:

تقييم أداء الأنشطة الرئيسة لمديريات البلدية دراسة تطبيقية

في مديرية بلدية البصرة

الباحثة: ندى عدنان جواد الأستاذ المساعد الدكتور: عبد الكريم عبد الرحيم علي

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم المحاسبة

جامعة البصرة[1]

المستخلص :

يهدف البحث الى تقييم أداء مديريات البلدية من خلال مجموعة من المؤشرات المقترحة للوقوف على المشكلات والعوائق التي تضعف من مستوى أدائها ومن ثم اتخاذ الأجراءات التصحيحية التي تعمل على تحسين وتعزيز أداء أنشطتها بأفضل وجه. وقد اعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة لكونه يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بمجتمع البحث كوحدة بغرض الوصول الى المعلومات والحقائق التفصيلية لها، اذ تم اختيار مديرية بلدية البصرة لتقييم ادائها للعامين (2018 – 2019) لما لها من علاقة وتماس مباشر مع افراد المجتمع كافة والبيئة الصحية للمحافظة.

وتم الأستناد الى مجموعة من البيانات الفعلية الخاصة بمديرية بلدية البصرة، يضاف لذلك المقابلات التي اجرتها الباحثة مع مديري ومعاوني الادارة والمسؤولين والموظفين في الشعب المعنية، من اجل معرفة وتفسير نتائج مؤشرات القياس التي تم اثباتها عند مراحل تقييم الاداء.

اما أهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة فهي أن أداء مديرية بلدية البصرة للعامين (2018، 2019) كان بمستوى مقبول نوعاء ما مثل (مؤشر نسبة المنح المستلمة الى اجمالي المصاريف، مؤشر نسبة اجمالي الايرادات الى اجمالي المصروفات، مؤشر النمو في الموازنة، لكنما يتطلب وبدرجة عالية أجراء الكثير من التعديلات الضرورية من أجل تحسين الأداء للسنوات القادمة، وكان من أبرز التوصيات كانت ضرورة تبني المديرية للأنموذج من أجل رفع مستوى الأداء للانشطة الرئيسة لمديرية بلدية البصرة.

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء ، مؤشرات الأداء، مديرية بلدية البصرة

[1] بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة بـ (أنموذج مقترح لتقييم اداء مديريات البلدية / دراسة تطبيقية في مديرية بلدية البصرة).

Evaluating the performance of main activities of municipal directorates
-An applied study in the Basrah municipality directorate-

Research: Nada Adnan Jawad Al-Tamimi **Assist. Prof. Dr.: Abdul Karim Abdul Rahim Ali**

College of Administration and Economics / Accounting Dept.
University of Basrah

Abstract :

The research aims to evaluate the performance of municipality directorates through a set of proposed indicators in a comprehensive way to identify the problems and obstacles that weaken their level of performance and then take measures that improve and enhance the performance of their activities in the best way. The case study approach was adopted as it is interested in studying all aspects related to the study of the community in question as a unit to access information and detailed facts about it. As for the research community, the Basrah Municipality Directorate was chosen to evaluate its performance for the years (2018-2019) because of its relationship and direct contact with all Community members and the health environment of the province.

It was based on a set of actual data related to the Basra municipality directorate, in addition to the interviews conducted by the researcher with the managers and assistants of the administration, officials, and employees of the concerned divisions, in order to know and interpret the results of the measurement indicators that were proven at the performance evaluation stages.

The most important findings of the researcher are that the performance of the Basra municipality directorate for the two years (2018, 2019) was at a somewhat acceptable level. However, it requires making any necessary adjustments to improve performance for the coming years to a high degree. One of the most prominent recommendations was the need to adopt the directorate For the proposed model for performance appraisal to raise the level of performance of the main activities of the Basra Municipality Directorate.

Research extracted from a master's thesis (a proposed model for evaluating the performance of municipality directorates / an applied study in the Basrah municipality directorate).

Keywords: performance evaluation, performance indicators, Basra Municipality Directorate

المقدمة :

تعد مديريات البلدية من الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح والتي تتعرض الى ضغوطات سواء من الحكومات أم من قبل الفرد او المجتمع من اجل تقديم الخدمات لهم، وذلك في ظل احتياجاتهم اليومية لكونها الاقرب الى متطلباتهم. و تتولد هذه الضغوطات نتيجة للتغيرات البيئية مثل التوسعات العمرانية و الكثافة السكانية و الرقعة الحضرية وثقافة الوطن و مستوى الوعي يضاف الى ذلك اتصاف الموارد المستخدمة بالمحدودية ، وبما ان مديريات البلدية لها دور رئيس في مفهوم الخدمات العامة التي تم تقديمها الى المواطنين لكونها من الدوائر الخدمية ذات الاهمية الكبيرة فهي تسهم في تطوير البنى التحتية وتحقيق البيئة النظيفة فضلا عن رسم الصورة العمرانية والحضارية للمدن ، لذا لغرض تقييم الخدمات التي تقدمها مديريات البلدية و على المدى البعيد لابد من تطوير عملية التقييم عن طريق الاعتماد على المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية معاً عوضا عن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط ، وذلك بهدف التشخيص الدقيق لمستوى الاداء الفعلي لهذه الوحدات .

وعليه اختص المحور الاول من البحث بتقديم منهجية البحث بما تتضمنه من بيان لمشكلة البحث واهميته واهدافه والمنهج المتبع فيه، واختتم هذا المحور بأستعراض بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع البحث ومساهمة البحث قياساً بالدراسات السابقة.

اما المحور الثاني من البحث فقد أختص بتقديم الجانب النظري للبحث الذي تضمن استعراض، مفهوم الوحدات الخدمية الحكومية والخصائص التي تتصف بها، فضلا عن الفروقات التي تميزها عن الوحدات الاقتصادية ويختتم هذا المحور بالتعرف على مفهوم الاداء وتقييم الاداء واهميته والصعوبات التي تواجه عملية التقييم ... الخ.

في حين أستعرض المحور الثالث الجانب العملي من البحث في تقديم نتائج تقييم الأداء للانشطة الرئيسة لمديرية بلدية البصرة على وفق المؤشرات المقترحة .

و يختتم البحث بأهم الأستنتاجات التي تم التوصل اليها كما تم تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة التي نوصي بتطبيقها و التي من شأنها ان تحسن الاداء في مديريات البلدية ككل .

المحور الاول : منهجية البحث و الدراسات السابقة .

اولاً : منهجية البحث :

1. **مشكلة البحث :** بالرغم من الأنشطة والخدمات الكثيرة التي تقدمها مديرية بلدية البصرة إلا ان هنالك مشكلات كثيرة تواجهها منها تلكؤ في معرفة تطور أدائها لما تقدمه من خدمات وذلك لعدم وجود أنظمة خاصة بالتحليل والتقييم والتي توفر البيانات والمعلومات لذلك . فضلا عن ذلك عدم المعرفة الكاملة بمعايير و مؤشرات تقييم الأداء الخاصة بكل وحدة، ولما تقدم تنبع مشكلة البحث من ضرورة وجود أنموذج مقترح لتقييم اداء الانشطة الرئيسة لمديريات البلدية، وفي ضوء ذلك سيجيب البحث عن التساؤلات الاتية:

- هل أن المؤشرات التي تضمنها دليل ديوان الرقابة المالية الأتحادي و الخاص في تقييم اداء مديريات البلدية كافية لتقييم إداء الأنشطة و الخدمات التي تقدمها ؟
- هل هناك مؤشرات اخرى تكون ذات اهمية في تقييم اداء مديرية البلدية فضلا عن المؤشرات المذكورة في دليل ديوان الرقابة المالية الاتحادي، لتشكل معا أنموذجاً شاملاً لتقييم ادائها؟

2. **أهمية البحث:** تنبع من ضرورة تقييم اداء الخدمات والانشطة التي تقدمها مديريات البلدية وبشكل دوري ومستمر لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف المرسومة، وذلك عن طريق مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تكون أنموذجاً لتقييمها وبشكل واضح وبسيط يمكن تطبيقه على وفق البيانات الناتجة عن تقديم هذه الخدمات.
3. **اهداف البحث:** يهدف هذا البحث بشكل عام الى تقديم أنموذج مقترح وشامل لتقييم اداء الانشطة الرئيسة لمديريات البلدية بشكل عام، ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة لتحقيق الاتي:

- الكشف عن المؤشرات التي تضمنها دليل ديوان الرقابة المالية الأتحادي والخاصة بتقييم اداء مديريات البلدية .
- البحث عن مؤشرات إضافية ملائمة يمكن إعتمادها في تقييم اداء مديريات البلدية .

4. **منهج البحث :** تم إتباع منهج دراسة الحالة كونه يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة المجتمع موضوع البحث كوحدة بغرض الوصول الى المعلومات والحقائق التفصيلية لها .
5. **مكان وعينة البحث:** تم اختيار مديرية بلدية البصرة لتقييم ادائها للعامين (2018 – 2019) بوصفها الوحدة الخدمية الاكثر اهمية في اظهار نظافة وجمالية المدينة.
6. **ادوات البحث وجمع البيانات :**

أ. **الجانب النظري :** تم الأعتماد على معظم المصادر والمراجع المحلية والعربية والاجنبية والدراسات السابقة للحصول على تغطية شاملة لمفهوم تقييم الأداء ومفهوم الوحدات الخدمية الحكومية.

