

تقويم أداء العاملين ودوره في مكافحة الفساد الإداري والمالي

Performance Evaluation of Staff and its role in combating the Administrative and financial corruption

Asst. L. Yassin N. Kareem

م.م. ياسين نور كريم⁽¹⁾

ملخص البحث

قام البحث على فرضية مؤداها أن مكافحة الفساد الإداري والمالي في العراق تتناسب طردياً مع التطبيق الموضوعي لمبدأ الثواب والعقاب على العاملين في الوحدات التنظيمية المكونة للجهاز الإداري للدولة ولجميع من تنطبق عليهم صفة الموظف العمومي، وأن تطبيق المبدأ المذكور يتطلب أن يكون هناك تقييم موضوعي للعاملين بصفة دورية وحالات استثنائية عند الحاجة لذلك. وللوصول إلى اختبار مدى صحة الفرضية فقد تم تنظيمه من ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه موضوع مفهوم وصور وأسباب الفساد الإداري والمالي من خلال مطلبين، المطلب الأول لبيان مفهوم وصور الفساد الإداري والمالي، والمطلب الثاني لعرض الأسباب المحتملة للفساد الإداري والمالي. وفي المبحث الثاني فقد عرضنا موضوع تقويم أداء العاملين بمطلبين ففي المطلب الأول تم بيان مفهوم وأهمية تقويم أداء العاملين، وفي المطلب الثاني عرضنا الاستخدامات الأساسية لتقويم الأداء، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لعرض موضوع توظيف تقارير تقويم الأداء لمكافحة الفساد الإداري والمالي من خلال عدد من المحاور المرتبطة بوظائف إدارة شؤون العاملين.

Abstract

The research on the effect that the fight against financial and administrative corruption in Iraq is proportional to the objective application

of the principle of reward and punishment to the workers, consisting of the administrative system of the state and to all those qualify as a public official organizational units, and that the application of the said principle requires that there should be evaluation of the hypothesis objective to employees on a regular basis and exceptional cases when you need to. To get to test the validity of the hypothesis has been organized three sections, the first part, we dealt with the subject of the concept and the images and the reasons for the administrative and financial corruption through two demands, the first requirement to indicate the concept and photographs administrative and financial corruption, and the second requirement to display the potential administrative and financial corruption reasons. In the second part, we have offered the subject of evaluating the performance of employees two demands, in the first demand was the statement of the concept and the importance of evaluating the performance of employees, and in the second requirement our offer basic to evaluate the performance uses, while the third section has been allocated to view the hiring of performance evaluation reports to combat administrative and financial corruption through a number of themes related to the functions of personnel management.

المقدمة

تقويم أداء العاملين وظيفة مهمة جداً لما يترتب عليها من النتائج التي يتعلق بعضها بتقويم سياسات ووظائف المؤسسة مثل الاختبار والتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها مما يخص المؤسسة من الأمور، ويتعلق بعض من نتائج تقويم أداء العاملين بالموظفين انفسهم كالترقية والترفيه والنقل ومنح الحوافز الايجابية للمبدعين والمتميزين او ايقاع العقوبات على المتقاعسين والمهملين، على اعتبار أن تقويم أداء العاملين وظيفة الادارة في تجميع البيانات والحقائق المتعلقة بأداء كل فرد من موظفي المؤسسة (الجهة الادارية الحكومة) لمهام عمله الوظيفي وسلوكه مع رؤسائه ومع مرؤوسيه وزملائه وجمهور المؤسسة، لتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والسلوكية بصورة دورية أو في حالات ومواقف محددة تتطلب ذلك. إن بحثنا هذا محاولة جادة لبيان ما إذا كان هناك علاقة بين التقويم الفعال لأداء العاملين وجهود مكافحة الفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسة الواحدة وعلى مستوى عموم الجهاز الإداري للدولة، باعتبار أن الفساد الإداري والمالي إن هو إلا أنماط سلوكية سيئة للعاملين أو هو السلوك القائم على الانحراف عن الواجبات الرسمية المرتبطة بالوظيفة العامة من اجل تحقيق منفعة خاصة، وأن تقويم أداء العاملين هو من الوسائل المتاحة للإدارة للكشف عن تلك السلوكيات المنحرفة ومن ثم علاجها أو استئصالها إن لم يكن العلاج ممكناً.

مشكلة البحث:-

لقد استفحلت ظاهرة الفساد الإداري والمالي في العراق بشكل ملحوظ في فترة الحروب العنيفة للنظام البائد في عام ١٩٨٠ مروراً بأحداث ١٩٩٠-١٩٩١ وفرض الحصار الاقتصادي على العراق و انتشار ثقافة السرقة والرشوة والتلاعب وإهدار المال العام واستمرارها وتوسع انتشارها بعد دخول القوات الأجنبية في عام ٢٠٠٣ وحصول عملية التغيير السياسي حيث انتشر الفساد بشكل كبير على مستوى الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى المدنية والعسكرية والأمنية، وعليه فإن هذا البحث يسعى لمعالجة أحد أهم عوامل انتشار هذه الظاهرة الخطيرة ألا وهو العامل المتعلق بانعدام أو ضعف تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على العاملين بالاعتماد على التقويم الموضوعي للعاملين.

فرضية البحث:-

يقوم البحث على فرضية مؤداها (أن مكافحة الفساد الإداري والمالي في العراق تتناسب طردياً مع التطبيق الموضوعي لمبدأ الثواب والعقاب على العاملين في الوحدات التنظيمية المكونة للجهاز الإداري للدولة ولجميع من تنطبق عليهم صفة الموظف العمومي، وأن تطبيق المبدأ المذكور يتطلب أن يكون هناك تقييم موضوعي للعاملين بصفة دورية وحالات استثنائية عند الحاجة لذلك).

تنظيم البحث:-

للوصول إلى اختبار مدى صحة الفرضية التي قام عليها البحث فقد تم تنظيمه من ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه موضوع مفهوم وصور وأسباب الفساد الإداري والمالي من خلال مطلبين، المطلب الأول لبيان مفهوم وصور الفساد الإداري والمالي، والمطلب الثاني لعرض الأسباب المحتملة للفساد الإداري والمالي. وفي المبحث الثاني فقد عرضنا موضوع تقويم أداء العاملين بمطلبين ففي المطلب الأول تم بيان مفهوم وأهمية تقويم أداء العاملين، وفي المطلب الثاني استخدامات تقويم الأداء (الاستخدام الإعلامي، الاستخدام التشجيعي، الاستخدامات الإدارية)، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لعرض موضوع توظيف تقارير تقويم الأداء لمكافحة الفساد الإداري والمالي من خلال عدد من المحاور:-

المحور الأول: دور تقارير تقويم الأداء في تطوير سياسات الاختيار والتعيين والترقية.

المحور الثاني: دور تقارير تقويم الأداء في تطوير التنظيم الإداري على مستوى الأفراد.

المحور الثالث: دور تقارير تقويم الأداء في تطوير سياسات التدريب والتطوير.

المحور الرابع: دور تقارير تقويم الأداء في تطوير سياسات الرواتب والأجور والحوافز.

وقد ختمنا البحث بعرض للاستنتاجات والتوصيات التي نرى أنها تساهم في تفعيل دور تقارير تقويم الأداء في الجهود الرامية لمكافحة الفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسة الواحدة وعلى مستوى الجهاز الإداري للدولة ككل.

المبحث الأول: مفهوم الفساد الإداري والمالي ونتائجه

تعد ظاهرة الفساد والفساد الإداري والمالي ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ إبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة انتشارها وشدة خطورتها من مجتمع إلى آخر، ولقد حظيت ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والإدارة والقانون وعلم السياسة وعلم الاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لرؤية القائمين على بعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها. في هذا المبحث نسلط الضوء على مفهوم الفساد الإداري والمالي والموقف القانوني من هذه الظاهرة في المطلب الأول والآثار السلبية الناتجة عنها في المطلب الثاني.

المطلب الأول - مفهوم الفساد الاداري والمالي والموقف القانوني من هذه الظاهرة:

الفساد في اللغة اسم مشتق من الفعل فسد، فسداً فسودا، ضد صالح والفساد يعني اخذ المال ظلماً والمفسدة ضد المصلحة، وجاء أيضاً أقسده ضد أصلحه^(٢). لقد وردت مفردة الفساد بألفاظ متعددة في القرآن الكريم ويعدد (٥٠) خمسين مرة في (٢١) سورة منها (٣٢) اسماً مثل فساد، مفسدون، و(١٨) فعلاً مثل تفسدوا، يفسد، لتفسدن، أفسدوها... الخ^(٣) كما في قوله تعالى ﴿... من قتل نفساً بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعاً...﴾^(٤) وقوله تعالى ﴿ظهر الفساد في البر والبحر﴾^(٥)، وقوله تعالى ﴿إنما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فساداً أن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف...﴾^(٦)، أما المفهوم الاصطلاحي للفساد فهناك عدد من التعاريف التي وردت في الأدبيات والدراسات التي تتناول الفساد ومكافحته ونختار من ذلك:-

١. تعريف منظمة الشفافية العالمية حيث عرفت الفساد بأنه (إساءة استخدام الوظيفة العامة للمنفعة والكسب الخاص)^(٧).
٢. تعريف منظمة الإغاثة العراقية بالتعاون مع برنامج المجتمع العراقي (الفساد هو كل سلوك منحرف يشمل خروجاً على القواعد القائمة - سواء الموروثة أو الموضوعية - وذلك بمهدف تحقيق مصالح خاصة)^(٨).
٣. تعريف البنك الدولي للإنشاء والتعمير حيث يعرف الفساد بأنه (استعمال الوظيفة العامة للكسب الشخصي)^(٩).

