

المبحث الأول

مفهوم التقويم ومميزاته وفوائده تطبيق تقويم الاداء

المبحث الثاني

خطوات تقويم وطرق الأداء واهم مشكلات عملية التقويم

جمهورية العراق
وزارة المالية
الدائرة الاقتصادية

تقرير الأداء الوظيفي بين الواقع والطموح وزارة المالية أنموذجاً

بحث مقدم الى
المؤتمر العلمي الثالث لديوان الرقابة المالية

تقدّم به

د. عمر إسماعيل حسين
د. محيّر عبدالأمير عبدالنبي

1435هـ

2014م

المحتويات

الصفحة	المجموع
1	المقدمة
8- 2	المبحث الاول مفهوم التقويم ومميزاته وفوائد تطبيق تقويم الاداء
5- 2	1- 1 طرق تقويم الاداء ومفاهيمه
- 5	2- 1 نظام تقويم الاداء
6- 5	3- 1 كيفية قياس وظائف التقويم
- 6	4- 1 مميزات عملية التقويم
- 6	5-1 فوائد تطبيق تقويم الاداء
8- 6	6-1 أهمية التقويم وأهدافه وإبعاده
18- 9	المبحث الثاني خطوات تقويم وطرق الاداء واهم مشكلات عملية التقويم
- 9	1-2 خطوات تقويم أداء العاملين
- 10	2-2 النموذج المقترح لتقويم الاداء
12- 10	3-2 أساليب التقويم
13- 12	4-2 التقدم الوظيفي ومراحل تطوير الوظيفة
- 13	5-2 تخطيط المسارات الوظيفية ومراحلها
15 - 13	6-2 المسارات الوظيفية التنظيمية وانواعها
17- 15	7-2 الترقية والترقية
- 17	8-2 تأثير تقويم الاداء على الترقية والتقدم الوظيفي
19 - 18	الاستبيانات
20	الاستنتاجات والتوصيات
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الإطار المنهجي للبحث

أولاً : مشكلة البحث

على الرغم من تنوع ادوات تقييم الاداء الوظيفي إلا انها لم تستطع الوصول الى التقييم الجيد والذي من المفروض ان يكون انصافاً للموظف في كافة مفرداته .

ثانياً : هدف البحث

يهدف البحث للإجابة عن التساؤلات التي طرحت في مشكلة البحث فضلا عما يأتي :

- 1- التعرف على تقييم الاداء الوظيفي ومدى فاعليتها في تحقيق العدالة بين الموظفين .
- 2- التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تقييم الاداء الوظيفي للنهوض في مجال تنقيف الموظف وتوعيته .
- 3- الوقوف على حجم المعالجة ونوعها التي تمارسها دوائر الدولة لمكافحة الفساد الإداري والمالي .
- 4- التعرف على بعض الاشكالات الإدارية التي تعيق عملية تقييم الاداء الوظيفي .

ثالثاً : أهمية البحث

إن أهمية تقييم الاداء تعد أداة فاعلة ومؤثرة في المجتمع كونها أداة رئيسة للرقابة الجماهيرية في سبيل تنفيذ خطط التنمية والبناء .

ومن أجل توعية الموظفين وممارسة النقد البناء من خلال كشف السلبيات والانحرافات والفساد والمحسوبية وعدم الكفاءة والفشل في إدارة المشاريع وتنفيذها ، وفي الوقت نفسه تتبع أهميتها في اطلاع المسؤولين والقيادة السياسية على مشاكل الموظفين ونقل صوتهم بشكل مستمر، وكذلك تتبع أهمية البحث من فائدته المرجوة والمتوقعة أكاديميا وفضلا عن جوانب الأهمية الآتية :

- 1- جاء هذا البحث في وقت كشفت فيه تقارير إعلامية عن وجود محسوبية في الاداء الوظيفي فضلاً عن الفساد الإداري والمالي في بعض المؤسسات الحكومية .
- 2- يأتي هذا البحث انسجاماً مع الإجراءات التي تتخذها الحكومة من أجل توعية الموظفين وخلق رأي عام مناهض للفساد الإداري والمالي .

