

## دور السلطة التنفيذية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية

أ.م. بتول مجيد جاسم  
كلية القانون/ جامعة البصرة

Email : betoul.majeed@uobasrah.edu.iq

### الملخص

لتقييم أداء المؤسسات الحكومية أهمية كبيرة في بيان مستوى التقدم والتطور الحاصل في مجال إدارة النشاطات الإدارية والحكومية للدولة ، وإن للسلطة التنفيذية دورا مهما في تقييم نشاط المؤسسات الحكومية من خلال اعتماد معايير رقابية وتنظيمية تتعلق بأسس قانونية من خلال تحديد وسائل وأساليب الرقابة وكيفية ارتباط تلك المؤسسات بالهيكلية الإدارية والتنظيمية للسلطة التنفيذية ، فضلاً عن اعتماد الأسس المتعلقة برسم السياسة العامة للدولة واتجاهاتها القومية في اتباع الأساليب الحديثة في التقييم، من خلال إدخال البرامج التطويرية والإدارية الحديثة التي تعزز بدورها من نشاط المؤسسات وقدرتها على الإنتاج في المجالات كافة وماله من انعكاسات إيجابية في تحقيق أهدافها المرسومة ومن ثم تحقيق الصالح العام. الكلمات المفتاحية: السلطة التنفيذية، الرقابة الإدارية، المعايير القانونية، المعايير النمطية.

---

# The Executive Authority Role in Evaluating the Government Institutions

Assist .Prof. Batool Majid Jassim

College of Law / University of Basrah

Email : betoul.majeed@uobasrah.edu.iq

## Abstract

Evaluating the performance of government institutions is of great importance in demonstrating the level of progress and development in the field of managing the administrative and governmental activities of the country. The executive authority has an important role in evaluating the activity of government institutions by adopting regulatory and supervisory standards related to legal foundations by determining the means and methods of supervision and how these institutions are linked to the administrative and organizational structure of the executive authority. In addition to adopt the foundations related to drawing up the general policy of the state and its national trends in following modern methods of evaluation, by introducing modern development and administrative programs that in turn enhance the activity of institutions and their ability to produce in all fields and its positive repercussions in achieving their set goals and thus achieving the public interest .

**Key Words :** Executive authority, Administrative Control, Legal standards, Regulatory standards .

## المقدمة

يعد دور السلطة التنفيذية دوراً مهماً وفاعلاً في تقييم الأداء الخاص بالمؤسسات الحكومية وهو نشاط إنساني يختص بالمؤسسات الحكومية، إذ تقوم السلطة التنفيذية بهذا التقييم اعتماداً على عدد من الأسس والمعايير المحددة وفقاً لبرنامجها الحكومي وسياسة الدولة العامة، إذ السياسة العامة هي المؤثر الأساس في تقييم أداء تلك المؤسسات من خلال ما تضعه الدولة من قوانين وموارد لكي يتسنى للمؤسسات العمل بموجب تلك الإمكانيات، وللجهاز الإداري دوراً حيوياً في تنفيذ السياسة العامة والتي تعد السلطة التنفيذية صاحبة الاختصاص الأصيل في وضع تلك السياسة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية بموجب الدستور بعدها السلطة المسؤولة عن تنفيذ السياسة العامة وضمان حقوق الأفراد في الحصول على الخدمات والحاجات العامة ومدى ملائمة نشاط وأداء المؤسسات الحكومية مع الدستور واتجاهاته لغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة من وضع تلك البرامج والسياسات الخاصة بالمؤسسات والوزارات على اختلاف أنشطتها سواء أكانت اجتماعية أم صحية أم تربية أم اقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية .

## أهمية البحث

تبدو أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على :-

- 1- تحديد طرق وأساليب الأداء للمؤسسات الحكومية .
- 2- أساليب الإدارة التنظيمية والاستراتيجية المتبعة من قبل السلطة التنفيذية وأثرها على تقييم الأداء المؤسسي.
- 3- بيان المعايير المعتمدة من قبل السلطة التنفيذية في تقييم الأداء الخاص بالمؤسسات الحكومية.
- 4- التوصل إلى أهم المعالجات والآليات الكفيلة لمعالجة معوقات تقييم أداء المؤسسات الحكومية.

## مشكلة البحث

يثير البحث في هذا الموضوع مشكلة أساسية تتمثل في كيفية تحديد الدور الأساسي للسلطة التنفيذية في تقييم الأداء المؤسسي ومدى أهمية ذلك في رفع المستوى التقييمي لنشاط المؤسسات ومدى تأثير ذلك على إمكانية تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها المحددة وفق البرامج الحكومية التي تضعها السلطة التنفيذية ضمن اختصاصها بتنفيذ السياسة العامة، ويثير ذلك التساؤلات الآتية :-

- 1- هل أن تقييم الأداء المؤسسي له معايير محددة تعتمدها السلطة التنفيذية كحد أدنى في تقييم أداء المؤسسات الحكومية على اختلاف أنشطتها سواء كانت ثقافية أو تعليمية أو اقتصادية، إنتاجية كانت أم خدمية؟

2- مدى كفاءة وفعالية التشريعات المتعلقة بتقييم أداء المؤسسات الحكومية ؟

3- مدى فعالية البرامج المعتمدة في رفع مستوى الأداء للمؤسسة الحكومية ؟

٤- ما هي الآليات والمعالجات القانونية التي تتبعها السلطة التنفيذية في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الحكومية ؟

٥- مدى إمكانية تطبيق البرامج والأنظمة الإدارية المتبعة في اغلب الدول واعتمادها في تقييم وتنمية أداء المؤسسات الحكومية في العراق؟ وما هي المعوقات التي قد تعترض ذلك ؟

### منهجية البحث

سيتم اتباع المنهج التحليلي من خلال تحليل نصوص الدستور والقوانين ذات العلاقة ، فضلاً عن الاستعانة ببعض دساتير وقوانين الدول المقارنة كمصر والإمارات العربية المتحدة والمغرب لبيان الموقف التشريعي من تقييم الاداء المؤسسي والجهات المسؤولة عن تقييم المؤسسات الحكومية ونشاطاتها ، فضلاً عن بيان بعض النماذج المعتمدة في تقييم الاداء كالنموذج الاوربي للتميز واهم المعايير المعتمدة في تلك البرامج للوصول الى مؤشرات الاداء المتميز للمؤسسات .

### هيكلية البحث

المبحث الأول // مفهوم تقييم أداء المؤسسات الحكومية .

المطلب الأول // التعريف بتقييم أداء المؤسسات الحكومية

الفرع الأول // تعريف تقييم أداء المؤسسات الحكومية

الفرع الثاني // عناصر تقييم أداء المؤسسات الحكومية

المطلب الثاني // أهمية وأهداف وطرق تقييم الأداء للمؤسسات الحكومية

الفرع الأول // أهمية تقييم أداء المؤسسات الحكومية

الفرع الثاني // أهداف تقييم أداء المؤسسات الحكومية

الفرع الثالث // طرق تقييم أداء المؤسسات الحكومية .

المبحث الثاني // المعايير المعتمدة في تقييم أداء المؤسسات الحكومية.

المطلب الأول // المعايير القانونية

الفرع الأول // الرقابة الداخلية للسلطة التنفيذية

أولاً // الصلاحيات الرقابية للسلطة التنفيذية

ثانياً // الوسائل الرقابية للسلطة التنفيذية

الفرع الثاني // الرقابة الخارجية

أولاً // الرقابة البرلمانية

ثانياً // رقابة الهيئات المستقلة

المطلب الثاني // المعايير التنظيمية

الفرع الأول // رسم السياسة العامة للدولة

الفرع الثاني // تطبيق أنظمة الجودة والبرامج التطويرية.

## المبحث الأول/ مفهوم تقييم أداء المؤسسات الحكومية

اهتمت الدراسات الحديثة بتقييم أداء مؤسسات الدولة لما له من أهمية وتأثير كبيرين على النمو والتطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي الذي بدوره يعكس مدى ملائمة ذلك على الحقوق والحريات الدستورية التي تسعى المؤسسات الحكومية لضمانها وضمان فاعليتها في تحقيق الشرعية الدستورية وتحقيق أهدافها المرجوة ، ولتقييم الأداء عناصر عدة لها أهمية في تشخيص مواطن القوة والضعف في نشاط وهيكلية تلك المؤسسات .

لذا يستدعي البحث في هذا الموضوع التطرق إلى التعريف بتقييم الأداء المؤسسي وعناصره ، فضلاً عن بيان طرق ومؤشرات الاداء المؤسسي وماله من آثار وانعكاسات في بيان أهميته والأهداف المتحققة من عملية تقييم الأداء لمؤسسات الدولة الحكومية .

## المطلب الأول/ التعريف بتقييم أداء المؤسسات الحكومية

سيتم التطرق إلى تعريف وعرض المفاهيم المتعلقة بتقييم أداء المؤسسات الحكومية من خلال الوقوف على أهم المصطلحات والمفاهيم التي وردت بشأن تقييم الأداء ، فضلاً عن بيان أهم العناصر الأساسية لتقييم الأداء من خلال مراحل عدة للوصول إلى التقييم النهائي الخاص بنشاط المؤسسات الحكومية وأدائها على مستوى تقديم الخدمات وفقاً لأهدافها ومهامها المحددة قانوناً.

## الفرع الأول / تعريف تقييم أداء المؤسسات الحكومية

يعرف قياس كفاءة الأداء بأنه (( هو تقييم كفاءة وقياس جدارة أو قياس فعالية أداء المؤسسات والكادر الوظيفي والحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بسير النشاط الإنتاجي والإداري والخدمي ))<sup>(١)</sup>. كما يعرف بأنه ((عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف المنشودة واتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى النجاح المؤسسي في تحقيقها))<sup>(٢)</sup>.

ويعرف تقييم الأداء (( الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بسير النشاط الإنتاجي والإداري والخدمي))<sup>(٣)</sup>.

وفي تعريف آخر يبين أنه ((عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة التوجيه لمسارات ونشاطات الأفراد وبما يحقق الأهداف المرسومة لنشاط المؤسسات الحكومية))<sup>(٤)</sup>.

وتقوم الأداء تبعاً لذلك يعد عملية مستمرة يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الأفراد الأدائية وفقاً لمعايير معينة واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية التابعة للمؤسسات الحكومية. إذ تعرف المؤسسة الحكومية (( أنها نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي بين أنشطة من الكوادر

التنظيمية والإدارية تربطهم علاقات إدارية الغرض منها تحقيقي أهداف مشتركة تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة أو النشاط الإداري على أكمل وجه ((<sup>(٥)</sup>).

و من خلال ما تقدم حول المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي يمكن أن نستنتج انه عملية تتسم بخصائص معينة وهي كالآتي :-

- ١- إنها عملية تتضمن اتخاذ القرارات بناءً على معلومات رقابية.
- ٢- إنها عملية إعادة توجيه مسارات نشاطات الكادر الوظيفي وبما يحقق الأهداف المرسومة لنشاط المؤسسات الحكومية .
- ٣- إنها عملية تتصف بالاستمرارية والتي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الكادر الوظيفي الأدائية وفقاً لمعايير معينة واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية .

### الفرع الثاني/ عناصر تقييم الأداء للمؤسسات الحكومية

تتمثل العناصر الأساسية التي يركز عليها تقييم الأداء المؤسسي بتحليل الأداء وتطويره ، فضلاً عن تنميته للحصول على أفضل مستويات التقييم لأداء تلك المؤسسات وفقاً للمعدلات والمعايير المعتمدة في التقييم .

#### أولاً // تحليل الأداء المؤسسي

يعد تحليل الأداء من أهم الأسس المعتمدة والعناصر التي يركز عليها تقييم الأداء والتي يتم بموجبه وضع مقياس (الكفاية ) وتحليل مؤشرات العمل أو النشاط الصادر من المؤسسات الحكومية وربطه مع الوقت الذي استنفذه المكلفون بالعمل أو النشاط الحكومي ، إذ إن الوحدة الزمنية الفعلية التي يجب اختيارها للنشاط الحكومي تتوقف بشكل أساسي على درجة التحسين المطلوبة وطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة الحكومية<sup>(٦)</sup>.

إن تحليل مستوى الأداء يتم من خلال المقارنة بين معدل البيانات السابقة الخاصة بنشاط المؤسسة الحكومية ، ومراعاة الاعتبارات الخاصة بكل نشاط حكومي على حدة ، سواءً أكان نشاطاً تعليمي أو تربوي أو صحي أو إنتاجي .. الخ وتحديد أسباب الانحرافات والإخفاقات واتخاذ الإجراءات والمعالجات المناسبة لذلك<sup>(٧)</sup> .

#### ثانياً// تطوير وتحسين الأداء المؤسسي

إن تقييم أداء المؤسسات الحكومية ليس عملية صنع قرار بحد ذاتها ، ولا يمكن الوصول إلى التقييم النهائي الذي يتلاءم مع تحقيق الأهداف إلا من خلال القيام بإجراءات التطوير والسعي إلى تحسين أداء المؤسسات وفقاً للمعايير المحددة من قبل المؤسسة الحكومية والجهات ذات العلاقة ، إذ أن التقييم يعد بمثابة مدخل لتزويد صناع القرار بمعارف وأدلة وإمكانات تتعلق بالأداء ومستوى النشاط

الحاصل وعمليات مواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة على مستوى المؤسسات الحكومية على اختلاف أنشطتها<sup>(٨)</sup> .

إن تقييم الأداء لا يتم إلا بعد تطوير الأنشطة والبرامج والمشاريع الإستراتيجية المتعلقة بالسياسات والخطط المستقبلية للمؤسسات الحكومية ، إذ لا بد من تحديد معايير ليس فقط للتقييم فحسب ، بل لتحديد كيفية الارتقاء إلى المستوى المطلوب لنشاط المؤسسات الحكومية ويتم ذلك عن طريق تحديد مراحل متسلسلة للوصول إلى الجودة ، إذ تتمثل تلك المحددات على شكل منهجيات ملائمة تبدأ بالتحليل كما أسلفنا ومن ثم تطوير والتحسين التنظيمي ، ولا بد أن يكون متصفاً ومحدداً وفقاً لمؤشرات الشفافية والمتابعة والمساهمة والحياد والموضوعية ، فضلاً عن إتباع قواعد المشروعية في كفاءة تخصيص جميع الموارد والإمكانات المتاحة لتمكين وظيفة التقييم من تحقيق أهدافها بفعالية وبالاستقلالية المطلوبة<sup>(٩)</sup> .

