

## الحوكمة التشريعية لتقييم

## الأداء الوظيفي

## The Legislative Governance to

## Evaluate Job

## Performance

الأستاذ الدكتور

مازن ليلو راضي

أستاذ القانون العام

عضو مجلس الدولة

Prof. Mazin Lilo Radhi

Professor in General Law

Member of the State Council

طالب الماجستير

أحمد طلال عبدالحميد

ماجستير قانون عام

باحث قانوني / وزارة الثقافة

Ahmed Talal Abdl Hameed

Master in General Law

Legal Researcher / Ministry of Culture

### ملخص

الجَوْكَمَة مصطلح حديث نسبياً وهو يمثل الترجمة العربية لكلمة (Governance) الانكليزية، وهو يشير إلى معايير ومناهج وسياسات تحقيق الجودة والتميز في مجال تطبيقها، وقد ظهر هذا المصطلح في المجال السياسي والاقتصادي والإداري، وقد بدأت الحاجة تظهر إلى استخدام معايير الجودة والفاعلية في المجال التشريعي، فالتشريعات الجيدة هي تلك التشريعات التي تمتاز بالجودة والفاعلية والواقعية والشفافية والعدالة مع إمكانية التوقع من قبل المخاطبين بها، وقد تعلق الأمر بموضوع هذه الدراسة فأنها تركز على إخضاع التشريعات المنظمة لموضوع تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام لمعايير الجودة والفاعلية حتى يؤدي التشريع أغراضه سواء على مستوى معايير الأداء أو على مستوى مناهج وأساليب التقييم أو ضماناته.

**الكلمات المفتاحية:** جَوْكَمَة، تشريع، تقييم الأداء، جودة، وظيفة عامة.

### Abstract

Governance is a relatively modern term, specially in Arabic, it represents the Arabic translation of English word "Governance", This term refers to standards, approaches and policies to achieve quality and excellence in their application, the need to use these standards has emerged in the legislative field.

Good legislation is characterized by efficiency, realism, transparency, fairness and predictability by those who address them.

This research focuses on subjecting performance evaluation legislation to legislative governance standards to make this legislation high quality and effective.

**Keywords:** Governance, legalisation, performance evaluation, quality, general function.

## المقدمة

### Introduction

تهدف الحوكمة التشريعية الى تفعيل آليات واجراءات وسياسات تقييم أداء الموظفين في القطاع العام، إذ تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي (Job Performance appraisal) من المهام الجوهرية التي تباشرها أقسام الموارد البشرية في المنظمات على مستوى البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، كما أنها تعتبر من العمليات الإدارية التي تشمل كافة المستويات الإدارية ابتداءً من القيادات الإدارية والادارات العليا وانتهاءً بالموظفين التنفيذيين الذين يكونون في حالة تماس مباشر مع المواطنين والمراجعين لدوائر القطاع العام<sup>(١)</sup>.

والأداء الوظيفي يُعرف بأنه تأدية الموظف وانجاز الاعمال المناطة به بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة (Organized work)، كما يُعرف بأنه تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الموظفين أو العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وقد يكون هذا النشاط آلياً أو مادياً أو مشتركاً بين البشر والآلة والمادة باعتبار ان الأداء البشري هو الاساس في توجيه الآلات والمواد لانجاز العمل المطلوب<sup>(٢)</sup>، أما البعض الآخر فيُعد الأداء هو المقياس الاساسي للحكم على فعالية الافراد والجماعات والمنظمات، ويستخدم لابرز نقاط القوة والضعف في الافراد والجماعات والمنظمات، كما أن تقييم الأداء يعتبر مقياس لاستحقاقات الموظف بالثواب أو العقاب أو التغيير والتطوير الوظيفي على المستوى المؤسسي للمنظمة<sup>(٣)</sup>.

أما قياس الأداء فارتبط بمفهوم الادارة الحديثة وما رافقها من مفاهيم مثل الاصلاح الإداري، الاستراتيجيات، الرؤيا والرسالة في نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات مما أدى إلى بروز ما يعرف بإدارة الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء، وظل هذا الموضوع محتلاً لمركز الصدارة في ظل الأداء التقليدي للمنظمات أم في ظل الأداء الاليكتروني<sup>(٤)</sup>، وتُعرف عملية قياس الأداء بأنها (عملية تحديد النتائج المتحققة من الأنشطة الوظيفية على مستوى الادارة الوظيفية والواجبات والمهام التي يتم تنفيذها من قبل الافراد وباستخدام أدوات كمية ونوعية أي – وفقاً لمعايير كمية ونوعية)، أما قياس الأداء على مستوى الادارة الاستراتيجية فتعني (عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المرغوب فيها وتوفير التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ التعديلات أو الاجراءات التصحيحية)<sup>(٥)</sup>.

## مشكلة البحث

### Research problem

تتمثل مشكلة البحث بعدم استجابة تشريعات تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام لمعايير الحوكمة التشريعية التي تركز على وضوح وشفافية هذه التشريعات مع إخضاعها لمعايير انموذجية لقياس الأداء من توفير ضمانات ملائمة اتجاه أساليب ومناهج التقييم لضمان عدالة وموضوعية التقييم والابتعاد عن السلطة الاستثنائية للإدارات عند إجراء التقييم فضلاً عن وجوب إخضاع التقييم الوظيفي للرقابة القضائية.

### أهداف البحث : (Research goals)

يهدف هذا البحث إلى إخضاع تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام إلى معايير الجودة والفاعلية لضمان جدية وواقعية معايير قياس الأداء الوظيفي للموظف وما يترتب على ذلك من الوصول إلى تقييمات حقيقية لكفاءة الموظف مع ضبط أساليب ومناهج تقييم الأداء لضمان حياديتها وموضوعيتها فضلاً عن ضبط ضمانات الموظف العام في مجال التقييم الوظيفي.

### منهجية البحث : (Research methodology)

تم اعتماد المنهج الاستنتاجي والتحليلي والمقارن سواء ما تعلق منها بالنصوص التشريعية أو التطبيقات الحديثة في مجال تقييم الأداء الوظيفي.

### خطة البحث : (Research plan)

تم تقسيم البحث إلى مبحثين، خصصنا المبحث الأول منه لنتناول موضوع ضبط المعايير الانموذجية لقياس الأداء الوظيفي وقسمناه إلى ثلاث مطالب، خصصنا المطلب الأول لمعايير قياس الأداء، والثاني لأساليب تقييم الأداء الوظيفي، والثالث لنتناول الأتمتة الاليكترونية لتقييم الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لنتناول القواعد المنظمة لضمانات التقييم الوظيفي وقد قسمناه لثلاث مطالب، خصصنا الأول منه لنتناول حق الاطلاع على تقرير التقييم، والثاني لنتناول حق الاعتراض على تقرير التقييم أو التظلم منه، والثالث للرقابة القضائية على تقارير التقييم.

## المبحث الأول

### وضع معايير انموذجية لقياس الأداء الوظيفي

#### Develop Standard Criteria for Measuring Performance

إن الغاية من وضع معايير لقياس الأداء الوظيفي (للموظف) أو الأداء المؤسسي (للمرافق العامة)<sup>(١)</sup> هو رفع الكفاءة لضمان جودة الأداء سواء على صعيد الانتاج أو تقديم الخدمات للمراجعين (المواطنين)، والهدف من تقييم الأداء مراجعة اجراءات وتدابير وآليات الادارة وسياساتها لتحقيق أهدافها حيث يساعد التقييم على تصحيح مسار الادارة والتطوير لاداء أفضل على مستوى الموظفين وعلى مستوى المرافق العامة، ويمكن أن نلاحظ مبادئ الحكم الرشيد قد انعكست على القوانين الاوربية التي بدورها دفعت لتغيير بعض مبادئ القانون الإداري في الدول أعضاء الاتحاد الاوربي وظهر مبدأ جديد يحكم عمل المرافق العامة وهو مبدأ (نوعية وجودة الخدمة) التي يقدمها المرفق العام، حيث أصدر الاتحاد الاوربي توجيهاً (directive) يلزم المرافق العالمية بتقديم خدمة بنوعية جيدة، وطبق هذا المبدأ على خدمات مرفق الاتصالات الذي أصبح في أوروبا مرفقاً عاماً عالمياً مع قبول طلبات طعن المستفيدين ضد المرافق العامة التي لا تلتزم بمعايير الجودة في تقديم خدماتها للجمهور<sup>(٢)</sup> بعد أن أصبح هذا المبدأ دستورياً في بعض الدول<sup>(٣)</sup>.

فالحَوْكَمَة التشريعية تعمل على وضع معايير أداء قياسية (Performance Standars) وهي عبارة عن معدلات قياسية تسترشد بها الادارة كأساس للتقييم والمراجعة، من خلال مقارنة النتائج التي تحققت مع تلك المعدلات عند توفر الشروط الواجب توفرها في كل مؤشر أداء، وهذا ما سنتناوله في المطالب الآتية :

## المطلب الأول

### معايير قياس الأداء

#### Performance Measurment Standards

يمكن أن تُوظّر الحَوْكَمَة التشريعية معايير عامة لقياس مستوى الأداء الوظيفي للموظف العام ومن ثم تقييم هذا الأداء تبعاً لمؤشرات الأداء على معدلات قياس كل معيار ومن هذه المعايير :

أولاً : الكفاءة (Efficiency) : وتعني حسن قيام الموظف بمهامه وواجباته وحسن استخدام المنظمة لمواردها المتاحة، كذلك يجب أن يتضمن هذا المعيار بعض معدلات قياس العناصر

الواجب توفرها في الموظفين (مدى الإلمام بالعمل – تحمل المسؤولية – القابلية للتوجيه والتدريب – المواظبة – التعامل مع الزملاء والرؤساء – تنفيذ مهام الوظيفة)<sup>(٩)</sup>.