ب. **الجانب العملي :** تسعى الى تقديم أنموذج لتقييم الاداء باستخدام المؤشرات وعن طريق ما تم الحصول عليه من بيانات ومعلومات مالية أو غير مالية للوصول الى النتيجة النهائية للدراسة وكما يأتي :

1. **البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية بلدية البصرة والتي تشمل :**

- السجلات و الوثائق الرسمية .
- الميزانية العمومية لمديرية بلدية البصرة للعامين (2018 – 2019) .
- الحسابات الختامية لمديرية بلدية البصرة للعامين (2018 – 2019) .
- قواعد البيانات و الأحصائيات المتعلقة بموضوع البحث للعامين (2018 – 2019) .
- تقرير الأدارة السنوي لمديرية بلدية البصرة للعامين (2018 – 2019) .
- كراس الانجاز السنوي و المواقف السنوية لمديرية بلدية البصرة للعامين (2018 – 2019)

2. **دليل تقويم الاداء والبرامج و السياسات (2017) ، ديوان الرقابة المالية الأتحادي – العراق ، المعد بالتنسيق مع محكمة التدقيق الهولندية.**

3. **التعايش والمقابلات:** اذ بلغت مدة التعايش الميداني أكثر من (ستة أشهر) فضلا عن الزيارات الخارجية للأشخاص المسؤولين في المستويات العليا في أدارة الاقسام والشعب الواقعة خارج مقر المديرية وموظفي ومسؤولي تلك الشعب ووحداتها.

ثانياً : بعض الدراسات السابقة :

1. الدراسات العربية :

أ. دراسة علاء عبد الهادي الدجيلي (2017) :

تَقييم الأداء المُنَظّمي في أطِار بطاقة الأداء المُتوازن / بَحث تشخيص مُقارن في دَوائِر بَلديات مُحافظة صَلاح الديّن .

جاءت هذه الدراسة بهدف تشخيص أداء احدى مديريات البلدية التابعة لمديرية الأعمار والأسكان و البلديات العامة وهي مديرية بلديات محافظة صلاح الدين كوحدة خدمية بأستعمال تقنية بطاقة الأداء المتوازنة كأداة تشخيصية فاحصة للأداء ، ومعرفة مدى تناغم منظورات بطاقة الأداء المتوازن وكفايتها لتشخيص فجوة الأداء الحالي كطريق للوصول الى الحلول و المقترحات . وقد تم اختيار مديريتي من مديريات بلديات صلاح الدين وهي بلدية الدجيل ومديرية بلد. واعتمدت الدراسة منهجية التشخيص والمقارنة الناتجة من دراسة واقع الحال ونتائج الأداء في المديريتين المختارتين وأبرا زاوجه الشبه والاختلاف بينهما. وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو عدم كفاءة الوحدة (وبنسب متفاوتة بين بلديتي الدجيل وبلد) في تحقيق زيادة ملحوظة من الأيرادات والتوجه الى سياسة تقليل الأنفاق، كما أشارت كلتاهما الى حالة من الضعف وعدم قدرتهما في الحفاظ على ممتلكاتهما من التجاوزات الحاصلة عليها وظهور حالات التجاوز وبنسب كبيرة على ممتلكاتها. اما اهم التوصيات فهي ضرورة تبني التوجهات والسياسات الهادفة لرفع كفاءة تقديم الخدمة و أسلوب التخلص من النفايات ومن خلال سياسات استثمارية و سن التشريعات التي توسع الصلاحيات بما يعزز توجه البلدية نحو الاستثمار وانهاء حالة العجز المالي و تبني سياسة التمويل الذاتي لتغيير الواقع الخدمي المالي.

ب. دراسة عقيل دخيل كريم الاعاجيبي (2017) :

تَدقيق إداء أنشِطة البَلديات و دَورِهِ في تَحسين الخَدمات المُقدمة / بحث تَطبيقي في مُديريات بَلديات المُثنى.

هدفت الدراسة الى التعرف على أهداف النظام المحاسبي الموحد للبلديات فضلا عن أقتراح مؤشرات أخرى تساعد في تدقيق وتقييم أداء مديريات البلدية والتأكد من الدور الذي تقوم به الأجهزة الرقابية والجوانب البيئية للخدمات المقدمة بأستخدام مؤشرات نشاط مديريات البلدية، وتم اختيار مديرية البلديات في محافظة المثنى بوصفها عينة الدراسة المكونة من إحدى عشرة بلدية وجاء اختيارها نتيجة لتدني الخدمات الأساسية المقدمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها هي ضعف أستراتجيات الادارة المتعلقة بتقديم الخدمات على الرغم من وجود عدد كبير من القوانين والتعليمات والتي تختص بأنشطة مديريات البلدية من أجل تسهيل أعمالها، أما اهم توصياتها فهي ضرورة قيام المؤسسات البلدية بعملية تدقيق الأداء كونه يعطي تصوراً واضحا عن كفاءة

وفاعلية أدائها والذي يساعدها على تصحيح اخطائها وتعزيز قدراتها في تقديم الخدمات الضرورية للمواطنين وتحفيزها على النمو والتطوير.

2. الدراسات الاجنبية :

EUGENE SMIT (2015): - Factors Impeding Performance Management of Municipalities in the Western Cape, South Africa.

العوامل التي تعوق ادارة اداء البلديات في العاصمة الغربية بجنوب افريقيا .

هدفت الدراسة الى التحقق من صحة العوامل المحددة التي تعوق إدارة الأداء من قبل البلديات في ويسترن كيب وتحديد المزيد من العوامل الإضافية التي قد يكون لها تأثير في الإدارة الفعالة للأداء من قبل البلديات في مقاطعة ويسترن كيب بجنوب افريقيا أذ شملت جميع فئات البلديات الثلاثين في الاقليم ، وقد اعتمدت الدراسة اسلوب الاستبانة الوصفية ، و المسوحات عبر البريد الالكتروني ، ومن اهم نتائجها هو استخدام معظم البلديات سياسة أو إجراءً لتفعيل تحديد الانحرافات عن خطة العمل في الوقت المناسب كما انها تعيد تقييم السياسات والإجراءات والممارسات البلدية على أساس منتظم ، اما اهم التوصيات فهي ضرورة قيام قسم الموارد البشرية بتطوير سياسة تأهيل وخبرة لكل منصب تم تحديده في المخطط التنظيمي للبلدية ، ويجب أن تستند السياسة إلى البحث الذي يتم إجراؤه بشأن المؤهلات والخبرة الأنسب لكل منصب .

Madsen ,.....ATL ، (2019) : The Diffusion and Implementation of the Balanced scorecard in the Norwegian Municipality sector : A descriptive analysis .

نشر و تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن في قطاع البلدية النرويجية : تحليل وصفي .

هدفت الدراسة الي اجراء تحليل وصفي لنشر وتنفيذ BSC في قطاع البلدية النرويجي، والمساهمة في سد الفجوة في الادبيات من خلال هذه الدراسة، ولكون استخدام BSC وتطبيقه في مجالات القطاع العام والحكومية المحلية والبلديات غير مستكشف نسبياً في الادبيات، وتكونت عينة الدراسة من 428 بلدية نرويجية، واعتمدت المسح الالكتروني لجميع البلديات في النرويج والذي أسفر عن معدل استجابة 26%، فضلا عن اجراء مقابلات مع ممثلين من 15 بلدية. وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها ان BSCلاتزال مستخدمة على نطاق واسع في البلديات النرويجية، اذ يتم استخدامها بشكل اساسي لأغراض القياس واعداد التقارير، اما اهم التوصيات فتمثلت بضرورة تتبع التطورات في نشر وتطبيق BSCومنع التلكؤات والاخطاء في التطبيق.

3. مساهمة الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في كون ، لتقييم اداء الوحدات الخدمية اهمية كبيرة وبشكل خاص مديريات البلدية وذلك لدورها الكبير في المجتمع .

- اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات في استخدام مؤشرات تقييم الاداء سواء كانت مؤشرات مالية و غير مالية .
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة انها تكاد تكون الدراسة الاولى التي تقدم أنموذج مقترح و مكون من مجموعة من المؤشرات و التي من خلالها يتم تقييم اداء مديريات البلدية لكي تكون قادرة على تقييم الانشطة الرئيسة المقدمة من قبلها وبشكل دوري و مستمر، وذلك لمعرفة الانحرافات الحاصلة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية و بالتالي تحسين و تعزيز ادائها في المستقبل .

المحور الثاني : الجانب النظري / الوحدات الخدمية الحكومية و تقييم الاداء

الوحدات الخدمية الحكومية :

لم تحظَ بعض الوحدات الخدمية الحكومية (غير الهادفة الى الربح) الى أهتمام محاسبي ورقابي في العراق لاسيما بعد التغيير في عام 2003، لعدة أسباب منها صغر حجم هذه الوحدات أو لأسباب اخرى، إلا أن الوضع الاقتصادي الذي يمربه البلد الذي يتمثل بالأزمة المالية بعد عام 2014 جعل الأنظار تركز على هذه الوحدات لما يمكن أن تحققه من مساهمة في رفع العبء عن عاتق الدولة سواء على مستوى الخدمات التي تقدمها أم توفير بعض السيولة النقدية من خلال إتباع عملية التقنين لبعض الألتزامات المالية على تلك الوحدات.

يقصد بالوحدات الخدمية الحكومية كما عرفها شحاتة بأنها " كيانات قانونية تقوم بمجموعة من الانشطة المختلفة والتي تكون ذات طابع اجتماعي وخيري وثقافي وما في حكم ذلك بقصد تقديم مجموعة من السلع والخدمات والمنافع للمجتمع من دون ان تكون غايتها الاساسية هي تحقيق الربح، وأما تحقق عائد من بعض انشطتها فانه يوجه لتنمية انشطتها الاجتماعية وتطويرها ". **(شحاتة ، 2001 : 6)** .