رابعاً : فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها أن تقويم الاداء الوظيفي له دور مؤثر في حل المشاكل والعمل على تنمية وتطوير قدرات الموظفين ورصد بعض حالات الضعف في الاداء الوظيفي .

خامساً: منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف أسباب الظاهرة وتحليلها بصفة عامة وفي العراق بصورة خاصة، وذلك من خلال التعرض للجوانب النظرية ومحاولة ربط الظاهرة بأسبابها وإبعادها ونتائجها.

سادساً : هيكلية البحث.

تتضمن الدراسة المباحث التالية

- ا. المبحث الأول : مفهوم التقويم ومميزاته وفوائد تطبيق تقويم الاداء.
- ب. المبحث الثاني : خطوات تقويم وطرق الاداء واهم مشكلات عملية التقويم.
- ج. الاستبيانات
- د. الملاحق
- هـ. الاستنتاجات ، التوصيات.

رقم الهامش	أسم الكتاب	أسم الكاتب	ت
1- 6-	إدارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)	برنوصي	1
2-7-10-11-12-14-	ادارة الموارد البشرية محل استراتيجي متكامل	الطائي	2
4- 15 -	المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة	منصور	3
5-	ادارة الموارد البشرية	الهيبي	4
8 - 18	ادارة الموارد البشرية	السالم	5
9- 16- 17	تقييم الاداء	سلسلة المميزون الادارية	6
13- 19-20-21-22	ادارة الموارد البشرية المعاصرة	عقيلي	7
24- 26	ادارة الموارد البشرية (خدمة مدنية)	جواد	8
25-	ادارة الموارد البشرية	عبد الباقي	9
الجدول +الاستبيان	الدائرة الادارية/القوى العاملة	وزارة المالية	10
	مكتب المفتش العام	وزارة المالية	11

قائمة المصادر والمراجع

- 1- السالم ، مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، مكتبة الجامعة ، الشارقة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009 .
- 2- السالم ، مؤيد سعيد ،وعادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الجامعة ، الشارقة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2000 .
- 3- الطائي ، يوسف حجيم ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مغل استراتيجي متكامل ، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2006 .
- 4- الطائي ، يوسف مؤيد ، إدارة الموارد البشرية ، 2000 .
- 5- إلهيتي ، خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مغل استراتيجي ، ط1 ، الحامد للنشر ،الأردن ، 2000 .
- 6- إلهيتي ، خالد عبد لرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط2 ، دار وائل للنشر ،الأردن ،عمان ، 2005 .
- 7- برنوطي ، سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية ،(إدارة الأفراد) ، ط3 ، دار وائل للنشر ،عمان ، 2007 .
- 8- جواد ، عباس حسين وآخرون ، إدارة الموارد البشرية (خدمة مدنية) ، ط1، كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد ، 2004 .
- 9- حنفي ، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، ط1 ،دار ألوائل للنشر ، عمان 1990 .
- 10- سلسلة المميزون الإدارية ، تقييم الاداء ، ط1 ، مكتبة لبنان ناشرون ، 2007 .
- 11- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الإسكندري 2005.
- 12- عقيلي ، عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر ،الأردن ، 2005 .
- 13- منصور ، احمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، ط2 ،وكالة المطبوعات للنشر ،الكويت ، 1979 .
- 14-وزارة المالية : الدائرة الادارية ، القوى العاملة .
- 15-وزارة المالية : مكتب المفتش العام .

جدول رقم (1) يبين فيه اجمالي قوة العمل حسب الجنسية لسنة 2013

الجنسية	ذكور	اناث	المجموع
عراقية	1045	804	1849
عربية	0	1	1
المجموع الكلي	1045	805	1850

