

تحديات ومعوقات تطبيق نظام تقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

م.م علي حسين سلمان

ماجستير إدارة عامة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر.

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٥ يناير ٢٠٢٦م

Abstract

This research addresses the challenges and obstacles hindering the implementation of the performance appraisal system within Iraqi government administrations. Performance evaluation is a fundamental tool for enhancing administrative efficiency and achieving institutional reform goals. The study revealed various impediments—organizational, legislative, and cultural—such as weak administrative structures, lack of unified legislation, widespread nepotism and corruption, and the limited use of technology in evaluation processes. The research further explored proposed strategies for developing Iraq's performance appraisal system, drawing insights from successful international experiences. Emphasis was placed on

الملخص

يتناول هذا البحث تحديات ومعوقات تطبيق نظام تقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية، حيث يُعد تقييم الأداء أداة أساسية في تطوير كفاءة الجهاز الإداري وتحقيق أهداف الإصلاح المؤسسي. وقد أظهرت الدراسة أن النظام القائم يواجه معوقات متعددة تتوزع بين التنظيمية والتشريعية والثقافية، أبرزها ضعف الهياكل الإدارية، غياب التشريعات الموحدة، انتشار المحسوبية والفساد، وضعف استخدام التكنولوجيا في عمليات التقييم. كما ناقش البحث الاستراتيجيات المقترحة لتطوير نظام التقييم في العراق، مستفيداً من التجارب الدولية الرائدة، مع التأكيد على أهمية التحول الرقمي، الحوكمة الرشيدة، واعتماد معايير موضوعية وشفافة. خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أبرزها إصدار تشريع موحد للتقييم، بناء نظام تقييم إلكتروني وطني، وتطوير الكفاءات البشرية العاملة في مجال تقييم الأداء، بما يواكب متطلبات التنمية الإدارية الحديثة. الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، الإدارات الحكومية، الإصلاح الإداري، الحوكمة، العراق.

digital transformation, good governance, and adopting objective and transparent evaluation standards. The study concluded with several recommendations, including enacting a unified evaluation law, establishing a national electronic evaluation system, and developing human competencies in performance appraisal to align with modern administrative development requirements.

Keywords: Performance Appraisal, Government Administration, Administrative Reform, Governance, Iraq

* المقدمة

أصبح نظام تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية أداة رئيسية لتطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموارد البشرية، باعتباره وسيلة علمية لقياس إنتاجية الموظفين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية. وقد أكدت النظريات الإدارية الحديثة أن نجاح أي نظام إداري مرهون بفعالية آليات تقييم الأداء، لكونها تعكس واقع الموظف وتوفر بيانات ضرورية لصياغة القرارات المتعلقة بالترقية، التدريب، التحفيز، والتطوير الوظيفي.

وفي السياق العراقي، تزداد الحاجة الملحة إلى نظام تقييم أداء فعال في ظل التحولات الإدارية التي تشهدها مؤسسات الدولة بعد عام ٢٠٠٣، خاصة مع تنامي الدعوات للإصلاح الإداري وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة. إلا أن واقع الإدارات الحكومية العراقية يواجه العديد من التحديات

والمعوقات التي تحد من فعالية تطبيق هذا النظام، سواء كانت مرتبطة بالبنية الإدارية، أو بالثقافة التنظيمية السائدة، أو بضعف البنية التشريعية والتنظيمية، فضلاً عن تأثيرات الفساد الإداري والمحسوبة.

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تحليل واقع تطبيق نظام تقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية، والكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق فاعليته، بهدف تقديم حلول وتوصيات عملية تدعم جهود الإصلاح الإداري وتطوير كفاءة الجهاز الحكومي.

* أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعاً حيوياً يمس جوهر العملية الإدارية في مؤسسات الدولة، وهو نظام تقييم الأداء الذي يعد أحد مرتكزات التنمية الإدارية وتطوير رأس المال البشري. وتزداد أهمية البحث في ظل المساعي المستمرة للنهوض بالإدارة الحكومية في العراق، بما يضمن الارتقاء بمستوى الخدمات العامة وتحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة.

كما تكمن الأهمية في: -

- ١- رصد التحديات الواقعية التي تعترض تطبيق نظام تقييم الأداء في بيئة العمل الحكومي العراقي.
- ٢- تقديم رؤية تحليلية مدعومة بالبيانات حول مكامن الخلل الإداري والتنظيمي المؤثرة في جودة التقييم.
- ٣- المساهمة في تطوير السياسات الإدارية التي تعزز من فاعلية نظم تقييم الأداء في القطاع العام.

* هدف البحث

وتنبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من

التساؤلات الفرعية: -

١- إلى أي مدى تُطبق معايير موضوعية وعلمية في عملية

تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية العراقية؟

٢- ما العوامل التنظيمية والتشريعية والثقافية التي تعرقل فاعلية هذا النظام؟

٣- ما الإجراءات والسياسات المقترحة لمعالجة هذه التحديات وتعزيز كفاءة التقييم الإداري في العراق؟

* فرضية البحث

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: -

يعاني نظام تقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية من معوقات تنظيمية وتشريعية وثقافية تحد من فاعليته، وتنعكس سلباً على تطوير كفاءة الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ومن هنا تندرج الفرضيات الفرعية: -

١- ضعف الإطار التشريعي والإداري يعد من أبرز معوقات تطبيق تقييم الأداء في العراق.

٢- غياب معايير التقييم الموضوعية واعتماد التقييم على العلاقات الشخصية يضعف العدالة في قياس كفاءة الموظفين.

٣- ضعف الكفاءات الإدارية والتقنية لدى القائمين على التقييم يؤدي إلى نتائج غير دقيقة تقلل من فعالية النظام.

* المنهج المتبع

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية، كونه يتيح للباحث استقصاء الواقع الحالي لتطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسات

يهدف هذا البحث إلى: -

١- تشخيص وتحليل التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق نظام تقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية.