٢- مجد الدين بن يعقوب الفيروز آبادي - معجم القاموس المحيط / دار المعرفة بيروت لبنان ط ٢ ص ٩٩٥.

٣- محمد جعفر الكرباسي - أخطاء المنشئين ج ٢ - النجف الأشرف العراق ١٩٨٣ - ص ١٤٤.

٤- القرآن الكريم - سورة المائدة - آية ٣٢.

٥- القرآن الكريم - سورة الروم - آية ٤١.

٦- القرآن الكريم - سورة المائدة - آية ٣٣.

٧- صبحي الصالح - الفساد الإداري من منظور العولمة - بحث متاح على الشبكة الدولية للمعلومات.

٨- منظمة الإغاثة العراقية - مقدمة في مكافحة الفساد - دليل التدريب - آب ٢٠٠٦ ص ٣٦.

٤. يعرف الفساد بأنه تجاوز الموظف المختص في الدولة حدود واجباته ومن ثم مخالفته للقوانين والأنظمة السارية أو المرعية بقصد تحقيق منفعة غير مشروعة له أو لغيره مثل الاستيلاء على المال العام، أو الأملاك الخاصة في الدولة من أراضي أو عقارات أو آليات^(١٠). أو هي النشاطات التي تتم داخل جهاز إداري حكومي والمسبب فعلا إلى حرق ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي الذي يمثل طلبات الجمهور والمصلحة العامة لصالح أهداف خاصة سواء كان ذلك بصيغه متجددة أو لا وبأسلوب فردي أم جماعي منظم^(١١).

على ذلك يمكن القول أن الفساد الإداري هو كل عمل أو امتناع عن عمل يقوم به الموظف الحكومي أو المكلف بخدمه عامه وبما يتعلق بهما، من خلال استغلالهما أو إساءة استخدام نفوذ الوظيفة بمخالفة القوانين والتعليمات أو التزوير أو إتلاف المحررات أو الرشوة أو الاختلاس أو تجاوز حدود الوظيفة أو الوساطة أو التوصية أو الإضرار بمصالح الجهة التي يعمل فيها الموظف أو تحقيقه منفعة لمصلحته أو لمصلحه طرف آخر على حساب المصلحة العامة، أو اخذ الأموال بدون مقابل وإلحاق الضرر بأموال الدولة عمداً أو بسبب الإهمال الجسيم، أي أننا نركز في بحثنا هذا على أثر الأداء الوظيفي على تنامي أو اضمحلال حالات الفساد الإداري والمالي في أجهزة الدولة المختلفة.

أما الموقف القانوني من ظاهرة الفساد الإداري والمالي فإننا نجد مختلف دول العالم ومنها العراق ضمنت دساتيرها وتشريعاتها الكثير من النصوص الهادفة للحد من هذه الظاهرة ومن ذلك ما ورد في المادة (٢٧) من دستور جمهورية العراق التي نصت على الوضع الخاص للأموال العامة كما أن المادة (٣/٦٨) أوجبت أن من شروط المرشح لرئاسة الجمهورية النزاهة والمادة (٨٣) المتضمنة الرقابة على السلطة التنفيذية ومسؤولية رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء أمام مجلس النواب مسؤولية تضامنية وشخصية والمادة (١٠٢) التي أكدت على استقلالية هيئة النزاهة^(١٢)، أما النظام القانوني العراقي فقد تضمن الكثير من القوانين التي تجرم الرشوة والاختلاس والافعال المرتبطة بها وهذا ما أشار اليه قانون العقوبات رقم (١١١) لسنة ١٩٦٩ المعدل^(١٣) في العديد من المواد التي منها:-

١. المادتين ٢٣٣ و ٢٣٤ المتعلقة بقيام الموظفين العموميين أو المكلفين بخدمة عامة بالتوسط لدى القضاة واصدار الأحكام غير المحققة نتيجة التوسط.

٩- جواد كاظم شحانة - مدخل فاعل في منظومة النزاهة ومكافحة الفساد الإداري والمالي في العراق - النجف الأشرف - العراق ٢٠٠٩، ص ١٢

١٠- د.إسماعيل صمصاع البديري. الفساد الإداري من منظور قانوني، دليل الموظف النزيه، نحو توعية شاملة لمكافحة الفساد الإداري (مجموعة من البحوث والمقالات والآراء والمفاهيم). وركز عشتار للتدريب الصحفي بالتعاون مع برنامج المجتمع المدني العراقي منطقة الوسط والجنوب، قسم مكافحة الفساد، ٢٠٠٧، ص ٧٥.

١١- عياد محمد علي باش. التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للفساد الحكومي في البلدان النامية، دليل الموظف النزيه، نحو توعية شاملة لمكافحة الفساد الإداري (مجموعة من البحوث والمقالات والآراء والمفاهيم). وركز عشتار للتدريب الصحفي بالتعاون مع برنامج المجتمع المدني العراقي منطقة الوسط والجنوب، قسم مكافحة الفساد، ٢٠٠٧، ص ٤٣.

١٢- دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ المنشور بالوقائع العراقية بالعدد (٤٠١٢) بتاريخ ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٥

١٣- قانون العقوبات رقم (١١١) لسنة ١٩٦٩ المعدل المنشور في الوقائع العراقية بالعدد (١٧٧٨) بتاريخ ١٥ / ١٢ /

٢. المادتين ٢٧١ و ٢٧٢ المتعلقة بتمكين الموظفين المقبوض عليهم من الهرب نتيجة الإهمال أو التعمد.

٣. المادتين ٢٧٥ و ٢٧٦ الخاصة بتقليد أو تزوير ختم الدولة أو ختم إمضاء رئيس الدولة أو ختم أو علامة للدولة أو لأحد الموظفين أو توقعيه أو وسمات الذهب والفضة وجرائم استعمالها

٤. المواد ٢٩٠ و ٢٩٣ و ٢٩٦ المتعلقة بجرائم حمل الموظفين أو المكلفين بخدمة عامة إلى تدوين أو إثبات واقعة غير صحيحة أو بانتحال اسم شخص آخر.

٥. المواد من ٣٠٧ إلى ٣١٤ المتعلقة بتعاطي الرشوة.

٦. المواد ٣٢٢ إلى ٣٢٤ المتعلقة بتجاوز الموظفين حدود وظائفهم.

٧. المواد ٣١٥ إلى ٣٢١ المتعلقة بجرائم الاختلاس.

كما أن قانون أصول المحاكمات الجزائية رقم (٢٣) لسنة ١٩٧١ المعدل^(١٤) أورد نصوصاً قانونية ومنها عدم إطلاق سراح المتهمين لجرائم السرقة والاختلاس أو الرشوة سواء كان في دور التحقيق أو المحاكمة كذلك تضمنت المادة (٤٨) الزام الموظف أو المكلف بخدمة عامة إخبار السلطات بوقوع جريمة ولا يمكن أغفال دور هيئة الاشراف القضائي الاتحادي كونها جزء من تشكيلات مجلس القضاء الاعلى بموجب القانون رقم (٢) لسنة ٢٠٠٤ ودوره المفترض في متابعة موضوع مكافحة الفساد الاداري والمالي، وأن قانون انضباط موظفي الدولة رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ في المواد (٤، ٥) ألزمت الموظف التمسك في النزاهة والأمانة الوظيفية، هذه المبادئ القانونية يفترض أن تكون هي الاساس في مكافحة الفساد والقضاء على هذه الافة طبقاً للإجراءات التي أوردتها القوانين المذكورة مع ضرورة ان ينهض القضاء بسرعة الانجاز للنظر في القضايا المعروضة والتأكيد على صرامة التنفيذ ودقة المعلومة التي تؤدي الى صدور القرارات القضائية.

المطلب الثاني - نتائج وأثار الفساد الإداري والمالي:-

إن للفساد نتائج مكلفة على مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن إجمال أهم هذه النتائج السلبية على النحو التالي^(١٥):

١. ضياع أموال الدولة التي يمكن استغلالها في إقامة المشاريع التي تخدم المواطنين بسبب سرقتها أو تبذيرها على مصالح شخصية أو عدم الاهتمام بعنصر الجودة والمتانة مما يعني القصور في تقديم الخدمات وارتفاع كلفة انتاجها وتردي نوعيتها وتفشّي الفساد وعدم العدالة في توزيعها على

١٤- قانون أصول المحاكمات الجزائية رقم (٢٣) لسنة ١٩٧١ المعدل المنشور بالوقائع العراقية بالعدد (٢٠٠٤) بتاريخ ٣١ /٥/ ١٩٧١.

