

## قياس اداء الوحدات الحكومية وفق النظام المحاسبي الحكومي

م.د. بهاء حسين محمد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / حسين سعود سالم

تاريخ التقديم: 2017/6/20  
تاريخ القبول: 2017/10/23

### المستخلص

جاءت هذه الدراسة الى توضيح نظام تقييم الاداء الحالي في الوحدات الحكومية ومدى مساهمته في تطوير اداء هذه الوحدات، من خلال تقييم وقياس اداء تلك الوحدات بشكل مستمر لإخضاع خدماتها المقدمة لعملية تقييم وقياس بهدف رفع كفاءة تلك الوحدات للوصول الى اهدافها بكفاءة وفاعلية، جاءت هذه الدراسة لتقييم الوحدات الحكومية (المستشفيات العراقية) من خلال محاولة تحديد امكانية النظام المحاسبي الحكومي في عملية تقييم الاداء، من خلال المقارنة المرجعية للاداء المالي ولسنوات متعاقبة ولمستشفيات مختلفة باستخدام النموذج المالي وغير المالي لعملية التقييم، لمساعدة تلك الوحدات على تحسين الخدمات المقدمة من قبلها.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

1. تعد عملية قياس الاداء اساسية لمعرفة قدرات وفاعلية الوحدات الحكومية على تحقيق اهدافها وتحديد مدى كفاءة وفاعلية اداء تلك الوحدات.
2. ان اسلوب تقييم الاداء الذي تعتمد عليه المستشفى يقوم على استمارة معدة من قبل وزارة الصحة تحتوي على مجموعة من الاسئلة تملأ من قبل المستشفى حسب الاحصائيات الموجودة لديهم وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها:
1. ضروري تطبيق نظام قياس الاداء، فالعديد من الوحدات فشلت في تحقيق نتائج جيدة على الرغم من امتلاكها لنظام قياس الاداء.
2. جعل عملية تقييم الاداء جزء من الوظائف الرقابية التي تستخدمها الادارة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** قياس الاداء، الوحدات الحكومية، النظام المحاسبي الحكومي



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 105 المجلد 24  
الصفحات 614-629

\*بحث مستل من رسالة ماجستير



## المقدمة

ان دراسة تقييم الاداء الحالي في الوحدات الحكومية تحتاج الى اليه لتقييم استخدام مواردها المتاحة بشكل مستمر ودقيق للحد من الاسراف بالأموال والجهد لبلوغ الاهداف المخطط لها ، لذلك يجب على ادارة الوحدات ان تتأكد من عملية تقييم الاداء هي عملية يجب ان تتم بألية تنظيمية مستمرة بشكل علمي يناسب نشاطاتها ، ويكون اكثر تأثيرا على واقع مخرجاتها . لغرض تحقيق هدف البحث فقد استخدم اسلوب لتقييم اداء الوحدات الحكومية قادرة على تقييم اداء تلك الوحدات.

## منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث

تمثل عملية تقييم الاداء للوحدات الحكومية صورة للخدمات التي قدمتها هذه الوحدات ومن اهم معالم القصور في عملية التقييم اعتمادها على مقاييس وصفية لا تعكس الصورة الحقيقية لطبيعة الاداء ولا تبرر حجم الاتفاق على هذه الوحدات. وتم تلخيص المشكلة بالاتي:  
هل نظام تقييم الاداء الحالي قادر على تقديم معلومات تساهم في تقييم اداء الوحدات الحكومية ؟

### ثانياً : أهمية الدراسة

يعد تقييم الاداء عامل مهم للوحدات الحكومية في تحقيق اهدافها، إذ يعد الاداء مؤشراً مهماً تبني عليه العديد من القرارات المهمة و يعكس مدى نجاح هذه الوحدات او فشلها ويساعد تقييم الاداء في تحديد مدى كفاية وفاعلية الوحدات الحكومية في ممارسة نشاطها وتحديد نقاط القوة والضعف في جميع مستوياتها الادارية ، وان الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الادارة يفترض ان تبني على اساس نتائج عملية التقييم.

### ثالثاً : اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي :

1. استخدام نموذج لتقييم اداء الوحدات الحكومية قادر على تقييم اداء تلك الوحدات.
2. التعرف على الاساليب الحديثة لتقييم الاداء ومدى امكانية تطبيقها في الوحدات الحكومية .

### رابعاً : الفرضية

تستند الدراسة الى الفرضية الاتية  
ان نظام تقييم الاداء الحالي غير قادر على تقديم معلومات تساهم في تقييم اداء الوحدات الحكومية .

### خامساً : اسلوب جمع البيانات

تتمثل عملية جمع البيانات لهذه الدراسة على جانبين :

1. الجانب النظري : اعتمد الباحث في الجانب النظري على جمع البيانات الكتب والاطاريح والرسائل والمقالات والدوريات والانترنت الخاص بمتغيرات عنوان البحث .
2. الجانب العملي : اعتمد الباحث في الجانب العملي على طرق لجمع البيانات منها القوائم والاستمارات والسجلات الاحصائية الخاصة بالمستشفى الخاصة بالدراسة وكالاتي :  
أ- مستشفى الكندي التابعة لدائرة صحة بغداد الرصافة .  
ب- مستشفى بغداد التابع لدائرة مدينة الطب .

### سادساً : مجتمع وعينة البحث

تتمثل مجتمع البحث في الوحدات الحكومية الغير هادفة للربح وتم اختيار القطاع الخدمي مجتمع للدراسة / نظراً لأهمية هذا القطاع في تقديم الخدمات للمجتمع ، وتم اختيار عينة البحث في المستشفيات العراقية.



**سابعاً : حدود البحث الزمانية والمكانية**

1. المكانية : اختيار مستشفى الكندي ومستشفى بغداد لاجراء عينة البحث فيها ونظراً لحاجة المستشفى الى بعض التقنيات الحديثة واستخدام المؤشرات لتقييم ادائها.
2. الزمانية : اعتمدت على البيانات والمعلومات الخاصة بمستشفى الكندي ومستشفى بغداد للأعوام 2012 ، 2014 ، 2015 .