ثانياً : الفاعلية (Effectiveness) : ويقاس هذا المعيار مدى قدرة الموظفين على تحقيق النتائج والمهام الموكلة إليهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الفرعية (التنفيذية)، من خلال مراجعة ما ينجزه الموظفون وبالاعتماد على وضعهم الوظيفي ومعايير عملهم والمهارات والمعارف المطلوبة لانجاز هذه المهام<sup>(١٠)</sup> وحسب الأوزان النسبية التي توضع تبعاً لأهمية مهام الوظيفة ومتطلبات انجازها، مع مراعاة العناصر الشخصية في الأداء التي تمثل جوانب قوة عند تقييم شخصية الموظف وتشكل فروقات فردية في الأداء (كالذكاء – المبادرة – المواظبة – التعاون – الحضور – الإلمام بالعمل – كمية الأعمال المنجزة مقارنة بزملائه – العلاقات الانسانية – الاعتماد على النفس – القدرة على التخطيط والتنظيم والإشراف...)<sup>(١١)</sup>.

ثالثاً : انتاجية الموظف (Productivity) : حيث يهدف هذا المعيار الى قياس مخرجات العمل (انتاجية) الموظف قياساً لأهداف المنظمة ومواردها واستراتيجياتها في العمل مع بعض العناصر الشخصية للموظف كمقارنة انتاجيته مع أقرانه من حيث المؤهل العلمي والوصف الوظيفي، والاستغلال الأمثل لأوقات العمل وعدم إهدار الوقت، نسبة تمتع الموظف بالاجازات، مبادرات الموظف لتطوير عمله بهدف زيادة الانتاج، مدى الاستجابة لمؤثرات ومتغيرات العمل الداخلية والخارجية وتأثيرها على مستوى الانتاج، مدى توفر ملكة التفكير المبدع (creative thinking) لزيادة الانتاج، ومدى إمكانية استخدام تقنية العصف الذهني (Brain Stroming) لتطوير الافكار في مجال الانتاج وإمكانية توظيفها بشكل فردي أو جماعي لمعالجة مشاكل الانتاج وإزالة معوقاتها دون اللجوء للرئيس الإداري<sup>(١٢)</sup>.

رابعاً : الجودة (Quality) : يهدف هذا المعيار الى التركيز على نمط السلوك الانتاجي للموظف، إذ لا يكفي ان يكون الموظف غزير الانتاج أو سريع الانتاج بل يجب أن يكون الانتاج أو الأداء الوظيفي ذهنياً كان أو مادياً يتصف بمعايير الجودة كالدقة، وسرعة الاستجابة، والمسؤولية، والالتقان، وعدم مخالفته للتوجيهات الإدارية وعدم مخالفته للأنظمة والتعليمات والقوانين ولا يتضمن تجاوز حدود الاختصاص أو الصلاحيات.

خامساً : الملاءمة (Adequate) : يهدف هذا المعيار الى جعل مقاييس الأداء ملائمة لطبيعة العمل سواء أكان عملاً قانونياً أو مالياً أو إدارياً، بحيث تكون جميع مؤشرات قياس الأداء منسجمة مع طبيعة العمل الذي يخضع لمعيارية التقييم، وفي كل الأحوال يجب أن تكون

مؤشرات الأداء (مباشرة، وموضوعية، كمية (رقمية)، ونوعية (وصفية)، وتفصيلية، وعملية ومعتمد عليها بحيث تكون على جودة كافية لصنع قرار التقييم)<sup>(١٣)</sup>.

سادساً : العدالة التقييمية (Evaluational Justice) : ويركز هذا المعيار على وجوب كون مؤشرات قياس أداء الموظف عادلة تؤدي إلى تقييمات وظيفية عادلة تشعر الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل مما يعزز رضاه الوظيفي عن اجراءات التقييم ونظم العمل والاطمئنان لترقيته الوظيفية وتدرجه وتقييم أداءه بعيداً عن المعايير الشخصية<sup>(١٤)</sup>، ومعايير التقييم المزدوجة أو الغير دقيقة أو الخارجة عن الوزن الموضوعي للأداء<sup>(١٥)</sup> مع الاخذ بنظر الاعتبار محفزات العمل واثرها في تحقيق الرضا الوظيفي كالانجاز والاعتراف وتقدير جهود العمل عند التقييم<sup>(١٦)</sup>.

سابعاً : الشفافية (Transparency) : ويركز هذا المعيار على وضوح وعلنية اجراءات وأساليب التقييم الوظيفي والابتعاد عن اسلوب التقييم السري للاداء ووجوب ايصال نتائج التقييم للموظفين سواء أكانت سلبية أو ايجابية للاطلاع على تقييمهم والتمكين من الطعن بنتائج التقييم كضمان للموظف الذي يتولد لديه شعور بعدم عدالة أو نزاهة التقييم، حيث اسبغت البيروقراطية البعد القانوني على العدالة داخل المنظمة، إذ تؤكد الدراسات في مجال العمل الوظيفي الإداري إلى أن غياب الاحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصراع السلبي داخل مؤسسات القطاع العام، فشعور الموظفين بالمساواة وإعطائهم الفرص المتماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي<sup>(١٧)</sup>، كما أن الموظف العام بصفة مواطن من حقه الاطلاع على المعلومات التي تخص المرفق الذي يعمل فيه وهو ما يعرف بالحق في الحصول على المعلومات الذي يعني تمكين الافراد داخل الدولة من الاطلاع على ما يهمهم من معلومات ترتبط بمرفق عام تديره الدولة وفق قيود شكلية وموضوعية تضعها الدولة تتسم بالمعقولية لضمان الحصول على هذه المعلومات المطلوبة، وهذا المبدأ من المبادئ الدولية والدستورية ونضمت بموجب التشريعات الوطنية<sup>(١٨)</sup>.

ثامناً : الموضوعية (Objectivity) : ويركز هذا المبدأ في تقييم أداء الموظفين على العناصر الموضوعية للأداء الوظيفي، وهذا المبدأ يجنب الادارة الوقوع في أخطاء التقييم الشائعة ومن هذه الاخطاء التحيز الشخصي لأحد الموظفين، التأثير بحدائثة الموقف السلبي للموظف على حساب موافقة الايجابية الماضية، المبالغة في التقييم سلباً أو ايجاباً، العطف المفرط وعدم رغبة المقيم من الاضرار بمرووسيه، أو تعميم التقييم على جميع الموظفين، تكرار التقييم

دون مراجعة، التعويض عن تقييم سلبي سابق، أو التقييم على أساس نظرة المقيم للموظفين وتصنيفهم حسب وجهة نظره (كبار السن، نساء جميلات، رجال قبيحون، إداريين، قانونيين، مهندسين، فنيين...) (١٩).

## المطلب الثاني

### أساليب تقييم الأداء الوظيفي

#### Methods of Job Evaluation

تلعب الحوكمة التشريعية دوراً مهماً في ضبط وإرساء قواعد وآليات دقيقة لاساليب تقييم الأداء الوظيفي وتلافي عيوب كل طريقة وتوظيف مزاياها لضمان جودة التقييم وموضوعيته ومن هذه الاساليب (الملاحظة المباشرة، التقارير التحريرية، قوائم المراجعة أو استمارة التقييم، التقييم على أساس المنجز الشهري أو السنوي، المراجعة الميدانية، الاستعانة بمراكز التقييم المتخصصة) (٢٠)، كما تعمل الحوكمة التشريعية كونها تُعنى بجودة التشريعات وفعاليتها ومواكبة التطورات التشريعية الحديثة إلى إدخال المناهج الحديثة في عملية تقييم أداء الموظف (كفرد) والمرفق العام باعتباره (منظمة) وفق المنظور الإداري، حيث تتفق فلسفة الحوكمة مع أساليب التقويم الحديثة التي تقوم على فكرة التحسين المستمر والتغيير الجيد – نحو الاحسن – والتدمير الخلاق لاساليب التقييم القديمة وتبني الحديثة منها (٢١).