٢- دراسة مدى وعي وفهم القيادات الإدارية والموظفين لأهمية هذا النظام وأدواته ومعايير.

٣- تحديد أثر العوامل التنظيمية والتشريعية والثقافية في إعاقه تطبيق نظام التقييم الفعال.

٤- اقتراح آليات وتوصيات عملية تساهم في تحسين بيئة العمل الإداري وتطوير نظام تقييم الأداء ليكون أداة فاعلة في دعم الإصلاح الإداري وتعزيز كفاءة مؤسسات الدولة.

* إشكالية البحث

تُعد نظم تقييم الأداء حجر الأساس في أي عملية تطوير إداري داخل مؤسسات الدولة، إذ تمثل الأداة التي من خلالها يمكن قياس كفاءة الموظفين وتطوير قدراتهم بما ينسجم مع الأهداف المؤسسية للدولة. ومع ذلك، يواجه تطبيق نظام تقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية العديد من التحديات والمعوقات المرتبطة بالبيئة الإدارية والتنظيمية والثقافية، فضلاً عن ضعف البنية التشريعية الداعمة لهذا النظام. بناءً على ذلك، تتمحور إشكالية البحث في التساؤل

الآتي: -

ما هي التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل فاعل في الإدارات الحكومية العراقية؟ وما مدى تأثير هذه المعوقات على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة؟

الحكومية العراقية، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، والكشف عن أوجه القصور والتحديات القائمة.

* الإطار النظري والمفاهيمي لتقييم الأداء في الإدارات الحكومية

* الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء الإداري

يُعد مفهوم تقييم الأداء أحد المرتكزات الجوهرية في الإدارة الحديثة، كونه الأداة التي يمكن من خلالها قياس كفاءة الأفراد داخل المؤسسة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد اختلفت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم باختلاف السياقات التنظيمية والمقاربات الإدارية. ففي المجال الإداري العربي، أن تقييم الأداء هو العملية الإدارية التي تسعى إلى تحديد مستوى أداء الموظف من خلال مقارنته بالأهداف المسندة إليه، مع استخدام معايير كمية ونوعية تكشف عن نقاط القوة والضعف في سلوكياته الوظيفية ومهاراته الإنتاجية.⁽¹⁾

أما الأدبيات الإدارية الغربية، بطريقة أكثر شمولاً، حيث اعتبر أن تقييم الأداء هو عملية منتظمة ومنهجية تهدف إلى قياس إنتاجية الموظف وكفاءته وفقاً لمعايير ومعطيات محددة مسبقاً تتسق مع توجهات وأهداف المؤسسة. إن هذه الرؤية تؤكد أن تقييم الأداء ليس مجرد نشاط روتيني، بل هو نظام استراتيجي يستهدف تحسين الأداء التنظيمي ككل.⁽²⁾

إن أهمية تقييم الأداء تتجلى في الوظائف المتعددة التي يضطلع بها داخل الإدارات الحكومية. فهو ليس مجرد وسيلة للرقابة الإدارية، بل هو أداة تطويرية تهدف إلى ترقية الأداء البشري من خلال الكشف عن الفجوات المهارية والمعرفية لدى الموظفين، واقتراح برامج تدريبية تساهم في سد هذه الفجوات. وبهذا يصبح التقييم ركيزة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات، والتنقلات، والمكافآت، فضلاً عن كونه مرجعية أساسية في حالات المساءلة الإدارية.

من الناحية التطبيقية، تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، بدءاً من تحديد معايير الأداء التي تتناسب مع طبيعة العمل ومتطلباته، مروراً بقياس الأداء الفعلي وتوثيقه، ثم مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعية، وأخيراً إصدار تغذية راجعة موضوعية للموظف تتضمن مؤشرات على الجوانب التي تستدعي التطوير أو التقدير.

وفي هذا السياق، نشير إلى أن تطبيق أنظمة تقييم أداء متطورة في المؤسسات الحكومية العراقية أدى إلى تحسن ملموس في أداء الموظفين، وأن غياب المعايير الموضوعية في بعض المؤسسات ساهم في ضعف العدالة في التقييم، الأمر الذي انعكس سلباً على الروح المعنوية للموظفين وكفاءتهم الإنتاجية⁽³⁾

إجمالاً، فإن الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية لا يقتصر على قياس الأداء فقط، بل يمتد

3 - حسين، حيدر علي. أثر نظم تقييم الأداء على تطوير الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية العراقية. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٨، ص ٧٤.

1 - عبد الله، عبد الباسط. الحوافز والرضا الوظيفي. بغداد: دار الشروق، ٢٠١٣، ص ١٠٩.

2 - Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. Management. 13th Edition. Pearson Education, 2018.

ليشمل توجيه السلوك الوظيفي نحو تحقيق التميز المؤسسي، مع تعزيز القيم الإدارية التي تقوم على الشفافية والموضوعية في الحكم على أداء الأفراد.

* الأسس والمعايير المعتمدة في تقييم الأداء الإداري

يمثل تحديد المعايير والأسس التي يبنى عليها نظام تقييم الأداء حجر الزاوية في فاعلية هذا النظام، إذ أن غياب المعايير الرصينة والموضوعية يُفضي إلى نتائج متحيزة وغير دقيقة، مما يضعف من مصداقية التقييم وقدرته على تحقيق أهدافه الإصلاحية والتنموية داخل المؤسسات الحكومية.

تقليدياً، اعتمدت الكثير من الإدارات على معايير كلاسيكية في تقييم الأداء، مثل حجم الإنجاز وجودة الأداء ومدى الالتزام بالمواعيد، إلى جانب مؤشرات عن السلوك المهني والانضباط الوظيفي. ورغم أهمية هذه المعايير، إلا أنها غالباً ما تكون محدودة في قدرتها على عكس الأبعاد الكاملة للأداء الوظيفي، خاصة في ظل التعقيد المتزايد للمهام الإدارية الحديثة.