اما **FASB** فقد عرفها في المعيار رقم (116) " المحاسبة عن التبرعات و المساهمات التي قدمت في ملحق D " " هي عبارة عن كيانات تتسلم موارد التبرعات ذات المبالغ الكبيرة من مقدمي هذه الموارد والذين لا يتوقعون عائدات مالية متناسبة و متكافئة مع تبرعاتهم، وهي تعمل على تقديم سلع وخدمات لأغراض تتعدى تحقيق الربح، كما لا تمتلك فوائد ومصالح ملكية كتلك الموجودة في مشروعات الاعمال " **(FASB , 1993: 4)** .

أ. خصائص الوحدات الخدمية الحكومية:

تؤدي الوحدات الحكومية دورا مهما كمقدمي خدمات، والتوجه الاجتماعي هو الفرق الأساسي بينها وبين غيرها من الوحدات كما تمتلك خصائص لا توجد عادة في الوحدات الاخرى ومنها ما ذكره **(Larkin & Ditommaso , 2017: 3)**.

- ان هذه الوحدات لها ملكية عامة فهي تعد ملكاً للدولة والشعب وليست ملكا لمجموعة او فرد من الأفراد.
- درجة نجاح تلك الوحدات لا تقاس بمقدار ما تحققه من فائض وأنماء بما تقدمه من خدمات ومن ثم ليس من المهم أن يكون لها فائض أو يكون لديها إحتياجات لتدعيم مركزها المالي، ولكن من المهم ان تقدم اكبر قدر ممكن من الخدمات الى المواطنين حتى لو تعارض ذلك مع تحقيق الربحية.

- بما أن الوحدات الخدمية تقوم بإداء خدمات معينة في حدود أغراضها لذلك فهي تحتاج سيلاً متدفقاً من الإيرادات لكي تغطي نفقاتها وتستمر في مزاولة نشاطها ويمكن أن تحصل على هذا السيل نتيجة تقديم الخدمة، فضلا عن عدة جوانب للحصول على الموارد كالرسوم و التبرعات الحكومية و الهبات و غيرها (**Moczulska &..... ATL , 2019 : 190**) .

ج. الفرق بين الوحدات الأقتصادية و الوحدات الخدمية الحكومية :

عادة ما يتم التمييز بين هذين النوعين من الوحدات فإحداهما تسعى وراء الربح و الأخرى يحركها المجتمع ، فتتباين أسباب تأسيسها و كذلك أهدافها و الأستراتيجيات المنفذة، و الهياكل و خصائص الموظفين ، والقيم و المعايير المعمول بها . ومن الفروق الأساسية لهذه الوحدات ما ذكره **(Gandhi , 2012 : 108)**

- **اولاً:** أنَ الهدف الرئيس للوحدات الاقتصادية هو تعظيم الأرباح و هذا يعني تعظيم لثروة أصحاب المصالح، في حين ان الغاية من الوحدات الخدمية هو تقديم خدمات و منافع ذات طابع اجتماعي و خيري و ثقافي.
- **ثانياً:** الوحدات الاقتصادية تكون مملوكة من قبل شركاء او مساهمين إذ يتمثل رأس مالها على شكل حصص او أسهم، في حين تعود ملكية الوحدات الخدمية للمجتمع الذي يقدم لأفراده الخدمات و المنافع و عندما يتم تصفيتها تؤول ملكيتها الى الدولة فهي ملكية عامة للمجتمع .

ومما سبق نلاحظ أن الفرق الرئيس بين هذه الوحدات هو سبب الوجود أو بعبارة اخرى يمكن القول أن الهدف أو السبب النهائي للنوع الأول من هذه الوحدات هو تحقيق أرباح إضافية من خلال توفير المنتجات او تقديم الخدمات ، بينما الوحدات الأخرى هدفها يكون تقديم و تلبية الخدمات و الأحتياجات المرغوبة أجتماعياً للمجتمع دون مقابل . ففي الوقت الذي تكرس فيه الوحدات الربحية خططها و طاقاتها لكيفية تحقيق الأرباح تعمل الوحدات الخدمية على ضمان تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها .

ثانياً : الاداء :

أ. مفهوم وتعريف الأداء

ينظر الى مفهوم الأداء في الوحدات الخدمية الحكومية على أنه مفهوم غامض الى حد ما و متنازع عليه و يصعب فهمه ، فيزيد الضغط من أجل تصور مفهوم الأداء فيها . و على الرغم من أهتمام الباحثين من جميع أنحاء العالم بدراسة الأداء الأ ان الأدبيات في حالة أنقسام . فقد اوضح (Pintea) الأداء بانه " تحقيق أهداف الوحدة بغض النظر عن الطبيعة و التنوع " **(Pintea 6 : 2010,)** . في حين يجادل (Romle) ذلك ويبين ان الأداء " هو نتيجة العمل لأنها توفر صلة اقوى بالأهداف الأستراتيجية للوحدة و رضا متلقين الخدمة " **(Romle ....Atl , 2015: 65)** .

اما من حيث الاهمية ينظر الى الأداء الجيد على انه ناتج من عدة عوامل مترابطة التي يجب التركيز عليها و عدم تجاهلها تماماً ، بعبارة أخرى أن الاداء ليس غاية بحد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق غاية . لذا فأن للأداء أهمية كبيرة فهو الوسيلة للوصول الى هدف معين و محدد لأنه الناتج والمحصلة النهائية لجميع الأنشطة و الخدمات التي تقوم بها الوحدة . فتطرق

العديد لأهمية الأداء أهمها ما ذكره (Waldt , 2014 : 6) : فهو أداة تستخدم لمعرفة ما اذا كانت الوحدة تسير باتجاه تحقيق أهدافها و غاياتها ، ويسهل التعاون و التفاعل بين جميع المجالات الوظيفية داخل الوحدة من أجل تحقيق الأهداف فضلا عن إمكانية تحسين تنفيذ أنشطة الوحدة إذا ما تم قياس الأداء من خلال مؤشرات مختصة .

نستنتج من ذلك أن الأداء يكون دائماً مفهوماً شاملامتنازعاً عليه وفي تطور مستمر، ومن الصعب الوصول الى تو افق في الأراء بشأن تعريفه على مستوى الوحدة لأننا نحتاج الى مراعاة جميع الأنشطة التي تتم في الوحدة وجميع الأهتمامات المختلفة، فغالبا ما تكون أهدافها غامضة ومتغيرة و مثيرة للجدل و متناقضة في بعض الأحيان و في هذه الظروف يكون الأداء ظاهرة ذاتية و متعددة الأوجه. لهذا السبب تكون هناك وجهات نظر متباينة على نطاق واسع حول ما يشكله الأداء فضلا عن تغيره مع ثقافة كل بلد.

ثالثاً : تقييم الاداء :

1. تقييم الاداء

لفترة طويلة تعرضت الوحدات الخدمية الحكومية لأدعاءات التبذير وعدم الكفاءة . و نتيجةً لذلك، أصبحت القيمة مقابل المال جانباً مهماء وغير بديهي لأدارة هذه الوحدات . لذا يعد تقييم الأداء الأن عنصراً لا غنى عنه في تحديث وتحسين الوحدات الحكومية على الرغم من أنه ليس مفهوماً جديداء.

فضلاً عن ذلك فهو يمّكن المديرين من الأجابة عن بعض الأسئلة ، مثلاً ما مدى كفاءة أداء خدماتنا و ما مدى قدرتنا على تقديم الخدمات و إستجابتنا لمتطلبات المجتمع التي تتطور و تتغير بمرور الوقت ، ومن ثم فهم يهتمون بالعوامل التي تجعل الوحدات الخدمية الحكومية ذات أداء أفضل وكيفيه تحسينها .

ومع ذلك فأن الأدبيات المتعلقة حول تقييم الأداء مليئة بآراء متضاربة حول قابلية تطبيقه، كما ان تقييم الأداء في الوحدات الخدمية الحكومية لم يؤدَّ الى التحسينات المتوقعة في الأداء وجودة الخدمات المقدمة، فبعضها يرجع الى مشكلة في صياغة مقاييس و مؤشرات تقييم الأداء اذ لا يوجد مقياس شامل واحد مرضٍ لتقييم الاداء يصلح للوحدات كافة نظراً لأختلاف طبيعة كل وحدة عن الأخرى و طبيعة الخدمات غير الملموسة التي لا يمكن تقييمها بسهولة . وعليه فأن مفاهيم تقييم الأداء تختلف على وفق وجهة نظر كل باحث .

فمن حيث إنها مرتبطة بالأهداف يبين (Shaghaei & Turagy) ان تقييم الاداء هو "عملية لتقييم التقدم نحو تحقيق اهداف محددة سلفاً ، بما في ذلك المعلومات حول الكيفية التي تم من خلالها تحويل الموارد الى خدمات و جودة هذه المخرجات و النتائج و فاعلية اهداف الوحدة " (Shaghaei & Turagy , 2013 : 145) . كما عرف بانه " عملية تقييم الكفاءة التي تنجح بها الوحدة من خلال اقتنائها للموارد الاقتصادية و توزيعها بكفاءة و فاعلية من اجل تحقيق اهدافها، ويستند تقييم الاداء الى المعلومات المالية وغير المالية ، اذ يتم من خلاله تطوير مؤشرات قابلة للقياس و يمكن تتبعها بشكل منهجي لتقييم التقدم المحرز في تحقيق الاهداف المحددة مسبقاء" (**العطار، 2021 : 34**) .