وهناك طريقة مقياس السلوكية المتدرجة ( Rating Scales Behaviorally Anchored ) حيث تعتمد هذه الطريقة على الأداء المتوقع وفق الصفات السلوكية المحددة على شكل مقياس عمودي متدرج من (٧-٩) مستويات، وهذه الطريقة تحتاج لوضع مقياس دقيق يخضع لمراجعة دورية، وهناك طريقة التقييم بالاستناد للاهداف المتحققة التي اقترحها العالم الامريكي دراكر (Peter Drucker)، وأيضاً هناك اسلوب التقييم بالاعتماد على (التدرج البياني) وهو أسلوب شائع في الادارات التقليدية بسبب بساطة هذه الطريقة التي يتم بموجبها قياس أداء الموظف وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء وكميته، الالمام بالعمل، التعاون، ومن ثم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج (ضعيف – مقبول – جيد – جيد جداً – ممتاز) (٢٢)، وأيضاً هناك اسلوب التقييم المقارن، حيث يتم تقييم أداء الموظفين بشكل نسبي أي من خلال مقارنة بعضهم مع بعض في الأداء بدلاً من تقييم واحد منهم بطريقة منفردة باستخدام مقاييس معيارية (٢٣)، ومن الاساليب الحديثة في تقييم الموظفين العموميين هو نظام تقييم الأداء بطريقة (٣٦٠ درجة) حيث يتم تقييم الموظف العام سنوياً من قبل أربعة أطراف بدلاً من المسؤول



المباشر وهذه الجهات هي (الموظف نفسه وفقاً للتقييم الذاتي (Self appraisal)، وتقييم (الرؤساء) – (Superiors appraisal) وتقييم المرؤوسين (Subordinates appraisal)، وأخيراً تقييم الزملاء (Peer appraisal) وهذا النوع من التقييم يحقق للموظف تقييماً صادقاً وعادلاً يُمكنه من معرفة رأي الآخرين به، ويسمح له بإعادة دراسة سلوكيته اتجاههم، كما يُمكن مديره الإداري من اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية في الموظف محل التقييم ويوجهه للتدريب والتطوير المناسب، كما أنه يعتبر أداة فعالة للتعرف على نقاط القوة والضعف عندما يتلقى الموظف وبطريقة سرية ومجهولة ردود الفعل من الافراد الذين يعملون حوله، وهذا النوع من التقييم يصبح فعالاً للغاية إذا تم استخدامه بشكل صحيح كاداة للتطوير والاستفادة من نظام التغذية المرتدة لقياس الكفاءات والسلوكيات ومهارات التخطيط وتحدي الاهداف والاستماع، والعمل الجماعي، وفعالية القيادة<sup>(٢٤)</sup>.

### المطلب الثالث

#### الأتمتة الاليكترونية لتقييم الأداء الوظيفي

#### Performance Evaluation Electronically

تعمل الحوكمة التشريعية على توفير الاطر التشريعية لادخال تكنولوجيا المعلومات في اعداد نظام تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، مما يقلل الاجراءات الروتينية الناجمة عن التقييم اليدوي، كما أن التقييم الاليكتروني يحقق تقييم دقيق وحيادي، حيث يسمح استخدام التقانات المعلوماتية بالارتقاء بنظام تقييم الأداء ورفع كفاءة العاملين في القطاع العام، إذ توفر الحوكمة التشريعية مزايا إعادة قولبة وهيكلية منظومات التقييم بالتوازي مع أتمتة مدروسة ومخططة بشكل يسمح بتجاوز الصعوبات التي تواجهها الانواع المختلفة من أنماط التقييم، إذ تساعد الحوكمة التشريعية في استخلاص تقييمات موثوقة وسليمة وحيادية وتمتاز بالجودة العالية وتحقيق شعور الموظفين بالرضا وعدم التحيز والمساواة<sup>(٢٥)</sup>، ويمكن الاستفادة من برنامج التقييم الاليكتروني (eper) الذي أطلقته وكالة الامم المتحدة لاغاثة وتشغيل اللاجئين (الاونروا) للتطوير التنظيمي عام ٢٠٠٦، وهو عبارة عن نظام اليكتروني محوسب يمكن الدخول إليه بالرقم الوظيفي والرقم السري حيث يسمح للموظف بالولوج للنظام للاطلاع على تقييماته ومراحل عملية التقييم وإمكانية طبع تقرير التقييم من قبل الموظف مباشرة والاطلاع على دليل الأداء الاليكتروني<sup>(٢٦)</sup>.

كذلك لعبت الحوكمة التشريعية في مجال تقييم الأداء الوظيفي دوراً كبيراً في إنشاء وحدات للرقابة والتقييم والقياس لتطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة الاليكترونية التي تتطلب المراقبة المستمرة والدائمة للمنظمة بكافة مستوياتها الإدارية حيث تلعب الالتمتة الاليكترونية في عملية المراقبة والتقييم دوراً كبيراً لتحسين الجودة في الأداء والجودة في تقديم الخدمات، والتقليل من تكلفة الجودة التي تشمل التكلفة الوقائية وتكاليف التقييم وتكاليف فشل الأداء<sup>(٢٧)</sup>، حيث ورد في مقترح مشروع إعداد لائحة تعليمات المنظومة الإدارية الاليكترونية لتقويم كفاءة أداء الموظف العام في مصر المواد (٦) و(٧) منه الزام وحدات الموارد البشرية في الوحدة الحكومية بتوزيع نسخ من النماذج الاليكترونية لتقييم الأداء السنوي (السجل الاليكتروني – التقرير الاليكتروني السنوي) في أجهزة الحواسيب الآلية للموظفين، مع الزام الرئيس المباشر والموظف المرؤوس وزملاء العمل على تنظيم ملفات أصولية اليكترونية منمنجة وأية وثائق ذات صلة بادائهم وسلوكهم ومنع التلاعب بالبيانات والملاحظات المدونة في نموذج تقييم الأداء السنوي بعد اعتمادها من المدير المعني<sup>(٢٨)</sup> ومما يجدر الاشارة إليه أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق/جهاز الاشراف والتقويم العلمي/قسم الأداء على سبيل المثال قد اعتمد استمارات التقييم الاليكتروني في الجامعات والمعاهد العراقية<sup>(٢٩)</sup>، وكذلك تم اصدار تعليمات وضوابط الملفات التقويمية في الجامعات الحكومية والاهلية والمجلس العراقي للاختصاصات الطبية للعام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥ من خلال منظومة اليكترونية يتم الولوج إليها عن طريق مستخدم (USER name) وكلمة سر (Password) لكل كلية أو معهد وترتبط بمدير قسم الجودة والأداء في الجامعات والمعاهد الحكومية والاهلية ويدار من قبل مديروا شعب الجودة في الكليات حيث يسمح هذا النظام (للمعيد – مدير الادارة – مدير المركز) إجراء عملية التقييم الوظيفي، أما على مستوى الوزارة فيتم التقييم عن طريق قسم الأداء في جهاز الاشراف والتقويم العلمي الذي يستحدث القنوات الاليكترونية بمستوى (مسؤول أعلى – مدير عام دائرة – مدير دائرة) لاغراض التقييم الاليكتروني للاداء<sup>(٣٠)</sup>.

ويلاحظ أن العراق رغم تبنيه مشروع الحكومة الاليكترونية (حكومة المواطن الاليكترونية)<sup>(٣١)</sup> إلا أنه لا زال في مراحله الأولى وهي مرحلتي (التحول : أي جعل بيانات الحكومة متاحة على موقعها الاليكتروني في جانب منها) و(التفاعل : استقبال الاتصالات والاستفسارات والشكاوى من خلال النافذة الاليكترونية لكل وزارة) إلا أنها لم تصل لمرحلة (التعامل والتكامل) فهي لا زالت – أي حكومة المواطن الاليكترونية – عاجزة عن تقديم خدمات متكاملة للمواطنين من خلال شبكة الانترنت، ولم تصل لمرحلة إعداد بوابة موحدة (Portal)

تجمع كافة الوزارات أو كما تسمى بـ (النافذة الواحدة)<sup>(٣٢)</sup>، إلا أن برنامج الحكومة الالكترونية شهد نقلة نوعية في مجال اصلاح وتحديث القطاع العام في العراق وخصوصاً بعد أن عقدت الحكومة العراقية بالشراكة مع برنامج الامم المتحدة الانمائي (UNDP) اجتماعاً رفيع المستوى حول الحوكمة الالكترونية في عمان للفترة من ١٣-١٧ م تشرين الثاني / ٢٠١١ حيث كان الغرض من الاجتماع وضع مؤشرات أداء لرصد وتقييم الحكومة الالكترونية وتقييم الجاهزية الالكترونية داخل مختلف المؤسسات العراقية وقد تمخض عن هذا الاجتماع اطلاق البوابة الالكترونية للعراق (e – Iraq portal) في تموز ٢٠١١<sup>(٣٣)</sup>.

### المبحث الثاني

#### ضبط القواعد المنظمة ل ضمانات التقييم الوظيفي

#### Adjustment of Job Evaluation Gurantees

ويمكن تحقيق الحوكمة التشريعية في مجال ضمانات التقييم الوظيفي من خلال توفير الأطر والآليات التشريعية الملائمة لتحقيق هذه الضمانات، وهذا ما سنتناوله في المطالب الآتية:

### المطلب الأول

#### الاطلاع على تقرير التقييم

#### Inform the Employee of the Performance Report

في فرنسا نجد أن المادة (١٧) من قانون سنة ١٩٨٣ الخاص بحقوق وواجبات الموظفين قد نصت على حق الموظف في الاطلاع على الملاحظات والتقييمات العامة التي توضح قدرته المهنية وأدائه الوظيفي استثناءً على مبدأ سرية أعمال الإدارة، كما حضرت المادة (١٨) من نفس القانون الاشارة في ملف الموظف أو وثائقه الإدارية إلى انتمائه السياسي أو الحزبي واقتصار التقييم على الجوانب الموضوعية<sup>(٣٤)</sup>، كذلك الحال في الولايات المتحدة الامريكية نجد أن المادة (٤٠١) من قانون الترتيب الوظيفي لسنة ١٩٤٩ قد نصت على وجوب اعلان مستويات ومعايير التقييم فضلاً عن اعلان التقييمات الوظيفية لتمكين الموظف من الاطلاع على تقارير تقدير كفايته في تولي الوظائف العامة<sup>(٣٥)</sup>، أما في مصر : فإن قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦ قد أخذ بمبدأ علانية تقرير تقويم أداء الموظفين بمجرد اعتماده من السلطة المختصة حيث نصت المادة (٢٦) منه على أن (تعلن إدارة الموارد البشرية الموظف بصورة من تقرير تقويم أدائه بمجرد اعتماده من السلطة المختصة...)، ومبدأ علانية تقييم أداء الموظفين ليس بالمبدأ

الجديد في مصر حيث سبق وأن اعتمده قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ (الملغى)<sup>(٣٦)</sup>، وكذلك أخذ المشرع الجزائري بمبدأ علانية تقرير الكفاية، إذ أوجبت المادة (١٠٢) من الأمر المرقم (٠٣/٠٦) تبليغ الموظف بنقط التقييم الممنوحة له دون التقدير العام أو الملاحظة العامة التي يحكمها مبدأ السرية<sup>(٣٧)</sup> وكذلك أخذ المشرع الاردني<sup>(٣٨)</sup> والمشرع البحريني<sup>(٣٩)</sup> بمبدأ أخطار الموظف بنتائج التقييم الوظيفي، ويلاحظ على هذه التشريعات أنها لم تحدد بشكل دقيق آلية الاخطار أو التبليغ وما هي الآثار المترتبة على اغفال اخطار الموظف بتقرير التقييم وفيما إذا يترتب على الادارة جزاء في حال تعمد اخفاء النتائج عن الموظفين.

