https://doi.org/10.26682/hjuod.2020.23.1.15

مجلة جامعة دهوك، المجلد: 23، العدد: 1 (العلوم الانسانية والاجتماعية)، ص 206-229، 2020

# مشكلة بيروقراطية الإدارة و بناء الحكم الرشيد

## (إقليم كوردستان العراق للمدة 2005-2019 أنموذجاً)

فارس علي جانكير* و احمد محمد عبدو**

*قسم العلاقات الدولية، كلية القانون والسياسة، جامعة نوروز، اقليم كوردستان–العراق

**قسم العلوم السياسية، كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة دهوك، اقليم كوردستان–العراق

***(تاريخ استلام البحث: 10 نيسان، 2020، تاريخ القبول بالنشر: 7 حزيران، 2020)***

**الخلاصة**

**يتناول هذا البحث التعرف على طبيعة و خصوصية بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان وعلاقتها بمجتمعها ومدى تأثيرها على تجسيد الحكم الرشيد. اذ ان هناك العديد من التحديات التي تواجهها اقليم كوردستان في الوقت الحاضر لترسيخ مرتكزات الحكم الرشيد خاصة في ظل اعادة صياغة دور الاقليم في التحولات الجديدة، وهو الاداء المتردي لأجهزة البيروقراطية الامر الذي جعل تلك الاجهزة في اقليم كوردستان للمدة 2005– 2019 وراء ثغرات تنفيذ اغلب النماذج التنموية وبأبعادها المختلفة، بما تعكسه من ضعف على مستوى الممارسات الادارية والقيم الوظيفية، وهذا ما مثل احد القيود المفروضة على عمليات استكمال تجسيد الحكم الرشيد.، و لا يمكن ترسيخ اسس الحكم الرشيد في اقليم كوردستان الا من خلال السيطرة على الجهاز البيروقراطي، وهذا ما يتطلب تحقيق الاصلاح الشامل لبيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان. تهدف هذه الدراسة في التعرف في العلاقة الموجودة بين البيروقراطية الادارية والحكم الرشيد، ومحاولة ابراز الدور الذي يلعبه الحكم الرشيد وفي ترشيد ببيروقراطية الادارة.والهدف الاخر يكمن في البحث عن كيفية ترشيد بيروقراطية الإدارة في اقليم كوردستان كأساس لإرساء أسس الديموقراطية وتحقيق متطلبات الحكم الرشيد. تطرح الدراسة الاشكالية الرئيسة التالية:ما مدى فعالية الجهاز البيروقراطي في عملية بناء وارساء اسس الحكم الرشيد في اقليم كوردستان؟ و من خلال اعتماد البحث على المنهج التاريخي والوصفي التحليلي وكذلك منهج دراسة الحالة وتوصل الى نتيجة مفادها: ان العلاقة بين حكم الرشيد والبيروقراطية الادارية في اقليم كوردستان هي علاقة ترابطية تكاملية من خلال دور هذه المقاربة في ترشيد بيروقراطية الادارة، وتحسين الاداء وتكيفها مع المهام الجديدة للحكومات من خلال تفعيل مرتكزات ومؤشرات الحكم الرشيد كالشفافية، المساءلة و سيادة القانون، والمشاركة السياسية.**

*الكلمات الدالة:* البيروقراطية الادارية، الحكم الرشيد، اقليم كوردستان العراق، الحكومة الالكترونية، الشفافية، المساءلة و المشاركة السياسية

https://doi.org/10.26682/hjuod.2020.23.1.15

## المقدمة

يشكل الجهاز البيروقراطي أحد المتغيرات الاساسية في النظام السياسي وجوهر عملية بناء الحكم الرشيد، أذ اصبحت تقاس درجة رشادة انظمة الحكم بمدى قدرة الأجهزة البيروقراطية على تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفاعلية، وكذلك قدرتها على إدارة شؤون الدولة والمجتمع وتحقيق الاهداف الانمائية الى جانب تقديم الخدمات الاساسية بأحسن جودة ونوعية، غير ان التحديات التي تواجهها اقليم كوردستان اليوم لترسيخ مرتكزات الحكم الرشيد خصوصا في ظل صياغة دور الاقليم كدولة في التحولات الجديدة، وهو الاداء المتردي لأجهزة البيروقراطية الامر الذي جعل تلك الاجهزة في اقليم كوردستان للمدة 2003–2019 وراء ثغرات تنفيذ اغلب النماذج التنموية بأبعادها المختلفة، بما تعكسه من ضعف على مستوى الممارسات الادارية والقيم الوظيفية، وهذا مثل احد القيود المفروضة على عمليات استكمال تجسيد الحكم الرشيد، لا يمكن ترسيخ اسس الحكم الرشيد في اقليم كوردستان الا من خلال ايجاد جهاز بيروقراطي فعال، وهذا ما يتطلب تحقيق الاصلاح الشامل لبيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان.

Faris.Jangeer@nawroz.edu.krd, Ahmed_M_Abdw@uod.ac

**1- اهمية البحث**

تتجلى اهمية هذه الدراسة في التعرف على واقع و خصوصية بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان وعلاقتها بمجتمعها ومدى تأثيرها على تجسيد الحكم الرشيد. وان النهوض ببيروقراطية الادارة يعد كمتغير اساسي في ترسيخ الحكم الرشيد في اقليم كوردستان.

2- **هدف البحث**

تهدف هذه الدراسة في توضيح العلاقة الموجودة بين البيروقراطية الادارية والحكم الرشيد، ومحاولة ابراز الدور الذي يلعبه الحكم الرشيد وفي ترشيد ببيروقراطية الادارة.

اذ ان ترشيد بيروقراطية الإدارة في اقليم كوردستان كأساس لإرساء أسس الديموقراطية وتحقيق متطلبات الحكم الرشيد نظرا لما للجهاز البيروقراطي من وظائف سياسية واجتماعية وبوصفه أداة الحكم لتنفيذ السياسة التنموية وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين ونتيجة لذلك أصبح إصلاح بيروقراطية الإدارة في اقليم كوردستان شرطا أساسيا لترشيد أداء الإدارة خاصة في ظل جهود اقليم كوردستان والسياسات المتبعة لإصلاح بيروقراطية الادارة منذ 2003.