**الدراسات السابقة**

اسم الباحث/السنة	عنوان الدراسة	ابرز جوان الدراسة
دراسة عاشور /2014	معايير تقويم اداء اقسام الطوارئ في المستشفيات العراقية (دراسة حالة)	<p>1. يهدف البحث الي التعرف على مستويات اداء اقسام الطوارئ بالمستشفى من خلال قياس نظام تقويم اداء يمكن من استخدامه في تطوير اقسام الطوارئ في المستشفيات العامة العراقية.</p> <p>2. واستنتج البحث الي وجود نقص في اعداد الاطباء الاخصائيين ، والاطباء المقيمين ، والاطباء المقيمين الدوريين ، وقلة توافر طبيب اختصاص طب الطوارئ في اقسام الطوارئ والملاكات التمريضية ، ان العدد الموجود حالياً من ملاكات طبية وتمريضية ، لا يتناسب مع حجم اعداد المرضى المراجعين الي اقسام الطوارئ في المستشفيات العامة، إذ يختلف تماماً عن المقاييس العالمية في هذا المجال.</p> <p>3. وقت وصت الدراسة الي توفير العدد الكافي والمناسب من الملاك الطبية العاملة في اقسام الطوارئ للمستشفيات العامة من ( اطباء اختصاص ، وخصوصاً اختصاص طب طوارئ ، اطباء مقيمين اقدم ، مقيمين دوريين ) ، وان تتلاءم اعداد الاطباء مع اعداد المرضى المراجعين الي اقسام قسم الطوارئ، وكذلك توفير الملاك التمريضية والصحية بعدد يتناسب مع اعداد المرضى المراجعين وان يكونوا متدربين تدريب جيد واصحاب خبرة من عملية وعلمية ، وكذلك وفقاً للمقارنة العالمية والمحلية المعتمدة.</p>
دراسة عبد القادر 2010	تقييم اداء الخدمات الصحية في المستشفيات العامة الليبية (دراسة نظرية ومقارنة على بعض المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي)	<p>1. يهدف هذا البحث الي القاء الضوء على اسس تقييم الاداء في المستشفيات العامة الليبية ، والاهداف والاسباب الكامنة وراء القيام به ، كما يهدف البحث ايضاً الي تحليل واقع تقييم الاداء في المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي للوقوف على المعوقات وامكانية علاجها.</p> <p>2. وقد استنتجت الدراسة الي ضعف الامكانيات والمخصصات المالية للانفاق على برامج تحسين الاداء وتطوير جودة الخدمات الصحية.</p> <p>3. وقد وصت الدراسة الي متابعة التطورات والمستجدات التي تحدث ودراسة اسبابها والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها والاستعداد لها .</p>
Mogha, Yadav, Singh 2012	Performance evaluation of indian private hospitals using DEA Approach with sensitivity analysis	<p>تقييم اداء المستشفيات الهندية الخاصة باستخدام نهج DEA مع تحليل الحساسية</p> <p>هدفت الدراسة الي ان تطوير منهج لتقييم كفاءة القطاعات الخاصة في الهند لمواجهة الضغوطات الهائلة من اجل تخفيض التكاليف وتحسين العلاج والحفاظ على افضل الخدمات الطبية المقدمة على مستوى دولي وباسعار معقولة في ظل المنافسة ، وقد تم تطبيق النماذج ( DEA ) و(CCR) لتقييم اداء (55) مستشفى للقطاع الخاص للعام 2009 - 2010.</p> <p>وتوصلت الدراسة الي ان (45) مستشفى من اصل (55) مستشفى لا تتمتع بالكفاءة التامة لعدم استغلالها الامثل لمواردها وتبين الدراسة الي ان يجب على كل مستشفى زيادة مخرجاتها الي 23,70% تصل الي الكفاءة التامة والحفاظ على المدخلات. ووصت الدراسة الي ضروري تحسين استغلال المستشفيات غير الكفوة لمواردها .</p>



### التعليق على الدراسات السابقة

دراسة عاشور هدفت للتعرف على مستوى اقسام الطوارئ بالمستشفى من خلال قياس الجوانب المهمة التي تشكل والاسهام في بناء نظام تقويم اداء يمكن استخدامه في تطوير اقسام الطوارئ في المستشفيات العامة العراقية، اما دراسة عبد القادر فقد اهتمت بتقييم الاداء في قطاع الصحة في المستشفيات العامة لتقيس كفاءة تلك الوحدات في تقييم ادائها ، اما دراسة Yadav , et,al فقد اعتمدت على منهج تطوير عملية التقييم للحفاظ على افضل الخدمات المقدمة.

جاءت هذه الدراسة لتقييم اداء الوحدات الحكومية (المستشفيات العراقية) للتعرف على واقع تقييم الاداء في المستشفى من خلال استخدام اسلوب المقارنة المرجعية للاداء المالي ولسنوات متعاقبة وللمستشفيات مختلفة باستخدام النموذج المالي وغير المالي لعملية التقييم لمساعدة تلك الوحدات على تحسين الخدمات المقدمة لها وقياس مدى نجاح الوحدات .

### الجانب النظري : الاطار المفاهيمي لتقييم الاداء

تمهيد...

يعد تقييم الاداء من عامل مهم يساعد الوحدات الحكومية في السيطرة على الاتفاق المتزايد على اقسامها ، ويعد من العوامل التي يساعد الوحدات الحكومية على تطوير استراتيجياتها وتقديم خدمات افضل للجمهور.

### 1-2-2 : مفهوم قياس الاداء

يشير قياس الاداء لاستخدام المعلومات المالية وغير المالية من قبل المديرين باتخاذ قرارات تتعلق بالأنشطة التنظيمية مع التركيز على الاهداف المحددة مسبقاً. (Alboushra.et.al : 2015 : 11)  
يركز قياس الاداء على الانجازات التي حققها البرنامج وقياس مدى التقدم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية باستخدام مقاييس الاداء او المؤشرات ، ويستخدم لقياس مؤشرات الخطط كافة والخطط الاستراتيجية وكذلك يستخدم من قبل الموارد البشرية لقياس نسب الرضا ونسبة الانجاز للموظفين.  
عرف (Poistet) قياس الاداء بأنه المعلومات ذات صلة بالبرامج او الاداء التنظيمي التي يمكن استخدامها لتعزيز الادارة للوصول الى نتائج عملية صنع القرار ، يركز قياس الاداء على ما تم قياسه (poister : 2003 : 4).

اشتمل قياس الاداء على المعلومات الداخلية المتمثلة بعمليات الانتاج ، وكذلك اشتمل على المعلومات الخارجية المتمثلة بالأسواق والمنافسين لدعم مجموعة واسعة من الأنشطة الادارية، لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها عن طريق العمليات الاستراتيجية.  
وعرف قياس الاداء : قياس كفاءة وفاعلية العمل باستخدام مقاييس الاداء او المؤشرات. (Makila : 2014 : 6)

### 1-1-2-2 : اهمية قياس الاداء

يمكن ان يساعد مفهوم قياس الاداء الوحدات الحكومية في المدى الطويل على تحقيق اهميتها والحفاظ على ادائها ، ويمكن ان يساعد قياس الاداء الوحدات الحكومية في عملية التطوير الاستراتيجي في تقييم ادائها بكفاءة وفاعلية وهو وسيلة لضمان استمرار تلك الوحدات. (Latiffi : 2012 : 23-25)  
وتكمن اهمية قياس الاداء بالاتي :

1. قياس الاداء يساعد الوحدات الاقتصادية لفهم العمليات الخاصة بها .
2. ادخال تحسينات على برامج الوحدة التي تحتاج الى تحسينات .
3. يساعد قياس الاداء على اكتاف نقاط القوة والضعف ، وان الاستمرار بالاعمال لمدة طويل دون قياس يمكن ان تجعل الوحدات على الطريق الخاطئ .



