثر من موافقة، مما يؤدي في كثير من الأحيان الى تفاقم المشاكل وتوسعها.

إن نسبة الجباية في تقارب ١٠٠% في شركة كهرباء زحلة مما يكسبها عائدات مالية تسمح لها بالتطور، في حين أن التعديت على الشبكة والديون المترتبة على المؤسسات العامة تجاه كهرباء لبنان، إضافة الى بعض العوائق السياسية تخفض نسبة الجباية لدى شركة كهرباء لبنان، مما يجعل مؤشرات العائدات المالية سلبية، ويزيد العجز لديها.

### الفقرة الثالثة: الطبيعة القانونية لعقود الامتياز (٣٢).

إنطلاقاً من الدراسة التحليلية لواقع شركة كهرباء زحلة، والنتائج التي استخلصت لدى تقييم أدائها، والتي أبرزت نجاحاً نسبياً في كافة المجالات المتعلقة بعمليات إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية إضافة الى عمليات الجباية والصيانة، وكل ذلك أتى نتيجة الإدارة الناجحة للشركة، مما آمن لها مكاسب مالية مكنتها من التطور والنمو، وبالمقارنة مع شركة كهرباء لبنان، في مختلف المجالات، وبغض النظر عن إختلاف الظروف الواقعية، فقد أبرزت هذه المقارنة التفوق لصالح شركة كهرباء زحلة على شركة كهرباء لبنان في عدة نواحي، مما يوجب التوقف عنده، لناحية إمكانية تعميم الأساليب المعتمدة من قبل شركة كهرباء زحلة في إدارة العمليات المرتبطة بالطاقة الكهربائية بشكل عام أو بتعميم هذه الظاهرة بكافة تفاصيلها بشكل خاص.

استقر الفقه على تحديد مفهوم الامتياز بأنه عقد بين فريقين، يتعهد فيه صاحب الامتياز بالقيام بأشغال أو بصيانة منشآت عامة لقاء حصوله على موافقة الإدارة باستثمار هذا المرفق العام لفترة معينة مع حق استيفاء رسوم لتأمين منافع لصاحب الامتياز. تقضي الإشارة الى أن القانون الإداري قد درج على اعتبار أن عبارة امتيازات تشمل مجالات واسعة من العلاقة بين الإدارة والافراد، حيث يمكن أن تشمل الامتيازات، التنازل عن بعض الأملاك الخاصة المشاعة العائدة للبلديات أو الأشغال المؤقت من قبل الافراد لأقسام من الملك العام أو التنازل عن بعض الثروات الوطنية أو انشاء بعض الأشغال الكبرى.

أما امتياز المرفق العام الذي هو أبرز أنواع الامتيازات المعمول بها فهو عقد تقوم به الإدارة مانحة الامتياز، بوضع بعهدة شخص طبيعي أو معنوي \_ صاحب الإمتياز \_ استثمار مرفق عام على حسابه الخاص لجهة الأخطار والمخاطر وذلك لمدة طويلة لقاء استيفاء رسم من مستعملي المرفق العام المذكور.

---

(١) هيام جورج ملاط، المياه والامتيازات في الشرع اللبناني، منشورات الحلبي، طبعة ١٩٩٩، ص ١٦٧.

إنطلاقاً مما تم ذكره آنفاً، يمكن استخلاص الخصائص القانونية التالية للإمتياز على المرفق العام وفقاً لتحقق الشروط الأربعة التالية:

- (١) قيام المرفق العام.
- (٢) تحمل صاحب الامتياز للمخاطر الناجمة عن الامتياز.
- (٣) طريقة تعويض صاحب الامتياز، تشكل هذه الطريقة أبرز ميزة للامتياز على المرفق العام، وتقوم على مبدأ الحصول على رسم أو تعرفة تؤدي من قبل المستهلكين أو المواطنين الى صاحب الامتياز.
- (٤) رقابة الإدارة على الامتياز، حيث يعود للإدارة إنزال العقوبات بحق صاحب الإمتياز كالعطل والضرر والغرامات والحجز، بمجرد إهمال صاحب الامتياز لواجباته لجهة الخدمة.

فيما خص التشريع اللبناني الخاص بالامتيازات في لبنان<sup>(٣٣)</sup> فهو ينحصر بالنصوص القانونية التالية:

- (١) القرار رقم ٢٥١١ تاريخ ٢٠ آذار ١٩٢٤ بوضع قانون لإعطاء الامتيازات.
- (٢) القانون المنشور بالمرسوم رقم ١٥٧٧٠ تاريخ ١٣/٣/١٩٦٤ المتعلق باسترداد الامتيازات.

- (٣) القرار رقم ٣٢٠ تاريخ ٢٦ أيار ١٩٢٦ الباب الثالث المتعلق بالأحكام الخصوصية العائدة للإمتياز والرخص التي تزيد مدتها عن سنة .

يتبين من مراجعة التشريع القائم في موضوع الامتيازات أنه قانون قديم يعود الى عهد الإنتداب الفرنسي الذي كان يشمل لبنان وسوريا، والذي كان يشترط موافقة المفوض السامي النهائية على أي مشروع.

بالعودة الى إمتياز كهرباء زحلة ودفتر شروطه و حسب ما نصّت عليه المادة الأولى منه، "إنشاء واستثمار المنشآت المائية..." أما البند الثاني من الاتفاقية فينص على ان مدة الامتياز هي ٧٠ سنة من تاريخ تصديقها، وبالتالي فإن هذا الامتياز يقوم على التالي:

انشاء ..... BUILD

استثمار ..... OPERATE

إعادة الى الدولة ..... TRANSFER

---

(١) هيام جورج ملاط، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٦.

إذاً، وإذا ما استندنا الى النطاق القانوني العام لمفهوم الامتياز، نرى أن الـ BOT ليست بصورة عامة سوى نوع من الامتياز برعاية دفتر شروط خاص بين الإدارة لشركة الـ BOT ، فالمفاهيم القانونية الأساسية الخاصة بالامتياز يمكن تطبيقها بصورة حكمية، إن لجهة تكوين علاقة الإدارة وشركة الـ BOT وإن لجهة وضع دفتر الشروط والعقود المتممة، وإن لجهة معالجة الخلافات عند إدارة المشروع، مع وجود بعض الاختلافات الناتجة عن تطور بعض المفاهيم.

### الفقرة الرابعة: نظام الـ "بي أو تي" BOT .

هو طريقة غير مباشرة لإدارة وإستثمار المرفق العام، وهذا النظام قائم على البناء \_ التشغيل \_ والتحويل BUILD \_ OPERATE \_ TRANSFER الذي بمقتضاه تعهد الإدارة الى أحد أشخاص القانون الخاص ببناء منشأ على حسابه ومسؤوليته<sup>(٣٤)</sup>، من ثم إدارته، على أن يتقاضى لقاء قيامه بهذه المهمة بدلاً معيناً من المنفعين، وعليه أن يعيده بكامل تجهيزاته وبنيته، ومعداته وآلاته، بعد فترة معينة طويلة نسبياً الى الإدارة.

وتخول الإدارة الشخص المعنوي أو الطبيعي ( المشغل ) بناء المنشأ وتسييره بموجب عقد إرادة الفرقاء (الإدارة والمشغل)، ويتكون من قسمين أحدهما تنظيمي وآخر تعاقدوي ويشكل بذلك عملاً مختلطاً، تحدد فيه الإدارة الشروط العامة الفنية والاقتصادية المطلوبة من قيام المنشأ. يحدد العقد عادةً التزامات المشغل في التخطيط والتمويل والتنفيذ والاختبار والإدارة والتشغيل والصيانة وفي انتقال المنشأ وفقاً للمواصفات وضمن المخطط المحدد في جدول زمني، بما فيها الخدمات، مثل التدريب والمساعدة الفنية وتحويل التكنولوجيا.