**3- اشكالية البحث**

تعد بيروقراطية الادارة مكون اساسي في بناء الحكم الصالح، وتحقيق الاهداف الانمائية باعتبار الجهاز البيروقراطي المسؤول عن تنفيذ السياسات الحكومية، وتوفير البنية الاساسية لارساء اسس الحكم الرشيد، وان اقليم كوردستان تعاني من مظاهر قصور الاداء في جهاز الاداري لذلك اصبح اقليم كوردستان مطالب بإحداث تغيرات جوهرية في اجهزتها البيروقراطية كضرورة حتمية لتحقيق الكفاءة والفعالة في ادارة شؤون المجتمع، ومواكبة التغيرات والتحولات و من ثم، تطرح الدراسة الاشكالية الرئيسة الاتية:

ما مدى فعالية الجهاز البيروقراطي في عملية بناء وارساء اسس الحكم الرشيد في اقليم كوردستان. وتندرج تحت اطار هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات على المستوى النظري والتطبيقي اهمها:

ما هي المضامين الاساسية لمفهومي البيروقراطية والحكم الرشيد؟ ما هو طبيعة العلاقة الموجودة بين الجهاز البيروقراطي والحكم الرشيد؟ ما هو واقع بيروقراطية في اقليم كوردستان؟ وما هي اهم الاسباب التي ادت االى تحويل البيروقراطية الادارية الى مركز النفوذ في حكومة اقليم كوردستان؟ وما تأثير الجهاز البيروقراطي على عملية بناء الحكم الرشيد في اقليم كوردستان؟ ما هي مختلف الاليات والاجراءات المعتمدة لإصلاح الجهاز البيروقراطي في اقليم كوردستان ، ما دام انه من المؤشرات الاساسية لترسيخ الحكم الصالح؟

**4- متغيرات البحث**

يعتمد البحث على (الحكم الرشيد) كمتغير مستقل ومؤثر و(البيروقراطية الادارة ) كمتغير تابع.

**5-الاطار النظري**

- مفهوم البيروقراطية الادارية عند ماكس فيبر
- مفهوم الحكم الرشيد واهم الياته من خلال تعريفات منظمة الامم المتحدة ومساهمات برنامج الامم المتحدة الانمائي (UNDP)

**6- فرضية البحث**:

انطلاقا من الاشكالية التي سبق طرحها، يحاول البحث الاجابة عنها من خلال مجموعة من الفرضية:

ان العلاقة بين البيروقراطية الادارية و حكم الرشيد في اقليم كوردستان هي علاقة ترابطية تكاملية من خلال دور هذه المقاربة في ترشيد بيروقراطية الادارة، وتحسين الاداء وتكيفها مع المهام الجديدة للحكومات من خلال تفعيل مرتكزات ومؤشرات الحكم الرشيد كالشفافية، المساءلة والمشاركة السياسية.

**7- منهجية البحث**

نعتمد في بحثنا على المنهج التاريخي والوصفي التحليلي وكذلك منهج دراسة الحالة في معالجة اشكالية وموضوع البحث.

**8- هيكلية البحث**:

سينقسم البحث الى تمهيد و مبحثين بالإضافة الى المقدمة والخاتمة مع التوصيات، وبالشكل التالي :

المبحث التمهيدي: التأصيل النظري لظاهرة بيروقراطية الإدارة والحكم الرشيد

المبحث الأول: بيروقراطية الإدارة في إقليم كوردستان وأثرها على بناء الحكم الرشيد

المبحث الثاني: الحاجة الى ترشيد بيروقراطية متجاوبة وعملية بناء الحكم الصالح في إقليم كوردستان

## المبحث التمهيدي: التأصيل النظري لمفهومي بيروقراطية الادارة والحكم الرشيد

في هذا المبحث التمهيدي سنتناول فيه مفهومي بيروقراطية الإدارة والحكم الرشيد من خلال تقسيمه الى مطلبين اثنين، وبالشكل الاتي :

**المطلب الاول: مفهوم البيروقراطية**

عند البحث في موضوع البيروقراطية يجدر الرجوع الى (ماكس فيبر) على اعتبار انه يُعد من أبرز الكُتاب في صياغة أول نظرية متكاملة عن البيروقراطية، فيرجع اليه الفضل في وضع وإرساء الاطار النظري لظاهرة التنظيمات الإدارية الكبيرة ومن ثم أصبحت كتاباته إطاراً مرجعياً لكل من يكتب عن هذا الموضوع [1]، وفي هذا المطلب سنتناول مفهوم البيروقراطية من خلال تقسيمه الى فرعين وبالشكل الاتي:

**الفرع الأول: المفهوم العام للبيروقراطية:**

لتناول المفهوم العام للبيروقراطية لابد من تحديد معنى مصطلح البيروقراطية، لان مصطلح البيروقراطية ذات شقين: الشق الأول (Bureau) أي مكتب يقصد به المكان الذي تدار منه الاعمال العامة، مثلاً مكتب البريد أو مكتب الاتصالات [2]، وهذه الكلمة اللاتينية قريبة من الكلمة الفرنسية (la bure) التي تعني الأقمشة المستخدمة كغطاء للمناضد في المكتب، ثم استخدمت فيما بعد للدلالة على المكتب نفسه [3]. أما الشق الثاني (cracy) أي حكم والكلمة بشقيها تعني حكم المكاتب او الإدارة عن طريق المكاتب [4]، وقد تعني ايضاً القوة أو الحكم، وأول من استعمل مصطلح البيروقراطية هو الوزير الفرنسي فنست دي جورناي في القرن الثامن عشر وكذلك هو أول من نظر الى المكاتب العامة على انها الأداة العاملة في الحكومة ثم انتقل المصطلح الى المانيا خلال القرن التاسع عشر ، وبعدها انتقل الى اللغة الإنجليزية وغيرها من اللغات العالمية والدولية [5].

والبيروقراطية مصطلح اوربي تعني تنظيم عمل الدولة عن طريق المكاتب [6]، فهو تعبير اوربي يقصد

به تسيير إدارات ومصالح الدولة عن طريق المكاتب [7]. وكذلك يعرف بانها مجموع الهيئات أو الأشخاص الذين يتولون الوظيفة التنفيذية في الدولة ، كما يشير الى تضخم تلك الهيئات وازدياد نفوذها على حساب الهيئات النيابية المعبرة عن الإرادة الشعبية [8]، الا ان اغلب المعاني المباشرة للبيروقراطية يشير الى الجهاز الإداري الحكومي، فهي تشير الى جهاز من الموظفين أو تشير الى النشاط الذي يقوم به الموظفين [9]. فمدلول البيروقراطية يشير الى ضخامة التنظيم الإداري وتعقده سواء في الحكومة أم في المشروعات الخاصة ، فضخامة التنظيم يؤدي الى عدم المرونة لمواجهة مختلف الظروف ، فهذا النوع من التنظيم الضخم المعقد يؤدي الى عرقلة الإدارة السليمة، إذاً فهو مرض يعرقل نشاط الإدارة العامة [10] .