### ثالثاً // تنمية الأداء المؤسسي

لا يقتصر تقييم الأداء على عنصري تحليل الأداء وتطويره بل لا بد من الاستناد والتركيز على عنصر أساسي آخر لكي تكتمل عملية التقييم بشكلها النهائي وهو عنصر التنمية المؤسسية. إذ نجد إن هناك ارتباطاً وثيقاً ما بين عمل المؤسسات والهيئات والتنمية الإدارية فهي تعني زيادة القدرة المؤسسية لمرافق الدولة العامة وهذا بدوره يتطلب وجود قواعد قانونية أساسية تحكم نشاط المؤسسة من خلال سيادة أحكام القانون وكفاءة الجهاز الإداري العام ومدى صلاحية القواعد والتنظيمات الإدارية للتنفيذ ، فضلاً عن وجود بيئة جيدة وفاعلة للسياسة العامة للدولة وقدرة الإدارة والمؤسسات على تطبيقها<sup>(١٠)</sup> .

إن من أهم الآليات المعتمدة في تحقيق التنمية الإدارية والمؤسسية وزيادة قدرتها هي إنشاء مؤسسات إدارة عامة من خلال قدرة مركزية قوية وفاعلة تستطيع صياغة السياسة العامة والتنسيق بين المؤسسات والهيئات التابعة للدولة لاتخاذ قرارات صحيحة وفاعلة والتي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسات وأداءها<sup>(١١)</sup> .

ويمكن قياس جودة التنمية الخاصة بالأداء المؤسسي من خلال اعتماد معايير إدارية وتنظيمية تتمثل بما يأتي :-

١- معيار الاعتمادية :- تعني الاعتمادية قدرة المؤسسة الحكومية على أداء الخدمة الموكلة إليها وممارسة نشاطها بشكل متقن وسليم وفقاً لما هو محدد لها من اختصاصات وصلاحيات وفق القانون<sup>(١٢)</sup> .

٢- معيار الكفاءة :- ويقصد بهذا المعيار امتلاك المؤسسة الحكومية المهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة المكلفة بها، فمثلاً المؤسسة التعليمية نجد إنها لا بد أن تعتمد على هذا المعيار لكي تتوصل إلى تحقيق التنمية المؤسسية من خلال الحرص على توفير الخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل المؤسسة التعليمية قادرة على تقديم خدماتها ونشاطاتها بمستوى عال من الجودة التي تتلاءم مع أهدافها (١٣).

٣- معيار الاستجابة :- ويعني رغبة واستعداد المؤسسة الحكومية لتقديم الخدمة أو النشاط وفقاً لأهدافها واختصاصاتها مهما كانت الظروف والتغيرات الحاصلة في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، وهذا بدوره يتطلب أن تمتلك المؤسسة المرونة الكافية للاستجابة لتلك التطورات (١٤).

٤- معيار الشفافية :- تعد الشفافية من أهم الركائز والمبادئ التي لها أهمية كبيرة في عملية صنع القرار وهي تعكس مدى تبني المؤسسة الحكومية بصورة عامة والكادر الوظيفي بصورة خاصة لمبادئ الديمقراطية والالتزام الوظيفي وأدائها التنظيمي وحسن استخدام المال العام والوضوح والعدالة في إدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحكومية ومما ينعكس أثره على الحد من التجاوزات وحسن تطبيق القانون (١٥).

كما أن الشفافية تمثل إحدى مرتكزات ومقومات التنمية المستدامة كما أنها تسهم في عملية توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة العامة . إذ يتم قياس مدى تبني المؤسسة والكادر الوظيفي لمبدأ الشفافية من خلال معرفة وفهم القوانين وتطبيقها على نحو صحيح ومفهوم لكونها الوسيلة الأهم في تحقيق التطور والإصلاح الإداري، كما تقاس الشفافية بمدى تحمل مؤسسة الدولة للآراء الناقدة للعمل أو النشاط الإداري والوظيفي الصادر عن المؤسسة الحكومية (١٦).

ومما سبق نجد أن تنمية الأداء المؤسسي تعتمد على معايير تتعلق بشكل أساسي بقدرة واستعداد المؤسسات لبناء مرتكزات ومقومات تسهم في ممارسة المهام الممنوحة اليها للوصول إلى الأهداف المرسومة لها وفقاً لأهمية هذا التقييم في دعم نشاطات المؤسسات الحكومية وهذا ما سيتم بحثه في المطلب الآتي .

#### المطلب الثاني/ أهمية وأهداف تقييم أداء المؤسسات الحكومية

إن لتقييم الأداء للمؤسسات الحكومية أهداف عدة تتحقق من خلال تطبيق برامج التقييم لقياس كفاءة ونشاط المؤسسات الحكومية ، والتي يمكن من خلالها تحقق النتائج المترتبة على التقييم في تشخيص مواطن الخلل والقصور والعمل على معالجتها وبيان الآليات والإمكانات التي يمكن اتباعها لتحقيق تلك الغايات .



## الفرع الأول/ أهمية تقييم أداء المؤسسات الحكومية

إن لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة تتمثل بما يحققه من نتائج وآثار ايجابية تنعكس بدورها على ما يحققه من خلال وظائف عدة تتمثل بالتوجيه والتقويم والوقاية ومعالجة كل ما يتعلق بمعوقات النشاط الحكومي وأداء مؤسساته و يمكن أن نجملها بالآتي :-

١-وظيفة توجيهية :- تتمثل هذه الوظيفة من خلال تقييم مستوى المكتسبات السابقة للعمل الوظيفي وتوجيهه إلى المستوى الأفضل لعلاج الثغرات والمعوقات المتعلقة بأداء العمل الوظيفي.

٢-وظيفة علاجية :- وتكون من خلال تقديم المشورة وجمع الملاحظات لمختلف الأنشطة المتعلقة بالعمل أو الأداء الوظيفي وتشخيص مواطن الضعف والقوة وبيان آليات المعالجة لتك الثغرات والمعوقات<sup>(١٧)</sup>.

٣-وظيفة تشخيصية :- وتتمثل هذه الوظيفة بأنها عملية مرتبطة بوصف المؤسسة الحكومية ونشاطها وتشخيص هيكلتها الإدارية للوصول إلى المعلومات والبيانات واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الحلول الكفيلة لمعالجة المعوقات والمشاكل الإدارية .

٤-وظيفة رقابية :- وتهدف هذه الوظيفة إلى التأكد من مشروعية الإجراءات الإدارية ومدى مطابقتها للقوانين المطبقة في المؤسسة الحكومية والتي تعد الأساس القانوني لممارسة نشاط وأداء الكادر الوظيفي والتوصل من خلال ذلك إلى الحكم بنجاح المؤسسة أو النشاط الإداري والوظيفي أو إخفاقه<sup>(١٨)</sup>.

٥-وظيفة استراتيجية :- وتتحقق تلك الوظيفة من خلال إحداث التكامل بين أهداف الفرد والوحدة الإدارية والجهاز الحكومي ككل ،والتأكد من أن الجهود تنصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي وتعزيز الايجابيات ومعالجة السلبيات.

٦-وظيفة إدارية :- يهدف تقييم الأداء إلى دعم صناعة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات عن الكفاءات الإدارية ومعرفة أداء المرعوب وغير المرعوب للموظفين من خلال تحديد وبيان معيار الرضا الوظيفي وآراء المستفيدين من الخدمات العامة المقدمة من قبل الاجهزة والمؤسسات الحكومية من خلال تقارير تقييم الموظفين وفاعلية تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية<sup>(١٩)</sup>.

٧- وظيفة تطويرية :- من الوظائف الأخرى التي يتحقق بها أهمية تقييم الأداء المؤسسي هي الوظيفة التطويرية من حيث توفير معلومات عن أداء الجهاز الحكومي ومقدار النشاط والجهد المبذول وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ومعالجتها وتوضيح الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الإدارية والذي ينعكس بدوره على تطوير الأداء وتحسين النشاط المؤسسة الحكومية<sup>(٢٠)</sup>.

### الفرع الثاني / أهداف تقييم أداء المؤسسات الحكومية

تسعى المؤسسات الحكومية على اختلاف نشاطاتها إلى القيام بتقييم الأداء المؤسسي لتحقيق أهداف عدة تتمثل بالآتي :-

- ١- تحديد أنواع ومعدلات الأداء والأسس التي تحكم وضع المعادلات وطرق حسابها والرقابة عليها.
- ٢- توفير معلومات أدائية حول القدرة الفردية وقدرة المؤسسات على الإنتاجية في أي مجال من مجالات أو نشاطات الدولة الاقتصادية أو التربوية والتعليمية أو الصحية وغيرها (٢١).
- ٣- يهدف تقييم الأداء إلى تفعيل نشاطات المؤسسة وأدائها الإداري .
- ٤- تحديد كفاءة العاملين في مؤسسات الدولة ومعرفة مدى إمكانية الاستفادة من طاقاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة (٢٢).
- ٥- بيان المستوى التنظيمي للمؤسسات الحكومية على اختلاف أنشطتها وبيان أهدافها ومخططاتها الإستراتيجية التي تدعم النشاط الإداري للدولة .
- ٦- يهدف تقييم الأداء إلى اكتشاف مواطن القوة والضعف والتوصل للنتائج سواء أكانت سلبية أم ايجابية وتحديد مسبباتها .
- ٧- تعزيز الرقابة الذاتية والحد من خطورة التجاوز على القانون والسعي إلى حسن تطبيقه على أكمل وجه (٢٣).

ومن خلال ما تقدم نجد إن عملية تقييم الأداء لا تتم إلا من خلال تحديد أنواع معدلات الأداء والمبادئ التي تحكم وضع المعدل أو المركز الأدائي للمؤسسة الحكومية والرقابة عليها ، وتبعاً لذلك فإن تقييم الأداء يعد نشاطاً إنسانياً يختص بمسيرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسات المعتمدة والمحددة وفق الدستور والقوانين التي تحكم عمل المؤسسات الحكومية مركزاً على توقع حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها مقدماً عن طريق قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية والعمل على تصميم مسار التنفيذ عن طريق معالجة وتنمية الإيجابيات التي تهدف إلى تحسين الأداء وتطويره .

### الفرع الثالث/ طرق تقييم أداء المؤسسات الحكومية

هناك طرق إدارية عدة تتبعها اغلب المؤسسات الحكومية للوصول إلى النتائج المطلوبة لبيان مستوى نشاط المؤسسة بصورة عامة ، وتقييم الكادر الوظيفي بصورة خاصة وتزويد الجهات التنفيذية أو التخطيطية عن طريق تقارير سنوية أو تقرير ترفع بمدد زمنية محددة لبيان مدى نشاط وأداء المؤسسة الحكومية ويمكن إجمال هذه الطرق على النحو الآتي :-

### أولاً // طرق التقييم التقليدية

تتمثل طرق التقييم التقليدية بتقييم الوظيفة من جوانب عدة تتعلق بالمهارات او باستخدام الخبراء بواسطة لجان تشكل من قبل الجهات الادارية للقيام بتقييم مستوى اداء الفرد العامل لدى المؤسسة الحكومية ، فضلا عن اللجان التي يتم تشكيلها لغرض تقييم المؤسسة الحكومية ككل لبيان مستوى إنجازها لنشاطاتها واختصاصاتها ومدى تلائم ذلك مع الخطط العامة للدولة وهذه الطرق هي كالآتي:-

#### ١- طريقة الترتيب البسيط

من خلال هذه الطريقة يتم تقييم كل وظيفة على حدة ثم تحديد مكانها النسبي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحكومية وذلك في ضوء جوانب وظيفية تتعلق بالمسؤولية والمعرفة والمهارات وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية ، فضلا عن الوصف الوظيفي (٢٤).

#### ٢- تقييم الأداء بواسطة الخبراء

ومن خلال هذه الطريقة يتم انتداب مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة الحكومية لتحديد الأهمية النسبية لكل نشاط ووظيفة في داخل المؤسسة الحكومية وترتيبها بالنسبة للوظائف الأخرى أو طبيعة النشاط الذي يمارسه الكادر الوظيفي من خلال دراسة معدلات النشاطات الوظيفية داخل المؤسسة (٢٥).

#### ٣- تقييم الأداء بواسطة اللجان

وتتم هذه الطريقة من خلال تشكيل لجان داخلية مختصة تقوم بعملية التقييم بالاستناد على معايير محددة ومعينة في قياس كفاءة الكادر الوظيفي من خلال قياس نشاط كل وظيفة على حدة وترتيب الوظائف حسب الأهمية ومقدار النشاط ومن ثم يؤخذ بمتوسط الترتيب الذي تم اعتماده من قبل اللجنة المكلفة بالتقييم (٢٦) .

#### ١- طريقة المقارنات الثنائية

يتم بموجب هذه الطريقة أخذ كل وظيفة ومقارنتها منفردة مع وظيفة أخرى والتعرف على مدى أهمية كل وظيفة تجاه الوظائف الأخرى (٢٧).

ومن الجدير بالذكر أن تقييم النشاط الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية وفقاً للطرق الإدارية المتبعة أعلاه يتم عن طريق تحليل عوامل عدة تتعلق بأهمية وصعوبة الوظائف وتلك العوامل هي المسؤولية و الواجبات والمهام التي يلتزم بها الفرد من خلال ضمان الجودة والتنمية البشرية . كما تعد الخصائص الوظيفية والسمات التي تتصف بها الوظيفة الحكومية من أهم العوامل التي تعتمدها طرق التقييم الإدارية والتي تتمثل بتوضيح المتطلبات الأساسية للقيام بالأداء الوظيفي من خلال مراحل التحليل والتفكير والخبرة ، فضلاً عن المجهود وهو مقدار ما يبذل من جهد عام في سبيل أداء العمل الوظيفي ويتم التركيز على النتائج المتحققة من خلال ذلك المجهود أو النشاط ومدى الإجراءات

والأساليب المتبعة في اكتشاف مواطن الضعف والقوة ، وما مقدار النتائج السلبية والإيجابية المتحققة من ذلك .