وقد طُور الفكر الإداري ليقدم معايير أكثر شمولية تأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية والمعرفية للموظف، وهو ما أبرزه الباحث الأمريكي David McClelland في دراسته حول "اختبار الكفاءة مقابل اختبار الذكاء"، حيث دعا إلى أن يكون التقييم مبنياً على معايير الكفاءة التي تتضمن المعرفة والمهارة والسلوك، بدلاً من الاكتفاء بقياس الإنجاز الكمي فقط⁽⁴⁾.

أما في السياق المعاصر، فقد أصبحت مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أداة مركزية في نظم تقييم الأداء الحكومية، حيث تسمح هذه المؤشرات بمتابعة الأداء بصورة كمية ومستمرة، وربط إنجازات الفرد بالأهداف المؤسسية الشاملة. كذلك برزت معايير الحوكمة ضمن أدوات التقييم في القطاع الحكومي، حيث أصبح تقييم الأداء يقيس أيضاً مدى التزام الموظف بمعايير الشفافية، النزاهة، والمساءلة، وهي معايير ضرورية لتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة الحكومية.

وفي السياق العراقي، تُظهر معايير تقييم الأداء في العديد من المؤسسات الحكومية ما تزال قاصرة عن بلوغ المستوى المطلوب من الحياد والموضوعية، حيث تسود بعض الممارسات القائمة على العلاقات الشخصية والتأثيرات غير الموضوعية في تحديد تقييمات الموظفين، مما يعرقل من دور التقييم كأداة للتميز والتطوير.⁽⁵⁾

في المقابل، قدمت بعض الدول تجارب ناجحة في تطوير معايير تقييم الأداء الحكومي، مثل ماليزيا التي اعتمدت على نظام يربط التقييم بمؤشرات الأداء الوطني، مما أدى إلى تحسين مستوى كفاءة القطاع العام وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية. كما تعد تجربة سنغافورة نموذجاً آخر

5 - كاظم، صلاح حميد. معوقات تطبيق نظم تقييم الأداء في الدوائر الحكومية العراقية. رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٢٠، ص ٣٢

4 - McClelland, D. Testing for Competence Rather than for Intelligence. American Psychologist, 1973.

حيث يعتمد نظام التقييم هناك على معايير الكفاءة، النتائج، والمساهمة في الابتكار داخل العمل الحكومي.⁽⁶⁾

وعليه، فإن تطوير معايير تقييم الأداء في العراق يتطلب تبني مقاربات متكاملة تستند إلى: -

١- مؤشرات كمية قابلة للقياس.

٢- مؤشرات نوعية ترتبط بجودة الخدمات.

٣- معايير حوكمة تعزز من النزاهة والمساءلة.

كما يجب أن تتكامل هذه المعايير مع السياسات التدريبية وتطوير المهارات لضمان أن يكون التقييم أداة للتمكين وليس مجرد وسيلة رقابية جامدة.

* الأسس النظرية لتقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء الحكومي عملية قياس مدى نجاح الجهات العامة في تحقيق أهدافها باستخدام معايير ومؤشرات محددة زمنياً وتوجيهياً. من أشهر النماذج العالمية في إدارة الأداء مؤسسة التميز الأوروبي (EFQM) ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما تستخدم العديد من الجهات مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. فعلى سبيل المثال، اعتمدت وزارة التخطيط العراقية معيار نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومؤشر RADAR في إعداد «وثيقة الحالة» الخاصة بأداء الوزارة لعام ٢٠٢٤. وتبرز هذه التجارب أهمية وجود منهجية واضحة تشمل المؤشرات القياسية (KPIs) وأنظمة معلوماتية لقياس المؤشرات وربطها بالأهداف. ومع

ذلك، يشير الباحثون إلى أن نجاح هذه النظم مرهون بتوفير إرادة سياسية والتزام القيادة الإدارية بتطبيقها

* التحديات والمعوقات

تواجه تطبيق أنظمة تقييم الأداء في العراق مجموعة

من المعوقات المتشابكة: -

١- المعوقات الإدارية والتنظيمية: يعاني الجهاز الحكومي العراقي من مظاهر الفساد والمحسوبية التي تقلل من جدية التقييمات. فكما تشير التقارير الصحفية، «الفساد أهم الأسباب الرئيسية لفشل الإدارات في العراق، وهو يؤثر سلباً على جميع جوانب الحياة... بما في ذلك الإدارة». وترتبط بهما ظاهرة المحسوبية التي تؤدي إلى توزيع المناصب على أساس العلاقات الشخصية بدلاً من الكفاءة، مما يهبط بالكفاءة والفعالية في العمل الإداري. ويضاف إلى ذلك ضعف الرقابة الإدارية والبيروقراطية التقليدية المعرّقة لعمليات التغيير. كما يلاحظ غياب التخطيط الاستراتيجي الفعّال في الوزارات، حيث يُعزى «ضعف الأداء الحكومي وتدني مستوى الخدمات العامة» إلى «غياب التخطيط الاستراتيجي... الذي يركز على النتائج والمخرجات». باختصار، فإن غياب ثقافة الأداء المبنية على الكفاءة وغياب الضبط المؤسسي المستمر يقود إلى ضعف العمليات الإدارية الداخلية.⁽⁷⁾

٢- المعوقات التشريعية والقانونية: تفتقر البيئة التشريعية العراقية إلى إطار ملزم لتقييم الأداء. فلا يوجد حتى الآن قانون خاص يفرض آليات موحدة لتقييم أداء الموظفين والجهات

6 - عبيد، ياسين محمد. الإدارة العامة وتقييم الأداء. عمان: دار صفاء للنشر، ٢٠١٦، ص ١٢.

7 - غانم، علي. "التحديات الإدارية في تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية العراقية." مجلة جامعة بغداد، العدد ٧٨، ٢٠٢٠.