أما من الناحية العلمية فقد بدأت الكتابات حول ظاهرة التنظيمات الكبيرة ( ظاهرة البيروقراطية) في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ومن أبرز هؤلاء الكتاب موسكا وميتشلز وماكس فيبر [11]، الا ان كتابات ماكس ويبر تُعد الأساس الذي انطلقت منه غالبية الأبحاث العليمة عن البيروقراطية [12].

**الفرع الثاني: مفهوم البيروقراطية الإدارية عند ( ماكس فيبر) :**

في هذا الفرع سنتناول مفهوم البيروقراطية الإدارية عند ماكس فيبر وذلك بالتطرق الى الوجه الإيجابي للبيروقراطية، ومن ثم نتطرق الى الوجه السلبي للبيروقراطية، وفقاً لما يلي:-

**أولاً – الوجه الإيجابي للبيروقراطية:** ان البيروقراطية في اول الامر كان يقصد بها تنظيم إدارات الدولة عن طريق المكاتب وهو بهذا المعنى يقصد به التنظيم الذي يتم بموجبه العمل الإداري على أساس من التخصص وتقسيم العمل على وظائف متعددة، مع تحديد العلاقات الموضوعية بينها بغض النظر عن من

Faris.Jangeer@nawroz.edu.krd, Ahmed_M_Abdw@uod.ac

يشغلون في هذا التنظيم، ويتم العمل بداخله طبقاً لقواعد عامة وإجراءات محددة سلفاً ، ويثبت هذا العمل في وثائق ومستندات مكتوبة، وهو المعنى الذي قصده ماكس فيبر عندما اقام نظريته حول البيروقراطية، الذي يسمى بمفهوم البيروقراطية النقية وهو نموذج للإدارة الحسنة في التنظيمات الإدارية الكبرى كالجهاز الحكومي[13] ، فالعالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر عالج نظرية البيروقراطية بوصفها نظاماً عقلانياً يتناسب مع المجتمع الصناعي في غرب أوربا، وقد درس النظام البيروقراطي على انه جزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي الشامل وتوصل الى نتيجة مفادها ان أي نظام اجتماعي وان بدأ كنظام تقليدي سينتهي به الامر الى ان يكون نظاماً بيروقراطياً[14]. إذا فان مقومات وعناصر النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي وفق دراسة وتحليل ماكس فيبر للمنظمات الحكومية الكبرى تتثمل بالتقسيم الرسمي للأعمال والواجبات على أعضاء التنظيم وكذلك توزيع الوظائف على أساس من التخصص في العمل والتسلسل الهرمي للسلطة والتحاق الموظف بالوظيفة لا يتم الا عن طريق التعيين، فضلا عن أداء العمل وفق سجلات ومستندات رسمية وفقاً لقواعد وضوابط محددة[15]. وتجدر الإشارة الى ان سبب اهتمام ماكس فيبر بدراسة النموذج البيروقراطي نابعاً من ايمانه العميق بان هذا النموذج هو أكفأ الوسائل لإدارة التنظيمات الإدارية الكبرى ، وان مستقبل المجتمعات المعاصرة يتوقف على الاستخدام الأمثل له[16].

**ثانياً – الوجه السلبي للبيروقراطية** : عندما وضع ماكس ويبر نظريته حول البيروقراطية أراد أن يحدد التنظيم الأمثل للأجهزة الإدارية في الدولة الحديثة الا تطبيقها جرى عكس ما تم ، فشدة التمسك الاعمى بقواعد وإجراءات العمل في الأجهزة الإدارية والنظر اليها بعين القدسية كما كانت غاية لا يجوز المساس بها ، وليست مجرد وسيلة للوصول الى أهداف الإدارة ، مما أدى الى اغفال هذه الأهداف وجمود النظام الإداري وعدم قدرته على تحقيق غاياته ، فلم تعد تلك الفكرة النموذجية المثالية للنظام الإداري[17]. فقد تعرضت نظريته الى الكثير من الانتقادات من قبل علماء الإدارة[18]. فالبيروقراطية سلاح ذو حدين قد يستخدم من اجل زيادة الكفاية والفاعلية وقد يؤدي الى الجمود والضياع . فمن أوجه النقد التي وجهت لهذه النظرية شدة خضوع العمال في الإدارة للقواعد والإجراءات وعدم اهتمامها بمقدرته الكافية على التصرف في المواقف غير المتناسبة مع الإجراءات المتبعة ومعالجتها، فأدى ذلك الى ثقل الروتين والتقليل من كفاءة الأجهزة الإدارية [19]. فنظراً لضخامة الجهاز الاداري ازدادت معها الإجراءات الروتينية اللازمة لتنفيذ الاعمال المختلفة، فالروتين ليس مرضاً وانما هي وسيلة يقل بواسطتها المجهود الفكري والذهني والعصبي عما يجب ان يتم من خطوات لتنفيذ عمل معين [20]. ومن أوجه النقد الموجهة الى النموذج البيروقراطي لماكس فيبر هو عالم اجتماع قد فاته معالجة الجوانب الاجتماعية للنموذج المقترح ، فقد ركز في دراسته على أهمية التنظيم الرسمي وعلى شدة التمسك بالقواعد والطرق الرسمية والنواحي الإجرائية والمستندات والوثائق ، جعل من نموذجه بمثابة الة تعمل بانتظام ونسق والية دقيقة [21].وبهذا المعنى تشير البيروقراطية الى التعقيدات المكتبية والإدارية داخل الأجهزة الحكومية والقطاع العام [22]. وبالتالي نشأ المعنى الثاني للبيروقراطية والتي هي عيوب التنظيم المكتبي للإدارة أي عيوب البيروقراطية [23]. تتميز البيروقراطية بكثرة الإجراءات الروتينية اللازمة لتنفيذ الاعمال المختلفة وا رتباطها بمستويات كتعددة في الجهاز الإداري، فمن الطبيعي ان تميل هذه الإجراءات بان تكون معقدة وبطيئة وضياع الكثير من الجهد والوقت.