١٥- لمزيد من التفاصيل عن النتائج السلبية للفساد الإداري والمالي راجع: القاضي رحيم حسن العكيلي . الفساد تعريفه وأسبابه وآثاره ووسائل مكافحته . بحث منشور على موقع هيئة النزاهة www.nazaha.iq.

المواطنين، وهو ما سيدفع إلى تنامي حالة عدم الرضا والتذمر والاحتجاج السلمي وغير السلمي والتأثير على السلم الاجتماعي.

٢. ينتج عن الفساد فقدان واضح للثقة في النظام السياسي، وباتالي فقدان الشعور بالمواطنة والانتماء القائم على علاقة تعاقدية بين الفرد والدولة، إلى جانب هجرة العقول والكفاءات والتي تفقد الأمل في الحصول على موقع يتلاءم مع قدراتها، مما يدفعها للبحث عن فرص عمل ونجاح في الخارج، وهذا له تأثير على اقتصاد وتنمية المجتمع عموماً. كما أن للفساد الإداري والمالي آثاراً اجتماعية أخرى فهو يؤدي إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبرز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لاختيار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

٣. يؤدي الفساد الإداري والمالي إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لحالة التقصير في أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحقوق العام، مما يؤدي إلى شعور الغالبية بالظلم والتمهيش مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع بسبب انتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص بين النساء والأطفال والشباب.

٤. للفساد الإداري آثار سلبية عديدة على التنمية الاقتصادية منها الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية وكذلك الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، وهروب رؤوس الأموال المحلية، وهدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشايخ التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي.

٥. تأثير الفساد على النظام السياسي برمته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته ومن ذلك تأثيره على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه، كما أنه يؤدي إلى أن تكون عملية اتخاذ القرارات (حتى المصيرية منها) طبقاً لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة، أضف إلى ذلك بروز الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين المجموعات والقوى السياسية المختلفة، وعموماً فإن استفحال ظاهرة الفساد الإداري والمالي أمر مسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المالي والتقني له مما قد يدفع تلك الدول لفرض شروط ماسة بسيادة الدولة لمنح مساعداتها.

المبحث الثاني: تقارير التقويم السنوية وأساسها القانوني

واستخداماتها

إن مصطلح تقويم أداء العاملين (الموظفين العموميين) من المصطلحات الإدارية المتداولة في حقل إدارة العاملين أو إدارة الخدمة المدنية، ويعبر هذا المصطلح عن وظيفة الإدارة في تجميع البيانات والحقائق المتعلقة بأداء كل فرد من موظفي المؤسسة (الجهة الإدارية الحكومة) لمهام عمله الوظيفي وسلوكه مع رؤسائه ومع مرؤوسيه وزملائه وجمهور المؤسسة، لتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والسلوكية خلال فترة زمنية محدودة (سنوياً في معظم الأحيان). لقد تنبّهت الدول المختلفة إلى أهمية التقويم الدوري للعاملين في

مؤسسات ودوائر الدولة ومرافقها العامة، فنجد أن الولايات المتحدة الأمريكية قد بادرت ومنذ عشرينيات القرن الماضي الى إقرار نظام تقويم العاملين الخاصة بذلك لأنها وجدت إن هذا النظام يحقق أمرين مهمين هما (١٦): -

١. قياس مدى فاعلية أداء الإدارة للمهام المنوط بها من حيث إنها وجدت لخدمة المواطن وإشباع حاجاته الأساسية وتحقيق حالة الانضباط العام في المجتمع.
 ٢. تحقيق مبادئ العدالة في التعامل مع موظفيها وجعل العامل الفصل في التمييز بينهم هو عامل الجدارة والاستحقاق حسب الأداء الوظيفي والسلوكي لكل منهم.
- لذا سنقدم في هذا المبحث عرضاً لمفهوم تقارير التقويم وأهميتها واستخداماتها في مطلبين نتناول في الأول منهما مفهوم تقارير التقويم وأساسها القانوني وفي الثاني استخدامات تقارير التقويم.

المطلب الأول - مفهوم تقارير التقويم السنوية واساسها القانوني:-

نعرض في هذا المطلب موضوعين متعلقين بتقويم الأداء، الأول عن مفهوم تقارير تقويم الأداء، والثاني عن الأساس القانوني لتقارير تقويم الأداء.

أولاً: مفهوم تقارير تقويم الأداء:-

على الرغم من تعدد طرق تقويم الأداء للعاملين في المؤسسات الخدمية والوحدات الإنتاجية المملوكة للدولة أو تلك العائدة الى القطاع الخاص، إلا إن الطبيعة الخاصة للوظائف الحكومية (الوظائف العامة) ولكون الموظفين العموميين يخضعون في الأعم الأغلب لتشريعات وقواعد تنظيمية موحدة تتضمن من بين أمور أخرى الأسس العامة لتقويمهم، جعلت من موضوع تقويم العاملين (الموظفين العموميين) ينحى نحو الأخذ بالطرق الأكثر وضوحاً في التقويم والأسهل في التطبيق.

إن طريقة التقويم عبر تقارير التقويم الدورية هي الطريقة الأكثر شيوعاً في وحدات الإدارة العامة ويمكن تحديد مفهوم تقارير التقويم على أنها (تلك التقارير التي يرفعها الرؤساء المباشرون عن مرؤوسيهـم وفق نماذج وسياقات محددة مسبقاً والمتضمنة لمحاوـر محددة تخص الأداء الوظيفي وبعض جوانب السلوك التنظيمي والشخصي للمرؤوس خلال فترة زمنية منتهية، ويكون التقدير لكل محور من المحاور أما بصيغة درجات رقمية محددة أو تقدير موضوعي مكون من مراتب متعددة -مثل ممتاز وجيد جيداً أو جيد أو متوسط أو مقبول - أو غير ذلك من مراتب التقويم، على أن تتم بعد ذلك مصادقة الرؤساء الأعلى وحسب الصلاحيات المخولة وحسب المستوى التنظيمي للموظف المراد تقويمه) (١٧)

١٦- د. فاروق عبد البر -تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري، عالم الكتب - القاهرة ١٩٩٣ ص ٥.

١٧- التعريف من إعداد الباحث، ولمزيد من التفاصيل يمكن مراجعة كل من: د. عامر الكبيسي - إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية - ط ١ - دار الكتب جامعة بغداد ١٩٨٠ ص ١٤٧، ١٤٨، وكذلك رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون - إدارة الأفراد - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / بغداد ١٩٨٧ ص ١٧٣، ١٧٤، وكذلك سوسن شاكر مجيد -تقويم جودة الأداء

إن تحديد مفهوم تقرير تقويم العاملين يتطلب أن نبين أهم محتويات التقرير والذي يتكون من عدة أجزاء، حيث يتضمن الجزء الأول بيانات شخصية عن الموظف المراد تقويمه كالاسم والعنوان الوظيفي والمؤهل العلمي وما حصل عليه خلال السنة من التشكرات وما فرض عليه من العقوبات والدورات التدريبية والتطويرية، و ما إلى ذلك من البيانات و المعلومات.

أما الجزء الثاني فيتضمن المحاور التي يراد وضع تقويم الموظف على أساسها، ويقابل كل محور من المحاور تقويم إما بالدرجات الرقمية الى سقف أعلى نزولاً الى أدنى درجة أو حتى الى الصفر، أو أن يقابل كل محور من المحاور تقويم موضوعي مكون من عدة مراتب ليتم منح الموظف إحدى هذه المراتب مثل (ممتاز، جيد جداً...ضعيف)، في حين يتضمن جزؤه الثالث توصيات الرئيس الإداري المباشر والتي يجب أن نكون ترجمة أمينة لوضع الموظف ونابعة من ملف خدمته، وبالعكس ذلك فإن رقابة القضاء على هذه الوقائع تكون كفيلة برد الحيف أو إلغاء قرار التقويم إن أضر بالموظف.

هناك العديد من النماذج لتقارير التقويم الدورية في مختلف الدول، بل إننا نجد في العراق مثلاً عدداً من نماذج التقارير بحسب الوزارات والإدارات الحكومية الأخرى وطبيعة نشاطها وما هو مطلوب من موظفيها مما يخلق مجالاً للتنوع في المحاور المختلفة الخاضعة للتقويم بل وحتى المعلومات الأساسية عن الموظف الواجب أن يتضمنها التقرير، ومحاور التوصيات التي يضعها المسؤول المباشر و المسؤول الأعلى. إن انتفاع المؤسسة من تقارير تقويم الأداء يُمكن إجمالها بالآتي^(١٨):-

١. توظيف البيانات المتجمعة عن الاداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في أنظمة الرواتب و الحوافز واساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل لدى العاملين.
٢. توظيف البيانات المتجمعة عن الاداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في اختيار الافراد والعاملين المناسبين وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم.
٣. توظيف البيانات المتجمعة عن الاداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في البرامج التدريبية لتحسين مستويات الاداء من قبل الافراد وحثهم على تطوير الاداء الذاتي والاحساس بالمسؤولية.
٤. توظيف البيانات المتجمعة عن الاداء في قيام المنظمة بتحديد جوانب الضعف والقوة في اداء الموظفين.