الحكومية بشكل دوري. ويؤكد الباحثون العراقيون ضرورة «وضع قانون خاص بتقييم أداء الموظفين ضمن مشروع قانون الخدمة المدنية الاتحادي الذي لا يزال قيد التشريع»، وتوضيح مضمونه. ومن المقترحات أيضاً إصدار تشريعات تلزم المؤسسات الحكومية بتقديم تقارير أداء ربع سنوية أو سنوية، وحتى إنشاء «هيئة وطنية لقياس الأداء الحكومي» على غرار هيئات الجودة العالمية. وإلى حين صدور هذه القوانين، تبقى الرقابة التشريعية ضعيفة على الأداء التنفيذي، رغم بروز اهتمام برلماني بالقضية. فقد صرح نائب برلماني بأن «تقييم الأداء الحكومي أصبح جزءاً لا يتجزأ من رؤية السلطة التشريعية»، مشيراً إلى أهمية مؤشرات تقييم أداء الوزراء، إلا أن هذا الحماس التشريعي لم يترجم بعد إلى أطر قانونية ملزمة على الأرض. بالحصلة، يعاني تطبيق أنظمة التقييم من ضعف الأساس القانوني والحوافز المؤسسية الداعمة لها.⁽⁸⁾

٣- المعوقات التقنية والتكنولوجية: يُعد ضعف البنية التقنية إحدى أهم المعوقات، إذ تشكو الوزارات من قلة النظم المعلوماتية والموارد التقنية اللازمة لجمع وتحليل بيانات الأداء. وتؤكد الدراسات أن «ضعف البنية التقنية» و«عدم جاهزية الحكومة الإلكترونية» من أسباب تدني أداء الحكومة واستمرار ضعف الخدمات. فمثلاً، يشير تحليل مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية الدولي إلى تراجع العراق في هذا المجال بسبب ضعف الخدمات الإلكترونية وبنية الاتصالات. كما يعاني النظام الإداري من انعدام قواعد بيانات موحدة ومؤشرات معيارية متاحة للقياس، مما يحد من قدرة الإدارات على صياغة

مؤشرات أداء دقيقة أو مقارنة نتائجها بمؤسسات أخرى. كل ذلك يضعف مستوى المعلومات والدقة في صنع القرار، ويجعل التقييمات عرضة للخطأ والتجزئ.

٤- المعوقات الثقافية والسلوكية: تبرز هنا مسألة عدم انتشار ثقافة الأداء وقياسه داخل المؤسسات الحكومية، ونقص الوعي بأهميته. فقد لوحظ «نقص الثقافة المؤسسية حول أهمية القياس الكمي» بين العاملين. كثير من الموظفين والمؤسسات يفتقرون إلى الفهم المناسب لكيفية بناء مؤشرات الأداء والالتزام بنتائجها. وتنتشر ممارسات مقاومة التغيير والخوف من المحاسبة الذاتية، مما يؤدي إلى التعامل مع التقييم على أنه إجراء شكلي أو هامشي. وفي المؤسسات الأكاديمية العراقية، يُسجل أهمية كبرى لرفع الوعي بثقافة تقييم الأداء، إذ تنشط بعض الوحدات في عقد ندوات لتعريف العاملين بأهداف التقييم وأهمية مشاركته. لكن حتى الآن تبقى هذه الجهود التوعوية محدودة، ولا تغطي معظم المؤسسات الحكومية. باختصار، يؤدي ضعف الثقافة التنظيمية وحاجز مقاومة التغيير إلى تأخير التحول نحو عقلية الأداء الدائم والتحسين المستمر.

* أمثلة واقعية من العراق

قدّمت بعض المؤسسات العراقية نماذج تطبيقية أو تجارب أولية في إنشاء نظم تقييم أداء: -
١- وزارة التخطيط: نظمت الوزارة (في ٢٠٢٥) اجتماعها الأول لإعداد «وثيقة الحالة» الخاصة بأدائها عن سنة ٢٠٢٤ وفق معايير EFQM ومقياس RADAR. وذكرت أن

٨ - هيئة النزاهة العراقية. التقرير السنوي لهيئة النزاهة ٢٠٢٣. بغداد: هيئة النزاهة، ٢٠٢٣.

هذا العمل يأتي «في إطار تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في العمل الحكومي». شملت وثيقة الحالة معايير شاملة (القيادة العليا، الخطة الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات، نتائج الأداء وغيرها) بهدف قياس وتحسين الأداء باستمرار. وهذه المبادرة تُعدّ نموذجاً لجهود تنفيذي يهدف لدمج المفاهيم العالمية للإدارة المتميزة مع واقع الوزارة العراقية.⁽⁹⁾

٢- وزارة الداخلية: أطلقت وزارة الداخلية العراقية فريقاً لدعم تقييم الأداء المؤسسي، واستمر بعقد اجتماعات دورية لإعداد «وثيقة الحالة» السنوية. وذكرت الوزارة أن هذا يأتي «في إطار جهود الداخلية المستمرة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي وفقاً للمعايير العالمية، بهدف الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين». وكما يتضح، يُعدّ هذا المسعى مثلاً على تشابك الجهد التقني مع الرغبة في تحسين الخدمات الأمنية واللوجستية، وقد أدرجت فيه الوزارة منهجيات عمل مؤسسية معتمدة. لكنّ هذه الأمثلة، رغم أهميتها، تبقى في مهدها؛ إذ تفتقر إلى متابعة مستقلة ومؤشرات صريحة للحكم على فعاليتها في تحسين النتائج النهائية.⁽¹⁰⁾

٣- المحافظات والحكومات المحلية: على صعيد الحكم المحلي، رصدت التقارير أنه «لم يتم إجراء أي تقييم لعمل المحافظين» حتى منتصف ٢٠٢٤. وأكد مختصون أن هناك غياباً تاماً للرقابة البرلمانية على الحكومات المحلية وتقييم أدائها، بينما تستمر أجهزة الدولة في تقديم خدمات ضعيفة.