**المطلب الثاني: مفهوم الحكم الرشيد**

يتميز مفهوم الحكم الرشيد باهمية كبيرة تتطلب دراسته من حيث نشأة المفهوم والتعريف من جانب، والعناصر المكونة له من جانب اخر، ونحاول ان نبين ذلك من خلال الفرعيين الآتيين:

**الفرع الاول: لمحة تاريخية عن نشأة المفهوم**

مفهوم الحكم الرشيد هو مفهوم قديم يعود الى ظهور التنظيم السياسي في المجتمعات البشرية، فعلى سبيل المثال ميز ارسطو بين النظم من منطلق الصلاح والفساد (384-322.م) حيث بين ان النظام الصالح يهدف الى الخير العام والنظام الفاسد يهدف الى تحقيق المصالح الخاصة وحكم بغير القانون [24].اما مصطلح الحكم الرشيد او الحكم الصالح اصله

لاتيني استخدم بمعنى: اسلوب ادارة السفينة وتوجيهها [25]. وفي القرن الثالث عشر، استخدم مصطلح (Governance) في اللغة الفرنسية كمرادف لمصطلح الحكومة ، ثم كمصطلح قانوني سنة ( 1478) وثم شمل المطالب الديمقراطية ايضا [26]، اما في عام 1937 (Governance) في اللغة الانكليزية كمفهوم لتسيير المؤسسة الاقتصادية [27]. وفي منتصف التسعينيات القرن الماضي اصبح التركيز على الابعاد السياسية والمؤسسية للمفهوم، فقد تم التحول الى استخدام المكثف لمفهوم الحكم الرشيد، وبشكل خاص من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي وبرنامج الامم المتحدة الانمائي وغيرها من المنظمات الدولية والاقليمية والمحلية، وذلك لدفع الدول النامية لتبني سياسات اقتصادية وادارية معينة لمحاربة الفساد وتحسين الاداء السياسي والاقتصادي لها من جهة، وتحسين فاعلية المساعدات الدولية المقدمة لها لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تنموي وتطوري من جهة اخرى، على سبيل المثال، استخدم البنك الدولي مصطلح الحكم الرشيد للتعبير عن الحكم للدلالة على تحسين الادارة العامة والسياسة [28].

يرى الباحثان ان عملية تطور المفهوم قد مرت بمراحل زمنية تبلور من خلالها في ضوء الممارسة العملية اضافة الى الدراسات النظرية واسهمت بذلك المؤسسات والمنظمات الدولية المتخصصة، ففي العقود الثلاثة الاخيرة من القرن العشرين، فكرة الحكم الرشيد اصبحت مهمة بالنسبة للدول المتقدمة والنامية، لتحقيق مطاليب وطموحات المواطنين من خلال ادامة التنمية الشاملة ولكن اصبح اكثر الحاحا على الدول النامية، نتيجة للتحديات العالمية والاقليمية والمحلية.

**الفرع الثاني: تعريف الحكم الرشيد وأبعاده**

**أولاً : تعريف الحكم الرشيد** : هناك وجهات نظر متعددة لتعريف الحكم الرشيد، وهناك تباينات عديدة في تعريفها من حيث الميدان السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والقانوني.

وفي هذا الاطار ظهرت مجموعة من التعريفات للحكم الرشيد وصنفت التعاريف المقدمة له إلى مجموعتين:

**1- الرؤية المؤسسية:** ففي اتفاقية شراكة " كوتونو " الموقعة بين الاتحاد الأوربي وسبعة وسبعون دولة من جنوب الصحراء الإفريقية ودول الكاريبي والمحيط الهادي تعرف الحكم الرشيد بأنه "الإدارة الشفافية والقابلية للمحاسبة للمواد البشرية والطبيعة والاقتصادية والمالية بغرض التنمية المنصفة والمستمرة، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسساتية تحترم حقوق الإنسان والمبادئ الديمقراطية وحكم والقانون[29] **عرف البنك الدولي الحكم الرشيد عام 1992** وهو نوع العلاقة بين الحكومة والمواطنين، وليس مجرد التركيز على فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شؤون الدولة والمجتمع، ولذلك يركز المفهوم على قيم المساءلة(Accountability) ، والشفافية (Transparency)، وإمكانية التنبؤ(Predictability) ، والمشاركة الواسعة من جميع قطاعات المجتمع" [30]. **اما برنامج امم المتحد الانمائي (UNDP) فقد عرفها بكونه:** "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والادارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال مجموعة من الاليات والعمليات والمؤسسات التي تسمح للأفراد والجماعات من ممارسة حقوقهم القانونية وتحقيق مصالحهم ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم" [31]. **بينما تعرف الوكالة الكندية للتنمية الدولية:** الحكم الرشيد هو ممارسة الديمقراطية كعادة للحكم في الاطار بيئة سياسية ومؤسساتية تحترم حقوق الانسان ، كما يشتمل الحكم على مدى قدرة السلطة السياسية على التفاعل مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في ادارة الشؤون العامة من خلال الاجراءات القانونية والاجراءات القانونية كالمحاسبة والمساءلة وحكم القانون لتحقيق الكفاءة والفعالية في التسيير. [32]

**2- الرؤية الأكاديمية:** [33] اما في ظل الاستخدام الواسع للحكم الرشيد من قبل المؤسسات الدولية، برز الكثير من الباحثين الذين اهتموا بتحليل هذا المفهوم. ومن بين التعريفات التي تركز على نوعية المؤسسات وفعالية المرافق العامة نجد تعريف "فرانسو كستان "الذي يرى بأن مفهوم الحكم الرشيد يرتكز على أربعة عناصر هي الحكم الرشيد نمط لاتخاذ القرارات، نمط اتخاذ القرارات هذا يتخذ ضمن منظمة جماعية، المنظمة الجماعية التي يصنع ضمنها نمط اتخاذ القرار، تتضمن تعدد أماكن اتخاذ القرارات، الهدف هو تحقيق الفعالية.

وهو تعريف قائم على تصور ديمقراطي لاتخاذ القرارات بطريقة جماعية غايتها النهائية تحقيق الفعالية نظرا لما لها من أهمية في ربح الوقت والجهد لتحسين تسير الشؤون العامة. أما"أدريان لفريتش "فحاول وضع تعريف شامل للمفهوم من خلال تحديد مستوياته وهي: مستوى هيكلي :ينصرف إلى القواعد العامة التي تحدد توزيع السلطة السياسية والاقتصادية للمجتمع. مستوى سياسي :وينصرف إلى تحديد القواعد الحاكمة للنظام السياسي، ويفترض أن يتسم الحكم الرشيد على هذا المستوى بوجود نظام يتمتع بالمشروعية، ويعتمد على مبدأ التفويض الديمقراطي من طرف الجماهير، وكذلك يشمل التعددية السياسية، والفصل بين السلطات مستوى إداري :يتطلب وجود نمط رشيد من الإدارة وجهاز للوظيفة العامة يتمتع بالكفاءة والشفافية ويخضع للمسائلة [34]. وحسب منظور "هويت""وسنتيا "الحكم الرشيد يعني " قدرة المنظمات على التسيير الفعال من خلال صنع قرارات ملائمة ودقيقة وخلق ديناميكيات للنشاط الجماعي لخدمة الصالح العام والخاص" [35].