ثانياً: الأساس القانوني لتقارير تقويم الأداء:-

إن الأساس القانوني لتقارير الأداء في العراق تظهر من خلال العديد من النصوص القانونية واللائحية التي تنص صراحة أو ضمناً على وجوب قيام الإدارة بوضع تقويم دوري لموظفيها وتقديمها في مدد زمنية محددة ولأغراض أو استخدامات متعددة^(١٩)، ومن ذلك:

في المؤسسات التعليمية - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان / الأردن ٢٠١١ ص ٨ وما بعدها، و د. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، اسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٤٠٨.

١٨- د.عمر وصفي عقيلي، ادارة القوة العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦، ص ١٩١-١٩٤، وكذلك: د. احمد ماهر، (مرجع سابق)، ص ٤١١ - ٤١٢.

١. المادة (١٤) من قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل التي نصت في الفقرة (١) على ان يكون الموظف عند اول تعيينه تحت التجربة لمدة سنة واحدة خدمة فعلية، ووجوب تثبيته في درجته اذا تأكدت كفاءته وإلا فتمدد مدة التجربة ستة اشهر اخرى، كما يمكن ان يتم الاستغناء عن الموظف اذا تأكد لدائرته انه لا يصلح للعمل المعين فيه. ان مضمون النصوص اعلاه تدل دلالة واضحة على وجوب ان يتم تقويم للموظف في نهاية السنة الاولى للعمل الوظيفي (سنة التجربة) وان التقويم يمكن ان تكون نتيجته ايجابية مما يستدعي تثبيت الموظف او سلبية مما يستدعي تمديد فترة التجربة او حتى الاستغناء عن الموظف.

٢. المادة (١٩) من قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل التي نصت على صلاحية الوزير او من يخوله لتفريع الموظف بشرط توفر الدرجة الشاغرة وإكماله المدة المقررة للتفريع، بالإضافة الى الشرط الاهم بالنسبة لموضوعنا وهو ثبوت قدرة وكفاءة الموظف على اشغال الوظيفة المراد تفريعه اليها بموجب توصية من رئيسه المباشر ومصادقة الرئيس الاعلى، ان هذا هو ما اكدت عليه المادة (٦-ثانياً) من قانون رواتب موظفي الدولة رقم (٢٢) لسنة ٢٠٠٨ التي تضمنت شروط تفريع الموظف أي انتقاله من الوظيفة التي يشغلها الى وظيفة تقع في الدرجة الاعلى التالية لدرجته مباشرة ضمن تدرجه الوظيفي وقد كان من بين تلك الشروط ما نصت عليه الفقرة (د) من المادة (٦-ثانياً) اذ نصت على ثبوت قدرة وكفاءة الموظف على اشغال الوظيفة المراد تفريعه اليها بتوصية من رئيسه المباشر ومصادقة الرئيس الاعلى. ويتكرر وجوب التقويم ووجوب اعداد تقرير بذلك من قبل الرئيس المباشر ومصادقة الرئيس الاعلى في المادة (٢٠) من قانون الخدمة المدنية اذ نصت الفقرة (١) من المادة اعلاه على (يكون الموظف المرفع الى وظيفة تختلف واجباتها عن واجبات وظيفته، تحت التجربة لمدة ستة اشهر اعتباراً من تاريخ مباشرته وظيفته المرفع اليها، ويجب اصدار امر تثبيته في درجته بعد انتهائها اذا تأكدت مقدرته الوظيفية المرفع اليها، و إلا فتمدد تجربته لمدة ستة اشهر اخرى.

إن الإلزام القانوني لقيام الإدارة في إعداد و اعتماد تقارير التقويم يتكرر في قوانين الخدمة الأخرى (غير قانون الخدمة المدنية) ونشير هنا إلى ما ورد في المادة (١٥) من قانون الخدمة الخارجية رقم ٤٥ لسنة ٢٠٠٨ التي نصت على وجوب تثبيت الموظف المعين لأول مرة في وظائف الخدمة الخارجية (السلوك الدبلوماسي) أو المنقول خدماته إليها... بعد مرور سنة كاملة يقضيها في خدمة فعلية، بناءً على عدة شروط يأتي في مقدمتها شرط حصوله على تقرير الكفاءة الذي يقدمه رئيس دائرته أي حصوله على

١٩- لمزيد من المعلومات راجع المواد (١٤، ١٩، ٢٠) قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ المعدل، وكذلك المادة (٦) ثانياً من قانون رواتب موظفي الدولة رقم ٢٢ لسنة ٢٠٠٨ إضافة الى التعليمات رقم ١٦ لسنة ١٩٦٠ المعدلة بالتعليمات رقم (٧١) لسنة ١٩٧١.

التقييم الإيجابي من قبل رئيس دائرته على ضوء أدائه الوظيفي والسلوكي خلال سنة خدمة فعلية بعد التعيين أو نقل الخدمات من جهة أخرى إلى الوظيفة المعنونة من وظائف الخدمة الخارجية^(٢٠).
ان المفهوم من النصوص القانونية اعلاه هو وجوب تقديم تقرير تقويم اداء (كفاءة) يتضمن توصية الرئيس المباشر ومصادقة الرئيس الاعلى قبل ترفيع (ترقية) الموظف الى الوظيفة الاعلى من وظيفته الحالية لبيان مدى كفاءته وقدرته على اشغال الوظيفة الاعلى، ثم بعد ذلك يجب اصدار تقرير تقويم آخر بعد ستة اشهر من اشغاله الوظيفة الاعلى لبيان مدى صلاحيته للتثبيت في هذه الدرجة الوظيفية.

المطلب الثاني - استخدامات تقارير التقويم السنوية:-

إن تقارير التقويم الخاصة بأداء العاملين وسلوكهم الوظيفي ليست غاية بذاتها وإنما هي وسيلة لبيان التقويم الموضوعي لأداء الموظفين في مختلف الاختصاصات والدرجات الوظيفية وبالتالي هو تقويم للأداء الكلي للمؤسسة^(٢١)، لذا فإن بيان استخدامات تقارير التقويم يعني بيان الأغراض التي يحققها تقويم الأداء لخدمة الإدارة العامة من جهة ولخدمة العاملين (الموظفين) من جهة أخرى، وحيث ان تقويم الأداء هو المقياس الهادف الى تقويم كل فرد من العاملين (الموظفين) على أساس انجازه للأعمال أو الواجبات الموكلة له خلال مدة معينة وسلوكه مع رؤسائه ومرضيه وزملائه وجمهور المؤسسة^(٢٢)، فإن استخدامات التقويم يمكن أن نفرزها كما في أدناه:-

١. الاستخدام الإعلامي:-

يتمثل هذا الاستخدام لتقارير تقويم أداء الموظفين في تعريف الموظفين في المؤسسة عن وجهة نظر المسؤولين عنهم في أدائهم وسلوكهم، ليكون كل منهم على بينة من أمره فيما إذا كان أداؤه وسلوكه مرضياً، وهل هو بحاجة إلى تغيير نمط أدائه وسلوكه وهل يحتاج الى المزيد من المعارف والمهارات؟ ويتعزز هذا الدور بتطبيق ما يسمى (مقابلة التقدير)، أي أن تتم مواجهة الرئيس المباشر للموظف المقصود بالتقويم ليجري بينهما حواراً متعلقاً بمحاور التقويم الذي تم لبيان نواحي القوة ونواحي الضعف في الأداء والسلوك، أو أن تكون الغاية من هذه المقابلة غاية موضوعية تتمثل بتعزيز النواحي الإيجابية في أداء وسلوك الموظف، ومعالجة نواحي الضعف أو النواحي السلبية في ذلك، علماً إن إعلام الموظف بنتائج تقويمه وعبر محاور متعددة وتفصيلية له اثر ايجابي كبير على الموظف من حيث إشعاره بأهميته من جهة ووضعه أمام الأمر الواقع في وجوب تحمل مسؤولية تطوير وتنمية قدراته الأدائية وتحسن عناصر السلوك الوظيفي لديه ليصبح أكثر فعالية وإيجابية في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة^(٢٣).

٢٠- قانون الخدمة الخارجية رقم ٤٥ لسنة ٢٠٠٦ المنشور بالوقائع العراقية بالعدد (٤٠٩٧) بتاريخ ١٧ / ١١ / ٢٠٠٨.