أما في العراق : فنلاحظ أن قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل لم يعالج موضوع تقييم الأداء الوظيفي بشكل مفصل وشمولي، كما أن نظام الخدمة المدنية في العراق يفتقر لتشريع موحد ينظم تقييم الأداء الوظيفي وضماناته، ومنها حق الاطلاع على تقارير الكفاءة بل ان التعليمات رقم (١٦) لسنة ١٩٦٠ الصادرة عن وزارة المالية لتنظيم موضوع العلاوة السنوية اعتمدت رفع تقارير سرية عن الموظفين المشمولين بالعلاوة السنوية ويلاحظ على هذه التعليمات عدم انسجامها مع مبادئ الحوكمة التشريعية للأسباب الآتية :

أولاً : لم تأخذ بمبدأ العدالة والمساواة بين فئات الموظفين عندما قررت الفقرة (١) منها منح الزيادة السنوية مباشرة دون أن يخضعوا للتقييم وهذه الفئات هي (العميد، المدير العام، المفتش العام، الوزير المفوض، المستشار) حيث يتم منحهم العلاوة السنوية تلقائياً بمجرد إكمالهم سنة واحدة وملئ النموذج الخاص بذلك.

ثانياً : إن هذه التعليمات لم تأخذ بمبدأ الشفافية لأنها اعتمدت مبدأ السرية في تنظيم تقارير الأداء حيث نصت الفقرة (٢/ب) منها على رفع تقارير سرية عن الموظف المشمول بهذه الفقرة من قبل رئيسه المباشر على أن يكون التقييم موضوعياً وليس شكلياً، أما الاستثناء على مبدأ سرية تقارير التقييم هو في حالة كون التقييم رديء، حيث أوجبت التعليمات المذكورة تبليغ الموظف تحريراً بالتقرير لتلافي حالة الضعف فيه، على أن يتم التبليغ خلال شهر من تاريخ رفع التقرير السري عنه<sup>(٤٠)</sup>.

ثالثاً : لم تراعي هذه التعليمات مبدأ المساءلة : فبالرغم من أنها جعلت الرئيس المباشر مسؤول عن دقة التقييم وصحة المعلومات الواردة فيه، إلا أنها لم تحدد الجزاء الواجب فرضه في حالة عدم التزام الرئيس المباشر بموضوعية ودقة التقييم، ولا كيفية التظلم أو الطعن فيه، كما غاب عن المشرع أن يورد آلية تبليغ الموظف إذا كان تقييمه رديئاً وآثار اغفال تبليغ

الموظف بذلك وآلية التبليغ هل يتم تبليغه بموجب قرار إداري علني أم سري هذا ما لم يذكره المشرع.

كذلك نصت المادة (٦/ثانياً) من قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم (٢٢) لسنة ٢٠٠٨<sup>(٤١)</sup> الخاصة بشروط الترفيع في الفقرة (د) على أن (ثبوت قدرة وكفاءة الموظف على إشغال الوظيفة المراد ترفيعه إليها بتوصية من رئيسه المباشر ومصادقة الرئيس الأعلى)، إذ لم تتضمن هذه المادة ما يوجب على الإدارة اشعار أو تبليغ الموظف بنسخة من هذه التوصية وما هي الآلية أو الاجراءات لتبليغ الموظف، وما الحكم فيما لو كانت التوصية بعدم الترفيع، إذ أغفل المشرع معالجة هذه الحالات، كما أغفل تحديد طرق قياس الكفاءة هل هي نوعية أم كمية أم مشتركة، وهذا يتطلب تدخل تشريعي لتنظيم موضوع تقييم الأداء الوظيفي في نظام الخدمة المدنية في العراق.

## المطلب الثاني

### امكانية الاعتراض على التقييم أو التظلم منه

### Objection to the evaluation Report

إن من أهم ضمانات التقييم الموضوعي والشفافية امكانية الاعتراض عما ورد فيه من قبل الموظف الخاضع للتقييم، حيث يسمح عنصر الشفافية وعلانية الاطلاع على التقييم للموظف بالاعتراض عما ورد فيه إذا ما شعر أن حيفاً أو ظملاً لحق به وأهدر جهوده الحقيقية المبذولة أو إذا كان التقييم بعيداً عن المعايير الموضوعية والحيدة المطلوبة في عملية التقييم، ففي فرنسا رسم المشرع طريقاً خاصاً للتظلم من تقارير التقييم من خلال تقديمه أمام لجنة خاصة تشكل لهذا الغرض تسمى ب اللجان الإدارية المتساوية (المتعادلة)، حيث نص المرسوم (٩٧-٤٠) في ٢٠/يناير/١٩٧٠ على تشكيل لجان إدارية تتضمن عدد متساوٍ من ممثلي الموظفين وممثلي الإدارة تتولى مراجعة التقدير وإبداء الرأي وتقديم التوصيات المناسبة، وترك سلطة اتخاذ القرار النهائي للإدارة<sup>(٤٢)</sup>، كذلك الحال في أمريكا : حيث أجازت المادة (٥٠٢) من نظام ترتيب الوظائف لسنة ١٩٤٩ تقديم الشكاوى والتظلمات من قبل الموظفين حول تقارير تقييم الأداء إلى ديوان الموظفين فضلاً عن حق مطالبة الهيئة الحكومية التي ينتسب إليها الموظف بمراجعة التقييم ورفع الجور عنه<sup>(٤٣)</sup>.

أما في مصر : فإن المشرع قد رسم طريق خاص للتظلم من خلال تشكيل (لجنة للتظلمات) بقرار من السلطة المختصة تتكون من ثلاثة من شاغلي الوظائف القيادية وعضو

تختاره اللجنة النقابية بالوحدة إن وجدت، كما حدد المشرع مدة التظلم بـ (١٥) خمسة عشر يوماً وحدد مدة البت بالتظلم من قبل اللجنة بـ (٦٠) ستين يوماً من تاريخ تقديمه، ويكون قرار اللجنة نهائياً دون الاخلال بحق الموظف في مراجعة القضاء<sup>(٤٤)</sup>، أما في الجزائر : فإن المشرع جعل التظلم جوازياً، وللموظف الخيار بين التظلم من تقرير كفايته أمام اللجنة الإدارية المتساوية الاعضاء أو أن يطعن فيه بالالغاء، ويلاحظ أن المشرع الجزائري، أغفل تحديد مدة التظلم ومدة البت بالتظلم ومدى إمكانية التظلم الرئاسي باعتبار ذلك من المبادئ العامة في (الوظيفة العمومية)<sup>(٤٥)</sup>، كذلك أجاز القانون الأردني للموظف الذي يُصنف درجة أداءه السنوي (بضعيف) من الاعتراض على تقدير أداءه السنوي خلال (٣) أيام عمل من تاريخ استلام التقرير ولم يحدد مدة للبت بالاعتراض<sup>(٤٦)</sup> في حين أن المشرع البحريني حدد مدة لطلب (التماس إعادة النظر) بنتائج التقييم خلال مدة (١٥) يوم من تاريخ أخطاره بصورة رسمية بتقرير الأداء النهائي أما جهة اعتماد التقارير ولهذه الاخيرة أن تصدر قرارها بالالتماس خلال (١٥) يوم من تاريخ تقديمه<sup>(٤٧)</sup>.

أما في العراق : فإن المشرع لم يعطي للموظف حق الطعن أو الاعتراض على التقرير السري المرفوع بحق الموظف، إلا أن جانب من الفقه يرى إمكانية التظلم منه ولائياً أو رئاسياً، وفي حال عدم مراجعة تقرير الكفاءة فبالإمكان اللجوء للقضاء الإداري تطبيقاً للقواعد العامة، وباعتبار أن تصنيف الموظف (رديء) معناه التأثير على حقوقه الوظيفية، وباعتبار تقرير الكفاءة بمثابة قرار إداري نهائي يخضع لرقابة القضاء الإداري<sup>(٤٨)</sup>.