ولتعدد هذه التعاريف حاول رودز تحديد ستة محاور يمكن عدها كمداخل لتصنيف الاسهامات التي اهتمت بتعريف الحكم الرشيد وهي: المحور الأول: يدرس العلاقة بين آليات السوق من جانب والتدخل الحكومي من جانب آخر فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة، والذي يعكس الحد من التدخل الحكومي والاتجاه نحو الخصخصة، كمؤشرات عن عدم تدخل الحكومة إلا عند الضرورة، وهذه الرؤية للحكم الرشيد تركز على نمط جديد لتدخل الدولة كتعبير عن تصور دولة الحد الأدنى والاهتمام بدور السوق. المحور الثاني :يبحث في المفهوم من خلال التركيز على المنظمات الخاصة وعلى مطالب المعنيين بالمنظمة وكيفية إرضاء العميل .المحور الثالث :يعبر عن اتجاه الإدارة الحكومية الجديدة ونمط التسيير العمومي الجديد وهو قائم على إدخال أساليب إدارة الأعمال وادخال قيم جديدة مثل المنافسة، قياس الأداء، التمكين، ومعاملة المستفيدين من الخدمة كزبائن. المحور الرابع :يعبر عن الحكم الرشيد وهو امتداد للمحور الثالث ويزيد عليه في الربط بين القوانين السياسية والإدارية. المحور الخامس :ويرى بان السياسات العامة ما هي إلا محصلة لتفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين عدد الفاعلين ( الدولة، القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني) على المستويين المحلي والمركزي وذلك على اساس المساواة في الأدوار بين الفاعلين.المحور السادس :يرى في مفهوم الحكم الرشيد إدارة مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة )الحكومية [36].

من خلال التعريفات السابقة، يتبين انه ليس هناك انه اتفاق بين الباحثين والمختصين على المعنى المحدد للحكم الرشيد ومضمونه، ولكن ، ومن خلال متابعة تلك التعريفات الواردة بهذا الشأن يمكن تصنيفها الى صنفين اساسيين، نبينها على النحو الاتي: الصنف الاول من التعريفات، يصيغ مصطلح الحكم الرشيد بصبغة اقتصادية، اي يبرز الجانب الاقتصادي للمفهوم، اما الصنف الثاني من التعريفات، فنجده يحاول اعطاء المصطلح مفهوما واسعا بحيث يرتفع من المستوى الاقتصادي الى مستوى السياسي والبيروقراطي، فيعالج مسالة العلاقة بين عامة الناس (المواطن) والبيروقراطية الادارية ( الدولة)، باعتبارها مكونات الحكم الرشيد، وتذهب الى ذلك المصادر الحديثة للبنك الدولي وكذلك تعريفي برنامج الامم المتحدة الانمائي. الا ان البحث يتفق مع التعريفات التي تعطي مفهوما واسعا للحكم كما عرفها برنامج امم المتحد الانمائي (UNDP) بكونها بتبنيها مقاربة ثلاثية الابعاد والسياسية والادارية والاقتصادية لمفهوم الحكم الرشيد، ولكن دون اهمال او اغفال البعد الثقافي والاجتماعي والقانوني.

**ثانياً : فواعل الحكم الرشيد وابعادها** : فواعل حكم الرشيد هو الدولة، المجتمع المدني و القطاع الخاص. إن الحكم الرشيد بوصفه ممارسة سياسية واقتصادية واجتماعية يتضمن أليات وعمليات وعلاقات ومؤسسات يحقق من خلالها المواطنون مصالحهم وكل هذا يقود للتساؤل عن أبعاد الحكم الرشيد وأول هذه الأبعاد هي:

1- **البعد السياسي** :يتعلق الحكم الرشيد بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيله، ويعني هذا أن وصولها وممارستها للحكم قد تمت بطريقة تتوافق مع الإرادة الشعبية من

الانتخابات وبطريقة نزيهة وشفافة، وتمثل مؤسسة التمثيل التشريعي حلقة الوصول الجوهرية بين الحكم والناس، وتنوب عنهم في وضع القواعد القانونية وفي ضبط الرقابة على الحكومة، كما يستلزم ذلك وجود تمثيل معارض للتيار السياسي الذي يتولى مسؤولية الحكومة في مؤسسة التمثيل ضمانا لصالح العام. إن توفر هذا البعد من شأنه أن يمنح الاستقرار السياسي للدولة، هذا الاستقرار الذي من خلاله يمكن للدول التي تسعى لتبني الحكم الرشيد [37]

2- **البعد الإداري:** وهو بعد متعلق بعمل الإدارة العامة وكفاءتها، اي موجود جهاز أداري قوي وفعال يقوم بأداء الوظائف الإدارية المستندة اليه ، بصورة فعالة و شفافة وذلك يتأتى من خلال محاربة الفساد الإداري بكل صوره، ومحاولة القضاء على العيوب البيروقراطية، ووضع قيود وضوابط تحدد حقوق واجبات الموظفين العموميين، إضافة إلى توفر فرص التدريب والتكوين من اجل زيادة الخبرة والجودة لدى المنفذين، كما يتوجب لتحقيق هذا البعد استقلال الإدارة عن السلطة السياسية والاقتصادية وذلك بخضوعها للقانون دون الخضوع للاعتبارات الأخرى [38]. وانطلاقا ما تقدم، يرى الباحثان أن الحكم الرشيد هو عبارة عن تفاعل هذه الابعاد فيما بينها فلا يمكن ان تستقيم السياسات الاجتماعية والاقتصادية بغياب مشاركة المجتمع المدني ودوره في محاسبة ومراقبة السلطات السياسية والبيروقراطية الادارية، ولا يمكن تصور رشادة ادارية وسياسية من دون وجود بيروقراطية ادارية فاعلة قائمة على مرتكزات الحكم الرشيد في تحقيق انجازات السياسات العامة وتقديم الخدمات العامة بفاعلية وكفاءة.