٢١- رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون - مرجع سابق ص ١٥٩، ولمزيد من التفاصيل راجع د.علي محمد عبد الوهاب - إدارة الأفراد - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٤، ص ٣٧٦ - ٣٧٧.

٢٢- د.عاطف محمد عبيد - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - القاهرة ١٩٧٠، ص ٢٥١.

٢٣- د. فاروق عبد البر (مرجع سابق)، ص ١٦٠٥.

٢. الاستخدام التشجيعي (24):-

يتمثل الاستخدام التشجيعي لتقارير التقييم بالنسبة للموظفين الجدد وخاصة للسنة الأولى من الخدمة (فترة التجربة) في خلق الحافز المشجع لزيادة وتطوير نقاط القوة والايجابية في الأداء والسلوك والتخلص من نقاط الضعف والسلبية في أدائه وسلوكه، إضافة الى تشجيعه على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقه واثبات الجدارة والاستحقاق للموقع الوظيفي الذي يشغله. أما بالنسبة لعموم الموظفين فان لتقارير التقييم دوراً في تشجيع الموظفين كل على حده وبشكل جماعي على الارتقاء بمستوى الأداء، والسلوك الوظيفي.

٣. الاستخدامات الإدارية (٢٥):-

تتمثل الاستخدامات الإدارية لتقارير تقييم أداء العاملين (الموظفين) في العديد من النواحي الإدارية التخطيطية والتنظيمية والرقابية والتدريبية والتحفيزية وغيرها من الشؤون التي هي جوهر عمل وواجبات إدارة شؤون الموظفين خاصة وإدارة المؤسسة بشكل عام، وإن من بين هذه الاستخدامات الآتي:-

أ- من خلال تقارير تقييم الأداء وخاصة للموظفين الجدد (ممن هم في فترة التجربة) تتمكن الإدارة من تحديد ما إذا كانت السياسات المتبعة في اختيار الموظفين جيدة أو عكس ذلك مما يمكنها من تطوير هذه السياسات ومعالجة نواحي الضعف والإخفاق فيها.

ب- تمكين الإدارة من تحديد النواحي الايجابية والنواحي السلبية في سياسة توزيع أو تقسيم الأعمال وهل تم وضع الشخص المناسب في العمل المناسب أم لا، ومعالجة أي خلل في ذلك إن وجد.

ج- تمكين الإدارة من تحديد نواحي القوة أو الضعف في برامج التدريب الإعدادي أو التأهيلي أو التطويري للموظفين، ومن ثم معالجة الخلل وتطوير هذه البرامج لجعلها أكثر فعالية في تمكين الموظفين من تطوير أدائهم وتحسين سلوكهم الوظيفي.

د- تمكين الإدارة من تحديد النواحي الايجابية أو السلبية في برامج التحفيز المادي والمعنوي المعتمدة في المؤسسة لمعالجة الخلل وتطوير هذه البرامج والسياسات وبما يدفع الى رفع الكفاءة العلمية والسلوكية للموظفين، بل إن ذلك ربما يمتد الى اقتراح بعض التعديلات على نظام الرواتب والمخصصات.

هـ- تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات الصائبة في أمور عديدة تخص الموظفين ومنها التثبيت (للموظفين الجدد)، والنقل والاستغناء والترقية ومنح العلاوات والترفيه ومنح بعض أنواع المخصصات المرتبطة بالأداء. عموماً فان الأغراض أو الاستخدامات التي اشرنا إليها من الممكن أن تتحقق أو أن يتحقق بعضاً منها، ونشير هنا الى رأي احد الأساتذة في هذا المجال حيث يقول (إن علماء الإدارة يحذرون

24- المصدر السابق، ص ١٦. ١٧.

٢٥- لمزيد من التفاصيل راجع د. فاروق عبد البر / مصدر سابق، ص ١٧. ١٩، وكذلك رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون / مرجع سابق ص ١٥٩ - ١٦٠، و د. عاطف محمد عبيد / مصدر سابق، ص ٢٥١، وكذلك د. علي السلمي - إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية - دار المعارف / القاهرة ١٩٧٠، ص ٢٣٦. ٢٣٩، وكذلك د. عامر الكبيسي / مرجع سابق ص ١٥٢. ١٥٣.

من الطموح الى أغراض تتجاوز قدرة البرنامج، وذلك إن بعض البرامج تتحطم على صخرة محاولتها تحقيق أغراض لا تقدر عليها^(٢٦)، ومن المؤكد ان برنامج تقويم أداء العاملين والتقارير الخاصة به هي من البرامج المهمة لكل مؤسسة ولكن ينبغي الحذر من تحميلها أغراضاً أكثر من طاقتها.

المبحث الثالث: توظيف تقارير تقويم الأداء لمكافحة الفساد الإداري والمالي

لقد سبق القول إنَّ لتقارير تقويم أداء العاملين استخدامات مفيدة متعددة غير أننا سنركز على الاستخدامات التي وصفناها بـ (الإدارية) وبيان الدور الذي يمكن أن يلعبه كل منها في تطوير آليات مكافحة الفساد الإداري والمالي في مؤسسات ومرافق الدولة المختلفة وذلك من خلال المحاور الآتية:-

المحور الأول: دور تقارير تقويم الأداء في تطوير سياسات الاختيار والتعيين والترقية

أولاً. الاختيار:-

الاختيار هي تلك العملية التي يتم خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وذلك من خلال مجموعة مراحل أو خطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد، بهدف تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة، تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف^(٢٧).

لكي تحقق عملية الاختيار الغاية المثالية المرجوة المتمثلة باختيار الشخص المناسب لإشغال الوظيفة المناسبة لا بد من أن تتم وفق معايير موضوعية رصينة، والمقصود بالمعيار مستوى أداء محدد مسبقاً للأداء، وكل مستوى أداء يتطلب مجموعة من الخصائص والمواصفات يجب أن تتوفر فيمن يقوم بهذا الأداء، وهذه المعايير يتم تحديدها في ضوء ما يسمى تحليل الوظائف الذي يتضمن وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها^(٢٨)، ومن المعايير الواجب اعتمادها (المستوى الأكاديمي والتخصص العلمي، واللياقة البدنية، السمات الشخصية الموضوعية والشكلية، المعرفة العملية والخبرات السابقة، التزكية وخاصة من الجهات الأكاديمية ومواقع العمل السابقة للمتقدم الوظيفة)^(٢٩).

ثانياً. التعيين:-

بعد تصفية المتقدمين من خلال عملية الاختيار يصبح من الواجب تعيين الشخص أو الأشخاص الذين تم اختيارهم، ويُعبر عن التعيين بأنه (عمل قانوني يعبر عن إفصاح الإدارة عن أرائها المنفردة في

٢٦- د. فاروق عبد البر، مرجع سابق ص ١٨.

٢٧- راجع: د. قصي الجميلي. إدارة الموارد البشرية في الفنادق. دار صفاء عمان الأردن، ٢٠٠٤، ص ٦٩.

٢٨- راجع: د. زكي محمود هاشم. توصيف وتقييم الوظائف بين النظرية والتطبيق. ط ١، مؤسسة الصباح للمشر والتوزيع، الكويت ١٩٧٩، ص ٤١. ٤٩.

٢٩- للمزيد من التفاصيل عن الاختيار راجع: د. أحمد رشيد. نظرية الإدارة العامة. ط ٣، دار المعارف. مصر ١٩٧٤، ص ٤٥٣. وكذلك: د. حسن أحمد توفيق. الإدارة العامة. ط ١، الهيئة العامة للطابع الأميرية، القاهرة ١٩٨٠، ص ٣١٢. ٣١٩، و د. علي شريف. مذكرات في الإدارة العامة. ط ١، دار الجامعات المصرية، القاهرة ١٩٧٥، ص ١٤٧. ١٤٨.

إسناد الوظيفة للموظف بقرار إداري تصدره الإدارة بعد ثبوت توفر الشروط اللازمة لتولي الوظيفة واجتياز المرشح للاختبارات الخاصة بعملية الاختيار من بين المتقدمين.

إن سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين قد تكون من اختصاص إدارة الموارد البشرية لأنها هي التي قامت بالإشراف على عملية الاختيار بمختلف مراحلها، ويرى البعض الآخر أن يكون لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام المختصين سلطة استبعاد بعض الأفراد والتوصية النهائية بالأفراد المقبولين، والحقيقة التي لا بد منها أنه لا بد أن يكون هناك دمج بين وجهتي النظر السابقتين، بحيث يكون هناك تعاون ومشاركة بين إدارة الموارد البشرية وبين المديرين ورؤساء الأقسام المتخصصين، ويكون من اختصاص الوزير أو من يخوله كالمدير العام أو رئيس المنشأة اتخاذ القرار النهائي بالتعيين، لكن بشرط أن يلتزم بالتوصيات التي أعدها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين ورؤساء الأقسام، والتي توصلت إليها على الأسس الموضوعية التي سبق الإشارة لها^(٣٠).