ويمكن أن تقسم الإدارة المتخصصة الحق على شخصين أو ثلاثة أو اكثر، ويحق للمشغل تلزيم عقود فرعية لأجزاء من التزاماته، لكنه يبقى المسؤول عن أي تصرف يرتكبه أحد المتعاقدين الفرعيين، كأن الخطأ قد ارتكبه المشغل نفسه<sup>(٣٥)</sup>.

يستفيد المشغل من الأرباح، ويتحمل وحده الخسائر كما يتحمل جميع الأكاليف الناتجة عن البناء والتشغيل وتسيير المنشأ، ويتكفل بثمن المعدات والآلات وبكامل الرأسمال التأسيسي والتشغيلي، حتى درجة التخلي عن كامل بنيته التحتية وأجهزته ومعداته مع نهاية العقد، من دون أية مساهمة معه من قبل الإدارة المختصة.

(١) رثيف خوري، عقود الـ بي أو تي وعقود الخصخصة في القانون المقارن، صادر، ٢٠٠٢، ص ١٦.

(٢) رثيف خوري، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣.

توجب دفاتر شروط المشروع على المشغل التقيد بالانظمة والمعايير والمقاييس والقواعد العالمية المعترف بها، وأن تكون أسعاره وخدماته تنافسية وذات نوعية جيدة وملبية للعرض والطلب، وعلى المشغل أن يوفر كل الإمكانيات اللازمة للإدارة أو من يمثلها بممارسة حقها بالتفتيش وفي أي وقت تجده ملائماً، وعادةً ما يتضمن عقد البي أو تي كفالات مصرفية متعددة لضمان مراحل التخطيط والهندسة والبناء والتشغيل وإعادة التسليم.

العاملون والمستخدمون لدى المشغل تابعون للقانون الخاص ويطبق عليهم قانون العمل، ويحدد العقد تاريخ انتقال ملكية المشروع، حيث بحلوله ينقل ويحول المشغل كامل النظام بكامل تجهيزاته وموجوداته للإدارة المتخصصة التي تحصل على الحقوق الشرعية الكاملة لملكية المعدات والأنظمة محررة من أية ديون أو رهون أو متوجبات أخرى.

### الفقرة الخامسة: خيارات الدولة لحل مشكلة الكهرباء.

واستناداً للوضع الداخلي الذي يميّز به لبنان، والمتأثر بالتوجهات المختلفة للقوى السياسية، والتي تسعى جميعها لنيل حصصها من إدارات الدولة، ونظراً للوضع المتردي لقطاع الكهرباء والعجز الذي يُمُرُّ به منذ فترة طويلة، يتوافر أمام الحكومة اللبنانية عدة توجهات للحلول يرتبط بعضها بعمليات الخصخصة وأخرى تناقضها وهي:

### البند الأول: الإبقاء على ملكية قطاع الكهرباء بيد الحكومة ومؤسسة كهرباء لبنان.

يُبقى هذا الحلّ الوضع على ما هو عليه ويُعدّ موقفاً ضد الخصخصة الكاملة، لكنّه ومن ناحية أخرى، يُجَبِّب البلاد خطورة الخوض في مغامرة تخصيص هذا المرفق. إنّ خصخصة هذا القطاع بحالة العجز التي يُعانيها، كون كلفة الإنتاج هي أضعاف المعدّل المعمول به عالمياً، قد يكون لغير مصلحة البلد على المدى البعيد. فمن المتوقع أن تصل في المستقبل القريب ذروة الطلب على الكهرباء في لبنان إلى ٢٠ مليار كيلواط/ساعة في السنة، وكلّ سنتٍ إضافيٍّ على سعر الكيلواط/ساعة، سينعكس إلى ٢٠٠ مليون دولار ربحاً إضافياً لأيّ مُستثمرٍ في السنة، وذلك على حساب مصلحة المواطن والخزينة. قد يبدو أنّ الإبقاء على ملكية قطاع الكهرباء بيد الحكومة ومؤسسة كهرباء لبنان، هو الحلّ الأمثل نظرياً، إذ يحفظ للدولة حقوقها، ويحافظ على مصلحة المواطنين عبر حمايتهم من تحويل مرفق الكهرباء إلى قطاع خاصٍ إحتكاري. غير أنّ اعتماد هذا الحل له محاذير،

لأنّه ووفقاً للتجربة مع القطاع العام في لبنان، يشكّل هذا الخيار استمراراً للوضع الحالي، ويتوجّب معالجة جذريّة لجميع مرافق المؤسسة الإداريّة والفنيّة والمنشآت.

#### البند الثاني: خصّصة قطاع الكهرباء بشكل كامل.

أي بيعه كلياً إلى مستثمرين من القطاع الخاص ليصبح قطاعاً حراً ومستقلاً، باعتبار أنّ هذا الحل يبدو كأنه الدواء الشافي لما يعانيه هذا القطاع. فهو الأسهل نظرياً بالنسبة إلى الحكومة، إذ يريحها من مسؤوليّة قطاع الكهرباء ومشاكله<sup>(36)</sup>. لكن هذا الحلّ مُستبعد، لأنّ الوضع الداخلي لا يُعطى الطمأنينة والتشجيع لأيّ مستثمرٍ، لأنّه إذا كانت الدولة عاجزة عن جباية كامل فواتيرها، فكيف سيتمكّن المستثمر الجديد من جباية حقوقه. لإيجاد مستثمرٍ يقبلُ بهذا المشروع، على الدولة أن تؤمّن مردوداً مضموناً لكامل استثماره، وذلك طيلة مدّة هذا الاستثمار.

#### البند الثالث: جدول مقارنة بين حسنات وسيئات الإبقاء على ملكيّة قطاع الكهرباء بيد الحكومة ومؤسسة كهرباء لبنان و خصّصة قطاع الكهرباء بشكل كامل.

الإبقاء على ملكيّة قطاع الكهرباء بيد الحكومة.	خصّصة قطاع الكهرباء بشكل كامل.
---	--------------------------------

(1) شادي نشابة، مرجع سبق ذكره، الدراسة ذاتها.

<p>مبادرة فردية إبداعية. التطور السريع واستعمال وتشغيل النظم التكنولوجية بسرعة. إدارة متطورة ومرنة. سرعة اتخاذ القرارات. أعطال قليلة وسرعة في الصيانة. هدر منخفض. جباية مرتفعة.</p>	<p>إعتدال في الأسعار. رقابة قوية للدولة. منع الإحتكار. مراعاة للأوضاع الاجتماعية. إمكانية دعم الأسعار. تقديم المصلحة العامة.</p>	<p>الأسعار تتأثر</p>
<p>أسعار مرتفعة نسبياً. رقابة وسيطرة منخفضة للدولة. عدم مراعاة للأوضاع الاجتماعية. الإحتكار وتشكيل كارتلات. تقديم المصلحة الخاصة للمساهمين</p>	<p>أعطال كثيرة وصيانة بطيئة. نوعية التيار سيئة وغير منتظمة. جباية منخفضة. هدر وخسارة كبيرة. إدارة بطيئة وبيروقراطية وغير مرنة. تأثر كافة المناطق اللبنانية في حال حصول عطل معين في مكانٍ ما. صعوبة الانتقال الى استعمال النظم المتطورة. التدخلات السياسية.</p>	<p>الأسعار تتأثر</p>

#### البند الرابع: إنشاء شركات مساهمة.

في ظل الحلين المتناقضين اللذين تمّ ذكرهما أعلاه والمتمثلين إما بالبقاء على الوضع الحالي، مع كل التداعيات المتأتية عن رداءة الخدمة، إما الذهاب الى الحل القائم على الخصخصة الكلية للقطاع والذي قد يؤدي الى تأمين خدمة جيدة للمستهلك ولكن بأسعار



مرتفعة، يمكن اللجوء الى حل وسط، يأخذ بالإعتبار الحسنات المقدمة في كلا الحلين، ويقلل من السيئات التي قد تنتج عن إعتقاد أحدهما<sup>(٣٧)</sup>.