وبين خبراء أن «الأحزاب تصرّ على أن يكون اختيار الشخصيات للمناصب الخدمية عبارة عن محاصصة سياسية دون الأخذ بالخبرات السابقة» مما يُثقل أداء المؤسسات التنفيذية. إن هذه الحالة المحلية نموذجٌ صارخ للتحديات المذكورة أعلاه: غياب الأسس القانونية وتنفيذ التقييمات، وثقافة المحاصصة السياسية، والأسوأ من ذلك - استمرار ضعف الخدمات للمواطنين.⁽¹¹⁾

* التحديات والمعوقات في تطبيق نظام تقييم الأداء في

الإدارات الحكومية العراقية

* المعوقات التنظيمية والإدارية

يُعد الهيكل التنظيمي والبيئة الإدارية في المؤسسات الحكومية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تطبيق نظام تقييم الأداء. وقد أثبتت الدراسات الإدارية أن الأنظمة الإدارية التقليدية، التي تتسم بالبيروقراطية المفرطة والجمود التنظيمي، تمثل بيئة طاردة لأي آلية تقييم موضوعية وفعالة. ففي الحالة العراقية، يبرز عدد من المعوقات التنظيمية التي تعيق فاعلية نظام تقييم الأداء، منها ضعف الهياكل التنظيمية التي لا تتضمن وحدات متخصصة بإدارة الأداء أو تطوير الموارد البشرية، مما يترك فراغاً مؤسسياً في متابعة تنفيذ برامج التقييم بشكل منهجي ومنظم. وأن أغلب الوزارات العراقية تفتقر إلى هيكل تنظيمي محدث يحتوي على دوائر

11 - الطائي، محمد. "الثقافة المؤسسية وأثرها في تفعيل نظام تقييم الأداء في العراق". مجلة العلوم الإدارية، جامعة المستنصرية، العدد ١٢، ٢٠٢١.

9 - وزارة التخطيط العراقية. تقرير الأداء المؤسسي السنوي ٢٠٢٤. بغداد: وزارة التخطيط، ٢٠٢٤.

10 - وزارة الداخلية العراقية. "بيان صحفي حول تطوير الأداء المؤسسي في الوزارة". بغداد، شباط ٢٠٢٥.

متخصصة في شؤون تقييم الأداء وتطويره، مما يجعل تطبيق التقييم يتم بصورة شكلية دون متابعة أو تصحيح مستمر".⁽¹²⁾ كما أن ضعف التخطيط الاستراتيجي في الإدارات الحكومية يؤثر بشكل سلبي على آليات تقييم الأداء، فالتقييم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف والخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وعندما تغيب هذه الخطة يصبح التقييم مجرد أداة تقويم شكلية لا تساهم في تطوير الأداء المؤسسي. وأن "أغلب الخطط الإدارية في الوزارات العراقية لا تتضمن أهدافاً كمية محددة يمكن أن تشكل مؤشرات أداء رئيسية KPIs يمكن من خلالها التقييم بدقة، مما يضعف من جدوى العملية التقييمية".⁽¹³⁾

علاوة على ذلك، يعد ضعف المؤهلات الإدارية والتدريبية للمسؤولين عن التقييم من بين المعوقات الجوهرية، حيث يعتمد التقييم في الكثير من الأحيان على تقديرات ذاتية وشخصية بسبب ضعف الإلمام بالأساليب العلمية الحديثة في إدارة الأداء. ونوضح أن "عدم تدريب الكوادر المسؤولة عن التقييم على الأساليب الكمية والنوعية الحديثة مثل التقييم 360 درجة أو تحليل فجوات الأداء يؤدي إلى اعتماد التقييم على الأهواء الشخصية".⁽¹⁴⁾

ولا يمكن إغفال أثر الثقافة الإدارية السائدة، التي يغلب عليها الطابع السلطوي والمحسوبية في بعض الدوائر

الحكومية، حيث يُستخدم التقييم أحياناً كأداة للضغط على الموظفين أو تصفية الحسابات، بدلاً من كونه أداة للتطوير والتحفيز. وهذا ما يجعل عملية التقييم في العديد من الإدارات العراقية محل شك في عدالتها وشفافيتها، وهو ما أشار إليه تقرير الأمم المتحدة للحكومة في العراق (٢٠١٨) الذي بين أن "الممارسات الإدارية في بعض الوزارات تعاني من تدخلات غير مهنية تضعف من استقلالية وموضوعية التقييم الوظيفي"⁽¹⁵⁾

إن هذه المعوقات التنظيمية تتطلب إصلاحات جذرية في بنية الإدارة الحكومية في العراق، من خلال: -
١- تحديث الهياكل التنظيمية وإضافة وحدات متخصصة بإدارة الأداء.

- ٢- ربط التقييم بالخطة الاستراتيجية الوطنية.
 - ٣- تدريب القائمين على التقييم وفق معايير علمية معاصرة.
 - ٤- إشاعة ثقافة مؤسسية تركز الشفافية والعدالة في التقييم.
- * المعوقات التشريعية والثقافية والاجتماعية**

إلى جانب المعوقات التنظيمية، هناك مجموعة من العوامل التشريعية والثقافية والاجتماعية التي تحد من فاعلية تطبيق نظام تقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية.

14 - كاظم، صلاح حميد. معوقات تطبيق نظم تقييم الأداء في الدوائر الحكومية العراقية. رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٢٠، ص. ٨٥.

15 - United Nations Development Programme (UNDP). Iraq Governance Report 2018. UNDP Publications, p. 59.

12 - الجبوري، أحمد كاظم. فاعلية نظم تقييم الأداء في القطاع الحكومي العراقي. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد ٤، ٢٠١٩، ص. ٢٣٣.