وتسعى الوحدات الى زيادة الكفاءة والفاعلية لجميع نواحي القطاع العام , بدأت الوحدات بمواكبة التطورات السريعة من خلال الاهتمام بالاداء في الوحدات لمواجهة الكثير من التحديات اهمها تزايد حاجة المجتمع ، وتعدد الاهداف، وبسبب طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة فان قياس الاداء الحكومي يواجه كثيرا من الصعوبات، فان الحكم على جودة الاداء ينبع هذه الوحدات على القيام بدورها في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء. (ثاني بن عبود : 2009 : 8)

#### 2-2-1 : فوائد قياس الاداء

ان قياس وتقييم الاداء في جميع المستويات هي ادوات قوية لتحسين الاداء واتخاذ القرارات ويمكن ان تساعد هذه الادوات على بناء القرارات من اجل التحسين المستمر داخل المستويات المحلية. تضمن فوائد قياس وتقييم الاداء (3-4 : 2004 : Justice Canada)

1. تخطيط وتطوير السياسات والبرامج ، وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج الى معالجة .
2. وضع الاهداف في البداية وكذلك وضع خارطة الطريق لتحقيق الاهداف المخطط لها او المرسومة .
3. يؤدي نظام قياس الاداء الى مجموعة من افضل الممارسات التي تستخدم داخليا لتحسين الممارسات الادارية وانشطة البرامج.
4. يمكن نظام قياس الاداء الوحدة لتحسين قدرتها على التخطيط والادارة وقياس الاداء من خلال تطوير واستخدام مؤشرات الاداء. (Canadian transportation agency : 2001 : 4)

#### 2-2-3 : اغراض قياس الاداء

يتضمن اغراض قياس الاداء :

1. يركز قياس الاداء الحالي على جميع المستويات في الوحدات الحكومية وفي الوحدات غير الهادفة للربح دليل على فعالية قياس الاداء.
2. يستعمل نظام قياس الاداء في وضع الموازنات وتخصيص الموارد وكذلك تحسين الخدمات الحكومية ، ويمكن ان يتم سنوياً قياس الاداء لتحسين المساءلة وتحسين فعالية التكاليف.
3. يستخدم قياس الاداء في تحديد الاهداف والغايات وتخصيص البرامج وتخطيط أنشطة البرامج ، لمعرفة ما اذا كانت قد احرزت تقدماً في تحقيق الاهداف المحددة من خلال تقييم النتائج وتعديل الخطط وتحسين الاداء.
4. يمكن قياس الاداء من عرض نتائج الاداء التي توفير بيانات الى المدراء لغرض القيام بعملية تحسين الاداء. (behn : 2003 : 587)
5. قياس الاداء يركز على تحسين الاتصال داخلياً بين الموظفين ، وكذلك يركز خارجياً بين الوحدات وعمالها ، ويركز على قياس الاداء من خلال تركيز الادارة على النتائج.
6. يساعد قياس الاداء في توضيح اهداف الوحدات وكيفية تحقيق الاهداف بشكل اكثر فاعلية. (training resources and data exchange : 2001 : 2-4)

#### 2-2-4 : انواع قياس الاداء

تنقسم مقاييس الاداء الى خمسة انواع (36 : 2001 : training resources and data exchange)

1. قياس المدخلات : تستخدم قياس المدخلات لفهم الموارد البشرية ، وكذلك راس المال المستخدم لانتاج المخرجات والنتائج.
2. قياس العمليات : يستخدم لفهم خطوات وسيطه في انتاج المنتج او الخدمة، الانتهاء في الموعد المقرر مثلا عندما تكون عملية قياس الاداء عدد من الدورات التدريبية في مجال التدريس.
3. قياس المخرجات : يستخدم لقياس المنتج او الخدمة المقدمة من قبل النظام وتسليمها للعملاء ، نتائج التدريب مثلا لعدد من الاشخاص التي تم تدريبهم.
4. قياس النتائج : تقييم عدد من النتائج الفعلية المتوقعة او المطلوبة الى النواتج التي تكون من أنشطة الخدمات.
5. قياس التأثير : قياس التأثيرات المباشرة او الغير مباشرة او العقبان الناجمة عن تحقيق اهداف البرامج. يرى الباحث ان قياس النتائج افضل مقياس للاداء الذي استخدم بالجانب العملي للمقارنة بين المستشفي



## 2-2-1-5 : مشاكل وصعوبات قياس الأداء في الوحدات الحكومية

ترجع صعوبة قياس أداء أي وحدة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل لمثل تلك الوحدات الحكومية ، فيما يلي أهم المشاكل والصعوبات: (البياتي : 2009 : 43-44)

### 1. طبيعة الخدمات الحكومية:

من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية هو مفهوم مجرد ويصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم القياس والذي يعتمد على المقاييس غير الكمية . ونظراً إلى أن الوحدات الحكومية تقدم خدمات لهذا توجد صعوبة تحديد درجة العلاقة بين كلفة هذه الخدمات والعوائد الناتجة منها ، ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس ، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فاعلية البرامج الحكومية ، وهذا ما يسهل عملية تقويم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

### 2. تعدد وتعارض الأهداف والأولويات

عادة ما توجد للوحدات أهداف متعددة وفي الوقت الذي يوجد هدف محدد لكل وحدة خاصة ( لا سيما الوحدات الهادفة للربح)، وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضاف هذه الأهداف إلى صعوبة قياس الأداء بسبب تعدد تلك الأهداف وذلك لعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطي لكل هدف من الأهداف المتعددة.

### 3. غياب التحديد والدقة لمهام الأجهزة الحكومية:

أن عدم وضوح مهام كل وحدة قد يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة ما يلي:

#### أ- التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.

#### ب- الازدواجية والتضارب في اختصاصات الأجهزة.

#### ت- غياب التنظيم السليم للأجهزة ، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها .

4. الروتين في الأجهزة الحكومية. تهتم الإدارة بتطبيق الإجراءات نتيجة لغياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، وكذلك لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في حين تركز أجهزة المسائلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الأجهزة.

5. الضغوطات السياسية : تمارس الوحدات الحكومية عادة اختصاصاتها في إطار القرارات السياسية ، والتي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي . (البياتي : 2009 : 43-44)

يرى الباحث أن قياس أداء الوحدة الحكومية تواجه صعوبات كبيرة خصوصاً مع وجود هدف عام وغير محدد مسبقاً .

ويرى أن عدم وجود علاقة سببية بين إيرادات ومصاريف الوحدة يعتبر عائقاً كبيراً في قياس الأداء ، أن قيام الوحدة بصرف التخصيصات دون تحقيق الهدف الذي جاءت من أجله يعتبر سبباً في هدر الأموال وعاملاً يعيق عملية قياس أداء الوحدات.