وهذا الرأي ينسجم مع موقف مجلس الدولة الفرنسي الذي خَلَع وصف القرار الإداري على تقارير تقييم الأداء الوظيفي وسمح بالطعن فيها بالالغاء مباشرة أمام القضاء في حكمه الصادر بتاريخ ١٩٦٢/١١/٢٣ في قضية كامارا (Camara) وهذا أيضاً موقف المحكمة الإدارية العليا في مصر، ثم وسع مجلس الدولة الفرنسي قضاؤه وقبل الطعن في التقدير العام في حكمه الصادر بتاريخ ١٩٦٣/١١/٢٢ في قضية فانيس (Vanesse)<sup>(٤٩)</sup>، في حين يذهب رأي آخر إلى تقرير الكفاءة لا يعد نهائياً إلا بعد الفصل بالتظلم من قبل الجهة المختصة بنظر التظلم، فإذا فصل فيه بالرفض أصبح قراراً إدارياً نهائياً قابلاً للطعن فيه بالالغاء<sup>(٥٠)</sup>.

ولا شك أن اتجاه مجلس الدولة في العراق هو عدم قبول الطعن أمام محاكمة إلا إذا كان القرار الطعين قرار إداري نهائي وإلا يتم رد الدعوى<sup>(٥١)</sup>، فالقرار الإداري القابل للطعن هو كل قرار إداري نهائي صادر عن سلطة إدارية ومنتج لآثر قانوني<sup>(٥٢)</sup> وهذا أيضاً هو اتجاه المحكمة الإدارية العليا إذ جاء في قرار لها صدر عام ٢٠١٥ (... ولدى اطلاع المحكمة الإدارية العليا

على الأمر المذكور وجدت المحكمة ان هذا الكتاب لا يرقى إلى مستوى القرار الإداري النهائي القابل للطعن فيه أمام محكمة قضاء الموظفين، .... فلم يرتب هذا الكتاب أثر قانوني حال ومباشر في المركز القانوني للمدعي مما يجعله غير صالح للطعن فيه أمام محكمة قضاء الموظفين كونها محكمة الغاء وبالتالي فإنها تختص بالنظر في القرارات الإدارية النهائية المتعلقة بشؤون الموظفين...<sup>(٥٣)</sup>، إذ إن من الشروط القانونية لقبول دعوى الالغاء أن يكون محلها قرار إداري نهائي<sup>(٥٤)</sup>، ولذلك نرى أن تقرير التقييم أو تقرير الكفاءة لا يعد قراراً إدارياً نهائياً بمجرد صدور تقييم من الرئيس المباشر ما لم يتم مصادقته واعتماده من الرئيس الاعلى، وبمجرد مصادقته يعد قرار إداري نهائي يرتب آثاراً مادية ومعنوية بحق الموظف ويكون قابلاً للطعن فيه بالالغاء، وهذا ما أكدته المحكمة الإدارية العليا في قرارها الصادر في ٢٠١٦/١٢/١ الذي جاء في حيثياته (...وقد فات على المحكمة أن القرار الإداري يكون نهائياً وقابلاً للتنفيذ بمجرد صدوره واعتماده إذا كان لا يحتاج إلى تصديق أو اعتماد من جهة إدارية أعلى من الجهة التي أصدرته...)<sup>(٥٥)</sup>.

### المطلب الثالث

#### الرقابة القضائية على تقارير التقييم

#### Judicial Control Over Evaluation Reports

تؤمن الحوكمة التشريعية الاطر والآليات التشريعية لضمان حرية التقاضي واللجوء إلى المحاكم الإدارية من قبل الموظف الذي يشعر بعدم نزاهة وحيادية وموضوعية التقييم الوظيفي وقد سبق الإشارة إلى أن مجلس الدولة الفرنسي مارس الرقابة القضائية على تقارير الكفاية في قضيتي كامارا (Camara) عام ١٩٦٢ وفانيس (Vanesse) عام ١٩٦٣ باعتبارها قرارات إدارية بعد أن كان يعتبرها مجرد إجراءات تحضيرية أو إعدادية تسبق اتخاذ القرار ومن ثم ليست لها قيمة القرار التنفيذي ولا مجال للطعن فيها أمام القضاء كمرحلة أخيرة<sup>(٥٦)</sup>، كذلك الحال راقبت المحكمة الإدارية العليا في مصر قرارات الكفاية ومراحل إصداره ومقومات وجوده، والسلطة المختصة ومراقبة دور الرئيس المباشر ولجان شؤون العاملين والتعسف في تنظيم تقارير الكفاية، فبعد ان كان موقف المحكمة الإدارية العليا ينأى عن النظر في الطعون المتعلقة بتقارير الكفاية باعتبارها من صميم اختصاص الادارة، عدلت المحكمة الإدارية العليا عن هذا الموقف معتبرة تقرير الكفاية بمثابة قرار إداري نهائي تتوافر فيه مقومات القرار الإداري وخصائصه ويكون بالتالي خاضعاً لرقابة القضاء الإداري<sup>(٥٧)</sup>.

أما في العراق : سبق وأن بينا عدم وجود نظام موحد لتقييم الأداء الوظيفي يحدد معايير التقييم وضماناته، إلا أنه طبقاً للقواعد العامة فإن تقرير التقييم يعد قرار إداري يمكن الطعن به مباشرة أمام محكمة قضاء الموظفين<sup>(٥٨)</sup> دون أن يتطلب ذلك التظلم منه أمام الجهة الذي أصدرته كما هو الحال في دعاوى الانضباط حيث يكون التظلم وجوبياً لقبول دعوى الغاء العقوبات الانضباطية الصادرة بحق الموظفين<sup>(٥٩)</sup>.

## الخاتمة

### Conclusion

وفي خاتمة بحثنا هذا ومن خلال البحث الموضوعي المعمق لموضوع الحوكمة التشريعية لتقييم الأداء الوظيفي توصلنا إلى النتائج والتوصيات الآتية :

#### أولاً : النتائج : (Results)

- ١- إن الحوكمة التشريعية لتقييم الأداء الوظيفي تعني إخضاع القوانين والأنظمة والتعليمات التي تنظم موضوع تقييم الأداء الوظيفي للموظف لقواعد ومعايير الجودة والالتقان لضمان فاعلية وحيادية وموضوعية التقييم لما لهذا الأخير من دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع كفاءة المرافق العامة من ناحية الانتاج وتقديم الخدمات للجمهور.
- ٢- إن الحوكمة التشريعية لتقييم الأداء أحد السياسات التي تعزز ضمانات الموظف الخاضع للتقييم حيث تُتيح له الاطلاع على تقرير التقييم والاعتراض عليه والتظلم منه وهذا من شأنه يعزز الشعور بالرضا والعدالة والمساواة داخل المرفق العام، كما تُتيح له اللجوء إلى القضاء للطعن بقرار التقييم إذا ما وجده مجحفاً بحقه وهذا من شأنه تدعيم مبدأ المشروعية وإخضاع قرارات التقييم للرقابة القضائية والحد من سلطة الإدارة الاستثنائية.
- ٣- إن الحوكمة التشريعية لتقييم الأداء الوظيفي توفر الأطر التشريعية لأتمتة نظام التقييم الوظيفي إلكترونياً بما يعزز فكرة الحكومة الاليكترونية، إذ توفر التقنيات الحديثة مكنة الاطلاع على تقارير التقييم والاعتراض عليها إلكترونياً مما يوفر الجهد والوقت على الموظف والادارة مع سهولة الخزن والاسترجاع عند الحاجة.



### **ثانياً : التوصيات : (Recommendations)**

- ١- ندعو المشرع العراقي إلى إخضاع التشريعات المنظمة لتقييم الأداء الوظيفي لمعايير الحوكمة التشريعية وإخضاع عملية التقييم لمعايير نموذجية تعطي تقييمات جدية وموضوعية وحقيقية وهذا من شأنه رفع كفاءه الموظف والمرفق العام.
- ٢- يجب أن تكون تشريعات تقييم الموظفين شفافة تعطي مُكنة الاطلاع عليها من قبل الخاضع للتقييم مع امكانية التظلم منها والمراجعة القضائية لقرارات التقييم وهذا يقتضي تنظيم هذه المسائل بصورة دقيقة وواضحة تمنع حالات الاجتهاد والتفسير التي من شأنها أن تمس بضمانات الموظف، إذ إن وضوح التشريع أحد سمات التشريع الجيد.
- ٣- ندعو المشرع العراقي إلى إخضاع عملية التقييم الوظيفي للأتمتة الاليكترونية من خلال اتخاذ التدابير التشريعية اللازمة واستكمال القائم منها ولاسيما أن التقييم الوظيفي الاليكتروني أحد عناصر الادارة الاليكترونية التي تعد من مرتكزات الحكومة الاليكترونية إذ لا تزال تطبيقات الادارة الاليكترونية محدودة جداً ولا تؤمن نظاماً دقيقاً للتقييم الوظيفي الاليكتروني.