13 - الموسوي، علياء حامد. التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي في الوزارات العراقية. أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٢٠، ص. ١٢٠.

أولاً: المعوقات التشريعية

تعاي البيئة التشريعية في العراق من ضعف في القوانين والأنظمة التي تنظم عملية تقييم الأداء، إذ لا توجد تشريعات ملزمة تحدد بشكل دقيق المعايير والأساليب الواجب اعتمادها في التقييم، مما يترك هامشاً واسعاً للاجتهاد الشخصي في تفسير الأداء وتقديره. و أن "عدم وجود تشريع موحد لتقييم الأداء الوظيفي يخلق حالة من التباين والفوضى في تطبيق التقييم من وزارة إلى أخرى".⁽¹⁶⁾

كما أن غياب التشريعات التي تربط بين نتائج التقييم والحوافز أو الترقية، يجعل التقييم في نظر الموظفين مسألة شكلية بلا انعكاس حقيقي على مستقبلهم الوظيفي، وهو ما يقلل من اهتمامهم بالتقييم كأداة تطويرية.

ثانياً: المعوقات الثقافية والاجتماعية

تشكل الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمع العراقي عائقاً آخر أمام تطبيق التقييم الموضوعي. فالقيم الاجتماعية التي تقوم على المحاملة والعلاقات الشخصية تؤثر بشكل مباشر في نتائج التقييم، حيث يغلب الميل إلى تجنب إعطاء تقييمات منخفضة للموظفين، خشيةً من التسبب في خلافات شخصية أو اجتماعية.

كما أن ضعف الوعي العام لدى الموظفين والإداريين حول أهداف التقييم وأهميته كوسيلة لتحسين

الأداء يجعل التقييم مجرد إجراء روتيني يُنفذ بلا قناعة حقيقية بجذواه، أن "هناك فجوة معرفية بين الموظفين حول فلسفة التقييم ودوره في تطوير المسار المهني، إذ يراه البعض أداة عقابية لا تطويرية".⁽¹⁷⁾

من جانب آخر، يُعد الفساد الإداري والمحسوبية من العوامل الثقافية التي تشوه نتائج التقييم، حيث تُمنح التقييمات المرتفعة للمقربين أو المدعومين من المسؤولين، بغض النظر عن كفاءتهم الحقيقية، مما يخلق شعوراً بالظلم والإحباط بين الموظفين الأكفاء. وقد ورد في تقرير Transparency International (٢٠٢٠) أن "الفساد الإداري يؤثر بشكل سلبي على نزاهة نظم تقييم الأداء في العديد من الدول النامية ومنها العراق".⁽¹⁸⁾

ثالثاً: انعكاسات هذه المعوقات على كفاءة الإدارة الحكومية

إن استمرار هذه المعوقات يفضي إلى: -

- ١- غياب العدالة الوظيفية مما ينعكس سلباً على روح المبادرة لدى الموظفين.
- ٢- تدهور جودة الخدمات الحكومية بسبب غياب الحافز الحقيقي للتطوير.
- ٣- فقدان الثقة داخل بيئة العمل مما يضعف الولاء المؤسسي ويزيد من معدلات التسرب الوظيفي في القطاعات الحيوية.

18 - Transparency International. Global Corruption Report 2020. London: Transparency International, p. 101.

16 - الربيعي، شيماء عبد الحسن. التشريعات الإدارية وأثرها في فاعلية تقييم الأداء الحكومي في العراق. رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٩، ص. ٧٦.

17 - عبد، خلود يحيى. الثقافة التنظيمية وأثرها في كفاءة الأداء الحكومي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ١، ٢٠٢١، ص. ١٤٢.

رابعاً: معالجات مقترحة

لمعالجة هذه التحديات، ينبغي: -

١- إصدار تشريع موحد لتقييم الأداء في القطاع العام العراقي يحدد بوضوح آليات ومعايير التقييم ويربط نتائجه بالحوافز والترقيات.

٢- إطلاق برامج توعية داخل المؤسسات لتعزيز فهم الموظفين بأهمية التقييم ودوره في تحسين الأداء.

٣- مواجهة الفساد الإداري عبر تبني نظم تقييم رقمية شفافة تقلل من التدخلات البشرية.

٤- تعزيز استقلالية لجان التقييم عبر إشراك مختصين مستقلين في عملية التقييم.

* استراتيجيات تطوير نظم تقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية

يُعد تطوير نظم تقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية ضرورة استراتيجية لمواكبة متطلبات الإصلاح الإداري، وتحسين جودة الأداء الحكومي والخدمات العامة. فواقع التقييم القائم، كما كشفت الممارسات، يعاني من أوجه قصور تنظيمية، تشريعية، وثقافية، الأمر الذي يستدعي وضع استراتيجيات متكاملة لتحديثه وتطويره بما يواكب المعايير العالمية في هذا المجال.

أولاً: الدروس المستفادة من التجارب الدولية الرائدة

أثبتت العديد من التجارب الدولية أهمية تطوير نظم تقييم الأداء كأداة لإحداث تغيير حقيقي في الإدارة العامة، ومن بين هذه التجارب: -

١- التجربة الماليزية: ماليزيا اعتمدت برنامج "نموذج الأداء المتوازن" Balanced Scorecard الذي يربط بين أداء الموظفين وخطط التنمية الوطنية مثل رؤية ماليزيا ٢٠٢٠. ويتم التقييم بناءً على مؤشرات كمية ونوعية تشمل الأداء الفردي وأداء الفريق والمؤسسة ككل، مما أفضى إلى تحسين ملموس في الكفاءة المؤسسية.⁽¹⁹⁾

٢- التجربة السنغافورية: أدخلت سنغافورة نظام التقييم ٣٦٠ درجة، الذي يعتمد على تقييم الموظف من قبل زملائه، رؤسائه، ومرؤوسيه، إضافة إلى قياس رضا المتعاملين. هذا التقييم الشامل قلل من التحيز الذاتي وعزز من الشفافية والمصدقية في نتائج التقييم.⁽²⁰⁾

٣- التجربة الكندية: كندا طورت نظاماً حكومياً للتقييم يُسمى Performance Measurement Framework (PMF)، الذي يربط بين نتائج التقييم وخطط التدريب والتطوير، مع إتاحة نتائج التقييم للجهات الرقابية والمواطنين، تعزيزاً للشفافية والمساءلة.⁽²¹⁾

21 - Government of Canada. (2019). Performance Measurement Framework for Government Departments. Treasury Board of Canada Secretariat, p. 12-14.