## 2-2-1-6 : مستويات قياس الأداء في الوحدات الحكومية

تتم عملية قياس الأداء في الوحدات الحكومية على المستوى الاستراتيجي ، ويتمثل مستوى الإدارات العليا والتابعة لها) وينظر إلى قياس الأداء على مستوى الجهاز الحكومي لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي ( ويتم على المستوى التشغيلي للعمليات ( وينظر في بيئة العمل الخارجي على مستوى العمليات والأنشطة ومدى ملائمتها لتحقيق الأهداف المرجوة ) أما على مستوى الموارد البشرية ( يقيس الأداء على مستوى الفرد ومدى ملائمة النتائج المتوقعة ، والتي تعتبر هي مشتقة وجزء من العمليات عادة . وكما موضح بالشكل (1). (القحطان : 2012 : 75-76)



شكل (1)

مستويات قياس الأداء في القطاع الحكومي



(القحطان : 2012 : 75-76)

2-2-2: المقاييس المالية وغير المالية

تستخدم المقاييس المالية لتقييم الأداء المنظمي على حد سواء، حيث تركز الوحدات على استخدام مقاييس الأداء المالية كأساس لأغراض قياس وتقييم الأداء فقد انتقد بعض النقاد الاعتماد على المقاييس المالية فقط ونتيجة لذلك ، بدأت الوحدات تشمل المقاييس غير المالية في أنظمة قياس الأداء لتزويد المدراء بالمعلومات المناسبة حول وضع الوحدات بصورة شاملة. (Zurikat,et,al : 2011 : 159)

2-2-2-1: مقاييس الأداء المالية

تركز مقاييس الأداء المالية على الجوانب المالية للوحدة وتستند هذه المقاييس على بيانات مالية مثل الدخل والميزانيات العمومية وتشمل هذه المقاييس العائد على الاستثمار والدخل المتبقي وصافي الأرباح والزيادة في الإيرادات والتدفقات النقدية والقيمة المضافة وهذه الأساليب التي استخدمت في تقييم أو قياس أداء الوحدة. ( Afshinfar , et,al : 2009 : 32)

تتمثل أهم مقاييس الأداء المالية بالآتي  
1. التكاليف المعيارية : المعيار نموذج يستخدم لقياس الأداء ، وتوضع المعايير في الوحدات لكل من تكاليف وجودة المدخلات المطلوبة لصنع السلع أو تقديم الخدمات ، وعموما توضع المعايير بتظافر جهود عدة أشخاص في الوحدة .

وتعد التكاليف المعيارية الوسيلة التي من خلالها تمارس الإدارة مهامها وتحقيق أهدافها ، وبهذا فإن الإدارة تستخدم التكاليف المعيارية في العديد من الأغراض أهمها :  
أ- يعد عاملا من العوامل المساعدة في تحديد سعر البيع .

ب- التكاليف المعيارية بوصفها تكاليف محددة مقدما تعد مفيدة في التخطيط واعداد الموازنات التخطيطية.  
2. الموازنات التخطيطية : تعتبر الموازنات التخطيطية من الأدوات المهمة التي يمكن استخدامها لتقييم أداء الوحدات ومع ان هذه الموازنات هي اداة للرقابة فأنها تعد ايضا معيارا جيدا للاداء، لان تقييم الاداء ما هو الا حلقة من حلقات العملية الرقابية يقوم على تشخيص الانحرافات وتحليل مسبباتها واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها ، فضلا عن تحديد الجهات المسؤولة عنها ، وتعد الموازنات التخطيطية بما تحتوي من مؤشرات كمية وقيمه الاساس لتوجيه التنفيذ الفعلي للتخطيط الموضوعي ، كما انها تعد اساساً لقياس كفاءة التنفيذ الفعلي بالمعدلات التقديرية واكتشاف ايه انحرافات عن هذه المعدلات والبحث عن اسباب حدوثها ومعالجتها.

2-2-2-2: المقاييس غير المالية

يتم الاستفادة من مقاييس الأداء غير المالية عندما يتم تنظيمها في نماذج أو تقارير تساهم في توفير معلومات ملائمة عن الأداء التشغيلي تساعد في تحقيق الرقابة عن الأداء من جهة ، ومن جهة أخرى تعطي جوانب القصور والانتقادات الموجهة الى المقاييس المالية ، إذ تهدف مقاييس الأداء غير المالية الى قياس التقدم والتحسين المستمر وينص استخدامها على دراسة الاتجاهات بين الفقرات بدلا من التغيرات خلال الفترة.(الناصر: 2010 : 11)



### 2-2-3: التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية 0

خلال الثمانينات ، قدمت العديد من الوحدات نظم معقدة للغاية لقياس الاداء المالي ، ومع ذلك فان الممارسات تبين ان الجوانب المالية كان ادائها الرائد في الصناعات مثل رضا العاملين والجودة ، كما ان مقاييس الاداء المالية وغير المالية يجب ان ينظر اليها باعتبارها مكملة لبعضها وهذا يتفق مع ( Norton and Kaplan ) الذي ينص على وجود مجموعة متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية وربط استراتيجيه الاعمال الخاصة بهم ، التي تمكن الوحدات على الادارة في الاجل القصير والطويل على حد سواء وخلق القيمة. التركيز على اهمية المقاييس المالية وغير المالية كانت محاولة لدمج المقاييس المالية مع المقاييس غير المالية مع التركيز على المؤشرات المستقبلية الحديثة مثل رضا العاملين ، ورضا الموظفين والجودة والابتكار . ( Abadi : 2009 : 25-26 )

### 2-2-3: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة

تواجه الوحدات الحكومية في مجال تقديم الخدمات منافسة متزايدة ، وان ادارة التسويق قد وضعت هذه الحالة مركز اهتماما ، وتسعى الوحدات الى الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة ، لتحقيق الجودة المطلوبة وتحقيق الرضا والاشباع منها للمستفيد من خلال ادراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم . ( نوال وصفاء : 2013 : 37 )

### 2-2-3-1: اهمية جودة الخدمة

تحتل جودة الخدمات اهمية كبيرة بالنسبة للوحدات التي تهدف الى تحقيق النجاح والاستقرار، ويمكن استخدام التخطيط في الانتاج في مجال المنتجات السلبية ، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء ، ففي مجال الخدمات فان الموظفين والعملاء يتعاملون معا من اجل خلق الخدمة ، وتقديمها في اعلى مستوى لذا تكمن اهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي . ( نور الدين : 2007 : 66 )

1. نمو مجال الخدمة : لقد ازدادت عدد الوحدات الخدمية التي تقوم بتقديم الخدمات ، وما زالت هذه الوحدات الخدمية في نمو متزايد ومستمر .
2. ازدياد المنافسة : ان تزايد عدد الوحدات الخدمية سيؤدي الى وجود منافسة شديدة بينهما لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سيعطي الوحدات مزايا تنافسية عديدة .
3. فهم العملاء : ان العملاء يكرهون التعامل مع الوحدات التي تركز على الخدمة ويريدون معاملة جيدة ، فلا يكفي ان تقدم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون ان تتوفر المعاملة الجيدة والفهم الاكبر للعملاء .
4. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: الوحدات الخدمية تسعى في الوقت الحالي الى توسيع حصتها السوقية ، لذلك لا يجب السعي من اجل اجتذاب عملاء جدد الى الوحدات، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين ، ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام اكثر بمستوى جودة الخدمة .