## الهوامش

### Endonotes

- <sup>١</sup> ينظر : كاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، نيوجرسي، ٢٠١٤، أشار إليه : د. سعد علي العنزي، عناصر القوة في القيادة، دار ومكتبة عدنان للنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠١٥، ص ٣٤٦.
- <sup>٢</sup> ينظر : د. علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢٠ و ص ٦٤.
- <sup>٣</sup> ينظر : تعريف للباحثين أندرو سيزلافي وجي والاس أشار إليه صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مختبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط ٢، جامعة قسنطينة – الجزائر، ٢٠١٠، ص ٩١.
- <sup>٤</sup> ينظر : عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٨.
- <sup>٥</sup> ينظر : د. رضا مصيلحي أحمد اسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ١٢٦.
- <sup>٦</sup> لم يرد في الدساتير السابقة مصطلح (المرفق العام) وإنما استخدم تعبير مثل (الدوائر) و(المصالح الرسمية) بدلاً من عبارة (المرفق العام)، وأول استخدام لهذا المصطلح تم في المادة (٥٧) من دستور ١٩٧٠ المؤقت (الملغى) حيث نصت الفقرة (٤) منها إلى أن من بين الصلاحيات التي يمارسها رئيس الجمهورية الاشراف على جميع المرافق العامة والمؤسسات الرسمية ومؤسسات القطاع العام، وأبقى المشرع الدستوري عبارة (الاشراف على المرافق العامة) حتى بعد تعديل هذا النص بموجب قرار مجلس قيادة الثورة (المنحل) رقم (٥٧٦) في ١٤/٧/١٩٧٣، كذلك ورد الاشارة الى مصطلح المرفق العام في المادة (٨٩١) من القانون المدني العراقي التي عرفت عقد التزام المرافق العامة، وكذلك ورد الاشارة إليه في المادة (٨٦) من قانون المحافظات (الملغى) رقم (١٥٩) لسنة ١٩٦٩ التي جعلت من بين اختصاصات مجلس المحافظة إنشاء وتجهيز وإدارة المرافق العامة للشباب، أما في ظل دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ فإن المشرع الدستوري لم يورد ذكراً للمرافق العامة، لمزيد من التفصيل ينظر : د. ماهر صالح علاوي الجبوري، القانون الإداري، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط ١، بغداد، ٢٠١٧، ص ١٣٩ وما بعدها، كذلك ينظر : د. سعد العلوش، المرافق العامة، محاضرات مسحوبة على الروينو، ص ٢٩ وما بعدها، كذلك ينظر : د. شاب توما منصور، القانون الاداري، ك ١، مطبعة دار العراق للطبع والنشر، ط ١، بغداد، ١٩٨٠، ص ٢١٤ وما بعدها.
- <sup>٧</sup> ينظر : د. ماهر صالح علاوي الجبوري، نوعية الخدمة أو جودة خدمة المرفق العام المبدأ الرابع الجديد من المبادئ التي تحكم المرافق العامة، بحث منشور في مجلة كلية الحقوق، جامعة النهريين، المجلد (١٧)، العدد (٣)، تشرين أول، ٢٠١٥، ص ٣٧٢.
- <sup>٨</sup> ينظر على سبيل المثال المواد (١٩-٢٢) من الدستور المصري لسنة ٢٠١٤ التي ألزمت المرافق العامة بتقديم خدماتها وفقاً لمعايير (الجودة العالمية) وخصوصاً في مجال التعليم الأولي والجامعي والتدريب المهني وتطويره.

<sup>٩</sup> ينظر : د. رضا مصيلحي أحمد اسماعيل، المصدر السابق، ص ١٣٠، ود. منى عطية خزام خليل، الإدارة بين الفساد والاصلاح الاداري في عصر التسويق الالكتروني، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠١٨، ص ١٦١.

<sup>١٠</sup> ينظر : د. سعد علي العنزي، عناصر القوة في القيادة، المصدر السابق، ص ٣٤٦.

<sup>١١</sup> ينظر : د. منى عطية خزام خليل، المصدر السابق، ص ١٦٧.

<sup>١٢</sup> ينظر : أدر جون (Ddair John)، اتخاذ القرارات والحلول الاستراتيجية للمشاكل، ٢٠١٠، أشار إليه د.سعد علي حمود العنزي، السلوك التنظيمي، انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠١٧، ص ٤٢٨ و ص ٤٢٩.

<sup>١٣</sup> ينظر : د. رضا مصيلحي أحمد اسماعيل، المصدر السابق، ص ١٣٠ و ص ١٣١.

<sup>١٤</sup> ينظر : د. فهمي خليفة الفهداوي، دور العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مؤسسة صناعية أردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد (٤)، عمان، ٢٠٠٣، ص ٤١ وما بعدها.

<sup>١٥</sup> ينظر : د. سعد علي العنزي، عناصر القوة في القيادة، المصدر السابق، ص ٣٥١.

<sup>١٦</sup> الرضا الوظيفي : هو شعور ايجابي أو سلبي ناتج عن تقييم الموظف لوظيفته وإدراكه مدى تحقق العدالة بين ما كان متوقعا وما تحقق بالفعل، أما الرضا الوظيفي العام فيعني مجموع العوامل الداخلية والخارجية التي تساهم في رفع مستوى رضا العاملين وتدفع إلى تحسين الأداء، ينظر : د. عادل أحمد الشلفان، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، بحث منشور ضمن مجموعة بحوث محكمة منتقاة حول التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧.

<sup>١٧</sup> ينظر : د. فهمي خليفة الفهداوي و أ. نشأت أحمد القطاونه، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، بحث منشور ضمن كتاب التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، المصدر السابق، ص ٥٣.

<sup>١٨</sup> في فرنسا صدر قانون حرية الاطلاع والنفاز الى المعلومات والوثائق الإدارية قانون ١٧/يوليو/١٩٧٨ الذي عدل في ١٦/ابريل/٢٠٠٠ وتلاه تعديل ٦/اغسطس/٢٠٠٤ ثم عدل في ١١/اكتوبر/٢٠١٣ والخاص بالشفافية في الحياة السياسية حيث وسع المشرع نطاق الاطلاع على المعلومات، أما في الاردن فقد صدر قانون ضمن حق الحصول على المعلومات رقم (٤٧) لسنة ٢٠٠٧، أما في مصر فقد أعدت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مشروع قانون حرية النفاذ الى البيانات والمعلومات عام ٢٠١٣، كذلك أعدت وزارة العدل مشروع قانون حرية تداول المعلومات وهذا القانون الاخير في طور الاصدار، أما في العراق فإن دستور ٢٠٠٥ لم يتضمن النص صراحة على حق مخاطبة السلطات العامة، إلا أن النظام الداخلي لمجلس النواب العراقي لسنة ٢٠٠٦ نص على تشكيل لجنة الشكاوى بموجب المادة (١١١) منه، أما على مستوى التشريعات فلم يصدر لحد علمنا قانون يبيح حرية الاطلاع على المعلومات، لمزيد من التفصيل ينظر : د. فرحان نزال المساعيد، حق الحصول على المعلومات في التشريعات الاردنية، بحث منشور في

- مجلة العلوم القانونية، كلية القانون، جامعة بغداد، المجلد (٣٢)، العدد (٢)، ٢٠١٧، ص ٣٠٩، كذلك ينظر :  
د. شريف يوسف خاطر، حرية تداول المعلومة بين المنع والإباحة، دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون للنشر  
والتوزيع، ط١، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٢٦٨ و ص ٢٦٩، كذلك ينظر : د. حميد حنون خالد، حقوق الانسان،  
دار ومكتبة السنهوري، بيروت، ٢٠١٥، ص ٢١٢.
- <sup>١٩</sup> ينظر : د. سعد علي العنزي، عناصر القوة في القيادة، المصدر السابق، ص ٣٥١، ص ٣٥٤.
- <sup>٢٠</sup> ينظر : د. منى عطية خزام، المصدر السابق، ص ١٦٢ وما بعدها.
- <sup>٢١</sup> ينظر : د. رضا مصيلحي أحمد اسماعيل، المصدر السابق، ص ١٤٧ و ص ١٤٨.
- <sup>٢٢</sup> ينظر : سودي عائشة، تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية  
على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم  
السياسية والاعلام ، ٢٠١٢، ص ٣٩ و ص ٤٣ و ص ٤٤، متاحة على الموقع الالكتروني لجامعة الجزائر:  
[www.univ.qlger.z](http://www.univ.qlger.z) ، ليوم : ٢٠١٨/٧/٢٠، الوقت : ٨ مساءً.
- <sup>٢٣</sup> ينظر : د. محمد الخالدي، تقييم أداء الموظفين باستخدام عملية التسلسل الهرمي، مقالة منشورة على الموقع  
الالكتروني : [www.mcs.gov.sa](http://www.mcs.gov.sa)، ليوم : ٢٠١٨/٧/٢٠، الوقت : ١١ مساءً.
- <sup>٢٤</sup> ينظر : محمد احمد اسماعيل، الدليل المتكامل لتقييم الأداء بطريقة (٥٣٦٠) درجة، المنتدى العربي لادارة  
الموارد البشرية، ١٠/توفمبر/٢٠١٧، ص ٣ و ص ٦ و ص ٧ و ص ٨ و ص ١٩، الدليل متاح على الموقع  
الالكتروني : [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)، ليوم : ٢٠١٨/٧/٢٠، الوقت : ١٠ صباحاً.
- <sup>٢٥</sup> ينظر : د. طارق كاظم النصار وعبد الكريم كاظم عجيل، أتمتة تقييم الأداء كمدخل لتحسين تقييم الأداء  
للإدارات التنفيذية، بحث مشارك في المؤتمر العلمي الثالث الذي يقيمه ديوان الرقابة المالية الاتحادي وتحت  
عنوان (تقويم الأداء رؤيا استراتيجية للأداء المنظم)، للفترة من ١-٢ حزيران/٢٠١٤، ص ٣ و ص ١٢  
و ص ١٤، منشور على الموقع الالكتروني لديوان الرقابة المالية الاتحادي : [www.fbsa.gov.iq](http://www.fbsa.gov.iq)، ليوم :  
٢٠١٨/٧/٢٠، الوقت : ٨ مساءً.
- <sup>٢٦</sup> ينظر : حسام عبد المجيد الأشقر، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في  
وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية لغزة، كلية التجارة، ٢٠١٥، ص ٣٦ و ص ٤٠،  
متاح على الموقع الالكتروني للجامعة : [www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps)، ليوم : ٢٠١٨/٧/٢٠، الوقت : ٨ مساءً.
- <sup>٢٧</sup> ينظر : د. صفاء فتوح جمعة، مبادئ الحوكمة في قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦، دراسة مقترح  
مشروع المنظومة الإدارية الالكترونية، لتقييم كفاءة أداء الموظف العام وواجبات ومسؤوليات الموظف  
العام في هذه المنظومة الالكترونية، ك٢، المركز القومي للاصدارات القانونية، ط١، القاهرة، ٢٠١٨،  
ص ٢٠٤ و ص ٢١٧.
- <sup>٢٨</sup> ينظر : د. صفاء فتوح جمعة، المصدر السابق، ص ٣٩٧.
- <sup>٢٩</sup> ينظر : الموقع الالكتروني لجهاز الاشراف والتقويم العلمي أحد تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
وتحديداً قسمي الأداء وضمان الجودة على الرابط الالكتروني : [www.mohers.gov.iq](http://www.mohers.gov.iq).