## المبحث الاول: بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان وأثرها على بناء الحكم الرشيد

يتناول هذا المبحث بيروقراطية الإدارة في إقليم كوردستان وأثرها على بناء الحكم الرشيد، وذلك بتقسيمه الى مطلبين اثنين و بالشكل الاتي :

**المطلب الاول: بيئة البيروقراطية في اقليم كوردستان**

في هذا المطلب سنتناول بيئة البيروقراطية في إقليم كوردستان العراق وذلك من خلال الفرعيين الآتيين :

**الفرع الاول : الجذور التاريخية للجهاز البيروقراطي في الاقليم للفترة ما قبل 2003**

ان المتتبع للنظام الإداري في إقليم كوردستان العراق قبل سقوط النظام عام 2003 وبعده يتضح انه امتداد للتنظيم الإداري في العراق الذي عانى وما يزال يعاني من البيروقراطية بمعناها السلبي .

**أولاً : مرحلة الحكم الملكي 1921 –1958**: منذ نشوء الدولة العراقية من خلال الحكم الملكي هيمنت الاعتبارات العائلية والمحسوبية على التعينات وتولي المناصب في الدولة العراقية، فكانت المناصب خاضعة للانتماء القبلي والعائلي وعلى أساس روابط الدم والحسب والنسب، ومن ثم أدى الى نشوء بيروقراطية مرضية على المستوى التنظيمي والإداري وزاد معها التعقيد والفساد والروتين دون تحقيق الأهداف العامة لصالح المجتمع[39]. فان كل الجهود التي بذلت خلال هذه المرحلة لم تنفع بتحقيق نتائج ملموسة في النهوض بالبيروقراطية وفق النموذج المثالي، مما أدى الى الفوضى وسوء تنظيم البلاد والاضرار بالمجتمع .

**ثانياً : مرحلة النظام الجمهوري من 1958–2003**: ان النموذج السيء للبيروقراطية ألقت بظلالها على الحكومات العراقية المتعاقبة. منذ سقوط الملكية سنة 1958 والاتجاه نحو النظام الجمهوري ومروراً بتولي نظام البعث الحكم سنة 1968، الذي حاول اجراء إصلاحات شاملة في جميع المجالات، لاسيما في المجال السياسي والإداري حسب ما جاء في ورقة اصلاح النظام القانوني المرفقة بقانون اصلاح النظام القانوني رقم 35 لسنة 1977، بان نظام الجمهوري قد ورث عن العهود السابقة أجهزة إدارية ما يزال اغلبها متخلفاً عن روح العصر وغارقاً في الممارسات البيروقراطية ومفتقراً إلى الكفاءة العلمية والتقنية، وبالتالي فان البيروقراطية في الأجهزة الإدارية تعرقل مسيرة النظام ولا تستطيع مواصلة مسيرتها وتعمق صلتها بالجماهير إذا كانت أجهزتها الإدارية لا تفهم تماما مغزى التحولات ولا تتجاوب معها بصدق وكذلك بسبب تصرف هذا الاجهزة بسلبية وعدم

شعور بالمسؤولية [40]، الا انه رغم الإصلاحات إلا انه لم يستطع النهوض بالأجهزة الإدارية والتخلص من البيروقراطية والروتين القاتل في الإجراءات بسبب توجه النظام نحو المركزية الإدارية على الرغم من تبني النظام اللامركزي بعد صدور دستور 1970 وكذلك بسبب التشبث بالسلطة واحكام قبضتها على مقاليد الحكم في مؤسسات الدولة كافة بأسلوب مركزي، بالإضافة الى الاوضاع والاحداث التي تلت خصوصاً الحرب العراقية الإيرانية( 1980-1988) وغزو الكويت عام 1990 الى حين سقوط النظام عام 2003. ومن الجدير القول ان الدستور العراقي لعام 1970 قد نص على ان جمهورية العراق تقسم الى وحدات إدارية وتنظم على أساس الإدارة اللامركزية [41]، فانتهج بذلك انتهج أسلوب التنظيم اللامركزي في الإدارة، ومن بين أهم الهيئات الإدارية هي ( إدارة الحكم الذاتي) بعد تعديل الدستور العراقي لعام 1970 وذلك بمنح المناطق التي غالبية سكانها من الكورد حكماً ذاتياً [42]، وبناءاً عليه صدر قانون الحكم الذاتي لمنطقة كردستان رقم 33 لسنة 1974 ، وهي اللبنة الأولى لتأسيس إقليم خاص بالكرد وتم موجبه تشكيل هيئات محلية في منطقة كوردستان ، تتولى بتسيير وإدارة المرافق المحلية ، وكذلك ممارسة الاختصاصات المتلقة بشؤون المنطقة في حدود الصلاحيات المحددة لها بموجب القانون ، وتحت رقابة واشراف السلطة المركزية، وتتمثل هذه الهيئات بمجلسين هما: المجلس التشريعي والمجلس التنفيذي ، وهي جزء من هيئات الجمهورية العراقية [43]، وبعد غزو العراق للكويت عام 1990 والاحداث التي اعقب الحرب وقيام الحكومة العراقية بسحب اداراتها كافة من منطقة الحكم الذاتي ، إذ قررت الحكومة العراقية في 1991/10/23 وبشكل مفاجئ بسحب اداراتها من المنطقة، مما تسبب بحدوث فراغ اداري وقانوني، وبدأت الجبهة الكوردستانية في تسيير امور المنطقة كسلكة أمر واقع ( de facto) [44] ، وعلى اثرها تم اجراء الانتخابات عام 1992 وانبثق عنها تأسيس أول برلمان بعد إقامة منطقة الحظر الجوي أو كملاذ امن لحماية الكورد من الغارات الجوية للنظام العراقي السابق عام 1991، وتم تشكيل اول حكومة في المنطقة سميت بحكومة إقليم كوردستان التي اخذت على عاتقها إدارة المنطقة والتي أصبحت شبه مستقلة وخارجة عن سيطرة الحكومة العراقية. فالأجهزة الإدارية المشكلة في إقليم كوردستان بعد عام 1992 لا تختلف كثيراً عن الأجهزة الإدارية في العراق والدول الأخرى، إذ غلب على الدوائر الحكومية الفهم السلبي للبيروقراطية لاسيما التي لها تعلاقة مباشرة مع الموطنين، كتأخير المعاملات وهدر الكثير من الوقت والجهد في إنجازها مما شجع المحسوبية والمنسوبية، والتي أصبحت وجهاً من جوه الفساد في الأجهزة الإدارية [45].