### 2-2-3-2: قياس جودة الخدمات

ان توفير مقياس للجودة تتسم بالدقة والموضوعية يعتبر امرا ضروريا لتقييم الاداء وقياس جودة الخدمات المقدمة ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك ، وان الجودة من اكثر عمليات الخدمة صعوبة في قياسها . ( ليندة : 2012 : 59 )

يتضمن قياس جودة الاداء ( نوال وصفاء : 2013 : 40-43 )

1. قياس جودة الخدمة من منظور الزبون : وتتضمن خمسة طرق اساسية لقياس جودة الخدمة منظور الزبون  
أ- مقياس عدد الشكاوي : يتم جمع عدد الشكاوي خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكوى ، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة لإعطاء مؤشر نحو ادراك الزبائن للخدمة المقدمة لهم .
- ب- مقياس الرضا : يعتبر من اكثر الطرق استخداما لقياس اتجاه الزبائن نحو جودة الخدمة، ويتم غالبا توجيه الاسئلة للزبائن التي تقيس الاهمية بعد حصول على الخدمة وذلك من خلال قائمة استبيان المقابلات الشخصية او بطاقة تدوين الملاحظات، وهذه الطريقة تتميز في كونها تمد الوحدة الخدمية بالمعلومات التي تتعلق بشعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف .
- ت- مقياس الاداء الفعلي للخدمة : يتم التركيز على الاداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار ان يمكن الحكم على جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن .





ث- مقياس الزبون الموجة بالقيمة : ظهرت الحاجة الى تطوير مقاييس جديدة لقياس جودة الخدمات ، من اجل المنافسة بفاعلية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق ، وتعتبر احد هذه المقاييس هو مقياس التكلفة (القيمة) من منظور الزبون.

2. قياس الجودة المهنية : وهو يقيس الجودة من منظور مقدميها ويكون احد هذه المقاييس بدلالة المدخلات والعمليات المطلوبة لانجاز الخدمة ، وكذلك النتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية المقدمة للزبون ، وهذا يتم من خلال الاسئلة الموجهة للعاملين او الاداء المقارن.

3. قياس الجودة من المنظور الكلي او الشامل: يتم هذا القياس من وجهة نظر كل من مقدمي الخدمة و الزبون لكي تتمثل الوحدة من تقديم برامج التحسين لجودة الخدمة.

### يرى الباحث

1. تكمن اهمية قياس الاداء في الوحدات الحكومية في ايجاد مؤشرات موضوعية عن اداء الوحدات الحكومية تساهم في دعم القرارات الحكومية.

2. يساهم قياس الاداء في معرفة اسباب انخفاض اداء الوحدات الحكومية لرفع كفاءة تلك الوحدات.

3. يساهم قياس الاداء في توفير برامج تدريبية للموظفين لرفع كفاءة انتاج الموظف الحكومي.

4. يتفق الباحث على ان قياس الاداء في الوحدات الحكومية يركز على ثلاث مستويات هي المستوى الاستراتيجي (الادارة العليا) والمستوى التشغيلي (العمليات) ومستوى الموارد البشرية (اداء الفرد ومدى ملائمته للنتائج المتوقعة).

5. مؤشرات الاداء مفيدة في عملية قياس الاداء في الوحدات الحكومية وغالباً يتم استخدام مؤشرات الاداء المالية اكثر من مؤشرات الاداء غير المالية.

6. مقاييس الاداء المالية تركز على الجانب المالية للوحدة.

7. يتم الاستفادة من المقاييس غير المالية عندما يتم تنظيمها في نماذج او تقارير تساهم في توفير معلومات عن الاداء التشغيلي للمساعدة في الرقابة وتقييم الاداء.

### الجانب التطبيقي

#### اولاً : نبذة تعريفية لمستشفى الكندي

1. في 20 / 8 / 1976 تم افتتاح المستشفى باسم مستشفى الضمان الاجتماعي للعمال لتقديم الخدمات الطبية والعلاجية للطبقة العمالية وكانت المستشفى تتألف من (خمس ردهات ) وصالة عمليات عدد(2) جراحة عامة وكسور كان يديرها (8) طبيب جراح اضافة الى (طبيب من باقي الاختصاصات) مع الكوادر المساعدة لها ويقوم بانجاز الاعمال الادارية (15) موظف مقسمين بين وحدات الافراد والحسابات والاحصاء والاعاشة والسعة السريرية (40 – 60)

2. بتاريخ 1 / 7 / 1998 تم شمول المستشفى بنظام التمويل الذاتي .

3. بتاريخ 1 / 8 / 1998 تم تغيير اسم المستشفى الكندي العام الى (مستشفى الكندي التعليمي ) لارتباطها مع كلية طب الكندي .

4. بتاريخ 1 / 1 / 2004 انفكت مستشفى الكندي عن دائرة اليرموك الطبية الى دائرة صحة بغداد الرصافة .

5. بتاريخ 1 / 2 / 2004 تم توقف العمل بنظام التمويل الذاتي .

#### ثانياً : نبذة تعريفية لمستشفى بغداد التعليمي

تعد مستشفى بغداد التعليمي أحد المؤسسات الصحية التابعة الى دائرة مدينة الطب أسست في عام (1970 م) وبسعة سريرية ( 1000) سرير ، ويقدم المستشفى الخدمات الصحية والتمريضية الطارئة وغير الطارئة ، وفيما يلي وصف للملاكات العاملة في المستشفى ولأقسامها المختلفة وكما موضح على النحو الآتي: الملاكات العاملة في المستشفى.

تضم المستشفى ملاكات متنوعة ومتخصصة ، إذ يعمل في المستشفى ( 3830 ) موظف من أطباء وصيادلة وممرضين ومهن صحية وادارية وغيرها و بلغ عدد الذكور(1475) وبلغ عدد الاناث(2328) ومن مختلف الاختصاصات الصحية وغير الصحية.



1. تقييم الاداء للمستشفيات عينة البحث لمستشفى الكندي ومستشفى بغداد

تقوم وزارة الصحة بأرسال استمارة تقييم الاداء الى المستشفيات وهذه الاستمارة تتضمن مجموعة من الاسئلة معدة من قبلها توزع على المستشفيات لتتم عملية التقييم وبعد ارسال الاستمارة الى مستشفى الكندي ومستشفى بغداد قسم الجودة يقوم قسم الجودة بتكليف عضو ارتباط بقسم الجودة بمتابعة عملية التقييم للأقسام بالتنسيق مع مدير الاقسام بالإجابة على الاسئلة الموجودة داخل الاستمارة وبعد اجابة المدير على الاسئلة يتم اعطاء درجة على الاسئلة وتحسب هذه الدرجة من 100 ومن بعدها تجمع هذه الاستمارات المرسله للأقسام وترسل لقسم الجودة داخل المستشفى ، وهناك معلومات تأخذ من قسم الاحصاء مثل مؤشرات القياس تضمن ( الوفيات ، نسبة الاشغال السريري ، عدد الفحوصات ، الاشعة ، الرنين ) وتضع ضمن الاستمارة لتقييم من 100 ويقوم قسم الجودة بجمع البيانات داخل القسم وتتم هذه كل ثلاثة اشهر ومن ثم يضعها على قرص وارسالها الى دائرة صحة الرصافة قسم الجودة وبدوره قسم الجودة بدائرة صحة الرصافة تجمع الاستمارة لبقية المستشفيات وارسالها الى وزارة الصحة ، عند مقابلة المسؤول عن استمارة التقييم وسؤال عن هذه النسب هل تتغير كل سنة ام تبقى ثابتة ، اتضح من جوابه انه بعض الاقسام عنده تقييمها تبقى النسب ثابتة لعدم احتياج هذه الاقسام لبعض النقصات وبالغالب تتغير هذه النسب من سنة الى اخرى . ( عدم وجود مؤشرات تقييم اداء سنة 2015 في المستشفى ..... تم اعتماد مؤشرات سنة 2012 وهذه الي موجودة داخل قسم الجودة ) الهدف من هذه الاستمارة لمعرفة مستوى العام للمستشفى ، وكيفية رصد الاموال لتحسين وضع الاقسام والمستشفى. عرض نسب اداء كل قسم حسب الاستبانة