ويتمثل هذا الحل بإنشاء شركات مساهمة يمكن للمواطن اللبناني شراء أسهم فيها، ويكون دور كل شركة التنافس مع باقي الشركات، وذلك لتمكين المساهمين من الإستفادة من الأرباح التي ستجنيها هذه الشركات. يؤدي هذا إلى التنافس بين الشركات ويقضي على الإحتكار، ممّا يُمكنُ المواطن اللبناني من الإستفادة من الأرباح الناتجة عن الخصخصة، ويحفّزه على متابعة الملّقات في القطاع العام، وبالتالي يؤدي إلى إزدياد الشفافية في الدولة.

على أن النظام الأمثل لإنشاء مثل تلك الشركات، هو نظام الـ بي أو تي<sup>(٣٨)</sup> BOT والذي يمكن أن يمنح الى عدة شركات في مختلف المناطق اللبنانية ضمن شروط محددة من قبل الدولة على غرار ما سبق ذكره في الفقرة الرابعة من هذا الفصل، وهذا الحل يؤمن خدمة جيدة للمستهلك، مقابل أسعار مقبولة في ظل رقابة معينة للدولة، مما يسمح بالاستفادة من المبادرات الفردية وإستعمال التكنولوجيا، والاعتماد على المناهج الإدارية الحديثة والمرنة، مما يؤمن المنفعة المشتركة للمواطن من جهة والمساهم في هذه الشركات من جهة أخرى، ويطبق مبدأ اللامركزية الكهربائية التي تقلل من تكلفة الإنتاج وتخفف الهدر الفني وتسهل الجباية مما ينعكس انخفاضاً في الأسعار الى حد ما.

#### **البند الخامس: رقابة الإدارة على الشركات الحائزة على عقد BOT.**

إن عقد الـ بي أو تي ليس تنازلاً من الدولة عن المرفق العام، بل عبارة عن رغبة منها بالمحافظة على مصالح المواطنين بأنسب الطرق وفقاً للظروف القائمة<sup>(٣٩)</sup>، ذلك انه

---

(١) نقولا بو رجّيلي، إمتياز زحلة ينتج الكهرباء، مقال بجريدة الأخبار، تاريخ ٢٩/٨/٢٠١٤، العدد ٢٣٨٠، صفحة الإقتصاد والإجتماع.

(٢) هي الطريقة غير المباشرة لإدارة وإستثمار المرفق العام، بموجب هذا النظام تخول الإدارة الشخص المعنوي أو الطبيعي (المشغل) بناء المنشأ وتسييره بموجب عقد يمثل إرادة الفرقاء ( الإدارة والمشغل ) ، ويتكون من قسمين أحدهما تنظيمي وآخر تعاقدي ويشكل بذلك عملاً مختلطاً، تحدد فيه الإدارة الشروط العامة الفنية والإقتصادية المطلوبة من قيام المنشأ.

(٣) هيام جورج ملاط ، مرجع ذكر سابقاً، ص ٢٠٠

يفترض بالشركة الحائزة على عقد الـ بي أو تي أن تنفذ العقد قانونياً وإجتماعياً مثلما كانت ستقوم به الإدارة.

من هنا وانطلاقاً من هذا المبدأ الموجه، تملك الإدارة صلاحية الرقابة، لجهة عدم إمكانية التنازل عن العقد دون موافقتها، كما يعود لها اتخاذ ما يجب من إجراءات كلما دعت ذلك المصلحة العامة. إن حدود ممارسة الإدارة صلاحياتها الرقابية هو المصلحة العامة.

### البند السادس: مُتطلبات مُرتبطة بعقود الـ BOT.

يقتضي توفر بعض الشروط لضمان نجاح هذا النوع من العقود، مثل السوق التنافسية الحرة، السوق المالية المتطورة، والمؤهلات الادارية العالية.

الحاجة لتشكيل لجنة، مهمتها إختيار المناقصة الأفضل وإبرام العقود التي تصب في مصلحة الدولة اللبنانية، ويجب بعد ذلك متابعة تنفيذ هذه العقود، مما يؤدي إلى تنافس أكبر فيما بين الشركات، وإلى تأمين خدمة أفضل بالسعر الأرخص وهذا أمرٌ ضروريٌّ. على أنه في إطار تحديد سعر السلعة لا بدّ من إيجاد آلية تحدد الأسعار بصورة موحدة بين هذه الشركات آخذة بالاعتبار تكلفة الإنتاج وقدرة المواطن ورضاه مع ضمان ربحية معينة للشركة صاحبة العقد تسمح لها بالاستمرار والتطور.

والأهم في هذا الاطار، هو خلق البيئة القانونية من خلال سن التشريعات التي ترعى هذا النوع من العقود وتسمح بإتمام المهمة التي من أجلها وجدت والمتمثلة في تأمين المصلحة العامة، على أنه وفي هذا المجال نشير الى صدور القانون رقم قانون ٤٨ تاريخ ٢٠١٧/٩/٧ تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والذي يمثل بادرة متقدمة. على أنه وفي سياق الدور الرقابي والتنظيمي الذي يجب أن تلعبه الدولة في هذا المجال، عليها ان تعمل على فرض بعض المتطلبات الإدارية ذات الصلة بمصلحة المواطنين<sup>(٤٠)</sup> وتسهيل أمورهم، وبالوقت نفسه تعتبر تمهيداً لإدارتها المستقبلية للمشروع عندما ينتهي العقد ويسلم الى الدولة ومن هذه الأمور:

---

(١) رثيف خوري، مرجع سبق ذكره ، ص ٨١.

(١) توحيد المعطيات: تتضمن عملية توحيد المعطيات إعداد نماذج موحدة لكافة المعاملات التي يمكن أن يقوم بها المواطن لدى الشركات مع تحديد الرسوم المرتبطة بها، تساعد هذه العملية على :

- توفير أسس ثابتة وواضحة لكافة الإجراءات الإدارية والمالية.

- متابعة الإجراءات في مراحلها وتوقيتها وتسهيل طرق المراجعة فيها عند الضرورة.

(٢) وضع دليل موحد للمواطن: بموجب هذه العملية، تؤمن المعلومات التي يحتاج إليها المواطن عند تقديمه أي طلب لاية شركة، ويوضع في تصرفه نموذج للطلب سهل التعبئة يتضمن جميع المعلومات (المستندات المطلوبة، مهل الإنجاز...). تساهم هذه العملية في توفير الشفافية الكاملة لعمل الشركات، فيكون المواطن على بينة بما هو مطلوب منه، إضافة إلى معرفته بالمهل اللازمة لإنجاز معاملته، وبموجب هذه العملية، يتساوى جميع المواطنين من حيث حقوقهم وواجباتهم. فالمواطن يؤمن المستندات المطلوبة منه وعلى الشركات أن تنجز المعاملة ضمن المهلة المحددة دون أي إستنسابية. كما يصبح باستطاعة المواطن مساءلة الشركات وإطلاع الإدارة العامة بموجب وثائق عن أي اهمال صادر عن هذه الشركات.