**الفرع الثاني : الجهاز البيروقراطي في إقليم كوردستان ما بعد 2003**

بعد سقوط نظام البعث في العراق عام 2003، دخلت الدولة العراقية مرحلة جديدة وكانت نقطة تحول جذرية في جميع المجالات السياسية والإدارية والاقتصادية ، وانعكست نتائجها على إقليم كوردستان ايضاً التي مرت بظروف صعبة الى حين زوال النظام في العراق والذي شهد تشكيل العديد من الحكومات في الإقليم وظهور مؤسسات عديدة منها رئاسة الإقليم بعد صدور قانون رئاسة الإقليم رقم( 1) لسنة 2005 الى جانب مجلس الوزراء، فأصبحت السلطة التنفيذية في الإقليم تتألف من رئاسة الإقليم ومجلس الوزراء، ومن الجدير القول ان الحكومة المشكلة بعد 2003 كانت تسلسلها الخامسة من 2006 الى 2009، وقد وصل عدد الحكومات المشكلة بعد انتخابات 2018 الى التاسعة [46]. وتجدر الإشارة الى ان الحكومة الأخيرة المنتخبة قد باشرت مهامها في 2019/7/15 والى الان. ومهما يكن فقد واجهت الحكومات المتعاقبة تحديات كبيرة في العديد من المجالات، وفيما يتعلق بالجانب السياسي الإداري، وخصوصاً البيروقراطية والروتين في الإجراءات فقد اعترف رئيس الحكومة الحالية(مسرور بارزاني) في جلسة حوار ضمن فعاليات ملتقى الشرق الأوسط للبحوث (ميري) التي جرت وقائعها في أربيل للفترة 4-2019/11/6 " بأن المواطنين ''دفعوا ثمناً باهظاً'' بموجب البيروقراطية الخانقة لحكومة إقليم كوردستان، واقترح حلاً ذا شقين. أولاً، قال إنه يجب تخفيض البيروقراطية. حاليًا، يجب توقيع كل قرار جديد عشرون مرة؛ يجب تسريع هذه العملية لتسهيل التعامل مع الحكومة.

ثانياً، من الضروري إجراء عملية إصلاح طويلة الامد لتبسيط صلاحيات مختلف الوزارات، وتزويدها بخبراء، عندما يكون كل شيء على المسار الصحيح والمنظم، يصبح احتمال اللامركزية من المستوى الوزاري إلى المديرين العامين والمديرين أكثر موثوقية " (47).

ويتضح مما سبق ان تحدي البيروقراطية الإدارية بوجهها السلبي ما زال موجوداً في الأجهزة الإدارية في إقليم كوردستان وفي العراق بصورة عامة رغم الجهود الكبيرة التي بذلت من اجل القضاء على جميع اشكال البيروقراطية في الأجهزة الإدارية .

**المطلب الثاني : بيئة بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان واسبابها.**

في هذا المطلب سنتناول بيئة بيروقراطية الإدارة في إقليم كوردستان العراق واسبابها وذلك من خلال الفرعيين الآتيين :

**الفرع الأول : بيئة بيروقراطية الإدارة في إقليم كوردستان**

من المعلوم ان البيروقراطية الإدارية إذا لم يحسن الموظفين القائمين عليها استخدامها ستؤدي الى انخفاض كفاءة النظام الإداري والى ضياع الكثير من الوقت والجهد ناهيك عن هدر الأموال وتزداد معها الحاجة الى مواجهة تحديات كثيرة ، فالبيئة في إقليم كوردستان العراق لا يختلف عن البيئة المحيطة بها، سواء في العراق بشكل عام ام مع الدول الأخرى ، كما تم توضيحه فان الدولة العراقية منذ تأسيسها عانت ومازالت تعاني من تبعات البيروقراطية الإدارية بوجهها السلبي .

لكون البيروقراطية في العراق في بيئة واحدة مع اقليم كوردستان. فالعراق او الإقليم مازال يشكو من بيروقراطية إدارية ومن روتين قاتل، ومما زاد الامر سوءاً خلطها بالسياسة، وتمسك بعضها بأساليب إدارية لا تتناسب مع طبيعة النظام اللامركزي، فأصبحت كل مؤسسة محكومة لوحدها بين المركزية الإدارية ومركزية الضغط الحزبي وكل لوحدها، وحصرت الصلاحيات بيد الرئيس الأول في الدارة ، فحدث ان وصل بريد أحد الوزراء الى أربعة حقائب أخذها مع الى بيته، بحيث أصبح يتمسك بالمؤسسة بمركزية شديدة (48). وكثرت معها تساؤلات عديدة لا تنتهي عند تشكيل الحكومات في العراق في ضوء تزايد المشكلات وضرورة إيجاد الحلول لها ومن بين هذه المشكلات البيروقراطية التي أصبحت جزء من التراث تفتقر الى الحيوية ولا تواكب التطورات والتجدد الحاصل في العالم ، فهذه البيروقراطية تقدم وفق قوالب جاهزة منذ سنوات داخل مؤسسات الدولة العراقية التي أصبحت جزء من التراث تفتقر إلى الحيوية لا تواكب التطور والتجدد الحاصل في العالم(49).. ويتضح مما سبق ان بيئة البيروقراطية في العراق اثر بشكل واضح على البيروقراطية في اقليم كوردستان.

**الفرع الثاني: أسباب تعاظم البيروقراطية في إقليم كوردستان العراق**

في هذا الفرع ستتناول الأسباب التي أدت الى ظهور البيروقراطية الإدارية في إقليم كوردستان، ومن أهم الأسباب التي أدت البيروقراطية الإدارية في إقليم كوردستان، هي:

**أولاً : الأسباب السياسية و الأمنية والاقتصادية:** ان الاحداث السياسية التي مرت بإقليم كوردستان بشكل خاص وبالعراق بشكل عام كانت اهم الأسباب التي أدت الى تعاظم البيروقراطية في الأجهزة الإدارية وتخلفها، فبعد قيام الحكومة العراقية بسحب مؤسساتها الإدارية والسياسية والعسكرية العراقية من محافظات إقليم كوردستان ( أربيل ، السليمانية، دهوك) وبعض مناطق محافظتي كركوك وديالى في شهر 1991/11، والتي أعقبت فشل المحادثات بين الحكومة العراقية والجبهة الكوردستانية، مما أدى الى اقطاع فعلي للأراضي التي انسحبت منها، فحسب الامر الواقع ولمواجهة الامر الواقع قررت القيادية السياسية للجبهة الكوردستانية بيناء المؤسسات التشريعية والتنفيذية والقضائية خاصة بإدارة تلك المناطق (50)، وعلى اثرها جرت اول انتخابات في إقليم كوردستان لاختيار أعضاء المجلس الوطني في 1992/5/19 لملىء الفراغ التشريعي في المنطقة (51).