جدول (1)

المقارنة بين مستشفى الكندي ومستشفى بغداد لسنتين مختلفة

التسلسل	الاقسام	نسبة مستشفى الكندي لسنة	نسبة مستشفى بغداد لسنة
1.	العيادة الاستشارية	68.75%	
2.	ردهات رفود المرضى	82%	
3.	وحدات العناية القلبية المركزة	88.2%	
4.	مؤشرات وحدة الإفاقة	80%	75%
5.	المؤشرات العامة لوحدة الكلية الصناعية	94.73%	
6.	مؤشرات خدمات الاشعة والسونار	87.4%	
7.	المؤشرات العامة لوحدة الصيدلية (السريرية	96.66%	
8.	الإستشارية ، الطوارئ ، الداخلية ، المخزر) الصيدلة (الداخلية والطوارئ والاستشارية)	100%	77.8%
9.	وحدة الصيدلة السريرية	100%	
10.	وحدة الصيدلة السريرية/تقييم فني	100%	
11.	معايير لجنة الصيدلة والعلاج	100%	
12.	مؤشرات وحدات المختبر في المستشفى	86.1%	75%
13.	مؤشرات ردهة الطوارئ في المستشفى	64.7%	
14.	المحور الفني	94.3%	98%
15.	مؤشرات الموارد البشرية	95.83%	73.3%
16.	السير	66.6%	75%
17.	دار الأطباء	84.61%	
18.	الزيارات المسائية / المحور الإداري	100%	
19.	مؤشرات خدمات المطبخ	93.3%	97.5%
20.	المؤشرات الإدارية العامة للمخازن	67.85%	84.6%
21.	المؤشرات العامة للمجاميع الصحية ( الحمامات والمرافق )	50%	82.5%



## قياس أداء الوحدات الحكومية وفق النظام المحاسبي الحكومي

22.	المؤشرات العامة للمغسلة والكوي	93.75%	
23.	الإستمارة الاحصائية للمستشفيات	50%	
24.	الاحصاء	64.28%	
25.	الإستمارات الاحصائية في الاحصاء	100%	
26.	الحسابات	70%	
27.	المؤشرات الخاصة بجباية الإيرادات	78%	
28.	الخدمات البيئة المحيطة ببنية المستشفى	54.54%	83.9%
29.	ردهة الطوارئ	27.6%	
30.	العيادة الإستشارية	45%	88.7%
31.	خدمات الأشعة	90%	
32.	السونار و CT Scan	81.1%	67%
33.	ردهة الباطنية والجروح	46.74%	80%
34.	صالة العمليات ( جراحة عامة وتخصصية)	78.11%	92%
35.	ردهة الحروق	62.9%	لا توجد
36.	ردهة إنعاش القلب	72.2%	
37.	ردهة العناية التنفسية	86.11%	
38.	الصيدلية	100%	
39.	وحدة الكلية الصناعية	94.4%	
40.	مؤشرات تقييم أداء شعبة أو وحدة الصيانة في المستشفى	78.57%	
41.	دار الأطباء	66.67%	
42.	المعايير والمؤشرات الخاصة بتقييم خدمات صالات الولادة	71.6%	
43.	مؤشرات تقييم أداء مصارف الدم في المستشفيات واسلوب القياس	87%	
44.	المعايير والمؤشرات العامة لتقييم أداء ردهة الخدج	72.9%	
45.	مؤشرات تقييم أداء الشعبة الهندسية	59%	
46.	نتائج تقييم المحور المالي	95.3%	
47.	مؤشرات تقييم المختبرات الخافرة	97.5%	

### 2. مقارنة بين النسب لمستشفى الكندي ومستشفى بغداد جدول (7)

من خلال استمارة المستشفى يلاحظ ان النسب اعتمدت على الحكم الشخصي للتقييم وذلك ضعف عملية تقييم أداء مستشفى الكندي بتقييم أداء (41) قسم من مجموع (47) قسم ، بينما مستشفى بغداد قيم (20) قسم وعلى الرغم من ان الاستمارة موحدة من قبل وزارة الصحة للمستشفيات وهذا دليل على عدم رقابة ومتابعة لنظام متكامل لعملية تقييم الاداء وهذا يعكس عدم الاهتمام من قبل الادارات العليا، ومن الجدول رقم ( 7 ) نلاحظ ان 14 قسم من اقسام مستشفى الكندي نسبتها واقعة بين 100%-90% عكس مستشفى بغداد يوجد 6 اقسام فقط بين 100%-90% حيث توجد اقسام اقل من 50% في مستشفى الكندي اما مستشفى بغداد فلا توجد اقسام اقل من 50% ، حيث ان هناك اقسام تقيم مره واحدة في السنة وذلك لعدم وجود نقص في هذه الاقسام.



## قياس أداء الوحدات الحكومية وفق النظام المحاسبي الحكومي

### جدول (2)

مقارنة النسب لمستشفى الكندي ومستشفى بغداد

مستشفى بغداد						مستشفى الكندي					
%50	-%60	-%70	-%80	-%90	-%100	%50	-%60	-%70	-%80	-%90	-%100
فاقل	%50	%60	%70	%80	%90	فاقل	%50	%60	%70	%80	%90
صفر	1	1	7	6	6	3	3	7	5	9	14

اعداد الباحث بالاعتماد على جدول رقم 2

3. اعداد المرضى لمستشفى الكندي ومستشفى بغداد

يظهر من الجدول ادنى الارتفاع التدريجي لاعداد المرضى وكذلك ارتفاع النسب شهريا وبمعدل اعداد متقاربة بين شهر واخر مما يؤكد ضروري العمل على الاداء الافضل وتقديم الخدمات الصحية المطلوبة وتقديمها للمرضى عكس ما تظهره نتائج التقييم بالاستمرارية وهي بمثابة الاحتياجات او المتطلبات الاساسية التي يفترض الاعتماد عليها في عملية الاعداد للخطط الاجمالية في المستشفى والمتمثلة بتحديد اهم مواردها وهم الاطباء الاختصاص الذي يمثلون العنصر الاساسي الجوهرى في فحص ومعالجة المرضى .