اهداف تقييم الاداء

الهدف العام لعملية تقييم الاداء هو التأكد من ان الاداء الفعلي يتم على وفق الخطط الموضوعة، وهناك اهداف اخرى تصب في الهدف العام لتقييم الاداء يمكن ايجازها بالنقاط التي اتفق عليها كل من: **(وعبد الحميد ومنصور، 2015: 70، العثمان واخرون، 2020: 140).**

1- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة الوحدة في تحقيق أهدافها ، حتى يمكن مطابقة الأنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة ، لذلك لابد من توفير مجموعة من الأساليب التي تقيس ذلك ، و عملية تقييم الأداء هي احد أهم الأساليب التي يمكن أستخدامها لهذا الغرض ومن خلالها يمكن تحديد مواطن الضعف و القوة .
2- تسهم في تطوير الوحدة لأن عملية تقييم الأداء الفعلي تتضمن تشخيصاً للمشكلات التي تعاني منها الوحدة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال وجود معايير محددة.
3- امكانية تقييم برامج الوحدة و سياساتها عن طريق نتائج التقييم .

فضلا عن ذلك يلاحظ انه من الضرورة عند أنجاز تقييم الأداء تحديد البعد الزمني لكل هدف، إذ ان عدم تحديد ذلك يؤدي الى جعل تنفيذ عملية التقييم امراً مستحيلاً فضلاً عن تحديد الأهمية النسبية لكل هدف و وضع اولويات الاهداف.

3 . صعوبات تقييم الأداء

لقد بينت (Diana) أن صعوبة تقييم الأداء تتمثل في تداخل و تنوع التصنيف في الوحدات الخدمية الحكومية ، فضلا عن تنوع الأداء سواء من المقيِّم ام من إدارة الوحدات الخدمية الحكومية و عدم التماثل المعلوماتي لمستخدمي المعلومات المتعلقة بالأداء و طبيعة الخدمة المقدمة من قبل هذه الوحدات ، فضلاً عن تعقيد البيئة الاقتصادية والأجتماعية ، و الأتجاهات المتصاعدة للمستهلكين للخدمات من قبل الوحدة الحكومية و التناقض بين عدد المستهلكين و الموارد العامة المخصصة، كذلك انخفاض اهتمام المديرين بتحديد مصادر تمويل جديدة ، يضاف له تأثير النظام السياسي و الفساد المتزايد على مستوى صناع القرار ، وعدم وجود ثقافة تنظيمية في الوحدات الخدمية الحكومية والأفتقار الى الشفافية في صنع القرارات العامة **(Diana,2014 : 42)**

و مما سبق يجب معرفة ان تقييم الأداء هو جزء أساسي من اي وحدة و ليست مهمة سطحية هدفها إرضاء المسؤولين او الجهات الممولة كما ان نجاح عملية التقييم مرتبطة بمدى التعاون بين فريق العمل و الجهات القائمة بالتقييم .

4. مؤشرات تقييم الاداء

المؤشرات مقاييس كمية او نوعية للاداء تستخدمها الوحدة لتقييم الاداء و فهمه و التنبؤ به و تحسينه، فضلا عن اثبات التغير الحاصل و معرفة مدى العمل على تحقيق النتائج **(صالح ، 2018 : 86)** ، ومع ذلك فأن إنشاء نظام

للتقييم و بدء العمل عليه أسهل قولا من تنفيذه ، و لا يتمثل الجانب الأكثر أهمية في تحديد المؤشرات ، بل في تحديد تلك التي تمثل النشاط بشكل صحيح . فيجب ان تكون المعلومات التي يقدمها المؤشر دقيقة و حساسة للتغيرات المهمة و كذلك ثابتة لتكون قابلة للتكرار . و يمكن تصنيف هذه المؤشرات حسب الفكر الاستراتيجي الاداري الى :

- **مؤشرات النتائج و مؤشرات العمليات (التشغيلية) :** فعندما يتعلق الأمر بتقييم النتائج النهائية لنشاط معين تم انجازه فهنا المقصود والمهم هو مؤشر النتائج ، إذ ان وظيفته تتمثل في الحكم على اذا ما تم بلوغ الهدف المحدد ام لا ، اما اذا تعلق الأمر بخطة او نشاط مازال جارياً تنفيذه و يراد متابعته من اجل تحديد مدى تقدمه ، ويهدف لأتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب فهنا سنكون بصدد مؤشر العمليات **(Franceschini , 2007 : 14 & Neely , 2019 : 12)** .
- **المؤشرات الأستراتيجية ، التقنية،:** كلما اتجهنا من المؤشرات التشغيلية الى المؤشرات الاستراتيجية فان محتوى هذه المؤشرات يصبح أكثر شمولية ، وفي الغالب ما يصبح اكثر ميلاً للطابع المالي ، و على العكس من ذلك كلما نزلنا من المؤشرات الأستراتيجية الى التشغيلية فانها تصبح اكثر دقة و تركيزاً على نقاط محددة جداً و تصبح بعيدة عن الطابع المالي **(كواشي ، 2015 : 101)** .
- **المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية :** عند استخدام المؤشرات المالية فأن الغرض الأساسي منها الوقوف على جوانب عديدة من نشاط الوحدة مثل قوتها وقابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها كذلك قدرتها على مواجهة التزاماتها و حجم الديون المترتبة عليها . وتبين أن أنظمة تقييم الأداء في الماضي تعطي الاولوية للنتائج المالية، غير أن هذا بدأ يتلاشى تدريجياً بتغير الظروف الامر الذي جعلها غير مناسبة للأهتمامات الحديثة التي تتبناها الوحدات ولاسيما خلق القيمة لمصلحة المستفيدين بعدما تأكد إن المؤشرات المالية لوحدها أضحت غير كافية، لهذا ينبغي أستخدام المؤشرات غير المالية بشكل مكمل للمؤشرات المالية من اجل التعبير عن أداء الوحدات **(القحطاني ، 2015 : 83)** .

المحور الثالث : الجانب العملي / تقييم اداء مديرية بلدية البصرة بأستخدام المؤشرات .

ونظراً لتنوع اهداف ، انشطة ، خدمات الوحدات الحكومية بات من الصعوبة اعداد مؤشرات تشمل هذه الوحدات كافة، الامر الذي دفع الباحثين الى اختيار مديريات البلدية كعينة للبحث ، فضلاً عن كون هذه الوحدات على تماس مباشر مع افراد المجتمع كافة، لذلك تم اقتراح انموذج يتكون من مجموعة من مؤشرات تقييم الاداء الخاصة بالبلدية والمؤشرات المقترحة اذ تم تقسيمها على وفق الانشطة الرئيسة لها الى عشرة أنواع وهي (مؤشرات النشاط المالي، مؤشرات نشاط التنظيف ، مؤشرات نشاط تأجير املاك البلدية و تخصيص قطع الاراضي، مؤشرات نشاط الحدائق والمتنزهات ، مؤشرات نشاط تخطيط و تنظيم و ترقيم المدن، مؤشرات نشاط الاليات و المكائن و المعدات ، مؤشرات نشاط التبليط و الاكساء ، مؤشرات منح اجازات البناء و ممارسة المهن ، مؤشرات نشاط مواقع الطمر الصحي، مؤشرات نشاطات اخرى) .

واستناداءً الى المؤشرات التي تم اعدادها طبقت المؤشرات ذات الأرتباط المباشر بمجالات أنشطة مديرية بلدية البصرة والتي تعكس نتائجها تقييماً حقيقياً لمستوى الأداء المختلف لأنشطتها .

أ- مؤشرات النشاط المالي :

يوضح جدول (1) مؤشرات النشاط المالي و نتائجها : -

جدول (1)

نتائج تقييم اداء النشاط المالي

النشاط المالي	نتيجة المؤشر		
المؤشر	2017	2018	2019
نسبة اجمالي الدعم المحلي الحكومي		%136	%471
نسبة اجمالي الدعم الحكومي لاجمالي الايرادات		%171	%597
نسبة المنح المستلمة الى اجمالي المصاريف	%40	%10	%39
نسبة المديونية	%7.33	%12.11	%3
نسبة اجمالي الايرادات الى اجمالي المصروفات		%79	%78
نسبة نمو الايراد	%49-	%364	%71.4-
النمو في الموازنة	%28.7-	%34	%94
نسبة تحقق الايراد المخمن		%93	%92
نسبة الصرف في الموازنة		%369	%80
نسبة النمو في الموجودات		%318	%12-

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى البيانات المالية و الحسابات الختامية لمديرية بلدية البصرة للاعوام (2017 – 2019) / شعبة الحسابات .

***تم اعتماد نتائج مؤشر عام 2017 كمعيار سنة اساس لهذا المؤشر الذي استند تقييم نتائجة الى وفق ذلك .**

***<u>مناقشة النتائج :</u>**

1 . مؤشر نسبة اجمالي الدعم المحلي الحكومي :

ويحتسب كما يلي (دليل تقويم الأداء والبرامج والسياسات ، 2017). نسبة إجمالي الدعم المحلي الحكومي = (الدعم الحكومي في مجال النفقات التشغيلية / أجمالي المصاريف التشغيلية في البلدية) * 100 % ، يلاحظ من نتائج المؤشر المذكور انفاً ان نسبة اجمالي الدعم الحكومي بلغت (136 %) في عام 2018 وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بالمعيار المطلوب ، فكلما كانت النسبة منخفضة يعكس مدى تغطية مديرية البلدية لنفقاتها من ايراداتها الذاتية ، في حين عام 2019 بلغت فيه نسبة الدعم الحكومي (471 %) و هي نسبة عالية و بشكل كبير جدا ايضاء ، مما يعكس و

بشكل واضح ضعف وعدم كفاءة اداء مديرية البلدية في ان تغطي نفقاتها التشغيلية من تمويلها الذاتي و اعتمادها بدرجة كبيرة على الدعم الحكومي في انجازها لانشطتها و الخدمات المطلوبة منها .