لقد جرت الأمور أن يتم وضع الموظف تحت التجربة لمدة محددة قد تكون سنة واحدة^(٣١) اعتباراً من تاريخ المباشرة ولا يعتبر الموظف معيناً بصوره نهائية إلا بعد انقضاء فترة التجربة، حيث هناك عدة احتمالات لنهاية فترة التجربة وكما يلي:-

أ- أن يُثبت الموظف كفاءة وجدارته المهنية والأخلاقية وعندها تقوم الإدارة بإصدار أمراً إدارياً يثبت الموظف في وظيفته.

ب- للإدارة أن تمدد فترة التجربة لمدة ستة أشهر أخرى في حال عدم تأكدها من كفاءة الموظف وجدارته لأشغال الوظيفة.

ج- للإدارة أن تصدر أمراً إدارياً بإنهاء خدمات الموظف بعد انتهاء فترة التجربة لعدم كفاءته أو عدم جدارته المهنية أو الأخلاقية.

ثالثاً. الترقية:-

وهي عبارة عن تحريك الموظف من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى وقد تكون مقترنة بزيادة في الدرجة المالية والوظيفية، والترقية إما أن تكون بالأقدمية أي أن تكون معتمدة على حساب مدد زمنية، بحيث يبقى في كل درجة وظيفية مدة زمنية محددة ومن ثم يرفع إلى درجة أعلى وهكذا طيلة حياته الوظيفية طالما أنه يستوفي كل ما هو مطلوب منه، أو أن تكون الترقية بالاختيار وهي الترقية المعتمدة على الجدارة والكفاءة والإبداع والابتكار بغض النظر عن المدد الزمنية^(٣٢).

٣٠- د. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي، عمان الأردن ٢٠٠٤، ص ١٢٨. ١٣٠.

٣١- المادة (١٤) من قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل.

٣٢- للمزيد عن الترقية الوظيفية راجع: د. محمد حجازي. أداة الموارد البشرية. دار الوفاء للنشر، الاسكندرية، مصر ٢٠٠٥، ص ١٣٨-١٣٩، وكذلك: د. عامر الكبيسي (مرجع سابق) ص ١٥٣. ١٦٣، كذلك: د. زكي محمود هاشم. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط ٢، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع الكويت، ١٩٩٩. ص ٣٨٣. ٣٩٣.

عموماً فإن بإمكان الإدارة استخدام تقارير التقويم الدورية والاستثنائية لتطوير عمليات الاختيار والتعيين والترقية عندما تجد أن هذه التقارير أشارت إلى وصول أشخاص لا يتمتعون بالكفاءة أو النزاهة أو الأهلية لشغل الوظائف التي تم اختيارهم لها ومن ذلك الآتي:-

١. إعادة النظر بالمعايير التي تتم عملية الاختيار في ضوءها كما لو يتم ترجيح عامل الخبرة والممارسة على المؤهل الأكاديمي أو العكس.
٢. إعادة النظر بخطوات عملية الاختيار كما لو يتم التركيز على الاختبارات التحريرية بدل الشفوية أو العكس أو إيلاء اختبار الشخصية والعوامل السلوكية أهمية أكبر.
٣. إعادة النظر بالحد الأدنى من المؤهلات الأكاديمية والمهارية المطلوبة لشغل الوظيفة، كما لو يتم رفعها لضمان عدم تقدم ذوي المؤهلات المتدنية لشغل الوظيفة الشاغرة.
٤. إعادة النظر بالمستوى الإداري المخول لإصدار قرار التعيين، كما لو يتم رفع ذلك المستوى على أمل أن يتم اختيار وتعيين الأشخاص الأعلى مؤهلات والأكثر كفاءة بعيداً عن التأثيرات غير الموضوعية كالوساطة والمحسوبية وعوامل الفساد الأخرى.
٥. إعادة النظر بمعايير الترقية، كما لو يتم استبعاد أو تحجيم عامل الأقدمية والتركيز على عامل الجدارة المبني على الكفاءة والتطور والنزاهة بغض النظر عن الأقدمية.
6. إعادة النظر بأسلوب ومدة متابعة وتقويم الموظف المعين أو المرقى خلال فترة التجربة لتمكين الرئيس المباشر من إعداد تقرير موضوعي يبين فيه تصوره بشأن تثبيته أو الاستغناء عنه أو تحويله الى عمل آخر.

المحور الثاني: دور تقارير تقويم الأداء في تطوير التنظيم الإداري على مستوى الأفراد

التنظيم الإداري هو الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاطات الإدارية اللازمة لكل منظمة لتحقيق الأهداف، ويتمثل في عمليات تجميع المهام والنشاطات المرغوب القيام بها في وظائف وفي وحدات إدارية متعددة وتحديد وتوزيع الأفراد بحسب اختصاصاتهم ومستوياتهم الإدارية على الوحدات والتقسيمات الإدارية الأخرى، كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية المنظمات الإدارية الحديثة لما له من أهمية في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

يقوم التنظيم على العديد من المبادئ غير أن ما نود التركيز عليه في بحثنا هو مبدأ وضع الشخص المناسب في العمل المناسب إذ أن العديد من الانتكاسات والمشاكل في العمل في المؤسسات المختلفة كان سببها سوء إدارة العمل وضعف القرار المتخذ و عدم الخبرة في التعامل مع الآخرين وهذا الأمر يبرز لأن هناك خلل في عدم قدرة من يدير الوظيفة أو يقوم بها ويتحمل مسؤوليتها، مع ملاحظة أن تطبيق قاعدة الشخص المناسب في العمل المناسب لا تشمل فقط المناصب العليا أو القيادية في المنظمات بل أنها تشمل كل مستويات الوظائف الموجودة، فإن تنظيم هيكل الوظائف يعتمد على وجود مواصفات فنية أو مهارية أو علمية لكل مستوى من هذه الوظائف تعتمد بالأساس على نوع العنصر البشري المؤهل لشغل المسؤولية في كل واحدة من هذه الوظائف.

إن الإدارة الحكيمة هي التي تستطيع من خلال الوسائل المتاحة لها معرفة ما إذا كان كل موظف قد تم وضعه في العمل المناسب لمؤهلاته العلمية والمهنية وميوله الشخصية، ومن أهم الوسائل المتاحة للإدارة في هذا المجال هي تقارير التقييم الدورية والاستثنائية، فإذا ما تم اكتشاف أن هناك خللاً تنظيمياً يتمثل في عدم وضع الشخص (المقِيم) في العمل المناسب فإن على الإدارة أن تبادر إلى تصحيح الخلل من خلال عملية إعادة التنظيم المتمثلة بالتعديلات بالاستحداث أو الإلغاء أو الإضافة أو إعادة توزيع الكوادر البشرية التي تجري على الهيكل التنظيمي المعتمد لأي منظمة لتلافي ما يُمكن أن يكون خللاً تنظيمياً مؤثراً على مستوى الكفاءة بأداء الأفراد والأقسام والوحدات وبالتالي التأثير سلباً على كفاءة المؤسسة ككل.

إن محور اهتمامنا في هذا البحث هو الكادر البشري للمؤسسة لذا نرى أن إعادة التنظيم المراد إجراؤها تنصب على إعادة توزيع الكادر للوصول إلى الحالة التي يكون فيها الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، مع إعادة بناء مجاميع العمل الفاعلة لإحداث التغيير في جميع وحدات و أقسام المؤسسة المقترنة بإحداث التغيير الجذري الشامل في الهيكل التنظيمي وجميع السياسات والعمليات لكي يتحقق التطوير والتحديث في المنتج الذي تقدمه المؤسسة للجمهور، وكل ذلك يتأتى من الاستخدام الأمثل لتقارير تقييم الأداء الدورية والاستثنائية.

المحور الثالث: دور تقارير تقييم الأداء في تطوير سياسات التدريب والتطوير

التدريب عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين المعارف، القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة^(٣٣).

يعد التدريب من أهم سائل تطوير رأس المال البشري التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين إذ يعد التدريب والتطوير بمفهومه الحديث إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في منظومة وتنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها الدولة في عموم وحدات جهازها الإداري من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموظف العام والمؤسسة من مواجهة أي تحديات يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل^(٣٤).

إن استفادة الإدارة من تقارير تقييم الأداء في مجال التدريب والتأهيل المستمر للعاملين تتمثل في الآتي:-

٣٣- لمزيد من التفاصيل عن التدريب راجع: د. يعقوب السيد يوسف الرفاعي و سعد عواد الظفيري . الإدارة العامة والتنمية . ط١، منشورات ذات السلاسل، الكويت ١٩٩٩، ص ٣٩٣-٤٠٨.
٣٤- للمزيد عن أهداف التدريب راجع: د. حسن أحمد توفيق (مرجع سابق)، ص ٣٢٣-٣٢٤، وعن طرق التدريب راجع: د. زكي محمود هاشم (مرجع سابق)، ص ٣١٠-٣١٨.