(٣) حق الوصول الى المعلومات: وذلك بإنشاء مواقع الكترونية تنشر فيها كافة المعلومات التي تهتم المواطن، وخاصةً فيما يتعلق بكيفية حساب الفاتورة وأسعار الخدمات، مع إمكانية خلق حساب لكل مشترك يسمح له بتصفح المعلومات الخاصة به لا سيما الوضع المالي لحسابه والمبالغ التي أصبحت متوجبة عليه في كل لحظة، وهذا يساهم في كسب ثقة المواطنين وزيادة رضاهم على الشركة ويكسب الشركة المصداقية والشفافية.

(٤) تبسيط المعاملات: مع إمكانية تلبية حاجات المواطنين عبر موقع الكتروني ينشأ لهذه الغاية، أو عبر شركات البريد المعتمدة في لبنان، وفي هذا الاطار يعتبر الشباك الموحد للمعاملات الإدارية One Stop Shop احد الوسائل التي يمكن اعتمادها في هذا الاطار.

الفقرة السادسة: شروط نجاح شركات انتاج وتوزيع الكهرباء.

إن نجاح مثل هذا الحل يتوقف على عوامل خارجية وأخرى داخلية تنطلق من واقع الظروف التي تحيط بلبنان ومن التجارب السابقة المماثلة.

### البند الأول: العوامل الخارجية.

الغطاء القانوني: لا يزال النظام التشريعي اللبناني يعاني الكثير من الثغرات في هذا المجال، وذلك ناتج عن قصور في عملية تحديث القوانين والتشريعات التي تعالج هذا الموضوع، كونه يطل النظام الاقتصادي برمته، وبالتالي لا بدّ من إيجاد الإطار القانوني المتين لهذا التوجه. وتجدر الإشارة الى ان صدور قانون تنظيم الشراكة بين القطاع العام والخاص مؤخراً يصب في هذا السياق<sup>(١)</sup>.

النطاق الجغرافي: من عوامل نجاح عمل شركات انتاج وتوزيع الكهرباء هو العامل الجغرافي المفترض أن يكون متجانس ويخلو من العوائق الطبيعية الكبيرة مما يسهل عملية تأهيل البنى التحتية اللازمة لمد الشبكات، إضافة الى تخفيف الهدر والاعطال، وبالتالي عدم تأثر التغذية بالتيار الكهربائي نتيجة اعطال في مناطق أخرى.

العوامل الاقتصادية: ويتعلق هذا العامل في إيجاد وتملك عقارات لإقامة معامل انتاج تراعي الشروط الفنية المطلوبة بأسعار معقولة في ظل محدودية المساحات وإرتفاع الأسعار والتمدد العمراني سيما في محيط المدن الكبرى.

العامل السياسي: والتمثل بسلطة الدولة القادرة على حماية الملكية الخاصة وفرض القانون و منع التعدييات على مصالح الأشخاص الطبيعيين والمعنويين، على أنه وفي هذا المجال الإشارة الى إيجاد آلية تمكن الشركات من استيفاء مستحققاتها المالية من جراء تغذية مؤسسات الدولة بالطاقة وذلك دون تأخير، وهنا إشارة الى السياسة المالية للدولة وتوجهاتها المرتبطة بالموازنة وإدارة النفقات.

كما أنه وفي هذا الإطار لا بدّ من التشديد على ابعاد المحاصصة في إختيار الشركات المتقدمة وإعتماد مبدأ الكفاءة حتى لا يتحول هذا الملف مثل غيره الى فيدراليات للطاقة.

---

(١) Diagnostic global de management du groupe EDF : quelles stratégies adopter

pour maintenir son rang de leader européen. متوفر على موقع الانترنت:

[www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/diagnostic-global-management-groupe-edf-strategies-adopter-maintenir-son-rang-323251.html](http://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/diagnostic-global-management-groupe-edf-strategies-adopter-maintenir-son-rang-323251.html)

## البند الثاني: العوامل الداخلية.

وتتمثل هذه العوامل بالتالي:

عامل الخبرة: إعطاء أولوية للشركات التي تتمتع بالخبرة في هذا المجال بالإعتماد على تجاربها السابقة، على أنه وفي ظل محدوديتها يمكن الإنترنت أن يكون الخبرات الفردية التي تستوعبها مع التشديد على الدراسات والأبحاث ومدى جدواها، والتي تكون الشركة قد أجرتها وتقدمت بها الى وزارة الطاقة والمياه للحصول على عقد لإنتاج وتوزيع الطاقة، على أن هذا العامل يمكن ان يحل مكان الخبرة.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: يعطى هذا العامل أهمية كبيرة لضمان نجاح الشركة بحيث يتم التوظيف ضمن الملاكات الموضوعية والاختصاصات المطلوبة مما يسهم في تخفيف الأعباء المالية الناتجة عن كثرة التوظيف، وهذا يحقق زيادة في الأرباح المالية وبالتالي ضمان الاستمرار والتطور.

الاعتماد على النظم المتطورة: مما يخلق ميزة تنافسية لدى الشركة ويخفض كلفة الإنتاج ويحسن الجباية ويزيد من رضا الزبائن بالنظر الى زيادة الشفافية لديها، هذا يمنحها الدعم الشعبي التي قد تحتاج اليه<sup>(٤٢)</sup>.

العلاقة بالمجتمع المحيط: إن عمل هذه الشركات يجب ان لا يقتصر على الناحية العملية المتمثلة بالأنشطة المرتبطة بالطاقة الكهربائية، بل يجب ان يمتد الى نواح أخرى ذات طابع اجتماعي، إنمائي، تربوي، بيئي مما يسهم زيادة عنصر الإدماج في المجتمع، وبالتالي زيادة تعاونه معها.

## الفقرة السابعة: التحوّل بإتجاه حماية البيئة والطاقة المتجدّدة<sup>(٤٣)</sup>.

---

(١) EDF et son image de marque متوفر على موقع الانترنت:

[www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/edf-son-image-marque-318529.html](http://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/edf-son-image-marque-318529.html)

(١) الطاقة المتجدّدة مصادرها واستخدامها، دراسة متوافرة على موقع الأنترنت:

الدخول: ٢٠١٧/١٢/١١، <http://www.qalqilia.edu.ps/renewe.htm>

إذا كان التوجه الظاهر من أجل حل مشكلة الكهرباء من ناحية الإنتاج والتوزيع والنقل والصيانة والحماية، يكمن في اعتماد الشراكة بين القطاعين العام والخاص، من خلال تفويض بعض المهام الى شركات مساهمة خاصة تتولى القيام بالعمليات المرتبطة بالطاقة الكهربائية، من خلال عقود إدارية مع الإبقاء على رقابة الدولة على أعمالها، وبالتالي فرض بعض الشروط ذات صلة وثيقة بالمصلحة العليا للبلاد، إنطلاقاً من هذه الفرضية، ومع أخذ بالاعتبار العامل البيئي أصبح لازماً أن تتضمن هذه العقود التزامات بيئية، وتوجهاً نحو الاعتماد على الطاقة المتجددة.

### البند الأول: استخدام الغاز الطبيعي.

يُعتبر إنتاج الكهرباء بواسطة الغاز الطبيعي أقل كلفةً من المشتقات النفطية كالفيول والديزل، كما أنه أخفّ تلويثاً للبيئة. وقد جُهزت بعض المعامل في لبنان لتوليد الطاقة على الغاز، إنَّما تبقى هناك ضرورة للتركيز أكثر على معامل الغاز، والحاجة للإستفادة سريعاً من الغاز المتوافر ضمن المياه الإقليمية اللبنانية.