<sup>٣٠</sup> الفقرات (١) و(٢) و(٣) من تعليمات وضوابط الملفات التقويمية في الجامعات الحكومية والاهلية والمجلس العراقي للاختصاصات الطبية للعام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥، يُنظر : نظام تقييم الأداء الالكتروني على الموقع الالكتروني : [www.iso.uoqasim.iq](http://www.iso.uoqasim.iq)، ليوم: ٢٢/٧/٢٠١٨، الوقت: ١٠ مساءً.

<sup>٣١</sup> يُنظر : برنامج حكومة المواطن الالكتروني (embassy of republic of Iraq) على الموقع الالكتروني: [www.iraqembassy.us](http://www.iraqembassy.us).

<sup>٣٢</sup> يُنظر : برنامج التدريب الوطني للحكومة الالكترونية على الموقع الالكتروني : [www.moh.gov.iq](http://www.moh.gov.iq)، ليوم : ٢٥/٧/٢٠١٨، الوقت : ٨ مساءً.

<sup>٣٣</sup> كذلك تم وضع أربع استراتيجيات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخطة التحول الصحية الالكترونية، والتعليم الالكتروني، والخدمات البلدية الالكترونية، والسجلات الشخصية الالكترونية للمواطنين واعتمادها من كل وزارة معنية في أيلول / ٢٠١١، كما انهدت الشركة العامة لخدمات الشركة الدولية للمعلومات التابعة لوزارة الاتصالات بالتعاون مع شركة (هواوي) من نصب الأجهزة والمعدات الخاصة بمشروع البنى التحتية للحكومة الالكترونية (LTE4G) في (٩٠) موقع تابع لها في كافة المحافظات عدا إقليم كردستان ومحافظة نينوى والرمادي لعدم توفر البنى التحتية اللازمة للمشروع، لمزيد من التفصيل يُنظر : مريم خالص حسين، الحكومة الالكترونية، بحث منشور في مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد، ٢٠١٣، ص٤٥٥، متاح على الموقع الالكتروني : [www.iasj.net](http://www.iasj.net)، كذلك يُنظر موقع أخبار العراق الالكتروني على الرابط : [www.Iraqakbar.com](http://www.Iraqakbar.com)، ليوم : ٢٥/٧/٢٠١٨، الوقت : ٩ مساءً.

<sup>٣٤</sup> يُنظر : د. حسن طلال يونس الجليلي، حق الموظف في الانتماء الى الاحزاب السياسية، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط١، القاهرة، ٢٠١٧، ص٢٢٢.

<sup>٣٥</sup> يُنظر : د. حسن طلال الجليلي، المصدر السابق، ص٢٢٧.

<sup>٣٦</sup> نصت المادة (٢٩) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ (الملغى) على أن (يجب اخطار العاملين الذين يرى رؤوسائهم ان مستوى ادائهم أقل من مستوى الأداء العادي بأوجه النقص في هذا الأداء طبقاً لنتيجة القياس الدوري للأداء أولاً بأول)، كما نصت اللائحة التنفيذية لهذا القانون رقم (٢) لسنة ١٩٨٧ المعدلة والتي لا زالت نافذة استناداً للمادة (الثانية) من القانون رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦ قانون الخدمة المدنية التي نصت على استمرار العمل بالقرارات واللوائح القائمة لحين اصدار الجديد منها على أن (تتولى إدارة شؤون العاملين اخطار كل عامل من شاغلي وظائف الدرجة الاولى فما دونها بصورة من تقرير الكفاية المقدم عنه وذلك خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اعتماد التقارير من لجنة شؤون العاملين، كما تتولى ابلاغ كل من شاغلي الوظائف العليا بصورة من البيان المقدم عن أداءه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ اعتماده من السلطة المختصة).

<sup>٣٧</sup> يُنظر: أ.سميحة العقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين الفعالية والقصور، بحث منشور في مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، العدد (الثامن)، الجزائر، جانفي، ٢٠١٦، ص٥٠٣.

<sup>٣٨</sup> المادة (٧٠/ج) من نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ المعدل.

- ٣٩ البند (سادساً) الفقرة (٩) من تعليمات الخدمة المدنية رقم (٦) لسنة ٢٠١٧ بشأن نظام إدارة الأداء الوظيفي، المستند لقانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم (٤٨) لسنة ٢٠١٠ المعدل ولائحته التنفيذية رقم (٥١) لسنة ٢٠١٢ المعدلة.
- ٤٠ الغيت النماذج الخاصة بمنح العلاوة السنوية ليكون منح العلاوات السنوية بأمر وزاري أو إداري كل (٣) أشهر استناداً لتوجيه ديوان الرئاسة بكتابه المرقم /ص.س/٥/٣/٩٤/٤٣٠٨٣ في ١٩٨٦/١١/٨ ثم عدلت التعليمات المذكورة بموجب التعليمات رقم (١٤) لسنة ١٩٨٦ المنشورة في جريدة الوقائع العراقية بالعدد (٣١٣٢) في ١٩٨٧/١/١٢.
- ٤١ منشور في جريدة الوقائع العراقية بالعدد (٤٠٧٤) في ٢٠٠٨/٥/١٢.
- ٤٢ ينظر : د. علي عبد الفتاح محمد خليل، حرية الممارسة السياسية للموظف العام، قيود وضمانات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢٥٧.
- ٤٣ ينظر : د. حسن طلال يونس الجليلي، المصدر السابق، ص ٢٢٧.
- ٤٤ المادة (٢٦) من قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦.
- ٤٥ المادة (١٠٢) من الأمر (٠٣/٠٦) أشارت إليها أ. سميحة العقابي، المصدر السابق، ص ٥٠٤.
- ٤٦ المادة (٧٤) من نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣.
- ٤٧ البند (سادساً / أحكام عامة / ٩) من تعليمات الخدمة المدنية رقم (٦) لسنة ٢٠١٧.
- ٤٨ ينظر : د. غازي فيصل مهدي، النظام القانوني للترقية في الوظيفة العامة، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية القانون، جامعة بغداد، ١٩٩٢، ص ١٢٢.
- ٤٩ ينظر : د. أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٤٥٣.
- ٥٠ ينظر : نجات بن ديدة، تقارير الكفاية في قواعد الوظيفة العامة الجزائرية، بحث منشور في مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، العدد (٣٩)، الجزائر، ٢٠١٠، ص ١٢.
- ٥١ قرار الهيئة العامة لمجلس الدولة بصفتها التمييزية المرقم (٦/انضباط/تمييز/٢٠٠٦) في ٢٠٠٦/١/٢٣، منشور في قرارات مجلس شوري الدولة للسنوات ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦، صباح صادق جعفر للنشر والتوزيع، ط ١، بغداد، ٢٠٠٨، ص ٣١٠.
- ٥٢ قرار الهيئة العامة في مجلس الدولة بصفتها التمييزية المرقم (٢١٢/انضباط/تمييز/٢٠٠٩) في ٢٠٠٩/٧/٢٢، منشور في قرارات وفتاوى مجلس شوري الدولة لعام ٢٠٠٩، وزارة العدل، ٢٠٠٩، ص ٣٩٤.
- ٥٣ قرار المحكمة الإدارية العليا في الطعن المرقم (١٣٦/١٣٧/قضاء موظفين/تمييز/٢٠١٤) في ٢٠١٥/٤/٥، منشور في قرارات وفتاوى مجلس شوري الدولة لعام ٢٠١٥، وزارة العدل، مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة، ٢٠١٥، ص ٣٠٢ و ص ٣٠٣.
- ٥٤ قرار المحكمة الإدارية العليا في الطعن المرقم (٥٩٦/قضاء إداري/تمييز/٢٠١٤) في ٢٠١٥/١١/٢٣، منشور في قرارات وفتاوى مجلس شوري الدولة لعام ٢٠١٥، المصدر السابق، ص ٣٨٨.

<sup>٥٥</sup> قرار المحكمة الإدارية العليا في الطعن المرقم (٤٥٦/قضاء إداري/تميز/٢٠١٥) في ١/١٢/٢٠١٦، منشور في قرارات مجلس الدولة وفتاواه لسنة ٢٠١٦، مجلس الدولة، مطبعة العمال المركزية، بغداد، ٢٠١٦، ص ٤٨٠ و ص ٤٨١.