١. إدراك حاجة الأفراد للتدريب، إذ أن بعضهم يحتاج لاكتساب المهارات والمعلومات والخبرات التي تنقصهم، أو الحاجة لتحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى كل منهم، أو لإعدادهم للترقي في السلم الوظيفي لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.
٢. معرفة وتحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها كل منهم ويتم ذلك بوسائل عديدة منها تحليل تقارير التقويم لمعرفة الكفاءة المعرفية، والمهارات الفنية لكل منتسب ومدى حاجته للتدريب.
٣. تحديد الأهداف المرجوة من التدريب على اعتبار أن ذلك يعد أساساً لكل برنامج تدريبي، وأن يشارك في وضعها كل من المدراء والمتدربين، لكي تعطي المتدربين الشعور بالالتزام بهذا التدريب وأهداف التدريب، كما يجب أن تصاغ أهداف التدريب صياغة واضحة وغير معقدة وواقعية وقابلة للقياس، وتوزع على المتدربين قبل برنامج التدريب، ومن الأهداف المرجوة من التدريب (زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية للعاملين، وتهيئة فئات من العاملين المؤهلين لشغل الوظائف الأعلى في المؤسسة، إكساب المتدربين كيفية السلوك السليم والتفكير المنطقي، أو عدد من الأهداف المذكورة في آن واحد).
٤. أن يتم على ضوء ذلك تحديد الوسائل التي سيتم اعتمادها لتدريب العاملين، وهل سيتم داخل المؤسسة أو خارجها؟ وهل سيتم التركيز على المعرفة النظرية أو المهارات التطبيقية والعملية، أو كليهما؟ والمدة اللازمة للتدريب والمستلزمات المطلوبة للتدريب.

المحور الرابع: دور تقارير تقويم الأداء في تطوير سياسات الرواتب والأجور والحوافز

للأجور والرواتب أهمية بالغة في حياة العاملين، فعليها يتوقف قدرتهم الشرائية ومقدار السلع والخدمات التي يمكنهم الحصول عليها. وعليها يتوقف مستوى الخدمات التعليمية والصحية والرفاهية ومستويات العيش بوجه عام. وللأجور أثر مباشر على معدلات النمو السكاني ومعدلات الهجرة الداخلية والخارجية ومعدلات البطالة والتشغيل والإنفاق والادخار والاستثمار. وانخفاض الأجور يمكن أن يسهم في ظهور العديد من الظواهر والجرائم وأنماط الفساد وسوء الاستغلال، لذلك تحرص الدول والمجتمعات على اختلاف نظمها على ضمان مستويات عادلة ومقبولة من الأجور لسد مستلزمات الحد الأدنى اللائق من العيش. أن ما تجدر ملاحظته أن هناك ما يُعرف بالأجر (الراتب) النقدي والأجر (الراتب) العيني، وهناك ما يُعبر عنه الراتب أو الأجر الاسمي و الراتب (الأجر) الحقيقي، كما أن هناك مصطلحات (الراتب الإجمالي والراتب أو الأجر الصافي). كما تجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل عديدة تؤثر في مستوى الرواتب في الدولة ومنها (إمكانيات الدولة المادية والاقتصادية ودخلها القومي وما تخصصه للأجور والرواتب، مستويات المعيشة السائدة في الدولة و معدلات الأسعار السائدة فيها، حجم العرض المتوفر من القوى العاملة المؤهلة والطلب على القوى العاملة في الدولة، مستويات الأجور والرواتب

السائدة في الأقطار المجاورة وإمكانية الهجرة إليها^(٣٥)، وعلى الرغم من أهمية المواضيع المذكورة أعلاه وغيرها من الأمور المتعلقة بالرواتب والأجور إلا أن موضع اهتمامنا ينصب على الدور المفترض للرواتب والأجور في خلق حالة الرضا الوظيفي وما يترتب عليه من اتساع أو انحسار حالات الفساد الإداري والمالي وهو ما سنشير إليه لاحقاً.

أما الخوافز فإن المقصود بها العوامل أو الوسائل أو الأساليب المادية والمعنوية القادرة على إشباع حاجات العاملين في المؤسسة من أجل إحداث تغيير إيجابي في سلوكهم الوظيفي ودفعهم لأداء الأعمال الموكلة لهم بأعلى درجات الإلتقان والحرص على متطلبات المصلحة العامة، وخلق حالة الرضا الوظيفي لديهم مما يمنحهم درجة عالية من الحصانة ضد الفساد الإداري والمالي المحتمل تعرضهم له، مع ملاحظة أن لنظم الخوافز (المادية والمعنوية) دوراً فعالاً في إحداث التغيير ورفع كفاءة الأداء للعاملين وتحقيق العديد من المزايا والفوائد التي منها (دفع الموظفين لزيادة الاندفاع والكفاءة عند أدائهم للأعمال الموكلة لهم، تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للموظف وإشعاره بأن مصالحه مرتبطة بمصالح المؤسسة، خلق حالة الرضا الوظيفي أي رضا العاملين عن العمل الذي يؤديه وعن سياسات المؤسسة اتجاهاً موظفيها، جذب العناصر الكفوة علمياً ومهنياً وسلوكياً للعمل في المؤسسة)^(٣٦).

عموماً فإن ما سبق قوله عن موضع اهتمامنا في موضوع الرواتب والأجور ينطبق على موضوع الخوافز بأنواعها المادية والمعنوية حيث أننا نذكر على دور الخوافز في خلق حالة الرضا الوظيفي وما يترتب على ذلك من تعظيم لفرص القضاء أو الحد من حالات الفساد الإداري والمالي في المؤسسة الواحدة وعلى مستوى الدولة ككل. إن الإدارة الرشيدة هي التي تسعى إلى تحقيق أنظمة الرواتب والخوافز التي تحقق أعلى درجات الموضوعية التي يتحقق نتيجة لها أفضل حالات الرضى الوظيفي لدى العاملين وهي الحالة التي يمكن أن تكون عاملاً فعالاً في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي، ونعتقد أن من الموصفات التي تجعل أنظمة الرواتب والخوافز موضوعية أنها تراعي الآتي:-

١. أن يحقق نظام الرواتب العدالة عن طريق وضع أسس ثابتة لتحديد لها في ضوء نوع المسؤوليات و الواجبات التي تتضمنه كل وظيفة.
٢. أن يحقق نظام الرواتب المساواة في تحديد الرواتب و الأجور للوظائف المتماثلة في المسؤوليات و المهام والتي تتطلب ذات المؤهلات لشاغلها.

٣٥- لمزيد من التفاصيل عن الرواتب والأجور راجع: د. عامر الكبيسي (مرجع سابق)، ص ١٠٤، ١١٥، كذلك: د. زكي محمود هاشم (مرجع سابق)، ص ٢٢١، ٢٣٨.

٣٦- لمزيد من التفاصيل عن مفهوم الخوافز راجع: د. عاطف محمد عبيد. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط ١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٠. ص ٤١٠، كذلك: حامد الحرفة مع نخبة من الأخصائيين. موسوعة الإدارة الحديثة والخوافز. المجلد الأول. ط ١، الدار العربية للموسوعات، بيروت لبنان، ١٩٨٠، ص ١٧٠، ١٧١، وحول أنواع الخوافز راجع: د. زكي محمود هاشم (مرجع سابق)، ص ٤٥٠، ٤٦٠.

٣. أن يحقق نظام الرواتب الكفاية للعاملين عن طريق تحقيق التوازن بين كمية الأجر أو الراتب الذي يستلمه الفرد و الالتزامات الضرورية التي يواجهها في حياته اليومية، بمعنى أن يكون للراتب قيمة حقيقية مناسبة.

٤. أن يقرن نظام الزيادة السنوية بنظام وتقارير التقويم السنوية بحيث لا زيادة أو زيادة متدنية لذوي تقارير التقويم المتدنية وبالعكس لذوي تقارير التقويم المرتفعة.

٥. أن يكون نظام الحوافز في المؤسسة فعال وقادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة وتحقيق رضاهم الوظيفي من جهة، ومن جهة أخرى أن يربط نظام الحوافز بين كمية ونوعية وتوقيتات الحوافز والنتيجة التي أسفرت عن تقرير تقويم الأداء لكل منتسب من منتسبي المؤسسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

على ضوء ما تقدم فأن الباحث يكون قد توصل إلى استنتاج رئيسي يتمثل في أن لتقارير تقويم أداء العاملين الدورية أو الاستثنائية أهمية كبيرة في مجال القضايا المتعلقة بشؤون العاملين وتمكين إدارة المؤسسة من تحديد مواضع الضعف والخلل مما يساعدها على إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق التغيير الإيجابي في مختلف تلك المجالات، ومن ذلك الآتي:-

١. المجال المتعلق بالاختيار وما يرافقها من الاختبارات والمقابلات وتحديد المعايير الواجب اعتمادها في عمليات الاختيار لضمان اختيار أفضل العناصر من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة سواء كان ذلك بالتعيين من خارج المؤسسة أو بالترقية من بين منتسبي المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى.