إنَّ التوجهات العالمية، منذُ ثمانينات القرن الماضي، لإحلال الغاز الطبيعي كوقودٍ بدل النفط في مجال توليد الكهرباء، مُبرَّرٌ بحُكم المزايا العديدة التي يتمتَّع بها وأهمها القدرة الحرارية المُرتفعة (١١٤٦٤ كيلوكالوري/ كيلوغرام مُقارنةً مع ١٠٠٣٥ و ١٠٣٥٠ كيلوكالوري/ كيلوغرام تباعاً للفيول أويل والغاز أويل)، التوفير في كلفة الإستثمار. أمَّا في ما يتعلق بتحويل الإنتاج الكهربائي إلى الغاز الطبيعي، فإنَّ هذا الخيار يساهم في زيادة إنتاجية معامل الكهرباء الموجودة بنسبة ١٥-٢٠ %، ويوفّر نحو مليار و ٩١ مليون دولار، أي أقلّ من نصف كلفة الطاقة التي تدفعها مؤسّسة كهرباء لبنان، وبالتالي ومن ضمن الشروط التي يمكن أن تتضمنها عقود ال بي أو تي التي يمكن للدولة توقيعها مع شركات خاصة، ان تكون معامل الإنتاج، التي يمكن إقامتها، عاملةً على الغاز الطبيعي<sup>(٤٤)</sup>.

### البند الثاني: الطاقة المتجددة.

الطاقة المتجددة هي الطاقة المؤلدة من مصدر طبيعي غير تقليدي، مستمر لا ينضب، لكنّها بحاجة إلى التحويل من طاقة طبيعية إلى أخرى يسهل إستخدامها، وذلك

---

(٤٤) الغاز الطبيعي الأفضل لتوليد الطاقة الكهربائية، دراسة متوفرة على موقع الأنترنت:

بواسطة التقنيات الحديثة. بعض هذه التقنيات تحتاج إلى رساميل ضخمة للبدء باستثمار الطاقة الناتجة عن هذا التحويل، ولكن هناك بعض التقنيات ذات كلفةٍ معقولةٍ. يعيش الإنسان في محيط من الطاقة، فالطبيعة تعمل من حولنا دون توقُّفٍ مُقَدِّمَةً كميات ضخمة من الطاقة غير المحدودة، بحيث لا يستطيع الإنسان استخدام إلا جزءاً ضئيلاً منها. فأقوى المؤلِّدات على الإطلاق هي الشمس، كما أنَّ المياه وحدها قادرة على إنتاج ما يبلغ حوالي ٨٠% من مجموع الطاقة التي يستهلكها الإنسان. إضافةً إلى الشمس والمياه، تلعب الرياح، إذا ما تم الاستفادة منها بالشكل الصحيح، دوراً مهماً في إنتاج الكهرباء، وقد تفوق إنتاجيتها ما يتم إنتاجه اليوم بواسطة الطاقة المائية، فالرياح متوافرة كمصدرٍ لتوليد الطاقة في عددٍ كبيرٍ من دول العالم. كما أنَّ استخدام إندفاع المد والجزر في توليد الكهرباء يُرَوِّدنا بجزءٍ لا يُستهانُ به من حاجتنا إليها.

حالياً، تُشكِّل مصادر الطاقة المتجدِّدة العناصر الأساسية في إنتاج الطاقة في معظم دول العالم، وخاصةً المتقدِّمة والتي تتمتع بظروف شمسية أو رياحية أو متساقطات جيِّدة. تتميز الطاقة المتجدِّدة بعدة خصائص وميزات تدفع الدول، وخاصةً المتطوِّرة منها، إلى التوجُّه نحو استخدامها في إنتاج الكهرباء. أهم هذه الميزات<sup>(٤٥)</sup>:

- (١) - متوافرة في معظم دول العالم.
  - (٢) - مصادرها محليةٌ وليست بحاجة إلى النقل.
  - (٣) - نظيفة ومراعية لمُكافحة التلوث البيئي، وبالتالي تحافظ على الصحة العامة.
  - (٤) - إقتصادية عند البدء بالاستثمار، وذات عائد إقتصادي كبير.
  - (٥) - تستخدم تقنيات غير معقَّدة ويمكن تصنيعها محلياً في الدول النامية.
- في هذا الإطار، نشير إلى تقنية الـ Net Metering وهي كناية عن عدادات تركيب للمشاركين بشكلٍ يسمح لهم ببيع الفائض للشبكة من الطاقة المتجددة التي يتم إنتاجها بواسطة الألواح الشمسية أو طاقة الرياح أو أية وسيلة أخرى مما يحقق نتائج متعددة إن على صعيد زيادة الإنتاج، أو على صعيد تخفيض فاتورة المشترك، والأهم حماية البيئة.

---

(٤٥) الطاقة المتجدِّدة مصادرها واستخدامها، مرجع ذكر سابقاً.

أظهرت الدراسة التحليلية لإمّتياز كهرباء زحلة الذي تديره شركة كهرباء EDZ من خلال تقييم أداءها بطريقة شاملة وموضوعية، نجاحاً نسبياً في ادارتها وتشغيلها قطاع الطاقة الكهربائية في نطاق عملها، مما أثار التساؤل حول إمكانية تعميم هذه التجربة كحلٍ من الحلول المطروحة لحل مشكلة الكهرباء في لبنان.

في سبيل ذلك تم عرض المشاكل التي تعاني منها مؤسسة كهرباء لبنان EDL من كافة النواحي الفنية والإدارية والسياسية والمالية وغيرها من العوامل التي أدت الى تحقيقها نتائج سلبية من خلال قيامها بالعمليات المرتبطة بالطاقة الكهربائية من إنتاج وتوزيع وجباية وصيانة إضافة الى قصور وترهل في الإدارة.

وبمقارنة الوقائع المادية والعقدية بين شركة كهرباء زحلة EDZ ومؤسسة كهرباء لبنان EDL، وبغض النظر عن نطاق العمل تبين أن هذه المقارنة تميل في أغلب المجالات لصالح شركة كهرباء زحلة، مما جعل التساؤل عن إمكانية تعميم مثل هذه التجربة في مكانه. لذلك ومن خلال إعطاء التوصيف القانوني والإداري للعلاقة التي تربط الدولة اللبنانية بشركة كهرباء زحلة، تبين انها تندرج تحت اطار الخصخصة المؤقتة والمشروطة واللامركزية الكهربائية، والتي يعبر عنها في علم الإدارة والقانون بعقود ال BOT والذي يقوم على ثلاث مراحل الأولى مرحلة البناء، الثانية مرحلة التشغيل والمرحلة الأخيرة هي مرحلة الإعادة الى الدولة بكامل أصولها مع التأكيد على الإعادة وهي بوضع الإنتاجية.

يتوسط عقد ال BOT الحلول المقترحة لحل مشكلة الكهرباء والتي تتأرجح بين الخصخصة الكلية لهذا القطاع، مع ما يترتب عليه من محاذير ومخاطر في ظل الواقع الحالي لكهرباء لبنان والتي قد تصب على المدى المتوسط والبعيد في غير المصلحة العامة ومصلحة المواطنين ، والحل الثاني القائم على إبقاء الوضع على حاله وما يستتبعه من نزفٍ لمالية الدولة وتقنين قاسٍ يطال كافة المناطق اللبنانية، وأثار سلبية على مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

إذا كانت المصلحة العامة هي القاعدة الذهبية لأعمال الدولة كافة، وبالتالي هي الراعية لمصالح المواطنين فيها، فإن العقود التي تجريها يفترض أن تصب في هذا الاطار، وبصورة خاصة في مجال العقود التي يكون موضوعها إدارة مرفق عام، لذلك، وبغية مراعاة المصلحة العامة أصبح لزاماً ان يراعي العقد بعض الموجبات التي تفرضها المصلحة العامة وهذه الموجبات تتعلق بالمعايير البيئية والتحول الى الطاقة البديلة والنظيفة.