4. اعداد المرضى الراقدين لسنة 2014 لمستشفى الكندي

### جدول (3)

اعداد المرضى الراقدين لسنة 2014 / مستشفى الكندي

النسبة	المجموع	ENT	حروق	عيون	وجه وفكين	كسور	بولية	عملية	جراحة	عصبية	انعاش القلب	باطنية	الخاص	الشهر
%7.2	1467	65	55	9	-	207	23	5	441	44	45	344	231	كانون 2
%7.6	1544	131	38	36	-	192	56	10	429	32	27	370	223	شباط
%8.6	1748	110	54	34	3	270	30	6	392	34	44	449	322	اذار
%7.3	1485	77	39	38	4	206	32	4	300	24	89	382	290	نيسان
%9.1	1852	119	38	41	3	232	45	4	524	32	79	408	327	ايار
%9.1	1869	142	33	42	2	312	108	5	463	20	51	321	370	حزيران
%6.8	1388	75	33	22	6	220	68	16	285	17	64	297	285	تموز
%9.6	1963	121	31	47	3	312	45	33	536	44	82	303	406	اب
%10.1	2064	124	46	63	6	275	82	17	561	63	88	309	430	ايلول
%8.3	1690	102	50	56	3	227	103	9	352	80	84	299	318	ت 1
%8.3	1693	98	64	40	4	134	64	10	508	62	86	337	286	ت 2
%8.3	1665	109	61	65	9	214	63	16	389	71	106	284	278	كانون 1

5. اعداد المرضى الراقدين لسنة 2015

### جدول (4)

اعداد المرضى الراقدين لسنة 2015 / مستشفى الكندي

النسبة	المجموع	ENT	حروق	عيون	وجه وفكين	كسور	بولية	عملية	جراحة	عصبية	انعاش القلب	باطنية	الخاص	الشهر
%8.5	1745	78	48	36	5	231	51	-	468	65	109	352	302	كانون 2
%8.7	1789	117	74	46	6	198	69	-	436	73	98	329	343	شباط
%8.8	1803	111	52	9	3	254	37	2	511	87	88	338	311	اذار
%9.1	1872	85	46	49	3	250	45	-	560	61	94	333	346	نيسان
%8.2	1685	58	54	29	3	253	39	-	492	67	87	328	275	ايار
%8.6	1768	131	40	67	2	305	51	9	422	55	85	324	277	حزيران
%7.1	1467	106	44	60	1	251	47	5	344	53	81	263	212	تموز
%9.2	1891	132	48	41	2	322	153	4	522	50	69	256	292	اب
%8.3	1712	143	48	48	2	298	64	-	485	53	64	246	261	ايلول
%8.1	1677	126	64	56	6	340	76	-	415	50	74	269	201	ت 1
%8.2	1679	102	69	75	3	313	90	-	337	16	78	296	300	ت 2
%7.3	1500	53	52	54	3	322	79	-	319	55	59	322	182	كانون 1



## قياس أداء الوحدات الحكومية وفق النظام المحاسبي الحكومي

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان وجود زيادة في اعداد المرضى لسنة 2015 عن سنة 2014 ، لكن هذه الزيادة قليلة ، في 2015 ارتفعت التخصيصات عن 2014 مع زيادة اعداد المرضى كذلك النسب متقاربة من شهر الى اخر ، توجد هناك علاقة بين التخصيصات بزيادة اعداد المرضى كلما زادة اعداد المرضى كلما وجب على المستشفى تقديم افضل الخدمات .  
6. اعداد المرضى لسنة 2014 لمستشفى بغداد

### جدول (5)

#### اعداد المرضى الراقدين لسنة 2014/مستشفى بغداد

الشهر	طب الامراض الباطنية	انعاش القلب	طب الامراض النفسية	طب الامراض العصبية	المفاصل والتأهيل الطبي	جراحة عامة	العناية المركزة	التداخل القسطوي ي	نسائية وتوليد	الخدج وحديث الولادة	المجموع	النسبة
1	1896	144	51	289	86	1100	50	201	1588	134	5539	9%
2	1318	141	41	278	82	1110	52	237	1498	117	4874	7.9%
3	2050	144	56	279	84	1159	51	213	1578	143	5757	9.4%
4	1524	132	41	231	72	1203	52	124	1412	145	4936	8%
5	1824	144	50	275	19	1128	48	163	1522	149	5322	8.7%
6	1984	144	70	290	119	1159	51	178	1581	134	5710	9.3%
7	1264	124	53	226	88	1020	53	95	1301	135	4322	7%
8	1984	144	52	296	79	1179	55	263	1692	135	5879	9.6%
9	1337	134	40	257	53	1119	51	179	1411	143	4724	7.7%
10	1325	123	44	231	54	1127	46	111	1385	131	4577	7.5%
11	1380	132	42	231	70	1186	54	121	1445	119	4780	7.8%
12	1524	132	41	231	72	1203	52	142	1412	145	4954	8.1%

#### 7. اعداد المرضى لسنة 2015 لمستشفى بغداد

### جدول (6)

#### اعداد المرضى الراقدين لسنة 2015/مستشفى بغداد

الشهر	طب الامراض الباطنية	انعاش القلب	طب الامراض النفسية	طب الامراض العصبية	المفاصل والتأهيل الطبي	جراحة عامة	العناية المركزة	التداخل القسطوي	نسائية وتوليد	الخدج وحديث الولادة	المجموع	النسبة
1	1636	131	43	285	83	1287	30	124	1335	136	5090	8.5%
2	2146	134	44	310	81	1354	32	122	310	30	4563	7.6%
3	2216	136	56	310	81	1433	41	178	389	24	4864	8.1%
4	2139	138	58	310	77	1315	45	189	420	20	4711	7.9%
5	2012	136	56	306	81	1283	41	178	536	27	4656	7.8%
6	2069	138	54	304	81	1282	45	153	1025	48	5199	8.6%
7	1346	138	46	246	93	1150	54	78	1030	65	4246	7.1%
8	2334	138	50	320	77	1181	66	145	1230	100	5641	9.4%
9	2021	135	46	314	78	1122	69	124	1142	116	5167	8.6%
10	1918	136	52	310	74	1066	71	112	1156	111	5006	8.4%
11	2195	139	45	235	62	1082	71	132	1197	85	5243	8.7%
12	2221	151	48	269	62	1155	85	132	1337	105	5565	9.3%

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان وجود زيادة في اعداد المرضى لسنة 2015 عن سنة 2014 ، لكن هذه الزيادة قليلة ، في 2015 ارتفعت التخصيصات عن 2014 مع زيادة اعداد المرضى كذلك النسب متقاربة من شهر الى اخر ، توجد هناك علاقة بين التخصيصات بزيادة اعداد المرضى كلما زادة اعداد المرضى كلما وجب على المستشفى تقديم افضل الخدمات .

#### 8. مقارنة اعداد المرضى لمستشفى الكندي مع مستشفى بغداد لسنة

اعداد المرضى لمستشفى بغداد من اعداد مستشفى الكندي وكذلك تخصيصات المستشفى وذلك لان مستشفى بغداد مساحتها اكبر من مستشفى الكندي وكذلك موقعها الهام في استقبال المرضى ، وكذلك ارتفاع النسب مع ارتفاع اعداد المرضى لمستشفى بغداد ويلاحظ تخصيصات مستشفى بغداد اعلى من تخصيصات مستشفى الكندي.