جدول رقم (2) يبين فيه اجمالي قوة العمل حسب الجنسية للدوائر لسنة 2013

اسم الدائرة	الجنسية	ذكور	اناث	المجموع
مكتب السيد الوزير	عراقية	48	6	54
	مجموع الدائرة	48	6	54
دائرة الموازنة	عراقية	52	69	121
	مجموع الدائرة	52	69	121
الدائرة القانونية	عراقية	49	49	98
	مجموع الدائرة	49	49	98
الدائرة الادارية	عراقية	597	279	876
	عربية	0	1	1
	مجموع الدائرة	597	280	877
مكتب الوكيل	عراقية	12	14	26
	مجموع الدائرة	12	14	26
مكتب متابعة المصارف	عراقية	1	3	4
	مجموع الدائرة	1	3	4
دائرة المحاسبة / ديوان	عراقية	70	226	296
	مجموع الدائرة	70	226	296
دائرة المفتش العام	عراقية	147	70	217
	مجموع الدائرة	147	70	217
الدائرة الاقتصادية	عراقية	36	53	89
	مجموع الدائرة	36	53	89
دائرة الدين العام	عراقية	32	35	67
	مجموع الدائرة	32	35	67
	عراقية	1	0	1

1	0	1	مجموع الدائرة	مكتب ديوان التأمين
1850	805	1045	المجموع الكلي	

جدول رقم (3) يبين فيه توزيع قوة العمل حسب الشهادة لسنة 2013

المجموع	اجانب		عرب		عراقيون		الشهادة
	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	
3	0	0	0	0	2	1	دكتوراه
16	0	0	0	0	5	11	ماجستير
14	0	0	0	0	6	8	دبلوم عالي
810	0	0	1	0	413	396	بكالوريوس
279	0	0	0	0	167	112	دبلوم
310	0	0	0	0	149	161	اعدادية
139	0	0	0	0	37	102	متوسطة
185	0	0	0	0	20	165	ابتدائية
35	0	0	0	0	3	32	يقرأ ويكتب
59	0	0	0	0	2	57	بدون شهادة
1850	0	0	1	0	804	1045	المجموع الكلي

بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج تقويم الاداء الوظيفي للفئة (أ)

اولاً:- معلومات عامة

<u>الاسم</u> -	<u>تاريخ الولادة</u> -
<u>الدائرة</u> -	<u>القسم</u> -
<u>التحصيل الدراسي</u> -	<u>الاختصاص</u> -
<u>العنوان الوظيفي</u> -	<u>الدرجة</u> -
<u>تاريخ الحصول على العنوان الاخير</u> -	<u>سنة التخرج</u> -
<u>الراتب الحالي</u> -	<u>المنصب</u> -
<u>تاريخ التعيين</u> -	<u>تاريخ اخر علاوة سنوية</u> -
<u>التقويم للسنتين الاخيرتين</u> :	<u>المرحلة</u> -
<u>السنة</u> -	<u>الدرجة</u> -
<u>التقويم</u> -	<u>تاريخ إعادة التعيين</u> -
<u>السنة</u> -	<u>التقويم</u> -

كتب الشكر والتقدير خلال فترة التقويم :-

رقم الكتاب وتاريخه

السبب

1-

2-

3-

العقوبات خلال فترة التقويم :-

العقوبات

السبب

الاجازات خلال فترة التقويم :-

الاجازات الاعتيادية -

الاجازات المرضية -

الاجازات بدون راتب -

الدورات التدريبية خلال فترة التقويم :-

1-

2-

3-

الايفادات خارج العراق :-

مدة الايفاد

نوع الايفاد

اسم الدولة الموفد اليها

1-

الفئة (أ) تشمل الموظف الذي يتولى مسؤولية ادارة وقيادة مجموعة من الموظفين (لدية منصب اداري).

ثانياً:- عناصر التقويم للفئة (أ) :

اسم الموظف

الدرجة المستحقة	الحد الاعلى لتقييم (أ)	الوصف	عناصر تقويم الاداء الوظيفي	التسلسل
	5	الحجم	موجز عن العمل الذي قام به الموظف	1
	5	التنظيم		
	5	الدقة		
	5	السرعة		
	5		المعرفة باساليب النافذة	2
	5		دورة في تحسين اساليب العمل النافذ	3
	4		العناية والاهتمام بوسائل العمل المتاحة	4
	4		القابلية على تطوير الذات	5
	4		درجة النمو بالاداء مقارنة بالتقويم السابق	6
	4		الالتزام بالاداء الرسمي	7
	5	في الظروف الطبيعية	القدرة على اتخاذ القرارات	8
	5	في الظروف الاستثنائية		
	4	تقسيم العمل بين المجموعة		
	4	المتابعة		
	4	التوجيه		
	4	وضع الخطط	القدرة على وضع الخطط	10
	4	متابعة التنفيذ		
			مجموعة درجات عناصر تقويم الاداء الوظيفي	
			عناصر تقويم الصفات الشخصية	
	4		درجة تحمل المسؤولية	11
	4		درجة تقبل الاوامر وتوجيهات المسؤول المباشر	12
	4		السلوك العام وحسن التصرف	13
			مجموعة درجات عناصر الصفات الشخصية	
			العلاقات العامة	