19 - عبد الخالق، مصطفى جابر. الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في الدول النامية. عمان: دار صفاء، ٢٠١٨، ص. ٢١٢-٢١٤.

20 - Lim, C. K. (2017). Performance Management in the Singapore Civil Service. Public Administration Review, Vol. 77, Issue 3, pp. 403-405.

ثانياً: آليات واستراتيجيات مقترحة لتطوير نظم تقييم الأداء في العراق

١- إصدار تشريع موحد وملزم لتقييم الأداء: ينبغي وضع قانون عراقي موحد يُحدد فيه بوضوح أساليب وآليات ومعايير تقييم الأداء في القطاع الحكومي، مع تضمين أحكام تربط نتائج التقييم بالمكافآت والترقيات وبرامج التطوير الوظيفي.

٢- اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): يجب تحديد مؤشرات كمية قابلة للقياس تعكس الإنجاز الفعلي لكل موظف وربطها بالأهداف العامة للمؤسسة، مثل عدد المعاملات المنجزة، زمن تقديم الخدمة، مستوى رضا المواطنين، وغيرها من المؤشرات المعتمدة عالمياً.

٣- تطبيق نظام التقييم المتعدد الأطراف (٣٦٠ درجة): يُعد هذا النظام من أكثر الأساليب فعالية كونه يعتمد على تقييم الموظف من جهات متعددة وليس فقط من الرئيس المباشر، مما يقلل من التحيز الشخصي ويزيد من دقة التقييم.

٤- إدخال التحول الرقمي في تقييم الأداء: يُقترح إنشاء نظام تقييم إلكتروني وطني، يربط جميع الدوائر الحكومية بمنصة إلكترونية مركزية تتيح إدخال البيانات وتحليلها بشكل مؤتمت وشفاف، كما هو الحال في نظام e-PMS المستخدم في بعض الدول الأوروبية.⁽²²⁾

٥- ربط نتائج التقييم بالمسارات التدريبية: ينبغي أن يكون كل تقييم خطوة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف،

بحيث يتم إعداد خطط تدريبية سنوية بناءً على نتائج التقييم لتحسين القدرات المهنية.

٦- تعزيز الحوكمة والشفافية: من خلال تشكيل لجان تقييم مستقلة ذات طابع فني وإداري، مع إشراك جهات رقابية محايدة لضمان نزاهة العملية التقييمية، ومنح الموظف حق التظلم والطعن في نتائج التقييم إذا شعر بالظلم.

ثالثاً: دور الثقافة المؤسسية في إنجاح التقييم

يتطلب تطوير نظم التقييم ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الموضوعية والمساءلة المهنية، بحيث لا يُنظر إلى التقييم كأداة عقابية بل كوسيلة لتحفيز الأداء وتطوير المهارات. ويتطلب هذا نشر الوعي بين الموظفين والإداريين بأهمية التقييم في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي.

رابعاً: التحديات المتوقعة أمام تطوير نظام التقييم

رغم أهمية الاستراتيجيات المقترحة، إلا أن العراق قد يواجه تحديات أبرزها: -

١- مقاومة التغيير من قبل بعض الإدارات التقليدية.

٢- ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الوزارات.

٣- تأثير الفساد الإداري والمحسوبية في نتائج التقييم.

٤- نقص الكوادر المؤهلة لإدارة نظم التقييم الحديثة.

خامساً: النظرة المستقبلية لتقييم الأداء في العراق

يمكن القول إن نجاح العراق في بناء نظام تقييم أداء

حكومي فعال يتطلب: -

22 - European Commission. (2020). e-PMS: The Electronic Performance Management System in the EU. Brussels, p. 9.

١- إصلاح بيئة الإدارة العامة وإعادة هيكلتها بما يواكب متطلبات الحوكمة.

٢- تبني منظومة تدريب وتأهيل مستدامة للكوادر الإدارية.

٣- الاستفادة من الشراكات مع المنظمات الدولية مثل البنك الدولي واليونسكو لتطوير النظم الإدارية.

٤- إدخال الحوكمة الرقمية كآلية لمكافحة الفساد وضمان شفافية التقييم.

ومع هذه الإصلاحات، يمكن للعراق أن يبنى نموذجاً وطنياً متكاملًا في تقييم الأداء يدعم المسار الإصلاحي الشامل ويعزز من كفاءة المؤسسات الحكومية في خدمة المواطن وتحقيق التنمية المستدامة.

* الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن نظام تقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية ما زال يعاني من اختلالات هيكلية وتنظيمية وثقافية تحول دون قيامه بدوره الإصلاحي والتنموي المأمول. فعلى الرغم من الأهمية القصوى التي يحتلها تقييم الأداء كأداة لضبط كفاءة الجهاز الإداري وتطوير قدرات الموظفين، إلا أن الممارسة العملية داخل السياق العراقي تكشف عن جملة من التحديات التي تعرقل فعاليته، سواء من حيث ضعف الهياكل التنظيمية المؤهلة، أو غياب التشريعات الناضجة، أو انتشار المحسوبية والفساد الإداري.