### ثانياً // طرق التقييم الحديثة

من الطرق الحديثة لتقييم أداء المؤسسات الحكومية هو استخدام ما يسمى بالإدارة الالكترونية للمؤسسات الحكومية ، إذ تقوم السلطة التنفيذية بإدارة مؤسساتها عن طريق استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية في ظل تقنية المعلومات وإدارة المؤسسات لخدماتها العامة لدعم وتعزيز حصول المواطنين على تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية<sup>(٢٨)</sup>. وتستطيع السلطة التنفيذية من خلال الإدارة الالكترونية العمل على التشغيل السليم لموارد المعلوماتية وفي إطار الكبروني ترتبط به مع المؤسسات الحكومية لتحقيق الكفاءة في تشغيل الجهود وإنفاق الاموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المؤسسة الحكومية<sup>(٢٩)</sup>. ويعد هذا النظام من الانظمة الحديثة التي تستطيع من خلالها الدولة ومتابعة تطور أداء مؤسساتها بما يمتلكه هذا النظام من خصائص تميزه عن الطرق التقليدية في تقييم نشاط تلك المؤسسات وبرز هذه الخصائص تتمثل في متابعة الإدارة المختلفة للمؤسسات الحكومية وتركيز نقطة اتخاذ القرار في نطاق العمل المؤسسي مع اعطاء دعم اكبر في مراقبتها ، كذلك يوفر هذا النظام مرونة تنظيمية داخل الهيكلية الادارية للمؤسسات ، وتسهيل العملية الرقابية للسلطة التنفيذية ، إذ تستطيع السلطة بموجبها ان تتابع موقع عمل ونشاط المؤسسات المختلفة من خلال الوسائط الالكترونية بما يمكنها من الوصول الى التقييم الحقيقي لأنشطتها بعيداً عن الاساليب التقليدية المتعلقة بتقديم المذكرات والتقارير التي يتم رفعها بالصورة التقليدية من قبل المؤسسات والذي يترتب عليه اشكاليات عدة تتعلق بانعدام الشفافية في الكثير من الحالات ، فضلاً عن بطء هذا الاسلوب وافتقاره للمصداقية<sup>(٣٠)</sup> . وان استخدام طرق التقييم الحديثة بعدها وسيلة عصرية في تطوير عمليات الخدمات الإدارية والمؤسسية والتغيير التنظيمي وانعكاس أثره الإيجابي في زيادة الإتقان للقيام بالمهام والأنشطة من قبل المؤسسات والعمل على المعالجات الفورية للإشكاليات التي تواجه عمل المؤسسات على اختلاف انشطتها والعمل على استمرارية التغيير والتحديث المستمر لعمل المرافق العامة ورفع مستوى ادائها من خلال استخدام وسائل الإدارة الحديثة في التحديث والحصول على النتائج مجسدة على ارض الواقع ، فضلاً عن انها توفر السهولة في متابعة وإدارة كافة الموارد البشرية ورفع مستوى العمليات الرقابية<sup>(٣١)</sup>. ونجد ان اغلب الدول قد طبقت هذا النوع من الإدارة الالكترونية لضمان الحصول على افضل تقييم نشاط وعمل المؤسسات الحكومية ومنها الامارات العربية المتحدة ، فقد تم اصدار نظام الإدارة الالكترونية الاماراتي لسنة ٢٠١٢ وقد اجرت عليه العديد من التعديلات لمواكبة التطورات المستجدة حول قواعد تقييم أداء المؤسسات الحكومية وكيفية تطبيقها للسياسة العامة

للدولة وتضمينها بالقواعد الدولية والبرامج التطويرية العالمية وذلك بإصدار النظام الاماراتي لسنة ٢٠١٧ بموجب قرار مجلس الوزراء الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ وكانت الغاية الاساسية من تشريع هذا النظام هو لمواكبة المستجدات ودعم قياس وتقييم كفاءة الموظفين وربطها ادارياً والكترونياً بانجازات الجهات الاتحادية وتحقيق الاهداف المرسومة لنشاط تلك المؤسسات (٣٢).

### المبحث الثاني/المعايير المعتمدة في تقييم أداء المؤسسات الحكومية

تعد المعايير هي الأساس للمقارنة والتقدير وتعني بذلك تحديد أنموذج متحقق أو متصور لما يكون عليه الشيء، وتستند اغلب المعايير على العوامل التقييمية التي نجد أساسها في أهداف البرامج الموضوعة من قبل السلطة التنفيذية لتحديد نشاط وأداء المؤسسات الحكومية على اختلاف أنشطتها سواء أكانت تعليمية أو تربية أو صحية أو اقتصادية خدمية كانت أم إنتاجية والاستفادة من نتائجها. وان تلك المعايير لا بد من أن تكون موضوعية تتسم بالبساطة في الصياغة والقياس وتستند على برامج تقييمية رصينة معتمدة على الحقائق الواقعية والأهداف المتحققة بعيدة عن الاجتهادات الشخصية والتعقيدات الإدارية (٣٣). إذ تعد المعايير هي أعلى مستويات الأداء التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها من خلال تقديم مستويات مختلفة من الأداء والنشاط والحكم عليه يكون من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تعد بمثابة محددات لمستويات الجودة التي ينبغي توافرها في منظومة المؤسسة الحكومية بكل عناصرها وهيكلتها الإدارية، إذ نجد أن بعض الفقهاء يجعل من مفهوم المعايير مفهوماً مرادفاً لمفهوم المؤشرات والتي تعني مقاييس كمية أو نوعية المعلومات التي تتخذ أشكالاً ونسب ومعدلات لقياس الأداء لنشاط معين، فالمؤشرات وفقاً لهذا الرأي تندرج تحت مفهوم المعايير أي تعد جزءاً لا يتجزأ من المعيار المعتمد في قياس وتقييم الأداء (٣٤).

ونجد من خلال ما سبق أن المعايير تعد بمثابة عبارات تصف الأداء والسلوك المتوقع أن تؤديه المؤسسة الحكومية من اجل تحقيق متطلبات التنمية المؤسساتية، أي إنها وسيلة لتحديد مسار العمل داخل المؤسسة الحكومية، وبالتالي نصل إلى نتيجة مفادها أن المؤشرات هي وسيلة يقاس بها الأداء من خلال مقارنة الاداء بالهدف والمهام المرسومة للحكومة بكافة مؤسساتها، بينما المعيار هو الأساس الذي يقاس عليه الأداء المؤسسي او النقطة المرجعية لمقارنة اداء الوزارة او الجهاز الحكومي ككل بنظراءه من الاجهزة والإدارات العامة الاخرى في الدولة وبالتالي لا تعد المؤشرات جزء من المعايير وإنما تعد امراً مكملاً لها .

### المطلب الأول/ المعايير القانونية

من المعروف ان السلطة التنفيذية تتألف من وزارات عدة تمارس نشاطها الإداري والتنظيمي عن طريق المؤسسات الحكومية التابعة للوزارة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بها من حيث الإدارة والهيكلية التنظيمية وكل ما يتعلق بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بتنفيذ السياسة العامة للدولة . وتتمثل المعايير القانونية من خلال سيادة القانون وحسن تطبيقه من قبل المؤسسات الحكومية ويتم التأكد من ذلك عن طريق تفعيل مبدأ الرقابة على نشاط المؤسسات الحكومية وفقاً للقانون . وللسلطة التنفيذية دور كبير في هذا المجال من خلال ممارسة الرقابة والتحقق من مدى الفعالية الاقتصادية للمؤسسة والسياسة الداخلية والخارجية التي تمارسها للمؤسسة الحكومية وذلك من خلال محورين :-

**المحور الأول //** يكون عن طريق فرض الرقابة الداخلية على نشاط المؤسسة الحكومية.

**أما المحور الثاني //** فيتم من خلال التنسيق والتعاون مع الجهات الرقابية الخارجية التي منحت صلاحية الرقابة على أداء المؤسسات وأنشطتها المالية والإدارية وفقاً للدستور والقوانين النافذة .

### الفرع الأول/ الرقابة الداخلية

تمارس السلطة التنفيذية الصلاحيات الرقابية الداخلية وفق القانون وبما لديها من وسائل لكي تحقق الهدف من تفعيل الرقابة الداخلية .

### أولاً:- الصلاحيات الرقابية للسلطة التنفيذية

منحت التشريعات المتمثلة بالدستور والقوانين والأنظمة المنظمة لعمل السلطة التنفيذية صلاحيات عدة تتعلق باختصاص السلطة التنفيذية في تقييم وتقويم ومتابعة أداء المؤسسات الحكومية. إذ نجد أن دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ نص على اختصاص السلطة التنفيذية في الإشراف المباشر على عمل الوزارات ، والجهات غير المرتبطة بوزارة باعتباره من صميم وطبيعة المهام الممنوحة للسلطة التنفيذية<sup>(٣٥)</sup>.

وكذلك أشار النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ إلى أن رئيس مجلس الوزراء يمارس مسؤولياته ومهامه المخولة له بموجب الدستور والتشريعات النافذة بموجبه بصفته المسؤول التنفيذي المباشر للسياسة العامة للدولة ، وكذلك يتولى رئيس مجلس الوزراء متابعة حسن تطبيق التشريعات وإصدار الأنظمة اللازمة لتنفيذها<sup>(٣٦)</sup>. كما أن مجلس الوزراء يتولى عملية تخطيط السياسة العامة للدولة وتنفيذها ، والإشراف على تنفيذها ، ومراقبة عمل الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة<sup>(٣٧)</sup>.

وكذلك منح مجلس الوزراء صلاحية الرقابة من خلال متابعة حسن تطبيق التشريعات وإصدار الأنظمة اللازمة لتنفيذها<sup>(٣٨)</sup>، فضلاً عن متابعة خطط الوزارات وبرامجها والجهات غير المرتبطة

بوزارة بما ذلك عملية الإصلاح الإداري والمالي وبالتنسيق بينها وبين الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة وتقديم التقارير بشأن ذلك إلى مجلس الوزراء أو رئيسته (٣٩). ولا يقتصر الأمر على ذلك بل إن لمجلس الوزراء الحق في متابعة تنفيذ البرنامج الحكومي وقرارات مجلس الوزراء وتوجيهاته وتقديم التقارير اللازمة بشأن تنفيذها (٤٠).

#### ثانياً :- الوسائل الرقابية للسلطة التنفيذية

تمتلك السلطة التنفيذية عدد من الوسائل الرقابية التي تسهم في دعم عمل مجلس الوزراء في تطبيق الرقابة على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحكومية وتتمثل تلك الوسائل الرقابية بما يأتي:-

#### ١- المجالس الوزارية

تمتلك السلطة التنفيذية العديد من المجالس الوزارية واللجان الدائمة التي تقدم الدعم الوظيفي لمجلس الوزراء ، ففي العراق نجد ان مجلس الوزراء العراقي يتكون من عدد من المجالس الوزارية في عدد من المجالات الخاصة بالعمل الحكومي ونشاطات المؤسسات الحكومية وهذه المجالس هي (٤١):-

١- المجلس الوزاري للاقتصاد ٢- المجلس الوزاري للطاقة ٣- المجلس الوزاري للخدمات الاجتماعية  
٤- المجلس الوزاري للتنمية البشرية ٥- المجلس الوزاري للأمن الوطني  
إذ أشار النظام الداخلي لمجلس الوزراء في العراق رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ إلى أن لمجلس الوزراء عدد من المجالس الوزارية التنفيذية لديها جهات إدارية داخلية تساهم في تقييم الأداء ورسم السياسات الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، وكذلك أشار النظام الداخلي إلى إن مجلس الوزراء يتولى رئاسة تلك المجالس ويتحمل مسؤولية أدائها (٤٢).

وبالمقابل نجد ان النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ لم يحدد الإجراءات والوسائل التي تمتلكها تلك المجالس في أداء عملها المساند لمجلس الوزراء في كافة اختصاصات تلك المجالس وخاصة المجلس الوزاري للتنمية ، لكون أن التنمية تعد ذات أهمية كبيرة في دعم مختلف المجالس الأخرى والارتقاء بعملها ، والتنمية هي من المعايير التي يجب أن تعتمد عليها جميع الأنشطة الأخرى المتعلقة بالاقتصاد والخدمات الاجتماعية وغيرها . إذ نجد أن اغلب الدول تركز وبشكل كبير على عمل المجالس الوزارية وبالأخص المجالس المتعلقة بالتنمية في كافة مجالاتها ، ففي دولة الإمارات العربية المتحدة تم النص في الدستور الإماراتي على إن (( ينشئ مجلس الوزراء أمانة عامة له ، لتوفير الدعم القانوني والإداري والفني بشأن كافة القضايا التي يتبناها المجلس ... وتقوم الأمانة العامة لمجلس الوزراء بمهمة صياغة قرارات المجلس ومتابعة تنفيذها من قبل المؤسسات

والوزارات))<sup>(٤٣)</sup>. كما أشار النظام الداخلي لمجلس الوزراء الإماراتي إلى أن تشكيلات ووظائف المجالس الوزارية التي يتكون منها مجلس الوزراء تتعلق بالخدمات والاقتصاد والطاقة ، إذ تعد اختصاصات تلك المجالس من المهام الأساسية التي تسهم وبشكل فاعل في دعم القطاع الحكومي ومتابعته ، وفي عام ٢٠١٦ تم إدخال تعديل على تلك المجالس ، إذ تم بموجبه تغيير اسم المجلس الوزاري للخدمات إلى المجلس الوزاري للتنمية وذلك لمواكبة التغييرات الإدارية في تشكيلات الحكومية، وأشار النظام الداخلي إلى أن الهدف الأساس من تشكيل تلك المجالس هو لتحقيق التطورات والقفزات التنموية في القطاعات الحيوية في الدولة ، كما منح المشرع الإماراتي المجالس الوزارية عدد من الوسائل والمهام التي تمارسها في سبيل تقديم الدعم والمساندة إلى مجلس الوزراء في الرقابة على أداء وتقييم نشاط مؤسسات الدولة الحكومية ومن أهمها<sup>(٤٤)</sup>:-

١- متابعة أداء الأجهزة الحكومية الاتحادية ودراسة تقارير سير العمل في الوزارات وذلك للتأكد من مدى التزامها بالسياسة العامة للدولة .

٢- دراسة الموضوعات التي تحال من رئيس الدولة أو مجلس الوزراء أو رئيس مجلس الوزراء وإصدار القرارات والتوصيات اللازمة بشأنها

٣- توظيف كافة الأدوات والإمكانيات المتعلقة بالتطورات المستقبلية التي تساعد السلطة التنفيذية على توقع الفرص والتوجهات والتوقعات والتداعيات المستقبلية وتحليل أثارها ، ووضع الحلول والمعالجات المناسبة لذلك. أما في المغرب فنجد أن قانون إنشاء اللجان الوزارية المتخصصة في مجلس الوزراء المغربي نص على (( تتفرع عن اللجان الوزارية المتخصصة مجالس وزارية قطاعية وفريق عمل حسب ما تقتضيه عملها ، وعلى تلك المجالس الاستعانة بذوي الخبرة والكفاءات المغربية))<sup>(٤٥)</sup>.