2. مؤشر نسبة اجمالي الدعم الحكومي لاجمالي الايرادات :

ومعادلة الاحتساب كالتالي (الأعاجيبي ، 2017) : نسبة أجمالي الدعم الحكومي لأجمالي الأيرادات = إجمالي الدعم الحكومي / إجمالي الأيرادات، يلاحظ من نتائج المؤشر على وفق البيانات مديرية بلدية البصرة، انخفاض ايرادات المديرية قياساءبالدعم الحكومي اذ بلغت نسبة الدعم (171 %) في عام 2018 ، اما في عام 2019 فقد ارتفعت بدرجه كبيرة اذ بلغت اضعاف المعيار المحدد (100%) أذ كانت ما يقارب (597 %) و هذا يعكس صورة سلبية واضحة عن تدني اداء الوحدة في هذا الجانب من حيث اعتمادها بشكل اساسي على الدعم الحكومي ، لذا عليها العمل و بشكل كبير على تعظيم حجم ايراداتها المالية .

3. مؤشر نسبة المنح المستلمة الى اجمالي المصاريف :

ويحتسب كالتالي (دليل تقويم الاداء والبرامج والسياسات ، 2017) : نسبة المنح المستلمة الى أجمالي المصاريف = أجمالي المنح المستلمة / أجمالي المصاريف ، يلاحظ من نتائج هذا المؤشر انخفاض وبشكل كبير في نسبة المنح المستلمة من الحكومة و التي بلغت (10%) لعام 2018 مقارنة بسنة الاساس 2017 و التي بلغت فيها حوالي (40%) قياساء بمصاريفها، اذ تشير النسب المنخفضة الى مؤشر ايجابي يعكس اعتماد المديرية و بشكل كبير في اداء خدماتها على مواردها المالية المتأتية من تمويلها الذاتي في تلك السنة ، اما في عام 2019 فلقد ارتفعت نسبة المنح المستلمة مقارنة بسنة الاساس أذ بلغت نسبة (39%) و هذه الزيادة في المنح المستلمة تعكس ضعفاً وتذبذباً في موارد المديرية المالية.

4. مؤشر نسبة المديونية :

ويمكن قياسه كما يلي (دليل تقويم الاداء والبرامج والسياسات ، 2017) : نسبة المديونية = أجمالي المطلوبات / أجمالي الموجودات ، تبين نتائج تطبيق هذا المؤشر ان نسبة المديونية في عام 2018 قد بلغت حوالي (12.11%) ، قياساءبسنة الاساس 2017 التي بلغت نسبتها (7.33%) ، في حين بلغت (3 %) في عام 2019 بالقياس بسنة الاساس، ومن ثم تعكس هذه النتائج مؤشراء جيدا لكون النسب منخفضة، اذ كلما اقتربت من الصفر تكون افضل لمديرية البلدية، اما اذا كانت النسبة مرتفعة فتفسر على انها تعاني ثقلاء ماليا ءمتزايداءبشكل سنوي نتيجة الالتزامات المترتبة عليها، و ذلك يعني انه سيؤثر في الوفرة المالية التي تطمح المديرية لتحقيقها ضمن اهدافها المالية التي يعبر عنها بنجاح التمويل الذاتي المعتمد من قبلها .

5. مؤشر نسبة اجمالي الايرادات الى اجمالي المصروفات :

و يقاس عن طريق المعادلة التالية (الفرحان ، 2019) : نسبة أجمالي الأيرادات الى أجمالي المصروفات = أجمالي الأيرادات / أجمالي المصروفات ، تعبر نتائج المؤشر عن مدى قدرة المديرية في اعتمادها على إيراداتها المالية في سداد التكاليف الناتجة من مصروفاتها المختلفة ، ونلاحظ من الجدول (1) ان ما حققته مديرية البلدية في العامين 2018 ، 2019 من ايرادات مالية يغطي نسبة تقارب اكثر من ثلاثة ارباع للمصروفات (0.79 ، 0.78) مما يتطلب انفاقه من مصاريف ، وهذا يعكس اداء ايجابي و صورة نوعا ما مقبولة لنظام التمويل الذاتي المعتمد في مديريات البلدية بشكل عام و مديرية بلدية البصرة بشكل خاص ، و على الرغم من ذلك لا تعد جيدة على وفق المعيار المحدد (100%) وبشكل كاف لسد حاجة المديرية لجميع المصاريف مما اجبر الحكومة المركزية على تحمل سد حاجة المديرية من مصاريف رواتب و اجور الموظفين و العاملين فيها على حساب الخزينة العامة لوزارة المالية على شكل منح لسد هذا المصاريف .

6. مؤشر نسبة نمو الايراد :

ويحتسب كالتالي (دليل تقويم الاداء والبرامج والسياسات ، 2017) : نسبة نمو الأيراد = (إيراد السنة الحالية – إيراد السنة السابقة / إيراد السنة السابقة) * 100 % ، يقيس المؤشر نسبة النمو في الايرادات المتحققة خلال سنة، ويلاحظ من نتائج هذا المؤشر ان ايرادات عام 2018 قد ارتفعت عما تم تحقيقه عام 2017 لتشكل نسبة (364 %) من حجم الايرادات المتحققة خلال سنة الاساس 2017 و التي بلغت (-49 %) ، اما في عام 2019 فقد انخفضت و بنسبة سالبة بلغت (- 71.4 %) من حجم الايرادات مقارنة لسنة الاساس 2017 و هذا يدل على تدني وبشكل كبير جداً في نمو الايرادات المالية التي تسعى مديرية البلدية لتحقيقها عن طريق مصادر ايراداتها ، فضلا عن ذلك فانه يعكس صورة لعدم استقرارها المالي نتيجة التذبذبات الحاصلة في نسب تحقيق الايرادات المالية .

7. مؤشر النمو في الموازنة :

ويتم أستخراج نسبة النمو كالأتي (سعيد ، 2005) : نسبة نمو الموازنة = (الموازنة العامة للسنة الحالية – الموازنة العامة لسنة الأساس) / الموازنة العامة لسنة الأساس ، تشير نتائج المؤشر الى ارتفاع في نسبة النمو في تخصيصات الموازنة لعام 2018 و التي بلغت (34%) قياساً بسنة الاساس 2017 و التي كانت نسبة متدنية بشكل ملحوظ أذ بلغت (-28.7%) و بذلك يعبر عن مؤشر نوعاً ما مقبول اذ كلما كانت نسبة النمو كبيرة كلما زاد ذلك من قدرتها على توفير متطلبات اداء اعمالها و سداد المصاريف المصاحبة لتقديم الخدمة ، في حين ارتفعت تخصيصات الموازنة لمديرية بلدية البصرة خلال عام 2019 بنسبة نمو ايجابي بلغ (94%) مقارنة بسنة الاساس، و هذا يعكس أداءً جيداً وايجابياً للمديرية ، ومن ثم تطور الخدمات و الاداء بشكل عام .

8. مؤشر نسبة تحقيق الايراد المخمن :

وتستخرج نسبة النمو كالتالي (ألبناء ، 2013) : نسبة تحقق الأيراد المخمن = (الأيراد المتحقق / الأيراد المخطط) * 100 % ، تبين نتائج هذا المؤشر مدى كفاءة التخطيط و التنفيذ المالي لمديرية بلدية البصرة ، اذ تعبر قيمة الايرادات المتحققة المساوية او القريبة من قيمة الايراد المخطط ، اي ان تكون مساوية او قريبة من المعيار المعتمد (100%) عن كفاءتها في التخطيط و التنفيذ للوصول لاهدافها المالية قصيرة الاجل ، اما اذا كانت اعلى من المعيار المعتمد بشكل كبير او منخفضة بشكل كبير فهو يدل على سوء في التخطيط و التنفيذ وهي بكل الحالتين تعكس مؤشراء سلبياء لادائها، ويلاحظ من خلال تطبيق المؤشر باستخدام البيانات المالية التي تم الحصول عليها من شعبة الواردات و تقارير الادارة السنوية نسبة حجم الايرادات المتحققة للعامين 2018 ، 2019 و التي تراوحت مابين (93% ، 92%) لما هو مخطط، وهي نسبة جيدة بشكل كبير وتعبر عن الاداء الجيد لمديرية بلدية البصرة في تحقيق خططها للوصول لاهدافها المالية .

9. مؤشر نسبة الصرف في الموازنة :

معادلة قياسها هي (دليل تقويم الأداء والبرامج والسياسات ، 2017) : نسبة الصرف في الموازنة = أجمالي المصروفات في الحسابات الختامية / أجمالي التخصيصات ، يلاحظ من نتائج المؤشر، بان مؤشر نسبة الصرف لعام 2018 لحسابات الاستخدامات قد بلغ (369%) وهذا يعني ان مديرية بلدية البصرة قد تجاوزت الحد المخصص لها في الموازنة بنسبة (269%) ، ويرجع السبب في هذا الانحراف الكبير في المصروفات الى استلام مديرية بلدية البصرة ملف تنظيف مركز البصرة من الشركة الكويتية والتي اشتملت على اجور العمال و غيرها من مصاريف او شراء المستلزمات المختلفة وان هذه المبالغ قد صرفت خارج التخصيصات السنوية اذ تم استلامها من مجلس محافظة البصرة.

اما في عام 2019 فقد بلغ مؤشر نسبة الصرف (80%) وهي نسبة اقل مما هو مخصص لها في الموازنة بنسبة (20%)، وهذه النسب تعبر عن عدم التزام مديرية بلدية البصرة بأبواب الصرف وتخصيصاتها مما يعني ذلك عدم فاعليتها في استخدام مصادر تمويلها على وفق ما خطط له. وهذا التفاوت في معدلات نسب الصرف تعكس نسباً بعيدة عما هو مطلوب وماتم اقراره من تخصيصات مالية لازمة لاداء مديرية البلدية لانشطتها المختلفة.