على أنه، ومهما كانت الحلول يبقى ان أحد مقومات النجاح يعتمد على الوعي الوطني وترشيد الإستهلاك، والمقصود بترشيد إستهلاك الكهرباء، الإستهلاك الأمثل لموارد الطّاقة



الكهربائية المتوافرة والالزمة لتشغيل منشأة أو مؤسسة ما <sup>(٤٦)</sup>. يهدف الترشيد إلى خفض فاتورة الكهرباء للمُشترك أو المؤسسة والمحافظة على فعالية وإستمرار الخدمة الكهربائية بالكفاءة المطلوبة، وذلك عن طريق تخفيض الأحمال الزائدة على الشبكة.

من الضروري زيادة ثقافة الوعي لدى المواطن، وإفهامه بأن إستهلاك الطاقة على نحو غير مُجدٍ هو هدْرٌ لأمواله وأموال الدولة. إلا أن هذا الأمر يتطلب ترسيخ القناعة لدى المواطنين بتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، لأنه في نهاية الأمر، العجز الذي يطال أي جانبٍ من جوانب الدولة سينعكس تأثيره السلبي على الجميع. والوعي يعني أيضاً إدراك "السارق"، سارق الكابلات أو سارق التيار الكهربائي من خلال التعليق على الشبكة، بأن الهدر والأعطال التي سببها، ستعكس سلباً على جميع المواطنين، وهو أحدهم. الوعي يعني أن يعي المواطنون الذين يتهربون من دفع الفواتير، أن نقص الجباية سينعكس سلباً على عمليات التحديث والصيانة.

---

<sup>(٤٦)</sup> تعريف متوافر على موقع الانترنت، [http://www.moee.gov.eg/tarshed/define\\_saving.asp](http://www.moee.gov.eg/tarshed/define_saving.asp) ، الدخول:

## الخاتمة

بالرغم من أن لبنان كان من الدول السبّاقة في عمليّة إنتاج الكهرباء، إلا أن الظروف التي مر بها بعد الحرب الأهليّة أضعفت قطاع الكهرباء، وجعلته غير قادرٍ على تأمين الإنتاج اللازم والكافي للبلد. قد يبدو للبعض أن المشكلة التي يُعاني منها القطاع لا تؤثر بشكل مباشر على بقيّة القطاعات، لكنّ الإنبعاثات الناتجة عن المصانع، ومنها معامل إنتاج الكهرباء، عالية جداً، وتؤثر بشكل كبيرٍ على بيئتنا. كما أن قطاع الكهرباء يُراكم العجز، ويُسبب خسارة ضخمة لعائدات الصناعة والتجارة والزراعة، والتي بدورها تحدّ من قدرة النمو الاقتصاديّ.

لا يُمكن إغفال المحاولات التي قامت بها الحكومة لتحسين وضع القطاع منذ إنتهاء الحرب في اوائل التسعينات، وذلك بدءاً من زيادة معامل الإنتاج وحتى إستئجار البواخر التركيّة، إضافةً إلى إعطاء موضوع حلّ أزمة الكهرباء الأولويّة في البيان الوزاري. تمّ أيضاً القيام ببعض الخطوات التنظيمية المساعدة مثل إنشاء "المركز الوطني لحفظ الطّاقة" ومشروع "سيديرو"، وذلك بغية ترشيد استخدام الطاقة وزيادة الوعي بهذا الخصوص، والتوجّه نحو مصادر الطّاقة المتجدّدة، هذا بالإضافة إلى إطلاق مشروع نهر بيروت للطّاقة الشمسيّة.

هناك تدابير لمعالجة المشكلة، لكنّها تحتاج لخطوات وقرارات سياسيّة قبل أيّ شيء آخر. فالمشاكل الفنيّة والماليّة والإداريّة التي يُعاني منها القطاع لا يُمكن مُعالجتها دون التفاهم السياسيّ بالحدّ الأدنى. لا يُمكن الإحتجاج بالظروف الأمنيّة والسياسيّة، وتحميل هذه الظروف مسؤوليّة الإخفاقات الكبيرة التي أصابت قطاع الكهرباء. فهناك أخطاءٌ يجب على الحكومة الاعتراف بها وتلافيها في المستقبل، فالظروف الأمنيّة والسياسيّة، لم تحلّ دون قيام القطاع الخاص بتأمين النقص في كميّة الطّاقة المطلوبة وتأمين الطّاقة الكهربائيّة بصورة منتظمة في بعض المناطق اللبنانيّة.

تتعدّد الحلول المتوافرة لزيادة إنتاج الكهرباء، ولكن ما يهّمنا هي الحلول الممكنة تطبيقها في لبنان، إن كان من الناحية الماديّة أو لِناحية توفّر مصادر الإنتاج.

يُمكن أن يكون الإتجاه نحو الخصخصة هو أحد الحلول المُمكنة. ظهرت بوادر الخصخصة في قطاع الكهرباء في لبنان منذ إعطاء الإمتيازات في القرن الماضي، وتمّ تشجيع التوجّه نحوها في

تقارير لجان الخبراء والبنك الدولي منذ العام ١٩٩٢، وحتى تلزيم الجباية في القطاع هو أحد هذه البوادر. للخصخصة عدّة أشكال مُمكن إنتقاء منها ما يخدم المصلحة العامّة، ولها مُتطلّبات يجب توفّرها للحصول على النتيجة المُبتغاة.

أمام لبنان فرص كبيرة لإخراج قطاع الكهرباء من الأزمة التي يتخبّط بها منذ إنتهاء الحرب، إن كان من خلال الهبات والقروض المُيسّرة، أو من خلال خُطّة مدروسة لإشراك القطاع الخاص في إنتاج وتوزيع الطّاقة، وبمراقبة من الدّولة لمنع الإحتكار. لم يُغفل قانون تنظيم قطاع الكهرباء في لبنان أهميّة المنافسة، فلاحظ ضرورة تأمين المنافسة المطلوبة وعدم حصرية شراء الكهرباء من مؤسّسة كهرباء لبنان. بكلام آخر، يمكن توقيع عقود على نظام الـ بي أو تي، مع عدّة شركات خاصة تعمل في مجال الطاقة الكهربائية ضمن شروط تحددها الدولة وتكفل مصلحة المستهلك من جهة والمصالح المالية للشركة من جهة أخرى، وبذلك يصبح بإمكان المستهلكين أن يشتروا الكهرباء من عدّة مصادر، مما يخلق أجواء تنافسيّة حقيقيّة.

تبقى مصادر الطّاقة المتجدّدة هي الأنظف والأوفر على المدى الطويل لإنتاج الطّاقة الكهربائيّة. فبالرغم من التكلفة العالية للمعدّات عند الإنشاء، إلا أنّ هذه التكلفة تتخفّض لاحقاً بشكلٍ كبير، لأنّ هذه المصادر متوافرة دون مقابل وعلى مدار السّنة. كما أنّه من الضروري دراسة كميّة الإستفادة منها بالأوقات والأماكن المناسبة لكلِّ مصدرٍ من هذه المصادر.