وكذلك أشار القانون إلى إن هذه المجالس تتكون من الوزراء المعنيين ، فضلاً عن اعتماد أنظمة داخلية تتعلق بكيفية سير العمل في تلك المجالس والوسائل التي يتم استخدامها في دعم مجلس الوزراء وهذه المجالس هي<sup>(٤٦)</sup>:-

١- المجلس الوزاري للتربية والتعليم . ٢- المجلس الوزاري للنقل . ٣- المجلس الوزاري للصحة . ٤- المجلس الوزاري للثقافة والإعلام

ومن خلال ما تقدم نجد أن المشرع العراقي لم يشر بنصوص صريحة وواضحة إلى إمكانية قيام المجالس الوزارية بإصدار القرارات والتوصيات اللازمة أو تقديم الدراسات والموضوعات المتعلقة بالمؤسسات الحكومية وأنشطتها المختلفة أو وضع أنظمة داخلية خاصة بسير العمل في تلك المجالس ، وكان من الأجدر به معالجة الثغرات القانونية بالنص على كيفية سير العمل في تلك المجالس ، في



حين نجد إن مهمة المجالس الوزارية التابعة لمجلس الوزراء الإماراتي والمغربي لا تنحصر بالمهام الرقابية فحسب ، بل تساهم وبشكل واضح بوضع إستراتيجية عامة للتأكد من مواكبة كل القطاعات للمتغيرات الجديدة والحديثة والمتطورة ووضع أنظمة قانونية تحكم عمل تلك المجالس . وعلى الرغم من عدم قيام المشرع العراقي بالنص على الاجراءات والوسائل التي يمكن إن تستخدمها المجالس الوزارية ، إلا انه ومن خلال الواقع العملي نجد قيام المجلس الوزاري للخدمات الاجتماعية بتقديم توصيات إلى مجلس الوزراء العراقي حول مشاريع السكن كالتوصية الخاصة بإصدار قرار يمنح المواطنين قطع أراضي سكنية لتوطين أهالي ناحية (بصية ) في محافظة المثنى لتشجيع السكن في تلك الناحية مثلاً ، فضلاً عن التوصيات المتعلقة بالمشاريع الخدمية المتعلقة بالمياه والبلديات والأشغال العامة ، كذلك تقديم عدد من التوصيات والمقترحات المقدمة من قبل الوزارات ومنها وزارة النقل ومدى دراسة المقترحات المتعلقة بالوزارة وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين في هذا المجال (٤٧) .

## ٢- الهيئات الاستشارية

تعد الهيئات الاستشارية من أهم الهيئات التي تقدم الدعم لمجلس الوزراء وتسانده في الوصول إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير نشاطات الوزارات ومؤسسات الدولة ، إذ أشار المشرع العراقي إلى أن قياس الأداء المؤسسي وتقويمه يتم وفق معايير علمية رصينة بدعم استشاري من مستشاري الرئيس أو هيئة المستشارين وبالتنسيق بينها والجهات المختصة المتعلقة بتطوير وتنمية المؤسسات الحكومية (٤٨) . ويتضح أن لمجلس الوزراء في العراق عدد من المستشارين يتم التنسيق معها داخل السلطة التنفيذية حول اعتماد المعايير المناسبة في تقييم الأداء ، ولا يقتصر الأمر على الجهات الاستشارية الداخلية بل إن هناك عدد من الهيئات الاستشارية التي يتم التنسيق معها في الحصول على الدراسات اللازمة لتطوير الأداء الحكومي ومعرفة أهم التطورات الحاصلة والمعايير المعتمدة في التطوير الإداري لمؤسسات الدولة ومنها التعاون مع هيئات استشارية تقدم معلومات استشارية تتعلق بتقديم الدراسات والمقترحات وهذه الهيئات هي (٤٩) :-

أولاً :- الهيئة العامة العراقية للإعمار والتطوير (ICADP) وتختص هذه الهيئة بتقديم دراسات حول كل ما يتعلق بالإصلاح والتطوير ، إذ يعرف بأنه المنهجية المتكاملة والمترابطة التي تتمكن من تشخيص الخلل في عمل المؤسسات وإصلاحه وفق النظم والمعايير الدولية .

ثانياً :- الهيئة الاستشارية العامة للإصلاح والتنمية ( ICCRD ) هي هيئة مسجلة رسمياً في بريطانيا وتضم ١٠٦ من الخبراء والأخصائيين العراقيين في شتى مجالات الحياة وتهدف إلى إنتاج الدراسات التي تعنى بإصلاح الأوضاع الإدارية في العراق والوصول إلى تنمية المؤسسات الحكومية للوصول إلى التطوير الإداري للجهاز الحكومي ، وإن مهام تلك الهيئات تتركز من خلال محاور

عدة تتعلق بتأمين استمرارية مواكبة الهيكل التنظيمي للوزارات وتشكيلاتها لمتطلبات الإستراتيجية والسياسات والخطط التشغيلية والموازنة المعتمدة سنويا ، وكذلك قيامها بتقديم الدراسات التي يعتمد دورها على تعزيز الصيغ المعيارية لتصميم الهياكل التنظيمية بما يؤمن تحقيق معايير الجودة والتميز في الأداء التنظيمي للوزارات وتشكيلاتها ، فضلا عن تقديم المقترحات الخاصة برفع القدرات الأدائية للعاملين والتشكيلات الإدارية من خلال تحديد المشاكل والمعوقات وتقديم الحلول والمعالجات العلمية التي تنطبق على الواقع العملي.

### ٣- اللجان الرقابية

لا يقتصر دور السلطة التنفيذية على تقييم أداء المؤسسات الحكومية وتقييم نشاطاتها بل من خلال إعداد هيكلية رقابية جديدة تتولى مهمة الرقابة والمتابعة الداخلية داخل منظومة السلطة التنفيذية ذاتها والمتمثلة بالأمانة العامة لمجلس الوزراء العراقي وبما يتناسب مع المهام الملقاة على عاتقهم وتنظيم الأعمال الإدارية وتقوية نظام المتابعة والرقابة الداخلية .

لذا تم تشكيل لجان الرقابة والتدقيق الداخلي وهذه اللجان تم تشكيلها ضمن تشكيلات الأمانة العامة لمجلس الوزراء تتولى مهمة الرقابة والتدقيق الداخلي على القضايا المالية والإدارية داخل الأمانة العامة ، إذ تم إلغاء القرارات الخاصة والمتضمنة استثناء الأمانة العامة لمجلس الوزراء من ضوابط والتعليمات المالية وتم إخضاع جميع المعاملات المالية والإدارية الجارية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء إلى التعليمات والضوابط الخاصة بذلك<sup>(٥٠)</sup>.

فضلاً عن مهمة تلك اللجان في الرقابة على تقويم أداء الدوائر والوحدات الإدارية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء وربطها مباشرة مع الأمين العام لتحقيق الاستقلالية والحيادية والموضوعية وصلاحيات المديرون العامون وفقاً للأنظمة والقوانين النافذة<sup>(٥١)</sup> . كما قامت الأمانة العامة لمجلس الوزراء بتحديد الصلاحيات المالية والإدارية للأمين العام ونائبه وصلاحيات المديرون العامون وفقاً للأنظمة والقوانين النافذة<sup>(٥٢)</sup>. فضلاً عن استحداث دائرة المتابعة والتنسيق الحكومي مهمتها عملية متابعة الوزارات والتوجيهات والخطط والبرامج الحكومية للوقوف والرقابة على كل ما يتعلق بواقع الوزارات ومؤسسات الدولة وكيفية أدائها<sup>(٥٣)</sup> كذلك تتولى اللجان الرقابية الرقابة على الهيكلية الإدارية من خلال التأكد من توزيع المسؤولين والموظفين حسب التخصص في العمل وبما يضمن سرعة الانجاز والواجبات ضمن الحدود والصلاحيات الممنوحة وفقاً للقانون<sup>(٥٤)</sup>، والتأكد من وضع مجلس الوزراء سياقات محددة لعمل اللجان المتعلقة بالمشتريات والصيانة الإدارية وغيرها من اللجان الإدارية الأخرى للحفاظ على المال العام من الهدر والتبذير<sup>(٥٥)</sup>.

### الفرع الثاني/ الرقابة الخارجية

تقوم السلطة التنفيذية بحكم عملها واختصاصاتها بالتنسيق مع جهات رقابية خارجية منحت الصلاحية الرقابية بموجب الدستور والقوانين وتمثل تلك الجهات بالرقابة البرلمانية (مجلس النواب) ورقابة الهيئات المستقلة لبيان مدى تطبيق المؤسسات للقوانين وبيان مدى كفاءتها في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها .

#### أولاً :- الرقابة البرلمانية

يعد مجلس النواب أعلى سلطة تشريعية ورقابية في الدولة ويمارس اختصاصاته وفقاً للدستور من خلال مجموعة من الوسائل والإجراءات والهدف من ذلك هو التحقق من إن النشاط الحكومي المتمثل بالوزارات ومؤسسات الحكومية تسير وفقاً للأهداف المرسومة لها ، إذ أشار دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ على أن مجلس النواب يختص بالرقابة على أداء السلطة التنفيذية<sup>(٥٦)</sup> ، من خلال اعتماد الآليات القانونية في ممارسة الرقابة على المؤسسات الحكومية والوزارات ومنح الصلاحيات لعضو مجلس النواب أن يوجه إلى رئيس مجلس الوزراء والوزراء أي موضوع يدخل في اختصاصاتهم ، كما ويجوز لخمسة وعشرين عضواً في الأقل من أعضاء مجلس النواب طرح موضوع عام للمناقشة ، لاستيضاح سياسة وأداء مجلس الوزراء أو إحدى الوزارات<sup>(٥٧)</sup> . أما قانون مجلس النواب العراقي رقم ١٣ لسنة ٢٠١٨ ، فقد جاء مؤكداً على الصلاحيات الرقابية للمجلس من خلال الإشارة إلى ان مجلس النواب ان يمارس اختصاصاته الرقابية الواردة في الدستور والقوانين النافذة والنظام الداخلي ووفقاً للإجراءات المنصوص عليها في هذا القانون ونظامه الداخلي من خلال وسائل عدة تتمثل بسؤال رئيس مجلس الوزراء والوزراء ، وكذلك إمكانية قيام مجلس النواب باستيضاح سياسة وأداء مجلس الوزراء والوزراء ومسؤولي الهيئات المستقلة ، فضلاً عن استجواب رئيس مجلس الوزراء والوزراء<sup>(٥٨)</sup> .

ومن خلال ما تقدم نجد أن لمجلس النواب وسائل رقابية عدة على نشاط وسياسة وأداء السلطة التنفيذية بما فيها من مجلس الوزراء والوزراء والتأكد من أداء المؤسسات الحكومية والوزارات وفقاً للقانون . كما إن القانون قد أشار إلى أن لمجلس النواب الاستعانة بالوسائل المناسبة والكفيلة والتي يجب عليه أن يتخذها وبالشكل الذي يؤدي إلى رصانة التشريع وفعالية الرقابة وتطوير الأداء من خلال الاستعانة بمكاتب المستشارين المتخصصة والدوائر المعنية في مجلس النواب<sup>(٥٩)</sup> . كما إن قانون مجلس النواب ألزم المؤسسات والهيئات والوزراء وكل هيئة مستقلة أو جهة غير مرتبطة بوزارة وكذلك الأمانة العامة بمجلس الوزراء على أن يتم تخصيص جهة معينة أو هيئة ضمن تشكيلات

السلطة التنفيذية مهمتها تنفيذ متطلبات الإجابة على مخاطبات ومراسلات الواردة من مجلس النواب للاستفسار أو الاستعلام عن نشاط أو أداء يتعلق بالوزارات والمؤسسات الحكومية التابعة لها<sup>(٦٠)</sup>. كما إن لمجلس النواب صلاحية طلب المعلومات والوثائق من أية جهة رسمية بشأن أي موضوع يتعلق بالمصلحة العامة أو حقوق المواطنين المتعلقة أو تنفيذ القوانين وتطبيقها من قبل مؤسسات السلطة التنفيذية أو الهيئات المستقلة وكل ما يتعلق بنشاطها وأدائها الحكومي<sup>(٦١)</sup>، كما أشار النظام الداخلي لمجلس النواب على إن يتولى مجلس النواب أعمال الرقابة على السلطة التنفيذية بكامل مؤسساتها ووزاراتها من خلال منح الصلاحية لمجلس النواب في مسالة أعضاء مجلس الرئاسة ومسائلة واستجواب أعضاء مجلس الوزراء ، كذلك لمجلس النواب الحق في طلب المعلومات والوثائق من أية جهة رسمية بشأن أي موضوع يتعلق بالمصلحة العامة أو تنفيذ القوانين من قبل هيئات ومؤسسات السلطة التنفيذية ، فضلاً عن الصلاحية الممنوحة لمجلس النواب وأعضاء بإجراء زيارات تفقدية إلى الوزارات ودوائر الدولة للإطلاع على حسن تطبيق أحكام القانون<sup>(٦٢)</sup>.

#### ثانياً :- رقابة الهيئات المستقلة

تعد الهيئات المستقلة من الأجهزة التنظيمية للدولة والتي تم استحداثها بموجب الدستور وظهرت أهمية إنشاؤها واستحداثها نتيجة لاتساع عمل السلطة التنفيذية وتنوع المهام الموكلة إليها في مختلف النشاطات الاقتصادية والسياسية والإدارية . ومن الهيئات المستقلة التي منحت الصلاحيات الرقابية والتي لها دور كبير في مساندة السلطة التنفيذية في الرقابة على مؤسسات الدولة هي هيئة النزاهة الاتحادية وديوان الرقابة المالية الاتحادي .

#### ١-هيئة النزاهة الاتحادية (COL)

تعد هيئة النزاهة من الهيئات المستقلة المشكله بموجب الدستور ، وقد أكد قانونها على أنها هيئة مستقلة تخضع لرقابة مجلس النواب ولها شخصية معنوية واستقلال مالي وإداري ويمثلها رئيسها أو من يخوله<sup>(٦٣)</sup>، ومنحها القانون صلاحية الرقابة على المؤسسات الحكومية من خلال كونها تعمل وبالسائل المتاحة لديها على منع الفساد ومكافحته واعتماد الشفافية في إدارة شؤون الدولة على جميع المستويات<sup>(٦٤)</sup>. كما إن للهيئة صلاحية تنمية ثقافة العمل في القطاعين العام والخاص تتمثل بالاستقامة والنزاهة في أخلاقيات الخدمة العامة التي تنتهجها مؤسسات الدولة الحكومية واعتماد مبدأ الشفافية والخضوع للمسائلة والاستجواب عبر البرامج العامة للتوعية والتثقيف<sup>(٦٥)</sup>.

وكما أن للهيئة إصدار تعليمات تتعلق بتنظيمات سلوك تتمثل بمجموعة من القواعد ومعايير السلوك الأدائي لضمان الأداء الصحيح والسليم لواجبات الوظيفة العامة<sup>(٦٦)</sup>. وبالمقابل قد ألزم قانون

النزاهة الاتحادي جميع دوائر ومؤسسات الدولة العامة بتزويد الهيئة بكل ما تطلبه من وثائق ومعلومات تسهم في إيجاد مواطن الخلل في أداء المؤسسات الحكومية تحقيقاً للصالح العام<sup>(٦٧)</sup>.