14	علاقات الموظف اثناء العمل	مع الرؤساء	4
		مع الزملاء	4
		مع المرؤوسين	4
	مجموعة درجات عناصر العلاقات العامة		

ثالثاً: الملاحظات العامة للفئة (أ).
اسم الموظف:

التسلسل	العناصر	الرأي
1	نقاط القوة لدى الموظف والتي تحتاج الى تعزيز	
2	نقاط الضعف لدى الموظف والتي تحتاج الى تجاوز	
3	مقترحات وتوصيات المسؤول المباشر للتطوير	
4	رأي الموظف بنتيجة التقييم	

رابعاً: مجموعة الدرجات والتقدير.

مجموعة درجات عناصر الاداء الوظيفي	مجموعة درجات عناصر الصفات الشخصية	مجموعة درجات عناصر العلاقات الوظيفية	المجموع الكلي للدرجات	التقدير

مستويات التقدير :

ممتاز (100-90)	جيد جداً (89-80)	جيد (79-70)	مرضي (69-60)	غير مرضي (أقل من 60)

*يتم ذكر الاسباب والبتبريرات التي ادت الى اي مستوى من مستويات التقييم او التقدير اعلاه .

توقيع المدير العام

توقيع مدير القسم

توقيع المسؤول المباشر

بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج تقويم الاداء الوظيفي للفئة (ب)

اولاً:معلومات عامة

الاسم -

تاريخ الولادة-

الدائرة -

القسم -

التحصيل الدراسي -

الاختصاص -

سنة التخرج -

العنوان الوظيفي -

الدرجة-

تاريخ الحصول على العنوان الاخير-

تاريخ اخر علاوة سنوية -

الراتب الحالي -

الدرجة -

المرحلة -

تاريخ التعيين-

تاريخ اعادة التعيين-

التقويم للسنتين الاخيرتين :

السنة -

التقويم -

السنة-

التقويم -

كتب شكر والتقدير خلال فترة التقويم :-

رقم الكتاب وتاريخه

السبب

1-

2-

3-

العقوبات خلال فترة التقويم :-

العقوبات

السبب

الاجازات خلال فترة التقويم :-

الاجازات الاعتيادية -

الاجازات المرضية -

الاجازات بدون راتب -

الدورات التدريبية خلال فترة التقويم:-

-1

-2

-3

الايفادات خارج العراق :-

اسم الدولة الموفد اليها نوع الايفاد مدة الايفاد

-1

-2

الفئة (ب) تشمل الموظف الذي لايتمولى مسؤولية ادارة او قيادة مجموعة من الموظفين (ليس لديه منصب اداري).

ثانيا: عناصر التقويم للفئة (ب):

الدرجة المستحقة	الحد الاعلى لتقييم الفئة (ب)	الوصف	عناصر التقويم الاداء الوظيفي	اتسلسل
	6	الحجم	موجز العمل الذي قام به الموظف	1
	6	التنظيم		
	6	الدقة		
	6	السرعة		
	6		المعرفة باساليب العمل النافذة	2
	6		دورة تحسين اساليب العمل النافذة	3
	6		العناية والاهتمام بوسائل العمل المتاحة	4
	6		القابلية على تطوير الذات	5
	6		درجة النمو بالاداء مقارنة بالتقويم السابق	6
	6		الالتزام بالدوام الرسمي	7
	5	في الظروف الطبيعية	القدرة على اتخاذ القرارات	8