أما بالنسبة للتوصيات التي يمكن استخلاصها من هذا التقرير فإنها ترتكز على عدّة محاور وهي:

#### ١- على الحكومة اللبناينة:

أ- إيجاد الحلّ المناسب لأزمة قطاع الكهرباء، وذلك من خلال زيادة الإنتاج وتأمين الطّاقة الكهربائيّة في المناطق كافّة وعلى مدار الساعة، ووقف العجز الذي يُعاني منه القطاع. ويتحقّق ذلك من خلال:

(١)- إستخدام الغاز الطّبيعي ذات السّعر المُتدنّي في معامل الإنتاج، وذلك مُقارنةً بالديزل والفيول. يجب أن تُؤكّب هذه العمليّة أيضاً بإنشاء معامل تعمل على الغاز الطّبيعي وتحويل المعامل الحاليّة كافّة لتصبح جاهزة للعمل على الغاز.

(٢) - التوجُّه نحو مصادر الطَّاقة المتجدِّدة والبديلة لإنتاج الكهرباء، والتي تتوفَّر بشكلٍ دائم ولا تضرُّ بالبيئة، والإستفادة من جغرافية لبنان ومُتساقطاته الجيِّدة بمُعظم السَّنوات، وذلك من خلال زيادة السُّدود المائيَّة المُنشأة لتوليد الكهرباء.

ب- إزالة التعداديات على الشبَّكة وإرغام جميع المُواطنين على تركيب العدادات.

ج- تسديد فواتير الكهرباء المتوجِّبة على مُختلف الوزارات والمؤسَّسات التابعة للدولة، وإعطاء القُدوة لكافة المواطنين من أجل تسديد الفواتير المُترتبة عليهم.

د- مُراقبة وادارة الطلب على إستهلاك الكهرباء في أوقات الذروة في القطاعين التجاري والصناعي، وتكثيف الحملات الإعلائيَّة لترشيد الإستهلاك، وإشراك الوزارات مثل التربية والشؤون الإجماعيَّة والمؤسَّسات الأخرى بهذه الحملات.

هـ- إعتبار التَّعدّي على الشبكة جُرمًا جزائيًّا والتشُدُّد في إنزال العقوبات بالمتعدين.

و- فيما يتعلَّق بإمكانية الخصخصة، إعتقاد أحد الحلول التاليَّة:

(١) - تلزيم بعض أقسام قطاع الكهرباء للقطاع الخاص، مع الإبقاء على رقابة هذا القطاع بيد الدولة، ودون أن يكون الأمر خصخصة كاملة لاتتحملها ظروف لبنان. على أن تتمَّ مراقبة عمليَّة الإنتاج والتوزيع والتسعير من قبل الدولة، ومنع عمليَّة الإحتكار والتحكُّم بالمواطنين.

(٢) - الإستفادة من تجربة شركة كهرباء زحلة وتسهيل إعتادها من قبل مناطق أخرى في لبنان.

(٣) - اعتماد معايير علمية وموضوعية في عمليات اختيار الشركات المتقدمة للحصول على عقود لتنفيذ العمليات المتعلقة بالطاقة الكهربائيَّة، وإبعاد المحاصصة والتدخلات السياسية عن هذا الملف.

(٤) - تحديث التشريعات والقوانين لإيجاد المرتكزات القانونية المرتبطة بعملية اشراك القطاع الخاص في انتاج وتوزيع الكهرباء وغيرها من الأمور المتعلقة بها.

## ٢ - على شركة كهرباء زحلة:

أ- العمل على قوننة عملها وعدم الاعتماد فقط على التفاهات السياسية وعلى قوة الامر الواقع.

ب- التحول الى استعمال الغاز الطبيعي بدلاً من الفيول، ذلك أن المحركات المستخدمة تتيح ذلك، إضافةً الى ان عامل الإستهلاك الذي يطال كل محرك تكون من نتائجه انخفاض الكفاءة وزيادة الانبعاثات مما يؤثر سلباً على البيئة المحيطة وبالتالي فإن التحول الى الغاز الطبيعي قد يحد من هذه المشكلة.

ج- التشجيع على تغذية الشبكة بالطاقة النظيفة عبر تقديم عروض وتسهيلات للمشاركين من اجل تركيبها.

د- في حال الحصول على تمديد أو ترخيص جديد لإنتاج الكهرباء، العمل على إيجاد بدائل وحلول احتياطية في حال حصول اعطال كبيرة في معمل الإنتاج وذلك عبر استحداث معامل أخرى احتياطية.

هـ- إجراء تخفيضات على الشطور العليا للفاتورة وجعلها تنافسية مما يشجع المؤسسات الكبرى على التخلي عن مولداتها ذات الأثر البيئي السيء ، والاعتماد على الطاقة المتأتية من شركة كهرباء زحلة.

### ٣- على المجتمع المدني:

أ- زيادة الوعي الوطني لإناحية ترشيد إستهلاك الطّاقة الكهربائيّة، وإدراك ضرورة التّخفيف من الضغط على الشّبكة وخاصّة في أوقات الدّروة.

ب- وقف التّعدي على شبّكة النّقل ووقف الهدر والأعطال الناتجة عن زيادة التّحميل غير الشّرعي، والإدراك بأنّ تكلفة إصلاح هذه الأعطال ستنعكس سلبياً على أحوالهم المعيشيّة، وبأنّ هذه الكلفة سيتمّ إستيفائها من الضرائب والرّسوم المفروضة على الجميع.

ج- القيام بتسديد الفواتير المتوجّبة عليهم وإزالة التعديات والابلاغ عنها.

د- الإعتماد في الوقت الحالي قدر الإمكان على خلايا الطّاقة الشّمسيّة لتسخين المياه، وفي المستقبل تركيب الخلايا الفوتوفولطيّة على سطوح منازلهم من أجل توليد الكهرباء.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب.

١. روكز حنّاء، الكهرباء في لبنان، مطابع حبيب عيد، فرن الشباك، لبنان، ١٩٩٦.
٢. ملاط هيام، المياه والإميازات في الشرع اللبناني، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ١٩٩٩.
٣. خوري ريف، عقود البي او تي وعقود الخصخصة في القانون المقارن، صادر، المنشورات الحقوقية، لبنان، ٢٠٠٢.
٤. حمدان خالد محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البزاوي للنشر، مصر، ٢٠٠٧.

### ثانياً: الدراسات.

١. تقرير للبنك الدولي عن لبنان، استعادة الماضي ام بناء المستقبل، مجلة الاقتصاد والأعمال، كانون اول ١٩٩٥ العدد ٩٢.
٢. ملاط هيام، الإميازات وال BOT، وزارة الطاقة والمياه، المديرية العامة للإستثمار، لبنان، ١٩٩٨.
٣. فخر الدين فاطمة، الكهرباء في لبنان - سلسلة الملفات القطاعية (٨)، المديرية العامة للدراسات والمعلومات، لبنان، ٢٠٠١.
٤. السمرا رويدا، كهرباء المستقبل النظيفة تولدها محركات هوائية عملاقة وصامتة، مجلة الجيش، لبنان، ٢٠٠٥.
٥. صقّال أسعد، أزمة الكهرباء في لبنان: الأسباب والحلول، جريدة اللواء، لبنان، ٢٠١٢.
٦. نشابة شادي، مؤسسة كهرباء لبنان بين فسادها واحتكار الخصخصة، لبنان ٢٠١٢.
٧. منصور تريف، البنك الدولي: كلفة النزوح السوري الى لبنان ٧,٥مليار دولار، مجلة الجيش، كانون اول ٢٠١٣، العدد ٤٢.
٨. جبور جان، مشكلة تقنين الكهرباء المزممة تتفاقم، مجلة البيان، لبنان، ٢٠١٤.
٩. بو رجّيلي نقولا، إمتياز زحلة ينتج الكهرباء، جريدة الاخبار، لبنان، ٢٠١٤.
١٠. مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية، الأمن القومي في لبنان: واقع قطاع الطاقة الكهربائية، مجلة الدفاع الوطني اللبناني عدد ٥٥، ٢٠١٦.