## ٢- ديوان الرقابة المالية الاتحادي (BSA)

يعد ديوان الرقابة المالية من الهيئات المستقلة التي ورد ذكرها في الدستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ (( يعد كل من البنك المركزي العراقي وديوان الرقابة المالية... هيئات مستقلة مالياً وإدارياً وينظم عملها بقانون ))<sup>(٦٨)</sup>، والتي تكون مستقلة مالياً وإدارياً ويعد أعلى هيئة رقابية مالية يرتبط بمجلس النواب ويمثله رئيس الديوان<sup>(٦٩)</sup>.

وتخضع لرقابة وتدقيق الديوان الجهات عدة تتمثل بمؤسسات ودوائر الدولة والقطاع العام أو أية جهة تتصرف في الأموال العامة جباية أو إنفاقاً أو تخطيطاً أو تمويلياً أو صيرفة أو تجارة أو إنتاج أعيان أو إنتاج سلع وخدمات أخرى<sup>(٧٠)</sup>، ونجد أن ديوان الرقابة المالية يمارس نوعين من الرقابة وهما :-

### النوع الأول :- الرقابة التقييمية

يمارس الديوان هذا النوع من الرقابة من خلال أعداد الخطط السنوية الشاملة لانجاز مهامه الرقابية والتي تتضمن مهام الرقابة وتقييم الأداء الخاص بالجهات الخاضعة للرقابة ، فضلاً عن قيام الديوان بأعداد الموضوعات والقضايا التي تعد ضرورية للتحقق من الشفافية ومستوى أداء المؤسسات الحكومية<sup>(٧١)</sup> . وإن من الأهداف الأساسية للديوان انه يسعى ليس للرقابة والتدقيق فحسب ، وإنما يركز بشكل أساسي على الرقابة التقييمية من خلال سعي ديوان الرقابة المالية إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بالتقييم والتركيز على تطوير كفاءة أداء الجهات الخاضعة للرقابة<sup>(٧٢)</sup>، فضلاً عن فرض رقابة تقييم الأداء للجهات الخاضعة للرقابة الديوان من مؤسسات ودوائر الدولة<sup>(٧٣)</sup> . وأشار قانون الرقابة المالية على انه يؤدي أعماله في الرقابة والتدقيق والتقييم وفقاً للقواعد والأصول والمعايير المحلية والدولية المعتمدة والطرق والوسائل المتعارف عليها<sup>(٧٤)</sup>.

### النوع الثاني :- الرقابة الإدارية

يمارس الديوان الرقابة المالية الاتحادي شتى أنواع الرقابة من أهمها الرقابة المالية والإدارية وتتجلى الرقابة المالية على مؤسسات الدولة من خلال رقابة الديوان على المؤسسة الحكومية والتأكد من كيفية تنفيذ العقود وإخراج المال العام وفقاً لما هو مخصص له من قبل المؤسسات الحكومية الخاضعة للرقابة وتدقيق معاملات الإنفاق العام للتأكد من سلامتها وعدم تجاوزها واستخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها وعدم حصول هدر وتبذير أو سوء تصرف وتقييم المردودات ، وذلك يتم من خلال التأكد من مصداقية وصحة البيانات المالية الواردة بالحسابات المالية والختامية

ومدى مطابقتها للقوانين والمبادئ الحسابية بالإطلاع على كافة الوثائق والسجلات والمعاملات والأوامر والقرارات ذات العلاقة بمهام الرقابة والتدقيق<sup>(٧٥)</sup>.

### المطلب الثاني/ المعايير التنظيمية

للوصول إلى كفاءة الأداء الوظيفي ومن ثم أنعكسه على نشاط وإنتاجية المؤسسة الحكومية لابد من معايير تنظيمية تتبعها السلطة التنفيذية منها ما يتعلق بالسياسة العامة للدولة وكل ما يؤثر على تطبيق وتنفيذ تلك السياسة من عوامل ومؤثرات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأهداف من قبل السلطة التنفيذية ، فضلاً عن العوامل الأخرى المتعلقة بالشؤون الإدارية والهيكلية التنظيمية للمؤسسات الحكومية وتمثل هذه المعايير بالآتي :-

### الفرع الأول/ رسم السياسة العامة

تمثل السياسة العامة الأعمال الموجهة نحو أهداف مقصودة وهي التي تتمثل بالبرامج التي تقوم بها المؤسسات الحكومية وتصدر بشأنها أنظمة وتعليمات وقرارات يحدد أهدافها وتسهل تطبيق القانون ، إذ تعبر السياسة العامة عن توجهات السلطة التنفيذية الأيدلوجية والعلمية .وتتصف السياسة العامة بالاستمرار والتجدد من خلال التكيف مع كل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وإعداد البرامج الملائمة مع تلك المتغيرات<sup>(٧٦)</sup>. إذ إن السلطة التنفيذية دور كبير فيصنع السياسة العامة من خلال الصلاحيات والسلطات الدستورية التي تتمتع بها السلطة التنفيذية على اعتبارها السلطة المختصة باتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق البرامج التي تعتمدها المؤسسات الحكومية التي تتأثر بشكل كبير وواضح بالسياسة العامة للدولة من خلال ارتباط الجهاز الإداري المتمثل بالمؤسسات الحكومية بالسلطة التنفيذية باعتبارها السلطة التنظيمية التي ينم عن طريقها تنظيم شروط تطبيق القوانين ومدى ملائمتها مع الشرعية الدستورية<sup>(٧٧)</sup>.

إذ أشار المشرع الدستوري العراقي الى (( إن رئيس مجلس الوزراء هو المسؤول التنفيذي المباشر عن السياسة العامة ))<sup>(٧٨)</sup>. وان مجلس الوزراء هو السلطة التي تمارس رسم السياسة العامة من خلال الاختصاصات الممنوحة لها وفق الدستور ،وأشار الدستور إلى أن مجلس الوزراء يمارس تخطيط وتنفيذ السياسة العامة للدولة ووضع الخطط العامة والإشراف على عمل الوزارات والجهات غير المنتظمة بوزارة<sup>(٧٩)</sup>. وبين المشرع الدستوري العراقي إلى أن من واجب الدولة اتخاذ جميع الإجراءات والإمكانات الخاصة للوصول إلى أعلى المعايير في تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية لأهدافها وخاصة فيما يتعلق بالنشاطات الاقتصادية أو المؤسسات ذات الطبيعة الاقتصادية<sup>(٨٠)</sup>.

وكذلك من واجب الدولة إن تتكفل الدولة بإصلاح الاقتصاد العراقي وفق أسس اقتصادية حديثة وتشجيع الاستثمارات ..))<sup>(٨١)</sup>. لذا فمن واجب الدولة وضع التشريعات وتحديد المصالح

الاساسية والخطط المتعلقة بحفظ كل ما يتعلق بأموال المؤسسة الحكومية والحرص على إدارتها بالشكل الصحيح وشروط التصرف بها ، وفقاً لحدود الشرعية الدستورية والتي لا يجوز النزول عنها .ولم يقتصر النص دستورياً على منح السلطة التنفيذية المتمثلة بمجلس الوزراء صلاحيات ومهام تتعلق برسم السياسة العامة وإنما اكد على تلك الصلاحية في النظام الداخلي لمجلس الوزراء وذلك من خلال منح صلاحية رسم السياسة الخارجية والاقتصادية والتجارية والمالية وإعداد خطط التنمية والموازنة الاستثمارية<sup>(٨٢)</sup>. وإن لتخطيط السياسة العامة للدولة أشكالاً وأنواعاً عدة تتكامل مع بعضها البعض للوصول إلى رسم السياسة العامة للدولة بصيغتها النهائية وتتمثل تلك الانواع بما يأتي :-

**النوع الأول** يتمثل بالسياسة الإستراتيجية وهي التي تختص بها مؤسسات وهيكلية الدولة الإدارية. أما **النوع الثاني** فيتمثل بالسياسة التوزيعية التي تتحدد وفقاً لقياس الأداء التوزيعي للسياسة العامة من خلال مقارنة كمية التوزيع للموارد والإمكانيات مع المنافع المتحققة في جميع القطاعات ومؤسسات الحكومية على اختلاف أنشطتها<sup>(٨٣)</sup>.

أما **النوع الثالث** فيتمثل بالسياسة التنظيمية والتي تتضمن وضع الخطط والبرامج الخاصة بأنشطة وأداء مؤسسات الدولة والحكم على ممارستها لاختصاصاتها وفق القانون من خلال الرقابة والإشراف لتحقيق المصلحة العامة<sup>(٨٤)</sup>. وترتكز السياسة العامة بصورة أساسية على عناصر تتمثل بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأهداف ومرونة تغيير الهيكلية الإدارية ، إذ يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه خطة تضعها الدولة والتي تحدد فيها سياسة الدولة طويلة الأجل لتحقيق الغايات والأهداف وكيفية بلوغها والبرامج الزمنية التي تستغرقها للتنفيذ ، مع الأخذ بنظر الاعتبار الموارد والإمكانيات المتاحة في الدولة ، ويتم ذلك من خلال التركيز بشكل أساسي على توفير البيانات التي تساعد في عملية التخطيط وتحديد الاتجاهات والبرامج التطويرية لمؤسسات الدولة<sup>(٨٥)</sup>.

ويعد التخطيط الاستراتيجي مسألة اساسية لتحديد ورسم السياسة العامة للدولة نظراً لما يحققه من كفاءة في الأداء المؤسسي ويتضح دوره بشكل واضح بتزويد المؤسسة الحكومية بما تستطيع ان تحققه من انجازات خلال فترة معينة ، وبالمقابل يعمل على تزويد المسؤولين بالمؤسسة عن ملامح التفكير بالمؤسسة وأهدافها ونشاطاتها ككل و يساعد المؤسسة الحكومية على زيادة قدرتها على تحقيق التوازن بين توزيع الموارد والإمكانيات المتاحة وتحديد طرق استخدامها ، فضلاً عن تحقيق التفاعل البناء بين المستويات الإدارية في التخطيط بين الجهات العليا والوسطى والدنيا داخل المؤسسة الحكومية<sup>(٨٦)</sup>.

ويتم التخطيط للسياسة العامة من خلال دور الوزارات والهيئات المساندة للسلطة التنفيذية لتحقيق أهداف الدولة الإستراتيجية في المجالات كافة ومن الجهات المساندة للسلطة التنفيذية هي وزارة التخطيط ، إذ ان الأهداف الرئيسية لتشكيل تلك الوزارة التي اشارت اليها التشريعات الخاصة بتلك الوزارة هي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات والإمكانات المادية والبشرية<sup>(٨٧)</sup> ، وكذلك تطوير مسيرة التنمية الإدارية بما يرفع من كفاءة أداء الجهاز الحكومي<sup>(٨٨)</sup> .

ومن اجل تحقيق هذه الوزارة لأهدافها منحها القانون وسائل وإجراءات عدة تتمثل بتطوير واقتراح السياسات الاقتصادية والاجتماعية لمختلف القطاعات لتحقيق التنمية الوطنية<sup>(٨٩)</sup> ، وكذلك تتولى الوزارة كل ما يتعلق بمسألة التقييم ومنها تقويم مسيرة التنمية الإجمالية والقطاعية والمكانية بصورة دورية وعرضها على مجلس الوزراء<sup>(٩٠)</sup> .

فضلاً عن تقويم نتائج ودراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمشاريع والمناهج الإنمائية قبل إدراجها في الخطط التنموية للسياسة العامة ، وكذلك تقويم جميع الخطط المتعلقة بالموازنات الاستثمارية السنوية المخصصة للمؤسسات الحكومية ودوائر الدولة والوزارات<sup>(٩١)</sup> . ولوزارة التخطيط متابعة كل ما يتعلق بتنفيذ مشاريع البرامج الاستثمارية وتأمين مستلزمات الفنية والإدارية لرفع كفاءة التنفيذ من قبل المؤسسات والوزارات الحكومية من خلال التنسيق مع الوزارات المعنية والجهات المستفيدة من مؤسسات ودوائر الدولة الحكومية<sup>(٩٢)</sup> .

وتستعين الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط في تقويم الأداء الخاص بمؤسسات الدولة وفي إعداد وتخطيط السياسة العامة ووضع الخطط التنموية للوزارات من خلال تشكيلات وهيئات إدارية خاصة وتتمثل تلك التشكيلات بما ياتي :-

#### ١- دائرة السياسات الاقتصادية والمالية

#### ٢- دائرة التنمية البشرية

#### ٣- المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات .

#### ٤- قسم وشعبة السياسة العامة

ونجد إن تلك الهيئات لكل لها اختصاص معين يساهم بشكل أو بآخر في إعداد الخطط الإستراتيجية وسهم في وضع الإستراتيجية العامة للدولة<sup>(٩٣)</sup> ، إذ يتم عن طريق دائرتي السياسات الاقتصادية والمالية والتنمية البشرية إعداد البحوث والدراسات في كل ماله صلة بعملية التنمية الوطنية الشاملة والمتعلقة بتطوير أنشطة الوزارات والمؤسسات الحكومية وكل ما يتعلق بخطط السياسة العامة الاقتصادية وتطوير التنمية الإدارية<sup>(٩٤)</sup> .



أما بالنسبة للمركز الوطني للتطوير الإداري فيعد من أهم التشكيلات المساندة للسلطة التنفيذية ، إذ يهدف هذا التشكيل إلى تقديم المقترحات والخطط الخاصة بتطوير والتنمية الإدارية لمؤسسات الدولة انسجاماً مع التطورات الاقتصادية الجديدة للدولة ومساعدتها في وضع السياسة العامة المتعلقة بنشاط المؤسسات الحكومية والوزارات وتطوير الأداء الحكومي .ويسعى المركز الوطني للتطوير الإداري إلى مساندة السلطة التنفيذية من خلال وسائل عدة تتمثل<sup>(٩٥)</sup> .:-

٢- نشر مفاهيم المعلوماتية و تفعيل دور التعاون بين مؤسسات الدولة في عملية التنمية ورفع كفاءة الأداء الحكومي في إعداد الخطط الإستراتيجية .

٣- تطوير أساليب العمل الإحصائي وتكامل قواعد المعلومات الخاصة بنشاط وأداء المؤسسات الحكومية .

٤- الارتقاء بواقع برامج الجودة الإدارية باعتبارها المحصلة النهائية لعملية التنمية الإدارية وتطويرها في عموم الأنشطة الاقتصادية الانتاجية والخدمية في دوائر الدولة والقطاع الخاص والمختلط ومدى انعكاس ذلك على أداء وتقييم نشاط المؤسسات الحكومية وتطبيقها بشكل فاعل لتحسين ادارتها داخل مرافق الدولة .