وقد بين التحليل أن الفجوة بين النظام النظري للتقييم والتطبيق الفعلي تتطلب إصلاحات جذرية تأخذ بعين الاعتبار التجارب الدولية الناجحة، مع مراعاة خصوصية البيئة الإدارية العراقية. وفي ظل التغيرات الحاصلة في الإدارة العامة

عالمياً، بات من الضروري للعراق أن يعيد صياغة نظام تقييم الأداء ضمن مقاربة شاملة تدمج بين التكنولوجيا الرقمية والحوكمة الرشيدة والثقافة المؤسسية الداعمة للتطوير.

* الاستنتاجات

١- ضعف الأطر التشريعية المنظمة لتقييم الأداء في العراق أدى إلى تباين واضح في آليات وأساليب التقييم بين مؤسسة وأخرى، مما أفقد التقييم معناه التطويري وحوله إلى إجراء شكلي.

٢- البيروقراطية الإدارية والجمود التنظيمي يشكلان عائقاً حقيقياً أمام اعتماد معايير تقييم حديثة وشفافة تستند إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس.

٣- غياب الربط بين نتائج التقييم وحوافز الترقية والتطوير الوظيفي جعل من عملية التقييم في نظر العديد من الموظفين إجراءً لا جدوى منه ولا أثر حقيقي له على المسار المهني.

٤- المعوقات الثقافية والاجتماعية، مثل هيمنة العلاقات الشخصية والمحسوبية، تشوه نتائج التقييم وتؤدي إلى غياب العدالة الوظيفية، مما ينعكس سلباً على الروح المعنوية للموظفين.

٥- تدني مستوى استخدام التكنولوجيا في تقييم الأداء، حيث لم تستثمر الحكومة العراقية بالشكل الكافي في بناء منصات رقمية موحدة للتقييم.

٦- وجود تجارب دولية ناجحة تثبت أن الإصلاح الإداري من خلال تحديث نظم التقييم أمر ممكن في حال توفر الإرادة السياسية والإدارية لتطوير البنية التنظيمية والتشريعية. التوصيات

٧- إصدار قانون موحد وملزم خاص بتقييم الأداء في الإدارات الحكومية العراقية، يحدد بوضوح معايير التقييم، وآلياته، وطرق ربط نتائجه بالترقية والتحفيز الوظيفي.

٨- إعادة هيكلة الإدارات الحكومية لتتضمن وحدات متخصصة في إدارة الأداء، مع تدريب العاملين فيها على أحدث الأساليب العلمية للتقييم مثل التقييم ٣٦٠ درجة، ونماذج الكفاءة المؤسسية.

٩- اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم الأداء، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للوزارات والدوائر الحكومية، مع توظيف أدوات القياس الكمي والنوعي.

١٠- تطوير نظام تقييم إلكتروني وطني يضمن الشفافية، ويقلل من التدخلات الشخصية، مع توفير إمكانية رقابة الأداء من الجهات الرقابية العليا والمجتمع المدني.

١١- تعزيز ثقافة الحوكمة والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية، من خلال حملات توعية وتثقيف بخصوص أهمية التقييم كأداة تطويرية وليس كوسيلة عقابية.

١٢- إطلاق برامج تأهيل وتدريب مستدامة للموظفين الإداريين، لرفع كفاءتهم في تطبيق نظم التقييم، وإعداد مدربين معتمدين في مجال تقييم الأداء الإداري.

١٣- تعزيز الشراكة مع المنظمات الدولية مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لتقديم الدعم الفني والخبرات في مجال إصلاح الإدارة العامة وتطوير نظم التقييم.

١٤- ربط نتائج التقييم بتخطيط المسار الوظيفي والتدريبي للموظف، بحيث يكون التقييم مدخلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لكل موظف.

* المراجع

أولاً- المراجع العربية

الجبوري، أحمد كاظم. "فاعلية نظم تقييم الأداء في القطاع الحكومي العراقي". مجلة جامعة تكريت للعلوم

الإدارية والاقتصادية، العدد ٤، ٢٠١٩.

الحيالي، نجم عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٧.

الخالدي، محمد جاسم. الإدارة العامة في الدول النامية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٨.

الربيعي، شيماء عبد الحسن. التشريعات الإدارية وأثرها في فاعلية تقييم الأداء الحكومي في العراق. رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٩.

الزبيدي، علي حسين. الحوكمة وتطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام. بغداد: دار الروافد الثقافية، ٢٠٢٠.

عبد، خلود يحيى. "الثقافة التنظيمية وأثرها في كفاءة الأداء الحكومي". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد

١٨، العدد ١، ٢٠٢١.

عبد الله، عبد الباسط. الحوافز والرضا الوظيفي. بغداد: دار الشروق، ٢٠١٣.

عبيد، ياسين محمد. الإدارة العامة وتقييم الأداء. عمان: دار صفاء للنشر، ٢٠١٦.

Lim, C. K. "Performance Management in the Singapore Civil Service." Public Administration Review, Vol. 77, Issue 3, 2017.

Transparency International. Global Corruption Report 2020. London: Transparency International, 2020.

United Nations Development Programme (UNDP). Iraq Governance Report 2018. New York: UNDP Publications, 2018.

العزاوي، عبد الحليم عبد الكريم. استراتيجيات التنمية الإدارية في الوطن العربي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.

الموسوي، علياء حامد. التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي في الوزارات العراقية. أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٢٠.

كاظم، صلاح حميد. معوقات تطبيق نظم تقييم الأداء في الدوائر الحكومية العراقية. رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٢٠. مصطفى، عبد الخالق جابر. الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في الدول النامية. عمان: دار صفاء، ٢٠١٨.

ثانياً- المراجع الأجنبية

McClelland, David. "Testing for Competence Rather than for Intelligence." American Psychologist, Vol. 28, No. 1, 1973.

Government of Canada. Performance Measurement Framework for Government Departments. Ottawa: Treasury Board of Canada Secretariat, 2019.

European Commission. e-PMS: The Electronic Performance Management System in the EU. Brussels: European Commission, 2020.