11.Diagnostic global de management du groupe EDF : quelles stratégies adopter pour maintenir son rang de leader européen.

متوفر على موقع الانترنت:

[www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/ diagnostic-global-management-groupe-edf-strategies-adopter-maintenir-son-rang-323251](http://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/diagnostic-global-management-groupe-edf-strategies-adopter-maintenir-son-rang-323251).

12. EDF et son image de marque.

متوفر على موقع الانترنت:

[www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/edf-son-image-marque-318529](http://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/edf-son-image-marque-318529).

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
١	المقدمة
٨	القسم الأول: واقع مؤسسة كهرباء زحلة وتنظيمها
٩	الفصل الأول: امتياز كهرباء زحلة.
٩	الفقرة الأولى: موضوع امتياز كهرباء زحلة.
١٠	الفقرة الثانية: لمحة تاريخية لإمتياز كهرباء زحلة.
١١	الفقرة الثالثة: الواقع الراهن لشركة كهرباء زحلة.
١١	البند الاول: مدة الامتياز.
١٢	البند الثاني: ماهية شركة كهرباء زحلة.
١٢	البند الثالث: النطاق الجغرافي.
١٣	الفقرة الرابعة: محطة توليد الكهرباء.
١٣	البند الأول: الأسباب الموجبة لإنشائها.
١٣	البند الثاني: الإطار القانوني لإقامة محطة توليد الكهرباء.
١٤	البند الثالث: مكونات معمل الإنتاج وقدراته.
١٥	الفقرة الخامسة: التقنيات الحديثة المستعملة.
١٥	البند الأول: نظام التوزيع.
١٦	البند الثاني: نظام المعلومات الجغرافية. GIS
١٦	البند الثالث: نظام القياس عن بعد. Telemetry
١٦	البند الرابع: نظام تحديد المواقع العالمي. GPS
١٦	البند الخامس: مبدلات مغذيات الجهد المتوسط.
١٦	البند السادس: التعداد الصافي. Net Metering
١٦	البند السابع: العدادات المدفوعة مسبقاً. Prepaid energy meter
١٧	الفقرة السادسة: الهيكلية التنظيمية للشركة.
١٧	البند الاول: السلطة التقريرية في شركة كهرباء زحلة.
٢٠	البند الثاني: السلطة التنفيذية في شركة كهرباء زحلة.
٢٢	البند الثالث: الهيكلية الإدارية والتنظيمية.
٢٤	الفقرة السابعة: سلطة الرقابة.
٢٦	الفقرة الثامنة: الجوائز والشهادات.
٢٧	الفقرة التاسعة: وصف التطبيق العملي.
٢٧	البند الاول: مدّة التدريب.
٢٧	البند الثاني: دوام العمل.



٢٨	البند الثالث: المسؤول في شركة كهرباء زحلة عن التدريب.
٢٨	البند الرابع: المقابلات.
٢٩	البند الخامس: العلاقة مع الموظفين.
٢٩	البند السابع: القوانين والأنظمة والمستندات التي اطلعت عليها.
٣٠	البند الثامن: المشكلات التي واجهتها.
٣١	<b>الفصل الثاني: الأعمال التي نفذتها أو شاركت في تنفيذها.</b>
٣١	الفقرة الأولى: الدائرة المالية.
٣١	الفقرة الثانية: الدائرة الفنية.
٣٢	الفقرة الثالثة: مسؤول الجودة.
٣٢	الفقرة الرابعة: مجلس الإدارة.
٣٥	<b>القسم الثاني: شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء الخاصة حل لمشكلة الكهرباء إمتياز كهرباء زحلة نموذجاً .</b>
٣٦	<b>الفصل الأول: دراسة تحليلية لإمتياز كهرباء زحلة.</b>
٣٦	الفقرة الأولى: لمحة عامة عن الإمتيازات في لبنان.
٣٧	الفقرة الثانية: لمحة عامة عن إمتياز كهرباء زحلة.
٣٨	الفقرة الثالثة: تقييم أداء شركة كهرباء زحلة.
٣٩	البند الأول: نظام بطاقة الأداء المتوازن.
٤٠	البند الثاني: التحليل الإستراتيجي لبيئة شركة كهرباء زحلة.
٤٦	البند الثالث: تحديد رسالة شركة كهرباء زحلة EDZ .
٤٦	البند الرابع: تحديد رؤية شركة كهرباء زحلة EDZ .
٤٦	البند الخامس: تحديد إستراتيجية شركة كهرباء زحلة EDZ .
٤٧	البند السادس: تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة كهرباء زحلة EDZ.
٤٨	البند السابع: تحديد مؤشرات الأداء.
٥٠	البند الثامن: بطاقة الأداء المتوازن لشركة كهرباء زحلة EDZ .
٥٤	<b>الفصل الثاني: اللامركزية الكهربائية حل لمشكلة الكهرباء في لبنان.</b>
٥٤	الفقرة الأولى: مشاكل الكهرباء في لبنان.
٥٥	البند الأول: المشاكل الفنيّة.
٥٥	البند الثاني: المشاكل في التوزيع.
٥٦	البند الثالث: المشاكل الماليّة.
٥٦	البند الرابع: المشاكل الإداريّة.
٥٦	الفقرة الثانية: مقارنة بين مؤسسة كهرباء لبنان EDL وشركة كهرباء زحلة EDZ.
٥٨	الفقرة الثالثة: الطبيعة القانونية لعقود الامتياز.
٥٩	الفقرة الرابعة: نظام الـ "بي أو تي" BOT .
٦٠	الفقرة الخامسة: خيارات الدولة لحل مشكلة الكهرباء.
٦١	البند الأول: الإبقاء على ملكيّة قطاع الكهرباء بيد الحكومة ومؤسسة كهرباء

	لبنان.
٦١	البند الثاني: حَصَصَة قطاع الكهرباء بشكل كامل.
٦٢	البند الثالث: جدول مقارنة بين حسنات وسيئات الإبقاء على ملكية قطاع الكهرباء بيد الحكومة ومؤسسة كهرباء لبنان و حَصَصَة قطاع الكهرباء بشكل كامل.
٦٢	البند الرابع: إنشاء شركات مساهمة.
٦٣	البند الخامس: رقابة الإدارة على الشركات الحائزة على عقد BOT.
٦٣	البند السادس: مُتَطَلِّبات مُرتبطة بعقود ال BOT.
٦٥	الفقرة السادسة: شروط نجاح شركات انتاج وتوزيع الكهرباء.
٦٥	البند الأول: العوامل الخارجية.
٦٦	البند الثاني: العوامل الداخلية.
٦٧	الفقرة السابعة: التحوُّل بِاتِّجاه حماية البيئة والطَّاقة المتجدِّدة.
٦٧	البند الأول: إستخدام الغاز الطَّبيعي.
٦٧	البند الثاني: الطَّاقة المتجدِّدة.
٧١	<b>الخاتمة</b>
٧٥	<b>لائحة المراجع</b>
٧٦	<b>لائحة الملاحق</b>