أما بالنسبة للهيئة الرابعة المتمثلة بقسم السياسة العامة ، فنجد إنها من الهيئات المستحدثة من قبل مجلس الوزراء ، إذ كانت أهم توجهات الأمانة العامة لمجلس الوزراء العراقي إلى استحداث تشكيلات تنظيمية وهيكلية داخل دوائر ومؤسسات الدولة الحكومية من خلال استحداث وحدة تنظيمية إدارية بمستوى شعبة أو قسم تحمل عنوان السياسة العامة والهدف منها هو تخطيط وتحقيق وتنفيذ برامج التنمية الشاملة وتنظيم عملية وضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ وفقاً للبرامج الحكومية وخطة التنمية الوطنية والمشاركة في عملية تنمية السياسة العامة وإبداء التوجيهات والمقترحات للجهة المختصة في ضوء المنهاج والمعايير القياسية وذلك لتنمية خيارات السياسة العامة المعدة من قبل الأمانة العامة لمجلس الوزراء<sup>(٩٦)</sup>. ويتولى هذا التشكيل الإداري أيضاً مهمة إشاعة مفاهيم السياسة العامة وأهميتها في تحقيق الأهداف المرسومة من خلال إقامة الورش والدورات التدريبية والندوات، وكذلك تأسيس قاعدة بيانات للسياسة العامة في كل من وزارات الدولة ومؤسساتها الحكومية<sup>(٩٧)</sup>.

ونجد ان رسم السياسة العامة ووضع الخطط لمؤسسات الدولة في العراق لا يقتصر على قيام السلطة التنفيذية بذلك وإنما ممثلوها في المحافظات غير المنتظمة في اقليم من خلال مراقبة وتقييم الفروع التابعة للمؤسسات الحكومية المركزية في المحافظات ، اذ منح قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ المعدل المجالس المحلية سلطة التقييم من خلال المساهمة في رسم السياسة العامة في المحافظة بالتنسيق مع الوزارات المعنية في مجال تطوير الخطط المتعلقة

بها ، فضلا عن الرقابة على جميع أنشطة الهيئات التنفيذية المحلية وتقييم حسن اداء اعمالها<sup>(٩٨)</sup>، كما ان المشرع العراقي قد منح المجالس المحلية سلطة تحديد اولويات تلك المجالس في المجالات كافة ورسم سياستها الاستراتيجية لتحقيق التنمية وبما لا يتعارض مع التنمية الوطنية<sup>(٩٩)</sup>. وفي مجال القانون المقارن نجد ان المشرع المصري قد انشأ منظومة خاصة تابعة لوزارة التخطيط المصرية تدعى (منظومة الاداء الحكومي) والهدف من انشائها هو قياس اداء الجهاز الاداري وفق احدث المعايير العالمية والتي تكون بدورها اجهزة مساعدة ومساندة للحكومة المصرية في رصد وتقييم اداء اجهزة ومؤسسات الدولة كافة . ومن الاهداف الاستراتيجية للمنظومة هي ضمان تنفيذ المستهدفات التنموية التي توافق عليها الحكومة المصرية وبالتنسيق مع كافة الوزارات والجهات الادارية المختلفة والعمل على تحقيق المواثمة بين اهداف الحكومة والأداء الفردي للجهات والمؤسسات الحكومية ، وتعتمد تلك المنظمة على الاداء الحكومي من خلال وضع معايير تتعلق بمحصلة ناتجة عن كل من الاداء الفردي والأداء التنظيمي للوحدات الحكومية التي يعمل بها الافراد ، اذ يعكس الاداء الحكومي لأية دولة مستوى الاداء الجزئي لأجهزتها الحكومية من وزارات وهيئات ومؤسسات وغيرها<sup>(١٠٠)</sup>.

أما المشرع الإماراتي ويهدف مواكبة المستجدات الحكومية ودعم قياس كفاءة وأداء المؤسسات وربطها بانجازات الجهات الحكومية الاتحادية ، فقد تم اصدار العديد من الانظمة المتعلقة بتقييم الاداء ومنها نظام ادارة الاداء رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ والمتعلق بتنظيم ادارة الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية ، ونظام ادارة الاداء رقم ٢ لسنة ٢٠١٨ الصادر من قبل الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية وكان هذا النظام يركز بصورة اساسية على تحديد الاهداف والكفاءات وكيفية ربط الاهداف الفردية بالخطط التشغيلية للهيئة بنظام ادارة الاداء من خلال توثيق الاهداف وفق مدخلات الخطط الاستراتيجية للمشاريع والمؤسسات الحكومية ، فضلاً عن المبادرات التي تنفذ بصورة فعلية في الادارات لمختلف المؤسسات الحكومية .

وقد اشار النظام الصادر من المجلس الاماراتي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠ في الفصل الثاني منه الى ان الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية تمارس صلاحياتها في تطبيق نظام ادارة الاداء لموظفي الحكومة الاتحادية من خلال اصدار تعليمات وأدلة ارشادية مرتبطة بتطوير النظام الالكتروني وإرساء قواعد الاداء المؤسسي ومعاييره ، فضلاً عن مهامها في تطوير النيات واستراتيجيات ادارة اداء المؤسسات وتوفير الدعم الاستشاري للجهات الحكومية الاتحادية .وتضمن النظام ايضاً في الفصل الاول منه ( الفقرة / ثانياً) على العديد من المبادئ تتعلق بالتوافق الاستراتيجي اي تعزيز

فكرة ربط أداء المؤسسات وموظفيها بالتوجه الاستراتيجي للحكومة الاتحادية والإدارة بالأهداف وبناء العلاقات التكاملية التبادلية من خلال ربط العمل بالحافز وفرص الترقية والتدريب والتطوير داخل المؤسسة الحكومية ، فضلاً عن ارساء نظام لإدارة أداء الموظفين يتسم بالثبات والمصداقية من خلال تحديد معايير وسياسات تتماشى مع تشريعات وأنظمة الحكومة الاتحادية لتعزيز الولاء الوظيفي .

في حين اشارت ( الفقرة / ثالثاً ) من الفصل الاول من النظام اعلاه الى جملة من الاهداف ارتكزت بصورة اساسية على ترسيخ منهج يضمن ربط الاداء مع المكافآت الانجاز ،وتشجيع وتعزيز الانجازات الفردية ، فضلاً عن وضع اسس واضحة لقياس مدى الاسهامات الفعلية في تحقيق وانجاز الاهداف الاستراتيجية للجهات الاتحادية ومؤسساتها .

ومن خلال ما سبق نجد ان اغلبية الدول لديها منظومة او هيئة خاصة تتولى مهمة تقييم وقياس أداء المؤسسات الحكومية ولديها قوانين وتشريعات خاصة تنظم عمل تلك الهيئات وتمنحها عدد من الصلاحيات و الوسائل التي تمكنها من تحقيق اهدافها في التقييم ،ولا تقتصر صلاحيات تلك الهيئات كما هو الحال في مصر والأمارات العربية المتحدة على مهمة التقييم فحسب ،بل العمل على رفع مستوى أداء المؤسسات من خلال بيان وتشخيص المعوقات التي تعرقل أداء ونشاط المؤسسات ووضع مؤشرات ودلالات تتعلق بتخطيط الاداء وتحديد الركائز الاساسية لإدارة نظام التقييم والتي تكون متفكة ومتلائمة مع معايير عدة خصصت لتحديد الاطر العامة والزمنية لممارسة النشاط الحكومي من قبل المؤسسات على اختلاف انشطتها ،وتسريع تحقيق الاهداف من خلال المعايير التنظيمية التي تتعلق بروح القيادة والنظرة المستقبلية والانجاز والتأثير وغيرها من المعايير الاخرى .

### الفرع الثاني/تطبيق الأنظمة والبرامج التطويرية

لمعرفة مستوى أداء المؤسسات الحكومية لابد من مواكبة التطورات الحديثة وتطبيق البرامج الدولية المتعلقة بمستوى الأداء لزيادة نشاط وكفاءة المؤسسات الحكومية وكوادرها الوظيفية من خلال مدى إمكانية تطبيق البرامج المتعلقة بالجودة الشاملة والتنمية الإدارية . وتعد الجودة من البرامج الحديثة والعالمية المطبقة في اغلب دول العالم ، إذ تمثل نهضة جديدة وأسلوباً فعالاً في إدارة المؤسسات الحكومية لتحقيق مستوى أداء عالي من حيث العاملين والهيكل الإداري بما يحقق النمو والتطور لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الإنتاجية المطلوبة لنشاط المؤسسة ، إذ تعد إدارة

الجودة الشاملة وتطبيقها فلسفة إدارية لقيادة المؤسسات الحكومية وترتكز بشكل أساسي على تطوير المؤسسة وهي بذلك تمثل ركناً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الحكومية<sup>(١٠١)</sup>. ويرتكز مفهوم البرامج الجودة الشاملة بأنها جميع السياسات والنظم والعمليات الموجهة نحو ضمان ودعم وتعزيز جودة النشاط داخل المؤسسات الحكومية، كما تعد أنها إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم التي تستمد حركتها من المعلومات التي يمكن من خلالها استثمار المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم الإداري لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة الحكومية<sup>(١٠٢)</sup>.

وان التأكيد على تطبيق برامج الجودة الشاملة وتحسينها يتم من خلال تدريب وتقويم وتطوير العاملين في المؤسسات الحكومية والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق النسبة الأكبر من الأهداف أو نشاط المؤسسات الحكومية وتقديم خدماتها على أكمل وجه. كما إن نظام الجودة يؤدي إلى تجاوز العديد من المعوقات وعوامل التأخر في انجاز العمل الوظيفي والتخلص من الإهدار الكمي والنوعي للموارد والإمكانيات<sup>(١٠٣)</sup>.

وهناك بعض البرامج المتعلقة بمعايير الإجابة المؤسسية والتي تتضمن تصميم الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعية من قبل السلطة التنفيذية، إذ نجد أن اغلب البرامج التطويرية الخاصة بنشاط المؤسسة الحكومية كبرامج الجودة والتنمية المستدامة ونماذج التميز الأوربية وهي من البرامج الإدارية المطبقة عالمياً في تقييم أداء ونشاط المؤسسة الحكومية وتعتمد تلك البرامج على معايير ومحددات أساسية،

اذ يتم الاعتماد في تطبيق تلك البرامج على وجود قيادة فعالة تتمكن من تنمية مفهوم الجودة وتستطيع تحديد الحاجات الأساسية المادية والبشرية لتنفيذ النشاطات المتعلقة بالمؤسسة الحكومية<sup>(١٠٤)</sup>. ويعد نموذج التميز الأوربي (EFQM) من المداخل الإدارية الحديثة نسبياً التي ظهرت عام ١٩٨٨، إذ تم إنشاء المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة لتطوير وتحسين أداء المنظمات والمؤسسات والهيئات الإدارية، ومن ثم دعت الحاجة التي الى بناء إطار ومفاهيم الجودة من خلال التوصل واستحداث برامج الحاجة الى هذه البرامج نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية التي حتمت تطبيق تلك البرامج تماشياً مع المتغيرات الاقتصادية وضرورة مواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال، وقد تم استحداث نموذج التميز الأوربي عام (١٩٩١-١٩٩٢) وأصبحت هذه النماذج

## دور السلطة التنفيذية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية

عالمية تبنتها العديد من الدول الأوروبية فرنسا وألمانيا وسويسرا وكذلك بعض الدول العربية كالإمارات وقطر والمملكة العربية السعودية والأردن (١٠٥).

ومن هذه البرامج برامج التنمية المستدامة وبرامج التمييز الأوربي والذي يعتمد كل منها على محددات تتعلق بالقيادة الهادفة وفعالية السياسات والاستراتيجيات وكيفية إدارة الموارد البشرية والإمكانيات المالية للحصول على النتائج والأهداف المرسومة لكل مؤسسة على اختلاف أنشطتها (١٠٦).

وكذلك برامج التنمية الأخرى والمطبقة دولياً في أغلب دول العالم هو البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والذي يهدف الى مساعدة البلدان على ادراج الاهداف ضمن عمليات التخطيط الوطني الخاص بمؤسسات تلك البلدان ، وان جميع المؤسسات الانمائية في منظومة الامم المتحدة تتعاون فيما بينها لتضمن استراتيجياتها الانمائية ضمن الخطط التنموية لبلدان العالم ومن ثم اعتمادها في تحديد أنشطة وأهداف مؤسساتها الحكومية (١٠٧).

## خاتمة

بعد أن تم البحث في موضوع دور السلطة التنفيذية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات تتمثل بالآتي :-

### أولاً // النتائج

١- إن لتقييم الأداء أهمية كبيرة للمؤسسات الحكومية ، إذ يمثل إحدى أساسيات تطوير وتنمية الاداء الحكومي والعمل المؤسساتي ، وأفضل وسيلة لتنفيذ القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة الحكومية من خلال اعتماد الموضوعية والدقة في التقييم .

٢- إن عملية التقييم لا تعد هدفاً بحد ذاتها ، بل هي وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء ومعالجة القصور والثغرات التي تعترى النشاط الحكومي .

٣- تتمثل المعايير المعتمدة في تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء الحكومي مرضياً ومحققاً للأهداف المرسومة بمعايير قانونية تتمثل بالرقابة الذاتية والخارجية وتنظيمية اساسها حسن تطبيق القانون ورسم السياسة التنظيمية وتطبيق معايير الجودة وتطوير الاداء وفقاً للبرامج الحكومية المحددة وفق الدستور .

٤- إن نشاط وأداء المؤسسات الحكومية يتأثر وبشكل كبير بطبيعة واتجاهات السياسة العامة للدولة وكيفية تنفيذها من قبل السلطة التنفيذية .

٥- للسلطة التنفيذية وسائل وصلاحيات رقابية تستطيع من خلالها الوصول إلى الإحصائيات المطلوبة في قياس كفاءة أداء المؤسسات الحكومية ، فضلاً عن كون السلطة التنفيذية هي السلطة المختصة عن رسم السياسة العامة وتنفيذها بما يحقق أهداف المؤسسات والوزارات الحكومية على اختلاف أنشطتها ووفقاً للبرامج الموضوعية والتخطيط العام لسياسة الدولة في رفق نشاط المؤسسة الحكومية وتحقيق الأهداف المرجوة .

٦- لا يرتكز تقييم الأداء من قبل السلطة التنفيذية على المعايير المحددة من قبلها ، بل ان هناك معايير تنظيمية تتعلق بالجوانب الإدارية والهيكلية الخاصة بالمؤسسات الحكومية ومدى تطبيقها للبرامج التطويرية والطرق الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي .

### ثانياً // المقترحات

١- نقترح استحداث هيئة مستقلة تنظم بتشريع خاص تكون مسؤولة بالدرجة الاساس عن تقييم اداء المؤسسات الحكومية وأنشطتها، من خلال تحديد الاساليب والآليات الاساسية لانجاز المؤسسات لأهدافها واعتماد معايير قانونية وتنظيمية واضحة وحديثة لقياس مدى انجاز الاهداف ، خاصة وان

## دور السلطة التنفيذية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية

- الدستور العراقي لسنة ٢٠٠٥ قد اجاز وفق المادة (١٠٨) منه استحداث هيئات مستقلة اخرى حسب الحاجة والضرورة ووفقا للقانون .
- ٢- ضرورة العمل والتنسيق مع الأجهزة الإحصائية الوطنية والهيئات الدولية والإقليمية المختصة بتطوير النشاطات الحكومية ومؤسساتها للوصول إلى التميز في الأداء المؤسسي .
- ٣- تحديد أولويات الإصلاح القانوني في حالة اكتشاف مواطن الخلل والضعف في الأداء المؤسسي من خلال تشريع واقتراح مشروعات القوانين المتضمنة وضع العديد من المعايير والأسس اللازمة للوصول إلى أهداف المؤسسات الحكومية على اختلاف أنشطتها .
- ٤- إعداد مؤسسات قوية قادرة على الإنتاج والانجاز من خلال قيام السلطة التنفيذية بتحسين وتطبيق وتوطين أهداف التنمية المستدامة والأهداف الإنمائية والبرامج الدولية وأساليب التمكين الوظيفي وتطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بتطوير العمل الإداري والعمل على تطبيق ذلك من خلال رفع العراقيل أمام نشاط المؤسسات الحكومية بعيدا عن الروتين والتوجهات السياسية .
- ٥- التركيز من قبل السلطة التنفيذية بعدها المختصة بوضع السياسة العامة للدولة على مسألة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية ، والأخذ بنظر الاعتبار العوامل التي تتعلق بمواطن الضعف والقوة و الإمكانيات المتاحة ، فضلا عن البيئة الاقتصادية والسياسة التشريعية .
- ٦- ضرورة قيام السلطة التنفيذية باتخاذ جميع الإجراءات اللازمة والكفيلة لاستحداث نظام خاص بالمعلومات والتي تلبي حاجة المؤسسات الحكومية ، فضلا عن إمكانية إجراء تغيير واستحداث مرن في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية وبما يسهل عملية إعادة تنظيمها وبدون معوقات وكلما دعت الحاجة إلى ذلك .
- ٧- اعتماد الموضوعية والدقة في فهم وتفسير القوانين وبرامج الاداء الحكومي وكيفية تطبيقها على عملية تقييم اداء المؤسسات الحكومية .
- ٨- الاستناد في عملية تقييم الاداء للمؤسسات الحكومية على معايير تتضمن استقطاب جميع البيانات من خلال اساليب تتعلق بالإنتاجية الموضوعية والكادر الوظيفي واتخاذ ما يلزم للوصول الى التحسين المستمر والمعالجات الوقائية لنشاطات المؤسسات الحكومية لتقليل الهدر الحاصل في الإمكانيات والموارد المالية.
- ٩- اعتماد الانظمة الحديثة في التقييم وخاصة تطبيق نظام الادارة الالكترونية لربط الهيكليات الادارية لمؤسسات الدولة الحكومية لضمان الوصول الى التقييم الامثل من حيث الشفافية والمصادقية .

## الهوامش

- (١) رنا محمد العبيات ، تطوير أداء الموظفين ، بحث منشور على الموقع الالكتروني في ١٦ يناير ٢٠١٩ ، ص ٣ .  
[WWW.mawoo3.com](http://WWW.mawoo3.com)
- (٢) الضب الزهرة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ، ٢٠١٣ .
- (٣) د. مهدي صالح مهدي ، د. علاء حاكم ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، دار الذاكرة للنشر والتوزيع ، العراق ، ط ١ ، ٢٠١٢ ، ص ١٦ .
- (٤) الضب الزهرة ، المصدر السابق ، ص ٣٤ .
- (٥) د. محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٧٠ .
- (٦) معايير التميز والأداء المؤسسي والجدارات القيادية (EFQM)، ورقة عمل مقدمة إلى مركز الأعمال الأوروبي، ٢٠١٦، ص ٣. منشورة على الموقع الالكتروني  
[WWW.ge.lane.com](http://WWW.ge.lane.com)
- (٧) معايير التمييز والأداء المؤسسي ، المصدر السابق ، ص ٣٨ .
- (٨) رنا محمد العبيات ، المصدر السابق ، ص ٦ .
- (٩) برامج وقواعد التقييم في منظومة الأمم المتحدة ، وثيقة الأمم المتحدة A/c.2/59/L.63 المرقمة المؤرخة 17/ديسمبر 2004/، البند (6-1) ، منشور على الموقع الالكتروني  
[www.UNENNORMS.COM](http://www.UNENNORMS.COM)
- (١٠) صليحة رقاد ، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (آفاقه ومعوقاته)، رسالة دكتوراه ، جامعة سطين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ، ٢٠١٣ ، ص ١٣ .
- (١١) د. محمد احمد الخولي ، منهجيات تقييم الأداء المؤسسي والخطط الإستراتيجية ، ورشة عمل صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، اسطنبول ، تركيا ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٢ .
- (١٢) د. محمد احمد الخولي ، المصدر السابق ، ص ٣٤ .
- (١٣) صليحة رقاد ، المصدر السابق ، ص ٤١ .
- (١٤) د. حسين عبد العال محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٥٠ .
- (١٥) محمد ديب مصطفى رضوان ، اثر أساليب الرقابة البرلمانية على أداء المؤسسات الحكومية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، ٢٠١٦ ، ص ٨٤ .
- (١٦) محمد ديب مصطفى رضوان ، المصدر السابق ، ص ٨٣ .



## دور السلطة التنفيذية في تقييم أداء المؤسسات الحكومية

- (١٧) د.حسين عبد العال محمد ، المصدر السابق ، ص١٢
- (١٨) د. عادل الشبراوي ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص ١٠
- (١٩) د.هناء شحات السيد إبراهيم ، دور المؤشرات التعليمية في تقييم أداء المؤسسات التعليمية ، بحث منشور ، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ، القاهرة ، ٢٠١٦ ، ص ٥. منشور على الموقع الإلكتروني [WWW.Researchgate.net](http://WWW.Researchgate.net)
- (٢٠) د. حيدر حاتم فالح ، التقييم والتقييم وضمان الجودة في التعليم العالي ، بحث منشور على الموقع الإلكتروني ، ص ٤ . [WWW.uobabylon.edu.iq](http://WWW.uobabylon.edu.iq)
- (٢١) د.حسين عبد العال محمد ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٥٠ .
- (٢٢) د. مشيب بن عايض القحطاني ، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، بحث منشور في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون دول الخليج العربي ، ٢٠١٥ ، ص ٧٦ منشور على الموقع الإلكتروني :- [www.dr.alameri.com](http://www.dr.alameri.com)
- (٢٣) د. مشيب بن عايض القحطاني ، المصدر السابق ، ص ٧٧ .
- (٢٤) د.محمد حافظ ، حجازي ، المصدر السابق ، ص ١٨٤ .
- (٢٥) راوية حسن ، مدخل استراتيجي للتخطيط والتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ١٠ .
- (٢٦) محمد حافظ حجازي ،المصدر السابق ، ص ١٨٥ .
- (٢٧) راوية حسن ، المصدر السابق ، ص ١٣ .
- (٢٨) علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٥ ، ص ٣١ .
- (٢٩) علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي ، المصدر السابق ، ص ٣٢ .
- (٣٠) عصام عبد الفتاح المطر ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩ .
- (٣١) عامر ابراهيم قنديلجي ،الحكومة الإلكترونية ،دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٥ ، ص ١٢٥ .
- (٣٢) لمزيد من التفاصيل حول هذه الانظمة ينظر البوابة الرسمية لحكومة دولة الامارات العربية المتحدة .

[www.uaecabinet.ae](http://www.uaecabinet.ae)

- (٣٣) صليحة رقاد ، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (آفاقه ومعوقاته)، رسالة دكتوراه ، جامعة سطين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ، ٢٠١٣ ، ص ٣٩ .
- (٣٤) د.هناء شحات ، المصدر السابق ، ص ٦ .
- (٣٥) المادة (٨٠/أولا) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ .
- (٣٦) المادة ١٤ النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ .
- (٣٧) المادة (٢/أولا) من النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ .
- (٣٨) المادة ١٣ من النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ .
- (٣٩) المادة (٣٣ / ثامنا ) من النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ .
- (٤٠) المادة (٣٣ / تاسعا) من النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ .
- (٤١) المادة (٢٠/أولا ) من النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ .
- (٤٢) المادة (٢٠/ثانيا ) من النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ .
- (٤٣) المادة (٦٦) من دستور الإمارات العربية المتحدة لسنة ١٩٧١ .
- (٤٤) المادة (٥) من نظام ادارة الاداء الاماراتي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ .
- (٤٥) المادة (٥/أولا) من قانون إنشاء المجالس الوزارية المتخصصة المغربي لسنة ١٩٨٩ .
- (٤٦) المادة (٥/ثانيا) من قانون إنشاء المجالس الوزارية المتخصصة المغربي لسنة ١٩٨٩ .
- (٤٧) نسخة من قرارات وتوصيات المجلس الوزاري للخدمات الاجتماعية، منشور على الموقع الالكتروني الخاص بالأمانة العامة لمجلس الوزراء العراقي

[www.cabinet.iq](http://www.cabinet.iq)

- (٤٨) المادة (٣٣ / عاشرا ) من النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ .
- (٤٩) د. صباح نوري معطوف ، إستراتيجية الإصلاح والتطوير الإداري للجهاز الحكومي ، ورقة عمل ، منشورة على الموقع الالكتروني :-

[WWW.abaa.Org](http://WWW.abaa.Org)

- (٥٠) الفقرة الأولى من التقرير السنوي الأول للأمانة العامة لمجلس الوزراء (الهيكل التنظيمي ، الأدوار والمسؤوليات ) صادر عن الامانة العامة لمجلس الوزراء العراقي / آيار / ٢٠٠٧ .
- (٥١) الفقرة الثانية التقرير السنوي الأول للأمانة العامة لمجلس الوزراء (الهيكل التنظيمي ، الأدوار والمسؤوليات ) صادر عن الامانة العامة لمجلس الوزراء / آيار / ٢٠٠٧ .

- (٥٢) الفقرة الثالثة التقرير السنوي الأول للأمانة العامة لمجلس الوزراء (الهيكل التنظيمي، الأدوار والمسؤوليات) صادر عن الامانة العامة لمجلس الوزراء / آيار / ٢٠٠٧.
- (٥٣) الفقرة الرابعة التقرير السنوي الأول للأمانة العامة لمجلس الوزراء (الهيكل التنظيمي، الأدوار والمسؤوليات) صادر عن الامانة العامة لمجلس الوزراء / آيار / ٢٠٠٧.
- (٥٤) الفقرة الخامسة التقرير السنوي الأول للأمانة العامة لمجلس الوزراء (الهيكل التنظيمي، الأدوار والمسؤوليات) صادر عن الامانة العامة لمجلس الوزراء العراقي / آيار / ٢٠٠٧.
- (٥٥) الفقرة السادسة التقرير السنوي الأول للأمانة العامة لمجلس الوزراء (الهيكل التنظيمي، الأدوار والمسؤوليات) تقرير صادر عن الامانة العامة لمجلس الوزراء / آيار / ٢٠٠٧.
- (٥٦) المادة (٦١/ ثانيا) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥.
- (٥٧) المادة (٦١/سابعاً/أ-ب) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥.
- (٥٨) المادة (٢٧/أولاً/ثانيا / ثالثاً/ رابعاً) من قانون مجلس النواب العراقي وتشكيلاته رقم ١٣ لسنة ٢٠١٨.
- (٥٩) المادة (١٤/ثانيا) من قانون مجلس النواب العراقي وتشكيلاته رقم ١٣ لسنة ٢٠١٨.
- (٦٠) المادة (١٥/ ثالثاً) من قانون مجلس النواب العراقي وتشكيلاته رقم ١٣ لسنة ٢٠١٨.
- (٦١) المادة (٢٧/ سابعاً) من قانون مجلس النواب العراقي وتشكيلاته رقم ١٣ لسنة ٢٠١٨.
- (٦٢) المادة (٣٢/أولاً / ثالثاً / خامساً) من النظام الداخلي لمجلس النواب العراقي لسنة ٢٠٠٧.
- (٦٣) المادة (٢) من قانون هيئة النزاهة العراقي رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١.
- (٦٤) المادة (٣) من قانون هيئة النزاهة العراقي رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١.
- (٦٥) المادة (٣/ ثالثاً) من قانون هيئة النزاهة رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١.
- (٦٦) المادة (٣/ سادساً) من قانون هيئة النزاهة رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١.
- (٦٧) المادة (١٥/أولاً) من قانون هيئة النزاهة رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١.
- (٦٨) المادة (١٠٣/أولاً) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥.
- (٦٩) المادة (٥) من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم ٣١ لسنة ٢٠١١.
- (٧٠) المادة (٧/ الفقرة أولاً و ثالثاً) من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي رقم ٣١ لسنة ٢٠١١.
- (٧١) المادة (٨/أولاً) من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي رقم ٣١ لسنة ٢٠١١.
- (٧٢) المادة (٤/ ثانيا) من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم ٣١ لسنة ٢٠١١.
- (٧٣) المادة (٦/ ثانيا) من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم ٣١ لسنة ٢٠١١.

- (٧٤) المادة (١١) من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم ٣١ لسنة ٢٠١١ المعدل .
- (٧٥) المادة (١٣) من قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم ١٣ لسنة ٢٠١١ المعدل .
- (٧٦) جيمس اندرسون ، صنع السياسة العامة ، ترجمة عامر الكبيسي ، ط٢ ، عمان للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠٠٢ ، ص ١٦ .
- (٧٧) ستوف لخضر ، دور الفواعل الرسمية في رسم السياسة العامة بالجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، الجزائر ، ٢٠١٨ ، ص ٥٥ .
- (٧٨) المادة (٧٨) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥
- (٧٩) المادة (٨٠/أولا) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ .
- (٨٠) المادة (٢٥/أولا) من الدستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ .
- (٨١) المادة (٢٥/ثانيا) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥
- (٨٢) المادة (٢/الفقرة ثانيا/ثالثا) من النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ .
- (٨٣) د. هشام عبد الله ، السياسة العامة المقارنة في وقتنا الحاضر ، الدار الأهلية للطباعة والنشر ، عمان ، ١٩٩٧ ، ص ١٩٢ .
- (٨٤) د. هشام عبد الله ، المصدر السابق ، ص ١٩٥ .
- (٨٥) د. هناء شحات السيد إبراهيم ، المصدر السابق ، ص ٦ .
- (٨٦) د. علي فلاح الضلاعين ، معايير مقترحة للتمييز الإداري في ضوء النموذج الأوربي ، بحث منشور ، مجلة العلوم التربوية ، العدد الأول ، الجزء الثالث ، ٢٠١٨ ، ص ٢٤ .
- (٨٧) المادة (٢ / أولا) من قانون وزارة التخطيط العراقي رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ .
- (٨٨) المادة (٢/ثانيا) من قانون وزارة التخطيط العراقي رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ .
- (٨٩) المادة (٣/أولا) من قانون وزارة التخطيط العراقي رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ .
- (٩٠) المادة (٣/رابعا) من قانون وزارة التخطيط العراقي رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ .
- (٩١) المادة (٣/خامسا) من قانون وزارة التخطيط رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ .
- (٩٢) المادة (٣ / ثالثا) من قانون وزارة التخطيط رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ .
- (٩٣) المادة (٦/أولا) من قانون وزارة التخطيط رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ .
- (٩٤) المادة (٦/أولا/ب) من قانون وزارة التخطيط رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ .
- (٩٥) المادة (٣/ثاني عشر) من قانون وزارة التخطيط رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ .
- (٩٦) المادة (٦/أولا/ج) من قانون وزارة التخطيط رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩

(٩٧) منقول عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء /جلسة مجلس الوزراء وتوصياته في ٢٠١٤/١٢/٣ منشور على الموقع الإلكتروني

[WWW.Cabinet.iq](http://WWW.Cabinet.iq)

(٩٨) المادة (٧/ فقرة رابعا وسادسا ) من قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم العراقي رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ المعدل .