لتحقيق هدف البحث فقد تم استخدام اسلوب المقارنة المرجعية لتقييم أداء المستشفى بالمقارنة بين مستشفى الكندي ومستشفى بغداد :

مما تقدم من مقارنة النسب لمستشفى الكندي ومستشفى بغداد من الجدول (2) المعد من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (1) ، فقد تم استخدام اسلوب المقارنة المرجعية لتحقيق هدف البحث للمقارنة بين المستشفى.

جاءت هذه الدراسة لتقييم أداء الوحدات الحكومية (المستشفيات العراقية) للتعرف على واقع تقييم الاداء في المستشفى من خلال استخدام اسلوب المقارنة المرجعية للاداء المالي ولسنوات متعاقبة وللمستشفيات مختلفة باستخدام النموذج المالي وغير المالي لعملية التقييم لمساعدة تلك الوحدات على تحسين الخدمات المقدمة لها وقياس مدى نجاح الوحدات وتحسين اقسامها .

في استمارة التقييم المذكورة في الجدول (1) فقد استخدمه مؤشرات أداء وصفية لتقييم الاداء مما يجعل للحكم الشخصي حيز كبير لها، مما يجعل الوحدات الحكومية تحصل على تقييم عالي ، كما ان بعض الاقسام للوحدات يتم اعطاءها درجات دون عمل تقييم لها.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

في ضوء ما ورد في الجانب النظري والعملي من الدراسة يمكن للباحث ان يضع مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها.

1. تعد عملية قياس الاداء اساسية لمعرفة قدرات وفاعلية الوحدات الحكومية على تحقيق اهدافها وتحديد مدى كفاءة وفاعلية اداء تلك الوحدات.

2. ان اسلوب تقييم الاداء الذي تعتمده المستشفى يقوم على استمارة معدة من قبل وزارة الصحة تحتوي على مجموعة من الاسئلة تملأ من قبل المستشفى حسب الاحصائيات الموجودة لديهم.

3. ان اعتماد المقاييس المالية وغير المالية في تقييم أداء الوحدات الحكومية بعد الاخذ بنظر الاعتبار عوامل النجاح التي تستهدف الوحدة يعطي صورة واضحة عن أداء تلك الوحدة.

4. ان استخدام الاساليب الحديثة في عملية تقييم الاداء يزود الوحدات (المستشفيات) ، بمعلومات ملائمة تستفاد منها في تقييم ادائها وتحقيق اهدافها.

5. ان مؤشرات نظام تقييم الاداء لا تعكس أداء المستشفيات بشكل دقيق كما انه لا توجد اوزان او معايير يتم الاعتماد عليها.

#### ثانياً : التوصيات

توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات.

1. ضروري تطبيق نظام قياس الاداء ، فالعديد من الوحدات فشلت في تحقيق نتائج جيدة على الرغم من امتلاكها لنظام قياس الاداء.

2. استمارة التقييم المعدة من قبل المستشفى لا تعكس واقع المستشفى لأنها تعتمد على الحكم الشخص في عملية التقييم .

3. ضروري قياس المؤشرات المالية وغير المالية في الوحدات الخدمية (المستشفيات) والذي يؤدي بالنتيجة الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، وبيان مدى كفاءتها وبالتالي اعطاء صورة واضحة عن ادائها.

4. ضروري استخدام اسلوب المقارنة المرجعية لكونه يساعد الوحدات على تقييم ادائها باستخدام المقاييس المالية وغير المالية .

5. دعم نظام التقييم والقائمين بهذه العملية بخبرات من خارج البلد لتقدم لنا تجارب بلادهم لنستفيد من خبراتهم لرفع مستوى الاداء.



## المصادر

1. البياتي ، قاسم علي عمران ، 2009 ، دور تقنيات ادارة الكلفة في تقويم اداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح ، دراسة تطبيقية في مستشفى كمال السامرائي ،رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية.
2. القحطاني ، مشبب بن عايض 2012، قياس وادارة الاداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ،المؤتمر الثاني لمعهد الادارة العامة والتنمية الادارية في مجلس التعاون الخليجي .
- 3.الناصر ، خالص حسن يوسف، 2010 ، التكامل بين مقاييس الاداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ، مجلة 32 ، العدد 99.
- 4.ليندة ، فليسي، 2012 ، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوقرة الجزائر.
- 5.نوال ، مأمون ، صفاء ،حفيان 2013 ، دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارة ، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة .
- 6.نور الدين ، بو عنان، 2007 ، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسات المينائية لسكيكة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بوضياف المسيلة.
- 7.Abbadi, Sinan Sulieman , Information Content and Interrelationships of Multiple Performance Measures, 2009, Durham University.
- 8.Afshinfar ,Ashkan , Berisha ,Besar, Sadiku ,Vigan,2009, Performance Measurement System in the Shipping Industry , Master's Thesis
- 9.Alboushra ,Marwa Abdalla, Md Shahbudin ,Amirul Shah , Abdalla ,Yousif Abdelbagi, 2015, Understanding Challenges of Performance Measurement in a Public University: Evidence from Sudan , Vol. 11, No. 15.
10. Behn ,Robert,2003,performance management ,Harvard university ,vol.64.
11. Canadian Transportation Agency 2010,Performance Measuremt
12. Justice Canada , 2004 , performance measurement and evaluation , project managers guide Measurement and Evaluation Performance Measurement and Evaluation
13. Latiffi ,Aryani Ahmad,2012 , performance measurement for construction businesses,Adoctoral thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of doctor of philosophy of lough borough unirsity.
14. Makila ,marko ,2014 , Measuring and managing process performance in a contemporary multinational organization : a case study accounting ,masters thesis , department of Accounting.
15. Poister,Theodore H, 2003 , MEASURING PERFORMANCE IN PUBLIC AND NONPROFIT ORGANIZATIONS.
16. Training resources and data exchange,2001 ,The performance-Based management and book a six-volume compilation of techniques and tools for imlementiong the government performance and tools for imlementiong the government performance and results act if 1993.
17. Zuriekat ,Majdy, Salameh,Rafat , Alrawashdeh ,Salah, 2011 , Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction , Vol. 2 No. 8.



## Measuring the performance of government units according to the government accounting system

### Abstract

This study aims at clarifying the current performance appraisal system in government units and the extent to which they contribute to the development of the performance of these units by evaluating and measuring the performance of these units on an ongoing basis to subject their services to an assessment and measurement process in order to improve the efficiency of these units to reach their objectives efficiently and effectively. (Iraqi hospitals) by trying to determine the possibility of the government accounting system in the process of evaluating performance, through the comparison of financial performance for successive years and different hospitals using the financial and non-financial model of the evaluation process, to help those Units to improve the services provided by it.

The study has reached a number of conclusions.

1. The process of measuring performance is essential to know the capabilities and effectiveness of government units to achieve their objectives and determine the efficiency and effectiveness of the performance of those units.
2. The method of evaluating the performance adopted by the hospital is based on a form prepared by the Ministry of Health containing a set of questions completed by the hospital according to the statistics they have

The study reached a number of recommendations.

1. It is necessary to implement the performance measurement system, many units failed to achieve good results despite having a performance measurement system.
2. Making the performance appraisal process part of the supervisory functions used by management.

**Keyword:** performance measurement, government units, government accounting system