	5	في الظروف الاستثنائية		
9	5		مستوى المعرفة في استخدام الحاسوب	
			مجموعة درجات عناصر تقويم الاداء الوظيفي	
			عناصر تقويم الصفات الشخصية	
10	5		درجة تحمل المسؤولية	
11	5		درجة تقبل الاوامر وتوجيهات المسؤول المباشر	
12	5		السلوك العام وحسن التصرف	
			مجموع درجات عناصر الصفات الشخصية	
			العلاقات العامة	
13	5	مع الرؤساء	علاقات الموظف اثناء العمل	
	5	مع الزملاء		
			مجموع درجات عناصر العلاقات العامة	

تستثنى الدرجات الوظيفية التاسعة والعاشر من تقييم الفقرة رقم (9) وتوزع درجاتها على باقي الفقرات بمعدل درجة على كل فقرة.

ثالثاً: الملاحظات العامة للفئة (ب).
اسم الموظف:

التسلسل	العناصر	الرأي
1	نقاط القوة لدى الموظف والتي تحتاج الى تعزيز	
2	نقاط الضعف لدى الموظف والتي تحتاج الى تجاوز	
3	مقترحات وتوصيات المسؤول المباشر للتطوير	
4	رأي الموظف بنتيجة التقويم	
5	رأي المسؤول الاعلى في التقويم	

رابعاً : مجموع الدرجات والتقدير

مجموع درجات عناصر الاداء الوظيفي	مجموع درجات عناصر الصفات الشخصية	مجموع درجات عناصر العلاقات الوظيفية	المجموع الكلي للدرجات	التقدير
--	--	---	--------------------------	---------

--	--	--	--	--

مستويات التقدير:

ممتاز (90-100)	جيد جداً (80-89)	جيد (70-79)	مرضي (60-69)	غير مرضي (أقل من 60)
----------------	------------------	-------------	--------------	----------------------

- يتم ذكر الاسباب والتبريرات التي ادت الى اي مستوى من مستويات التقييم او التقدير اعلاه.

توقيع المسؤول المباشر توقيع مدير القسم توقيع المدير العام

اسم الدائرة

التحصيل الدراسي للموظف التخصص الدقيق

مدى تفاعل الموظف مع المسؤول المباشر جيد جداً جيد متوسط ضعيف

هل يوجد رضا وظيفي جيد جداً جيد متوسط ضعيف

هل يتم تحفيز الموظفين المتميزين جيد جداً جيد متوسط ضعيف

حجم العمل مقارنة بما هو مخطط جيد جداً جيد متوسط ضعيف

هل توجد نسخ من الوصف الوظيفي لدى مركز العمل موقع عليها من قبل الموظف

جيد جداً جيد متوسط ضعيف

هل توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الرئيس والمرؤوس

جيد جداً جيد متوسط ضعيف

هل يوجد تضامن مع الرئيس والمرؤوس من اجل حل مشكلة تخص العمل

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً
------	-------	-----	----------

يرجى وضع علامة (✓) على الحقل المطلوب .

اسم الدائرة

التحصيل الدراسي للموظف التخصص الدقيق

مدى تفاعل الموظف مع المسؤول المباشر جيد جداً جيد متوسط ضعيف

هل يوجد رضا وظيفي جيد جداً جيد متوسط ضعيف

فقرات تقييم الموظف جيد جداً جيد متوسط ضعيف

هل يتم تدريب وتأهيل الموظفين الجدد جيد جداً جيد متوسط ضعيف

هل يتم اجراء تنقلات داخلية بين الاقسام جيد جداً جيد متوسط ضعيف

هل الموظفون يشغلون الوظائف حسب الهيكل التنظيمي

جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
----------	-----	-------	------

هل يتم تقييم اداء الموظفين وهل يتم اطلاع الموظفين على التقييم

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً
------	-------	-----	----------

هل تتناسب صلاحيات المدراء فيما يخص الالتزام بالدوام الرسمي للموظفين

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً
------	-------	-----	----------

هل يوجد تدرج وظيفي على مستوى الاقسام

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً
------	-------	-----	----------

هل يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً
------	-------	-----	----------

هل يوجد تناسب بين العقوبات والمخالفات

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً
------	-------	-----	----------

هل المدير راضي على اداء الموظفين لدية

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً
------	-------	-----	----------

يرجى وضع علامة (✓) على الحقل المطلوب .