10. مؤشر نسبة النمو في الموجودات :

يمكن إستخراج هذه النسبة كما يلي (الدجيلي ، 2017) : نسبة النمو في الموجودات = (موجودات السنة الحالية – موجودات السنة السابقة / موجودات السنة السابقة) * 100 % ، اظهرت نتائج المؤشر ، انخفاضا كبيرا في نمو الموجودات الذي بلغ ما مقداره (-12%) لسنة 2019 و هو يعد مؤشراً سلبياً لما هو متحقق للسنة السابقة 2018 والذي بلغت نسبته (318%) و هذا يعكس تراجعاء واضحاء في الموجودات ، ويرجع السبب للانخفاض الكبير في الموجودات لحجم الاندثار الكبير والذي بلغ ما يقارب (67) مليار دينار ، وعدم تخصيص مبالغ في الموزانة لشراء الموجودات من مبان و انشاءات و التي اعطت صورة لعدم توجه المديرية لبناء موجودات جديدة وعدم قدرتها للشراء عن طريق استخدام مواردها المالية ، و الذي ينعكس أخيراً على انخفاض ايراداتها .

ب- مؤشرات نشاط التنظيف :

يوضح جدول (2) مؤشرات نشاط التنظيف و نتائجها :

جدول (2)

نتائج تقييم اداء نشاط التنظيف

نشاط التنظيف	نتيجة المؤشر		
المؤشر	2017	2018	2019
الكلف التشغيلية الخاصة بالتخلص من النفايات	134,425	64,572	87,025
الكلف التشغيلية الخاصة بجمع النفايات	165,952	116,504	110,778
الكلفة التشغيلية الخاصة بتحويل النفايات			
عدد المطالبات بجمع النفايات من قبل العوائل والجهات الاخرى		0.25	0.24
عدد محطات تجميع النفايات		2	2
حصة الفرد من النفايات المرفوعة (طن)	%0.29	%0.21	%0.30
عدد المنظفين الى عدد السكان في المحافظة / المنطقة		0.017	0.023
نسبة حجم ماتم جمعه من نفايات الى اجمالي النفايات التي تطرح		%59	%84
تحديد الاحتياج الفعلي من الحاويات الكبيرة و الصغيرة و اكياس النفايات			

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى البيانات المالية والحسابات الختامية لمديرية بلدية البصرة للاعوام (2017 – 2019) (شعبة الحسابات، شعبة البيئة).

***تم اعتماد نتائج مؤشر عام 2017 كمعيار سنة اساس لهذا المؤشر الذي استند تقييم نتائجة وفقاً لذلك .**

<u>مناقشة النتائج :</u>

1. مؤشر الكُلف التَشغِيلية الخاصّة بالتخلُص مِن النِفايات :

ومعادله قياسها هي (دَليل تَقويم الإداء والبرامِج والسياسات ، 2017) : الكلَف التشغِيلية الخاصة بالتَخلص من النِفايات = الكلف التشغيلية للتخلص من النفايات / إجمالي النِفايات الناتِجة (طن). من نتائج هذا المؤشر تبين انخفاض كلفة التخلص من النفايات نوعاً ما والتي بلغت (64,572 ، 87,025) الف دينار للطن للعامين 2018 ، 2019 على التوالي مقارنة بسنة الاساس 2017 و التي بلغت (134,425) الف دينار ولكنه يعد مؤشراً سلبياً لاداء مديرية البلدية بسبب الكلفة المرتفعة مقارنة بالنفايات الناتجة و التي كانت بكميات متقاربة للسنوات المذكورة مع تفاوت كبير في الكلف ، مما يعكس سوء استخدام مديرية البلدية لمواردها المالية.

2. مؤشر الكلف التَشغيلية الخاصة بِجَمع النفايات :

يتم أستخراج الكُلفة التَشغِيلية عن طريق المعادلة التالية (دَليل تَقويم الإداء والبرامِج والسِياسات ، 2017) : الكُلَف التَشغِيلية الخاصة بِجمع النفايات = الكلَفة التَشغيلية لِجَمع النفايات / إجمالي كَميه النِفايات الّتي جَرى جَمعُها (طن) ، يلاحظ من نتائج تطبيق البيانات التي تَم الحُصول عليها مِن شُعبه البيئة في معادلة احتساب مؤشر انخفاض كلفة الطن الواحد من النفايات و البالغة (116,504) الف دينار لسنة 2018 مقارنة بسنة الاساس 2017 التي بلغت حوالي (165,952) الف دينار ، و (110,778) الف دينار في سنة 2019 وعلى الرغم من هذا الانخفاض البسيط في كلفة الطن الواحد الا انه يعد مؤشراً سلبياً ، اذ يشير الى ارتفاع التكاليف التي يتم انفاقها مقارنة بكمية النفايات التي تم جمعها ، ومن ثمَّ فهي تعكس ضعف الاداء لمديرية البلدية و عدم كفاءتها في التعامل مع النفايات و المبالغ المصروفة عليها ، اذ ينعكس ذلك سلباءعلى الخدمات التي تقدم للمواطنين .

3. مؤشر الكلف التشغيلية الخاصة بتحويل النفايات:

معادله قياس هذا المؤشر هي (دليل تَقويم الأداء والبرامِج والسياسات ، 2017) : الكلَفة التَشغيلية الخاصة بِتحويل النفايات = الكُلفة التشغِيلية لتَحويل النفايات / كَمية النفايات التي جَرى تحويلها (طَن) ، لا يمكن تطبيق هذا المؤشر لعدم توافر البيانات المتعلقة به لعدم وجود قسم خاص بتحويل النفايات و اعادة تدويرها ، ومن المعروف ان الدول المتقدمة تقوم باستثمار مبالغ كبيرة للتخلص من النفايات عن طريق تحويلها بطرائق صديقة للبيئة ، عكس ما هو واضح في الدول النامية التي تلجأ في الغالب الى عملية الطمر بسبب قلة امكاناتها المادية ، فعملية نقل النفايات الى المناطق الخاصة بالطمر للتخلص منها هي الطريقة الشائعة في عموم العراق كما ينطبق على مدينة البصرة .

4. مؤشر عدد المطالبات بجمع النفايات من قبل العوائل :

يمكن معرفة عدد المطالبات بالطريقة التالية (دليل تقويم الاداء والبرامج والسياسات ، 2017) : عدد المطالبات بجمع النفايات من قبل العوائل والجهات الأخرى = (عدد المطالبات بجمع النفايات من قبل العوائل / عدد العوائل) * 100 % ، تم اعتماد عدد المطالبات لسنوات المقارنة كاساس ثابت لحداثة برنامج شكاوى المواطنين ، و تشير نتائج المؤشر الى نسبة منخفضة جدا (0.25 ، 0.24) مقارنة بالمعيار المحدد اذ تشير النسبة المنخفضة الى قدرة مديرية البلدية على ادارة هذا النشاط ومن ثم ينعكس بشكل ايجابي على ادائها .

5. مؤشر عدد محطات تجميع النفايات :

معادلة قياسه تكون (دليل تقويم الأداء والبرامج والسياسات ، 2017) : عدد محطات تجميع النفايات = أجمالي عدد محطات تجميع النفايات العائدة الى البلدية ، وفقاءللبيانات الرسمية التي تم الحصول عليها من شعبة البيئة ان عدد المحطات التابعة لمديرية بلدية البصرة و الخاصة بجمع النفايات هي محطتان فقط و المتمثلتان في محطة حمدان و الواقعة قرب صناعية حمدان و الثانية محطة القائم و الواقعة في شارع القائم / حي الجهاد ، وتعتبر هاتان المحطتان

من المحطات الثابتة و لجميع السنوات لكونهما محطات رسمية اذ انشىء عدد من المحطات غير الرسمية و لفترة معينة ومؤقتة وتم الغاؤها .

6. مؤشر حصة الفرد من النفايات المرفوعة :

ومعادلة قياس هذا المؤشر كالتالي (دَليل تقويم الاداء والبَرامج وَالسياسات ، 2017) : حِصّة الفَرد مِن النفايات المَرفوعة (طن) = كميه النفايات المرفوعة (طن) / عَدد نُفوس المَدينة ، يدل الارتفاع في حصة الفرد من النفايات المرفوعة سنوياء على الاداء الجيد للمديرية في مجال رفع وجمع النفايات في المدينة ، و بتطبيق معادلة حساب هذا المؤشر على بيانات مديرية بلدية البصرة ، نلاحظ من نتائج المؤشر ان نسبة حصة الفرد من كمية النفايات المرفوعة سنوياء للعام 2018 كانت نسبة (0.21) مقارنة بسنة الاساس 2017 و التي بلغت (0.29) و التي تعتبر نسبة متدنية جداء بكلا العامين و استمر هذا التدني في حصة الفرد كذلك في عام 2019 حيث بلغت حصة الفرد من النفايات المرفوعة بنسبة (0.30) ، و هذا يشير الى ثبات اداء مديرية بلدية البصرة المنخفض و استقراره دون تحسن مما يدل على ضعف الاداء المقدم من قبلها في جمع ورفع النفايات.