٢. المجال المتعلق بمباشرة الموظفين المعيّنين الجدد أو الذين تم ترقيتهم لوظائف أعلى ومتابعتهم خلال فترة التجربة وصولاً لتقييمهم تقنياً موضوعياً يتحدد على ضوءه مصير كل منهم من الناحية الوظيفية.

٣. المجال المتعلق بالتنظيم وإعادة و تطوير التنظيم الإداري على مستوى الأفراد وعلى مستوى الوحدات والأقسام والشعب وإحداث التغيير الجذري الشامل في جميع السياسات والهيكل التنظيمي والعمليات في المؤسسة.

٤. المجال المتعلق بإعداد وتطوير برامج التدريب والتطوير والتأهيل للعاملين من مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجحة من التدريب مثل زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتهيئة فئات من العاملين المؤهلين لشغل الوظائف الأعلى في المؤسسة وإكساب المتدربين كيفية السلوك السليم والتفكير المنطقي وغير ذلك من الأهداف.

٥. المجال المتعلق بالرواتب (الأجور) والحوافز المادية والمعنوية المستحقة للعاملين، وضرورة أن تكون عادلة ومنصفة ومحقة لرضا العاملين، على أن يكون التمييز بين العاملين في تفاصيلها مقرونة بالنتيجة التي تتحقق لكل منهم في تقارير التقويم الدورية والاستثنائية.

من خلال كل ما تقدم فإن التوصيات التي نرى أنها مفيدة في هذا المجال نجمها في الآتي:-

أولاً: أن يتم تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي ستتم عملية تقييم الأداء على أساسها والتي يجب الالتزام بها من قبل الاطراف المعنية كافة بتقييم الأداء وبشكل خاص الرؤساء المباشرين والرئيس الأعلى، على أن يشتمل هذا النظام على معايير تقييم الأداء المناسبة و الأسلوب المناسب للتقييم، وتحديد من سيقوم بعملية التقييم مع تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعايير المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل، كما يجب أن يتضمن النظام قواعد التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.

ثانياً: أن يحرص المقيّمون (وهم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرين في كافة المستويات الإدارية والذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي ويقع على عاتقه تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم التي تمثل العمود الفقري لعملية التقييم) على دراسة معايير التقييم وتفهمها ومن ثم شرحها لمن سيتم تقييم أدائه (المروّسين)، ومتابعة أداء كل منهم وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في التقييم النهائي، ثم أن عليه مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع المعايير المحددة له لتحديد مستوى أدائه وكفاءته، كما أن عليه مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من تم تقييم أدائه وشرحها له بوضوح ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الأفراد المقيّمين بتطبيق هذه الخطة.

ثالثاً: أن تحرص الإدارة والقائمون على عملية تقييم الأداء على أن لا تجري عملية التقييم اعتماداً على العلاقات الشخصية (سواء العلاقات الإيجابية أو السلبية) وأن لا تتم بأسلوب التقييم الوسطي للعاملين كافة وحصول الجميع وبشكل دائم على تقدير جيد استحقاقاً أو بدون استحقاق.

رابعاً: أن يتم إحاطة الموظف علماً بنتائج التقييم وإقناعه بجوانب الضعف في أدائه من خلال حوار موضوعي، و إبراز مكامن القوة في أدائه وذلك لزرع الثقة في نفسه من إن رئيسه المباشر والرئيس الأعلى موضوعيون وهدفهم هو معاونته للموظف لتطوير أدائه، كما يجب أن يفسح المجال للموظف للاعتراض على نتائج التقييم إدارياً وقضائياً إن تطلب الأمر ذلك.

خامساً: أن يتم اعتماد نتائج التقويم أساساً للقرارات اللاحقة وخاصة فيما يتعلق بشؤون العاملين كالاختيار والتعيين والتثبيت والترقية والخوافز والتدريب وغيرها، وكذلك القرارات المتعلقة بالتنظيم وإعادة التنظيم وتوزيع العاملين على الأقسام والشعب أو النقل إلى الفروع ومواقع العمل التابعة للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: القوانين

١. دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥.
٢. قانون العقوبات العراقي رقم ١١١ لسنة ١٩٦٩ المعدل.

٣. قانون أصول المحاكمات الجزائية رقم ٢٣ لسنة ١٩٧١ المعدل.
٤. قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ المعدل.
٥. قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ المعدل.
٦. قانون الخدمة الخارجية رقم ٤٥ لسنة ٢٠٠٨.
٧. قانون الرواتب رقم ٢٢ لسنة ٢٠٠٧.
٨. قانون الخدمة الخارجية رقم ٤٥ لسنة ٢٠٠٨.

ثالثاً: الكتب والمؤلفات

١. أحمد رشيد. نظرية الإدارة العامة. ط٣، دار المعارف. مصر ١٩٧٤.
٢. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، اسكندرية، ٢٠٠٧.
٣. إسماعيل صمصاع البديري. الفساد الإداري من منظور قانوني، دليل الموظف النزيه، نحو توعية شاملة لمكافحة الفساد الإداري (مجموعة من البحوث والمقالات والآراء والمفاهيم). مركز عشتار للتدريب الصحفي بالتعاون مع برنامج المجتمع المدني العراقي منطقة الوسط والجنوب، قسم مكافحة الفساد، ٢٠٠٧.
٤. حامد الحرفه مع نخبة من الأخصائيين. موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز. المجلد الأول. ط١، الدار العربية للموسوعات، بيروت لبنان، ١٩٨٠.
٥. حسن أحمد توفيق. الإدارة العامة. ط١، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة ١٩٨٠.
٦. جواد كاظم شحانة - مدخل فاعل في منظومة النزاهة ومكافحة الفساد الإداري والمالي في العراق - النجف الأشرف - العراق ٢٠٠٩.
٧. رحيم حسن العكيلي. الفساد تعريفه وأسبابه وآثاره ووسائل مكافحته. بحث منشور ومتاح على موقع هيئة النزاهة www.nazaha.iq.
٨. رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون - إدارة الأفراد - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / بغداد ١٩٨٧ / ١١. سوسن شاكر مجيد - تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان / الأردن ٢٠١١.
٩. زكي محمود هاشم. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط٢، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع الكويت، ١٩٩٩.
١٠. زكي محمود هاشم. توصيف وتقييم الوظائف بين النظرية والتطبيق. ط١، مؤسسة الصباح للمشر والتوزيع، الكويت ١٩٧٩.
١١. سنان الموسوي، ادارة موارد بشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، ٢٠٠٤.
١٢. سوسن شاكر مجيد - تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان / الأردن ٢٠١١.
١٣. صبحي الصالح - الفساد الإداري من منظور العولمة - بحث متاح على الشبكة الدولية للمعلومات.

١٤. عاطف محمد عبيد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . ط ١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٠ .
١٥. عامر الكبيسي - إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية - ط ١ - جامعة بغداد، ١٩٨٠ .
١٦. عبد الوهاب محمد موسى . الرقابة القضائية على القرارات التنفيذية، تقرير الكفاية حالة تطبيقية . بحث متاح على الإنترنت.
١٧. علي السلمي - إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية - دار المعارف / القاهرة ١٩٧٠ .
١٨. علي شريف . مذكرات في الإدارة العامة . ط ١، دار الجامعات المصرية، القاهرة ١٩٧٥ .
١٩. علي محمد عبد الوهاب - إدارة الأفراد - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٤ .
٢٠. عمر وصفي عقيلي، ادارة القوة العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦ .
٢١. عياد محمد علي باش . التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للفساد الحكومي في البلدان النامية، دليل الموظف النزيه، نحو توعية شاملة لمكافحة الفساد الإداري (مجموعة من البحوث والمقالات والآراء والمفاهيم) . مركز عشتار للتدريب الصحفي بالتعاون مع برنامج المجتمع المدني العراقي منطقة الوسط والجنوب، قسم مكافحة الفساد ٢٠٠٧ .
٢٢. فاروق عبد البر - تقدير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري، عالم الكتب - القاهرة ١٩٩٣
٢٣. قصي الجميلي، ادارة الموارد البشرية في الفنادق، دار صفاء عمان الأردن، ٢٠٠٤ .
٢٤. محمد جعفر الكرباسي - أخطاء المنشئين ج ٢ - النجف الأشرف العراق ١٩٨٣ .
٢٥. مجد الدين بن يعقوب الفيروز آبادي - معجم القاموس المحيط / دار المعرفة بيروت لبنان ط ٢ .
٢٦. محمد حجازي . اداة الموارد البشرية . دار الوفاء للنشر، الاسكندرية، مصر ٢٠٠٥ .
٢٧. منظمة الإغاثة العراقية - مقدمة في مكافحة الفساد - دليل التدريب - آب ٢٠٠٦ .
٢٨. يعقوب السيد يوسف الرفاعي و سعد عواد الظفيري . الإدارة العامة والتنمية . ط ١، منشورات ذات السلاسل، الكويت ١٩٩٩ .