(٩٩) المادة (٧ / فقرة خامس عشر ) من قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم العراقي رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ المعدل .

(١٠٠) تقرير صادر عن وزارة التخطيط المصرية (منظومة الاداء الحكومي )، ٢٨ مارس ٢٠١٩ ، ص ٥ ، منشور على الموقع الإلكتروني

[WWW.dn.ampproject.org](http://WWW.dn.ampproject.org)

(١٠١) د. مهدي صالح مهدي ،د. علاء حاكم ،تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق ، ط١ ، ٢٠١٢ ، ص ٧٩ .

(102)Dden, H.W (1999),Transforming the Organization ;Asocial Technical Approach .London.p 56

(١٠٣) د. مهدي صالح مهدي ،د. علاء حاكم محسن ، المصدر السابق ، ص ١٤٤ .

(١٠٤) د. خليل ابراهيم العاني ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات (الايزو 9000 )، ط١ ، مطبعة الاشقر ، العراق ، ٢٠٠٢ ، ص ٥٦ .

(١٠٥) د. صباح نوري معطوف ، استراتيجية الاصلاح والتطوير الاداري للجهاز الحكومي ، ورقة عمل مقدمة الى الهيئة الاستشارية العراقية للإعمار والتطوير (ICADP) ، منشور على الموقع الإلكتروني

[WWW.abaa.org](http://WWW.abaa.org)

(106)Daniel W, Williams , " Reinventing the proverbs of Government " public Administration Review,Nov.2000,p.33.

(١٠٧) تقرير صادر عن المجلس التنفيذي لبرنامج الامم المتحدة في الدورة العادية ٣٠ كانون الثاني لسنة ٢٠١٧ ، ص ٣ .

## المصادر

## أولاً الكتب

١. جيمس اندرسون ، صنع السياسة العامة ، ترجمة عامر الكبيسي ، ط٢، عمان للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠٠٢.
٢. د.حسين عبد العال محمد ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦.
٣. د. خليل ابراهيم العاني ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات (الايزو 9000 )، ط١ ، مطبعة الأشقر، العراق ، ٢٠٠٢.
٤. راوية حسن ، مدخل استراتيجي للتخطيط والتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
٥. د. عادل الشبراوي ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة ، ١٩٩٥.
٦. عامر ابراهيم قنديلجي ، الحكومة الالكترونية ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٥ .
٧. عصام عبد الفتاح المطر ، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، مصر ، ٢٠٠٨.
٨. علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، الادارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
٩. د. محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، ط١ ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
١٠. د. مهدي صالح مهدي ،د. علاء حاكم ،تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق ، ط١ ، ٢٠١٢.
١١. د. هشام عبد الله ، السياسة العامة المقارنة في وقتنا الحاضر ، الدار الأهلية للطباعة والنشر، عمان ، ١٩٩٧.

## ثانياً // الرسائل والأطاريح الجامعية

١. الضب الزهرة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ٢٠١٣ .
٢. ستوف لخضر ، دور الفواعل الرسمية في رسم السياسة العامة بالجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، الجزائر ، ٢٠١٨ ، ص ٥٥ .
٣. صليحة رقاد ، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (آفاقه ومعوقاته) ، رسالة دكتوراه ، جامعة سطين ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر ، ٢٠١٣ .
٤. محمد ديب مصطفى رضوان ، اثر أساليب الرقابة البرلمانية على أداء المؤسسات الحكومية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، ٢٠١٦ .

## ثالثاً // البحوث والدراسات

١. د. حيدر حاتم فالح ، التقييم والتقويم وضمان الجودة في التعليم العالي ، بحث منشور على الموقع الإلكتروني .

[WWW.uobabylon.edu.iq](http://WWW.uobabylon.edu.iq)

٢. رنا محمد العبيات ، تطوير أداء الموظفين ، بحث منشور على الموقع الإلكتروني في ١٦ يناير ٢٠١٩ .

[WWW.mawoo3.com](http://WWW.mawoo3.com)

٣. د. صباح نوري معطوف ، استراتيجية الاصلاح والتطوير الاداري للجهاز الحكومي ، ورقة عمل، منشور على الموقع الإلكتروني (ICADP) مقدمة الى الهيئة الاستشارية العراقية للإعمار والتطوير

[WWW.abaa.org](http://WWW.abaa.org)

٤. د. علي فلاح الضلاعين ، معايير مقترحة للتمييز الإداري في ضوء النموذج الأوربي ، بحث منشور ،مجلة العلوم التربوية ، العدد الأول ، الجزء الثالث ، ٢٠١٨ .
٥. د. محمد احمد الخولي ، منهجيات تقييم الأداء المؤسسي والخطط الإستراتيجية ، ورشة عمل صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، اسطنبول ، تركيا ، ٢٠٠٩ .

٦. د. مشيب بن عايض القحطاني ، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، بحث منشور في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون دول الخليج العربي ، ٢٠١٥ ، منشور على الموقع الإلكتروني

[www.dr.alameri.com](http://www.dr.alameri.com)

٧. د. هناء شحات السيد إبراهيم ، دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية ، بحث منشور ، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ، القاهرة ، ٢٠١٦ ، منشور على الموقع الإلكتروني

[WWW.Researchgate.net](http://WWW.Researchgate.net)

رابعاً // المواقع الإلكترونية

١. معايير التميز والأداء المؤسسي والجدارات القيادية (EFQM)، مركز الأعمال الأوربي

[WWW.ge.lane.com](http://WWW.ge.lane.com)

٢. وزارة التخطيط المصرية (منظومة الاداء الحكومي )

[WWW.dn.ampproject.org](http://WWW.dn.ampproject.org)

٣. الامانة العامة لمجلس الوزراء العراقي

[WWW.Cabinet.iq](http://WWW.Cabinet.iq)

٤. البوابة الرسمية لحكومة دولة الامارات العربية المتحدة

[www.uaecabinet.ae](http://www.uaecabinet.ae)

خامساً // المصادر الاجنبية

1-Daniel W, Williams , "Reinventing the proverbs of Government " public Administration Review,Nov.2000,p.33.

2-Dden, H.W (1999),Transforming the Organization ;Asocial Technical Approach .London.



سادسا // المواثيق الدولية والدساتير والقوانين والأنظمة

أ- المواثيق الدولية

١. وثيقة الأمم المتحدة A/c.2/59/L.63 المرقمة المؤرخة /17 ديسمبر 2004/

ب- الدساتير

١. دستور الإمارات العربية المتحدة لسنة ١٩٧١.

٢. دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ .

ج - القوانين

١. قانون إنشاء المجالس الوزارية المتخصصة المغربي لسنة ١٩٨٩.

٢. قانون المحافظات غير المنتظمة في اقليم العراقي رقم ٢١ لسنة ٢٠٠٨ المعدل .

٣. قانون وزارة التخطيط العراقي رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ .

٤. قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي رقم ١٣ لسنة ٢٠١١ المعدل .

٥. قانون هيئة النزاهة العراقي رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١ .

٦. قانون مجلس النواب العراقي وتشكيلاته رقم ١٣ لسنة ٢٠١٨ .

ج-الانظمة

١. النظام الداخلي لمجلس النواب العراقي لسنة ٢٠٠٧ .

٢. نظام ادارة الاداء وتنظيم الموارد البشرية الاماراتي رقم ١١ لسنة ٢٠٠٨ .

٣. نظام الادارة الالكترونية الاماراتي لسنة ٢٠١٢ .

٤. نظام ادارة الاداء الاماراتي رقم ٢ لسنة ٢٠١٨ .

٥. النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم ٢ لسنة ٢٠١٩ .

## Reference

### First, the books

**1-James Anderson, Making Public Policy, translated by Amer Al-Kubaisi, 2nd edition, Oman Publishing, Distribution and Printing, 2002.**

**2-Dr. Hussein Abdel-Al Mohamed, Modern Trends in Quality Management and Standard Specifications, Dar Al-Fikr Al-Jami'i, Alexandria, 2006.**

**3-D. Khalil Ibrahim Al-Ani, Total Quality Management and Requirements (ISO 9000), 1st edition, Al-Ashqar Press, Iraq, 2002.**

**4-Rawya Hassan, A Strategic Introduction to Planning and Development of Human Resources, University House, Alexandria, 2003.**

**5-D. Adel Al-Shabrawi, The Practical Guide to Implementing Total Quality Management, Arab Scientific Media Company, Cairo, 1995.**

**6-Amer Ibrahim Qandilji, Electronic Government, Dar Al-Masirah, Amman, Jordan, 2015.**

**7-Issam Abdel Fattah Al-Matar, Electronic Government between Theory and Practice, New University House, Egypt, 2008.**

**8-Alaa Abdel Razzaq Muhammad Hassan Al-Salmi, Electronic Management, Wael Publishing House, Amman, Jordan, 2005.**

**9-D. Muhammad Hafez Hegazy, Human Resources Management, 1st edition, Dar Al-Wafaa for Printing and Publishing, Alexandria, 2007.**

**10-D. Mahdi Saleh Mahdi, Dr. Alaa Hakim, Applications of Total Quality Management in University Education, Dar Al-Dhakra for Publishing and Distribution, Iraq, 1st edition, 2012.**

**11-D. Hisham Abdullah, Comparative Public Policy in Our Present Time, Al-Dar Al-Ahliyya Printing and Publishing, Amman, 1997.**

### Second // Theses and Dissertations

**1-Al-Dhaba Al-Zahra, Applying modern methods to evaluate the performance of employees in public institutions, Master's thesis, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Algeria 2013.**

**2-Stouf Lakhdar, The role of official actors in formulating public policy in Algeria, Master's thesis, Abdelhamid Ben Badis University, Algeria, 2018, p. 55.**

3-Saliha Ragad, Implementing the quality system in Algerian higher education institutions (its prospects and obstacles), doctoral dissertation, University of Steen, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Algeria, 2013.

4-Muhammad Deeb Mustafa Radwan, The impact of parliamentary oversight methods on the performance of government institutions, Master's thesis, Islamic University, Faculty of Commerce, Gaza, 2016

### Third// Research and studies

1-D. Haider Hatem Faleh, Evaluation, Evaluation and Quality Assurance in Higher Education, research published on the website.

[WWW.uobabylon.edu.iq](http://WWW.uobabylon.edu.iq)

2- Rana Muhammad Al-Obaiyat, developing employee performance, research published on the website On January 16, 2019.

[WWW.mawoo3.com](http://WWW.mawoo3.com)

3-D. Sabah Nouri Matouf, Administrative reform and development strategy for the government apparatus, a working paper submitted to the Iraqi Consultative Commission for Reconstruction and Development (ICADP), published on the website. [WWW.abaa.org](http://WWW.abaa.org)

4-D. Ali Falah Al-Dalaeen, Proposed criteria for administrative discrimination in light of the European model, published research, Journal of Educational Sciences, First Issue, Part Three, 2018.

5- Dr. Muhammad Ahmed Al-Khouli, Methodologies for Evaluating Institutional Performance and Strategic Plans, a workshop issued by the Arab Organization for Administrative Development, Istanbul, Turkey, 2009.

6- Dr. Mushayb bin Ayed Al-Qahtani, measuring and managing performance in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia, research published in the Second Conference of Institutes of Public Administration and Administrative Development in the Arab Gulf Cooperation Council countries, 2015, published on the website

[www.dr.alameri.com](http://www.dr.alameri.com)

7- Dr. Hana Shahat Al-Sayed Ibrahim, The role of educational indicators in evaluating the performance of educational institutions, published research, The Sixth Arab International Conference for Quality Assurance in Higher Education, Cairo, 2016, published on the website

[WWW.Researchgate.net](http://WWW.Researchgate.net)

### Fourth // Websites

1- Standards of excellence, institutional performance, and leadership competencies (EFQM), European Business Center

[WWW.ge.lane.com](http://WWW.ge.lane.com)

2- Egyptian Ministry of Planning (Government Performance System)

[WWW.dn.ampproject.org](http://WWW.dn.ampproject.org)

3-The General Secretariat of the Iraqi Council of Ministers

[WWW.Cabinet.iq](http://WWW.Cabinet.iq)

**4-The official portal of the United Arab Emirates government**

[www.uaecabinet.ae](http://www.uaecabinet.ae)

**Fifth // Foreign sources**

1-Daniel W, Williams ," Reinventing the proverbs of Government " public Administration Review,Nov.2000..

2-Dden, H.W (1999),Transforming the Organization ;Asocial Technical Approach .London.

**Sixth // Constitutions, laws and regulations****A- Constitutions**

1- The Constitution of the United Arab Emirates of 1971.

2- The Constitution of the Republic of Iraq of 2005.

**B- Laws**

3- The Moroccan law establishing specialized ministerial councils of 1989.

4- Law of Governorates Not Organized in the Iraqi Region No. 21 of 2008, as amended.

5- Iraqi Ministry of Planning Law No. 19 of 2009.

6- Iraqi Federal Financial Supervision Bureau Law No. 13 of 2011, as amended.

7- Iraqi Integrity Commission Law No. 30 of 2011.

8- Law of the Iraqi Council of Representatives and its formations No. 13 of 2018

9- The internal regulations of the Iraqi Council of Representatives for the year 2007.

10- UAE Performance Management and Human Resources Organization System No. 11 of 2008.

11- UAE Electronic Management System for the year 2012.

12- UAE Performance Management System No. 2 of 2018.

13 - Internal Regulations of the Iraqi Council of Ministers No. 2 of 2019.

14- United Nations Document A/c.2/59/L.63, dated December 17, 2004