7. مؤشر عدد المنظفين الى عدد السكان في المحافظة :

وتكون معادلة أحتساب هذا المؤشر هي (دليل تَقويم الإداء والبَرامج والسِياسات ، 2017) : عَدد المُنَظِفين الى عدد السُكان في المُحافظة / المَنطقة = عدد المُنظفين (دائمي + وقتي) / عدد السكان ، يمكن عن طريق هذا المؤشر معرفة عدد المنظفين مقارنة بعدد السكان و ما اذا كانت هنالك خطة معتمدة من قبل الوحدة لعدد العاملين بالتنظيف ، و الذي تم تحديده بمعدل عامل واحد لكل (500 نسمة) اي نسبة (0.002) من اجمالي عدد سكان مدينة البصرة ، وكما هو موضح في الجدول (2) ان نسبة عدد المنظفين لسنة 2018 قد بلغت (0.017) اي زيادة في العدد الى حوالي عشرة اضعاف عن المعيار المطلوب ثم ارتفعت الى اكثر من ذلك في سنة 2019 لتصل الى (0.023) زيادة عن المعيار ، ومن ثم زيادة عدد المنظفين عن المعيار المطلوب و يعني زيادة في المبالغ المصروفة عليهم ، ومن الجدير بالذكر ان النسبة الاكبر من المنظفين هم من العمال المؤقتين و نسبة قليلة جدا من الملاك الدائم .

8. مؤشر نسبة حجم ما تم جمعه من نفايات الى اجمالي النفايات التي تطرح :

ومعادلة القياس تكون (الفرحان ، 2019) : نسبة حجم ما تم جمعه من نفايات الى إجمالي النفايات التي تطرح = (حجم النفايات التي تم جمعها / أجمالي حجم النفايات التي تطرح) * 100 % ، يقيس المؤشر نسبه ما تم جمعه من نفايات من قبل مديرية بلدية البصرة الى معدل ما يطرح ، على فرض ان معدل ما يطرح هو (1) كيلو غرام في اليوم للفرد الواحد ، ويلاحظ من نتائج المؤشر، ان نسبة النفايات التي تم جمعها بالقياس لما يطرح من قبل سكان المدينة قد بلغ نسبة (59%) في عام 2018 وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة بالمعيار المطلوب (100%) و يعتبر مؤشراً سلبياً لا يعكس اداءً متفوقاً للمديرية بهذا المجال، اما في عام 2019 فقد بلغت النسبة (84%) وهي نسبة مقبولة وتعد افضل من السنة السابقة الا انها ايضاء لا تعكس مستوى جيداً لأداء مديرية بلدية البصرة في مجال التنظيفات .

9. مؤشر تحديد الاحتياج الفعلي من الحاويات والصغيرة واكياس النفايات:

وتقاس كالتالي (الأعاجيبي ، 2017) : مقارنة الاحتياج الفعلي للحاويات الكبيرة و الحاويات الصغيرة و اكياس النفايات مع ما متو افر او ما تم توزيعه ، لا يمكن معرفة نتائج هذا المؤشر بشكل دقيق لعدم معرفة الاحتياج الفعلي من الحاويات بنوعيها (الكبيرة و الصغيرة) و اكياس النفايات لمقارنتها مع ما تم توزيعه ، وعلى وفق البيانات التي تم الحصول عليها من شعبة البيئة فيما يتعلق بالاعداد التي تم توزيعها بالقياس مع سنة الاساس 2017 ، لم يتم توزيع اي نوع من الحاويات او اكياس النفايات وان ما يوجد في الشوارع و المنازل هو ما تم توزيعه منذ عام 2016 من قبل الشركة الكويتية و التي كانت متسلمة العمل في العامين 2016 ، 2017 و الاشهر الثلاثة الاولى من عام 2018 ، اما باقي الاشهر من 2018 وعام 2019 فلقد تم العمل من قبل بلدية البصرة أذ تم توزيع (114 ، 621) حاوية كبيرة للعامين على التوالي في حين لم يتم توزيع اي حاويات صغيرة و تم توزيع (2904) الف من اكياس النفايات و للعام 2019 فقط . وهذا يعكس اداءً سلبياً لمديرية بلدية البصرة في هذا المجال لذا يجب عليها زيادة درجة الاهتمام به والعمل على تحسينه.

ج- مؤشرات نشاط منح اجازات البناء و ممارسة المهن :

يوضح جدول (3) مؤشرات نشاط منح اجازات البناء و ممارسة المهن و نتائجها :

جدول (3)

نتائج تقييم اداء نشاط منح أجازات البناء و ممارسة المهن

نشاط منح اجازات البناء و ممارسة المهن	نتيجة المؤشر	
المؤشر	2018	2019
نسبة عدد اجازات البناء السكني ، التجاري الى مجموع اجازات البناء الصادرة	%100	%100
نسبة منح اجازات ممارسة المهن للمواطنين	%0.55	%0.51

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد لقواعد البيانات و السجلات الرسمية (وحدة الاجازات / شعبة تنظيم المدن) .

مناقشة النتائج :

1- مؤشر نسبة عدد اجازات البناء السكني ، التجاري الى مجموع اجازات البناء الصادرة :

ويقاس هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية (دليل تقويم الاداء والبرامج والسياسات ، 2017): نسبة عدد أجازات البناء السكني ، التجاري الى مجموع أجازات البناء الصادرة = عدد أجازات البناء السكني، التجاري / أجمالي أجازات البناء الصادرة ، يلاحظ من نتائج المؤشر ، ان مديرية بلدية البصرة قد تفوقت في مجال منحها اجازات البناء للمواطنين، اذ بلغت اعداد اجازات البناء (السكني ، التجاري) الممنوحة (1,303 ، 1,388) اجازة لعامي 2018 ، 2019 على التوالي بنسب بلغت (100%) للعامين ، و هذا يعد مؤشراً ذا ايجابية عالية و يدل على الاداء الجيد لمديرية البلدية في هذا المجال .

و تفسر هذه النتائج الايجابية الى اعتماد مديرية بلدية البصرة على نظام الكتروني خاص بمنح اجازات البناء الكترونياء على وفق سياقات و اجراءات حديثة ضمن موقع الكتروني خاص بهذه الخدمة ، وهي فريدة من نزعها و مميزة على مستوى العراق و ذلك لانها طبقت و بنجاح لاول مرة في مديرية بلدية البصرة.

2- مؤشر نسبة منح اجازات ممارسة المهن للمواطنين :-

ومعادلة قياسه هي (الفرحان ، 2017) : نسبة منح اجازات ممارسة المهن للمواطنين = (عدد اجازات ممارسة المهن الممنوحة خلال سنة واحدة / العدد الكلي للاملاك المشمولة بأجازة ممارسة المهن، يلاحظ من نتائج هذا المؤشر ، ان نسب منح الاجازات ممارسة المهن لاصحاب الاملاك المؤجرة او اصحاب الاملاك الخاصة متدنية جداءفهي لم تتجاوز نسبة (1%) اذ بلغت (0.55% ، 0,51%) للعامين 2018 ، 2019 على التوالي، وهذا ما دفع الى اجراء بعض المقابلات مع المسؤولين عن تقديم هذه الخدمة لمعرفة الاسباب التي ادت لهذا التدني، منها ضجر المواطنين من سعيهم للحصول على الاجازة بسبب الاجراءات الطويلة و المعقدة المصاحبة لفرض مبالغ تتعلق برسوم مختلفة مبوبة على وفق القوانين المعمول بها ، فضلا عن غياب الدور الرقابي الذي من المفترض ان يمارس من قبل المديرية و الجهات الساندة من الدوائر الاخرى مثل (دائرة الصحة ، دائرة البيئة ، الضمان الاجتماعي ، المجاري ، الماء ، و غيرها) و التي يتطلب منها القيام بمنع اصحاب المجال من ممارسة اعمالهم لعدم حصولهم على اجازة ممارسة المهنة المشرعة بموجب قانون " واردات البلديات رقم 130 لسنة 1963 المعدل .

الاستنتاجات و التوصيات

اولاً: الاستنتاجات :

1- عدم وجود مؤشرات لتقييم الاداء شاملة تصلح للوحدات الخدمية الحكومية كافة لاختلاف اهدافها، أنشطتها، وكذلك الخدمات التي تقدمها، اضافة لذلك لم يتم تطبيق العديد من المؤشرات المقترحة والخاصة بمديريات البلدية لعدم توافر البيانات او أنها لا تشمل بعض الانشطة، لذلك يمثل الانموذج المقترح نظام تقييم شامل لأداء الانشطة الرئيسة للوحدات البلدية مستنداً الى مجموعة متناسقة من مؤشرات كمية ونوعية (مالية وغير مالية).

2- تعتمد مديرية بلدية البصرة بشكل كبير على الدعم الحكومي في تغطية نفقات تقديم الخدمات والانشطة الاساسية على الرغم من امكانية حصولها على موارد مالية من تمويلها الذاتي اذا عملت على تنمية و زيادة إيراداتها، لذلك اظهرت مديرية بلدية البصرة عجزاً مالياً نتيجة لعدم تغطية الايرادات لجميع النفقات و المصاريف على رغم من ارتفاع الايراد في عام 2018 بنسبة (364%) في حين انخفضت الى (71.4-%) في عام 2019 كما موضح في الجدول (1)، مما يعبر و بصورة واضحة عن فشل نظام التمويل الذاتي الذي تعتمده.

3- زيادة نسب النمو في التخصيصات المالية للموازنة السنوية وبشكل خاص في عام 2019 التي بلغت نسبتها (94%) مقارنة بسنه الاساس التي كانت بنسبه سالبه تقارب (28.7-%) ، كما يلاحظ انخفاض كبير في نسب نمو الموجودات لعام 2019 بنسبه تقارب (12-%) بعد ان كانت تبلغ (318%) في عام 2018 ، و يعود ذلك لحجم الاندثارات الهائل اذ بلغ (67) مليار دينار ، فضلاً لعدم تخصيص موارد مالية في الموازنة لشراء الموجودات و عدم قدرة المديرية المالية على الشراء باستخدام مواردها الذاتية ، مما ينعكس على انخفاض الايرادات .