<sup>٥٦</sup> ينظر : د. حسن طلال يونس الجليلي، المصدر السابق، ص ٢٢٤ و ص ٢٢٥، كذلك ينظر : د. أنور أحمد أرسلان، تقارير الكفاية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٤٥٣.

<sup>٥٧</sup> لمزيد من التفصيل ينظر : د. سمير صادق، تقارير الكفاية والرقابة القضائية عليها، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، ١٩٧٨، ص ١٥ وما بعدها.

<sup>٥٨</sup> استحدثت محكمة قضاء الموظفين بموجب المادة (٢) من قانون التعديل الخامس رقم (١٧) لسنة ٢٠١٣ لقانون مجلس شوري الدولة رقم (٦٥) لسنة ١٩٧٩ المعدل ونشر قانون التعديل في جريدة الوقائع العراقية بالعدد (٤٢٨٣) في ٢٩/٧/٢٠١٣.

<sup>٥٩</sup> المادة (١٥) من قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩٠ المعدل، لمزيد من التفصيل حول محكمة قضاء الموظفين واختصاصاتها ينظر : د. محمود خلف الجبوري، القضاء الإداري في العراق وفق أحدث التطورات التشريعية والقضائية، دار المرتضى للطبع والنشر والتوزيع، ط ٢، بغداد، ٢٠١٤، ص ٩١ و ص ٩٢ و ص ١٠٣.

## المصادر

## References

### أولاً : الكتب القانونية العامة :

- I. د.أنور أحمد رسلان، تقارير الكفاية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨.
- II. د.حسن طلال يونس الجليلي، حق الموظف بالانتماء للأحزاب السياسية، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط١، القاهرة، ٢٠١٧.
- III. د.حميد حنون خالد، حقوق الإنسان، دار ومكتبة السهوري، بيروت، ٢٠١٥.
- IV. د.رضا مصيلحي أحمد اسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الاداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٦.
- V. د.سعد علي حمود العنزي، السلوك التنظيمي، انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠١٧.
- VI. —————، عناصر القوة في القيادة، دار ومكتبة عدنان للنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠١٥.
- VII. د.سمير صادق، تقارير الكفاية والرقابة القضائية عليها، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، ١٩٧٨.
- VIII. د.شباب توما منصور، الالتحاق بالوظيفة العامة في العراق في ضوء قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) السنة ١٩٦٠، دراسة مقارنة، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، مطبعة جامعة القاهرة، بدون ذكر مكان نشر، ١٩٦٩.
- IX. د.شريف يوسف خاطر، حرية تداول المعلومات بين المنع والاباحة، دراسة مقارنة، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة، ٢٠١٥.
- X. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مختبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط٢، جامعة قسطنطينية، الجزائر، ٢٠١٠.
- XI. د.صفاء فتوح جمعة، مبادئ الحوكمة في قانون الخدمة المدنية رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦، دراسة مقترحة مشروع المنظومة الإدارية الالكترونية، ك٢، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط١، القاهرة، ٢٠١٨.
- XII. عادل زايد، الاداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- XIII. د.علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر، القاهرة، ١٩٩٨.
- XIV. د.علي عبد الفتاح محمد خليل، حرية الممارسة السياسية للموظف العام، قيود و ضمانات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٧.
- XV. د.ماهر صالح علاوي الجبوري، القانون الإداري، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط١، بغداد، ٢٠١٧.



- XVI.** د.محمود خلف الجبوري، القضاء الإداري في العراق وفق أحدث التطورات التشريعية والقضائية، دار المرتضى للطبع والنشر والتوزيع، ط٢، بغداد، ٢٠١٤.
- XVII.** د.منى عطية خزام خليل، الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠١٨.

### ثانياً : البحوث والمقالات :

- I.** سميحة العقابي، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري بين الفعالية والقصور، بحث منشور في مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد(٨)، الجزائر، جانفي، ٢٠١٦.
- II.** د.طارق كاظم نصار وعبدالكريم كاظم عجيل، أتمتة تقييم الاداء كمدخل لتحسين تقويم الاداء للإدارات التنفيذية، بحث مشارك في المؤتمر العلمي الثالث الذي يقيمه ديوان الرقابة المالية الاتحادي تحت عنوان (تقويم الاداء رؤيا إستراتيجية للأداء المنظم) للفترة من ١-٢ / حزيران/٢٠١٤، منشور على الموقع الإلكتروني لديوان الرقابة المالية الاتحادي : [www.fbsa.gov.iq](http://www.fbsa.gov.iq).
- III.** د.عادل أحمد الشلفان، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، بحث منشور ضمن مجموعة بحوث محكمة منتقاة حول التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٤.
- IV.** د.فرحان نزال المساعيد، حق الحصول على المعلومات في التشريعات الاردنية، بحث منشور في مجلة العلوم القانونية، كلية القانون، جامعة بغداد، المجلد (٣٢)، العدد (٢)، بغداد، ٢٠١٧.
- V.** د.فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، بحث منشور ضمن كتاب التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية واثرة على الرضا والولاء الوظيفي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٤.
- VI.** د.فهمي خليفة الفهداوي، دور العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مؤسسة صناعية أردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد(٤)، عمان، ٢٠٠٣.
- VII.** د.ماهر صالح علاوي الجبوري، نوعية الخدمة أو جودة خدمة المرفق العام المبدأ الرابع الجديد من المبادئ التي تحكم المرافق العامة، بحث منشور في مجلة كلية الحقوق، جامعة النهرين، المجلد(١٧)، العدد(٣)، بغداد، تشرين اول، ٢٠١٥.
- VIII.** محمد أحمد إسماعيل، الدليل المتكامل لتقييم الاداء بطريقة (٣٦٠°) درجة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ١٠/نوفمبر/٢٠١٧، بحث متاح على الموقع الإلكتروني : [www.lardiscussion.com](http://www.lardiscussion.com).
- IX.** د.محمد الخالدي، تقييم أداء الموظفين باستخدام عملية التسلسل الهرمي، مقالة منشورة على الموقع الإلكتروني : [www.mcs.gov.sa](http://www.mcs.gov.sa).

- X. مريم خالص حسين، الحكومة الالكترونية، بحث منشور في مجلة بغداد للعلوم الاقتصاد الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد، ٢٠١٣، متاح على الموقع الالكتروني : [www.iajs.net](http://www.iajs.net).
- XI. نجاة بن ديدة، تقارير الكفاية في قواعد الوظيفة العامة الجزائرية، بحث منشور في مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، العدد(٣٩)، ٢٠١٠.

### ثالثاً : الرسائل والأطاريح الجامعية :

#### أ – الرسائل الجامعية :

- I. حسام عبد المجيد الاشقر، فاعلية برنامج تقييم الاداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة، ٢٠١٥، متاحة على الموقع الالكتروني للجامعة : [www.Iugaza.edu](http://www.Iugaza.edu) .. ps
- II. سودي عائشة، تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة مدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسن داي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، ٢٠١٢.

#### ب- الأطاريح الجامعية :

- I. غازي فيصل مهدي، النظام القانوني للترقية في الوظيفة العامة في العراق، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية القانون، جامعة بغداد، ١٩٩٢.

#### رابعاً : الدساتير :

- I. دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥.
- II. دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤.

#### خامساً : القوانين :

- I. قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل.
- II. قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨ المصري (الملغى).
- III. قانون مجلس شوري الدولة رقم (٦٥) لسنة ١٩٧٩ المعدل.
- IV. قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم (٢٢) لسنة ٢٠٠٨ المعدل.
- V. قانون الخدمة المدنية البحريني الصادر بالمرسوم (٤٨) لسنة ٢٠١٠.
- VI. قانون الخدمة المدنية المصري رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦.

**سادساً : الأنظمة والتعليمات :**

- I. تعليمات منح العلاوة السنوية رقم (١٦) لسنة ١٩٦٠.
- II. نظام الخدمة المدنية الاردني رقم (٨٢) لسنة ٢٠١٣ المعدل.
- III. تعليمات الخدمة المدنية البحرينية رقم (٦) لسنة ٢٠١٧.

**سابعاً : المجموعات القضائية :**

- I. قرارات وفتاوى مجلس شورى الدولة للسنوات (٢٠٠٤، ٢٠٠٥، ٢٠٠٦)، الناشر صباح صادق جعفر، ط١، بغداد، ٢٠٠٨.
- III. قرارات وفتاوى مجلس شورى الدولة لعام ٢٠٠٩، وزارة العدل، ٢٠٠٩.
- III. قرارات وفتاوى مجلس شورى الدولة لعام ٢٠١٥، وزارة العدل، مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ٢٠١٥.
- IV. قرارات وفتاوى مجلس شورى الدولة وفتاواه لسنة ٢٠١٦، مجلس الدولة، مطبعة العمال المركزية، بغداد، ٢٠١٦.

**ثامناً : المواقع الالكترونية :**

- I. [www.mohe.gov.iq](http://www.mohe.gov.iq) الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جهاز الإشراف والتقييم العلمي
- II. [www.iso.uoqasim.iq](http://www.iso.uoqasim.iq) نظام تقييم الأداء الالكتروني
- III. [www.iraqembassy.us](http://www.iraqembassy.us) برنامج حكومة المواطن الالكتروني
- IV. [www.iraqakbar.com](http://www.iraqakbar.com) موقع أخبار العراق الالكتروني