4- اخفقت مديرية بلدية البصرة في خفض كلف رفع النفايات وجمعها قياساً بالكميات التي يتم جمعها وهذا ما يتضح في الجدول (2). يضاف الى ذلك ضعف مديرية بلدية البصرة في تقديم خدماتها البيئية و خاصة في مجال معالجة النفايات بطرائق سليمة و صحية و تطابق المعايير وكذلك الانخفاض في حصة الفرد من كمية النفايات التي تم رفعها و التي تراوحت ما بين (0.21%، 0.30%) للعامين 2018، 2019 على التوالي خلال سنوات التقييم و قلة في محطات جمع النفايات و التي تبلغ محطتين فقط مقارنة بالكميات الكبيرة من النفايات، فضلا عن عدم وجود معامل خاصة بمعالجة و تدوير النفايات .

5- توجه المديرية و بشكل جيد لاستخدام تكنلوجيا المعلومات المتقدمة في تقديمها بعض الخدمات، و يظهر ذلك بشكل واضح في تفوقها في مجال منح اجازات البناء لمواطنيها بنسبة عالية بلغت (100%) بسبب الموقع الالكتروني الخاص بهذه الخدمة و الذي طبق بنجاح لأول مرة في بلدية البصرة .

6- ادت الاجراءات المعقدة والطويلة الى ضجر المواطنين في حصولهم على اجازات ممارسة المهن التي يصاحبها فرض رسوم مختلفة عليها، فضلاً عن الدور الرقابي الذي يجب ان يمارس من قبل البلدية وجهات الدوائر الساندة من (بيئة وصحة وماء ومجاي .... وغيرها) والتي يفترض منها منع اصحاب المهن من ممارسة اعمالهم دون اجازة ممارسة المهن المشرعة بموجب قانون واردات البلديات " رقم 130 لسنة 1963 المعدل ".

ثانياء التوصيات:

1- ضرورة تبني المديرية المؤشرات المقترحة من اجل رفع مستوى اداء الأنشطة و مجالات مديرية بلدية البصره.

2- السعي لأعتماد سياسة مالية ذات توجه مستمر نحو زيادة الايرادات وتنميتها وتقليل النفقات (المصروفات) عن طريق الارباح السنوية وتنمية الموجودات والسيولة النقدية، فضلا عن ضرورة العمل وبشكل جاد على تعدد مصادر التمويل المالي وتنويعها من خلال الاتي:

- العمل على استثمار جميع موجودات مديرية البلدية على وفق القوانين والتشريعات والآليات المعتمدة في الاستثمار من (استئجار مباشر، بيع، تشغيل مختلط، استثمار خارجي، او الادارة الذاتية).
- من الضرورة عند استثمار موجودات المديرية او بيعها واستئجارها اعتماد التقديرات الحقيقية لأقيامها، فضلاء عن الغاء العمل بنظام التمويل الذاتي المعتمد حالياء من قبل مديرية بلدية البصرة ودمج موازنتها ضمن الموازنة العامة للمحافظة بوصفها واحدة من التشكيلات الادارية الواقعة تحت اداراتها بموجب قانون المحافظات غير ألمنتظمة بأقليم " رقم 21 لسنة 2008 المعدل " لضمان ايفائها بألتزاماتها المالية تجاه جميع الجهات الداخلية والخارجية.

3- التوجه نحو تقليل كلف رفع النفايات وجمعها من خلال تقليل المصروفات على الآليات المستأجرة .

4- الاستعانة بالدول المتقدمة و تجاربها في تطوير طرائق جمع النفايات و نقلها و معالجتها، فضلا عن التركيز على زيادة المحطات التحويلية (الوسطية) من خلال توزيعها جغرافياء خارج مركز مدينة البصرة، وضرورة أستحصال الموافقات لتكوين مناطق الطمر الصحي اللازمة لأنشائها و الالتزام بها من الجهات المعنية و أيجاد مواقع بديلة للمواقع الحالية لكونها من ضمن التصميم الحديث لمدينة البصرة وقربه من التجمعات السكنية .

5- رفع مستوى أقتناء التكنلوجيا الحديثة واعتمادها في تقديم الخدمات ومواكبة كل جديد وبشكل يحسن صورة المديرية والاستفادة من تجربة الحصول على أجازة البناء الالكترونية والتي كانت ناجحة وتعميمها على البعض من الخدمات المشابهة مثل خدمة أجازة ممارسة المهن او الخدمات الأخرى كافة.

المصادر:

1. المصادر العربية :

أ. الكتب :

- شحاتة ، حسين ، (2001) ، **محاسبة الوحدات غير الهادفة للربح** ، جامعة الازهر ، كلية التجارة ، مصر.

ب. الرسائل والاطاريح :

1. الاعاجيبي ، عقيل دخيل كريم ، (2017) ، **تدقيق اداء البلديات و دوره في تحسين الخدمات المقدمة** ، بحث مقدم الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية / جامعة بغداد لنيل شهادة المحاسبة القانونية ، بغداد ، العراق .
2. الدجيلي ، علاء عبد الهادي حسن ، (2017) ، **تقييم الاداء المنظمي في اطار بطاقة الاداء المتوازن بحث تشخيصي مقارن في دوائر بلديات محافظة صلاح الدين** ، بحث مقدم الى كلية الادارة و الاقتصاد – جامعة بغداد للحصول على درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في ادارة البلديات ، بغداد ، العراق.
3. صالح ، بثينة ابراهيم محمد ، (2018) ، **قياس اداء المؤسسات الحكومية الخدمية باستخدام معايير المواصفات القياسية و نموذج التميز الاوروبي و بطاقة الادتء المتوازن** ، اطروحة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم و التكنلوجيا ، كلية الدراسات العليا ، السودان .

ت. المجلات و الدوريات :

- عبد الحميد ، معتصم فضل عبد الرحيم و منصور ، فتح الرحمن الحسن ، (2015) ، **بطاقة الاداء المتوازن و دورها في تقويم الاداء بالصندوق القومي للمعاشات** ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 16 ، المجلد 2 ، جامعة السودان للعلوم و التكنلوجيا ، السودان .
- العثمان ، هشام عبد الخضر سكرومزعل ، وفاء جثير و حاتم ، علي عبد ، (2020) ، **تقييم اداء المصارف المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية باستخدام نظام CAMEL / دراسة حالة مصرف بغداد** ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 59 ، المجلد 15 ، جامعة البصرة ، العراق .
- العطار ، زينب عبد العزيز عبد الله ، (2021) ، **تقييم اداء المصارف بأستخدام نموذج PATROL / دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية** ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 62 ، المجلد 16 ، جامعة البصرة ، العراق .
- القحطاني ، مشبب بن عايض ، (2015) ، **قياس و ادارة الاداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية** ، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة و التنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، السعودية .
- كواشي ، مراد ، (2015) ، **اشكالية المفاضلة بين المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية لتقويم اداء المؤسسات** ، مجلة دراسات ادارية ، العدد 15 ، مجلد 8 ، جامعة البصره ، العراق .

2. المصادر الاجنبية :

A. Book :

- Larkin , Richard F. & Ditommaso , Marie , (2017) , **Not – for – Profit GAAP 2017, ,** first edition , John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom .

B. Thesis & dissertation :

- Diana , Mihaiu ,(2014) , **Measuring Performance In the Public Sector: Between ,** Studies in Business and Economics , Lucian Blaga University of Sibiu, Romania .

- Eugene , Smit , (2015) , **FACTORS IMPEDING PERFORMANCE MANAGEMENT OF MUNICIPALITIES IN THE WESTERN CAPE, SOUTH AFRICA ,** Dissertation submitted in partial fulfilment of the requirement for the degree Master of Technology: Business Administration in the Faculty of Business at the Cape Peninsula University of Technology , Cape Town.
- Gandhi , Sabina Ohri , (2012) , **Differences between non-profit and for-profit hospices: patient selection and quality ,** Springer Science & Business Media New York , USA .
- Madsen , Dag Øivind ..... Atl , (2019) , **The Diffusion and Implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian Municipality Sector: A Descriptive Analysis ,** Department of Business, Marketing and Law, School of Business, University of South-Eastern Norway **.**
- Neely , Andy , (2019) , **Designing Performance Measurement Systems ,** Springer Nature Switzerland AG , Department of Management and Production Engineering (DIGEP) , Italy .
- Pintea , Mirela-Oana , (2010) , **Performance - An Evolving Concept ,** Ph.D. scholarship, Project co-financed by the sectoral , University Babes-Bolyai of Cluj-Napoca , Faculty of Economics and Business Administration , Romania , p6
- Waldt , Van der ,(2014) , **Implementation challenges facing Performance Management Systems in South African Municipalities: Selected cases** , PhD North-West University , Africa .

C. journals & Periodicals :

- Franceschini ,..... Atl , (2007) , **Management by Measurement ,** Springer is a part of Springer Science+Business Media springer , Springer Berlin Heidelberg New York , p14 .
- Moczulska , Marta ....Atl , (2019) , **Coopetition in forprofit and non-profit organizations - micro level ,** Management , Vol. 23, No. 2 , p190, Poland .
- Romle , Rahim ,.....Atl , (2015) , **Good Governance and Organization Performance in Public Sector: A Proposed Framework** , International Journal of Administration and Governance, 1(4) Special , p65 , Malaysia.
- Shaghaei , Najmeh & Turgay , Tayfun, (2013), **Performance Improvement through Knowledge Management and Innovation in Educational Institutions: Teachers' Perception ,** GSTF Journal on Business Review (GBR) Vol.2 No.4 ,p145 , Girne American University, North Cyprus .