كما اعقب ذلك فرض حصار على المنطقة من قبل الحكومة العراقية فضلاً عن الحصار الاقتصادي على العراق من جراء غزو الكويت في 1991/8/6 بموجب قرار مجلس الامن الدولي رقم 661 لإرغام العراق على سحب قواته من الكويت(52). كذلك من الاحداث السياسية التي جرت في المنطقة، اندلاع الحرب الداخلية بين الحزبين الرئيسيين ( الحزب الديمقراطي الكوردستاني

و الاتحاد الوطني الكوردستاني) ، الامر الذي ترتب عليه تقسيم الاقليم الى منطقتي نفوذ الى ان أجريت انتخابات الدورة الثانية لبرلمان إقليم كوردستان عام 2005 [53]. ومن متابعة هذه المرحلة ظهر حكم ذاتي كمحرك مركزي لعملية التنمية وتلبية الحاجات المواطنين إذ اعتمدت على التخطيط المركزي، تميزت القيادة السياسية بسيطرة الحزبين على الادارة في الاقليم بشكل واضح وذلك من خلال الاعتماد نضال الحزبين ضد النظام السابق والبيشمركة كقوة شرعية والتكنوقراط والبيروقراطيين كمسيرين برامج اقليم كوردستان. ومن ثم فان طبيعة مركزية السلطة الحاكمة في الاقليم في عملية التنمية والتخطيط لإعادة بناء دولة كوردستان واعتمادها على البيروقراطيين كمسريين، ادت هذه الفترة إضفاء الطابع المركزي على التنظيم السياسي وتكريس نمط للسيطرة والقيادة وهو نمط البيروقراطي.

أما بخصوص الاصلاحات الادارية كآلية لتجسيد بيروقراطية الادارة: فقد اقر رؤوساء الحكومات المتعاقبة في إقليم كوردستان منذ عام 2003 مجموعة من الاصلاحات الادارية لبناء الاقليم من القاعدة على المستوى التنظيمات المحلية وترسيخ دور المجالس المحلية في ميدان التنمية السياسية الاقتصادية والاجتماعية، والعمل على بناء جهاز حكومي فعال ومؤسسات عقلانية تستجيب لمطالب الشعب. علاوة على ذلك فان واقع العلاقة بين الحكومة والبرلمان في إقليم كوردستان أدت الى انحسار دور الأجهزة الإدارية للنهوض بمهامها وتطورها ، فالواقع يتمثل بتزايد الدور التشريعي للحكومة على حساب البرلمان من خلال إعطاء الحق للحكومة بان تقترح مشاريع قوانين الى البرلمان وإعطاء الحق للحكومة بحضور جلسات اللجان البرلمانية للاستشارة والمشاركة في المناقشات ، فضلاً عن تقوية مكانة الحكومة و تعزيزها على حساب البرلمان ، وبموجبها هيمنت العقلية الحزبية في البرلمان والنظام السياسي في الإقليم ، كما هيمنت الحكومة على جدول اعمال البرلمان فكانت الكلمة العليا للحكومة بسبب ان الحكومة يشكلها الحزب او الأحزاب الحاصلة على الأغلبية في البرلمان [54]. ويمكن القول ايضاً أن التبعية الاقتصادية وتوسيع الاداء البيروقراطي بسبب الاقتصاد الريعي الاحادي الجانب في الاقليم والاعتماد على استيراد من تركيا وايران من مواد أولية وغذائية وللسلع الاستهلاكية مما كرس تبعية الاقتصاد في الاقليم للاقتصاد الخارجي مما زيد من النفوذ البيروقراطي في اتخاذ القرارات الاقتصادية واستغلال مراكز نفوذها للحصول على امتيازات من خلال تطبيق سياسة الاستثمار في النشاطات ذات الطابع التجاري.

**ثانيا: الاسباب الاجتماعية:** ان المجتمعات النامية قد ترث تركة ثقيلة التي تتمثل بالسيطرة الاستعمارية أو الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تمر بها هذه المجتمعات، وبالتالي ينجم عنها بعض الخصائص ، ومنها ضياع او ضعف المبادئ والقيم الأخلاقية وكذلك ضياع التربية الاجتماعية ، وعدم الإحساس بالانتماء الوطني ، وعليه؛ فان البيئة تكون ملائمة لإفراز أجيال فاسدة ومنافقة ليست لها الكفاءة ، واذا ما التحق هؤلاء بالوظيفة الإدارية ، فبدون شك سيكون سلوكهم في العمل منحرفاً لاسيما ان التنظيم جزء من المجتمع ، فإذا انتشرت ظاهرة ضعف الخلق الإداري في المجتمع ، فان بيئة العمل تلعب دوراً اساسياً في تفشي هذه الظاهرة، فالموظف الذي يتم تعينه لأول مرة في التنظيم البيروقراطي غالباً ما يكون مفعماً بالنشاط والحماس والرغبة في اثبات وجوده من خلال تأدية واجباته وتحمل مسؤولياته من أجل تحقيق المصلحة العامة أو لإرضاء ضميره [55] ، و يتضح مما سبق ان المشكلة التي تواجه المجتمعات أعلاه هي مشكلة اخلاق وتربية و مبادئ وقيم التي تفرز جيلاً او اجيالاً فاسدين تفتقر الى الكفاءة فهو نتاج لتاريخ وثقافة وسلوكيات تلك المجتمعات . الإضافة الى ذلك، ازمة البطالة ونمو معدل السكان في اقليم كوردستان في عام 2018، [56] مما ادى الى تفكيك العلاقة بين الحكومة والمواطن. تخفيض البطالة من اساس بناء الحكم الرشيد، وهكذا اصبح المواطن لا يثق في الحكومة ومشاريعها التنموية، واصبح لا يبالي في القضايا السياسية والاقتصادية المطروحة.

**ثالثاً : الأسباب القانونية** : تتلخص هذه الأسباب بعدم صلاحية الكثير من القوانين والأنظمة السارية في إقليم كوردستان بشكل خاص وفي العراق بشكل عام ، لان هذه القوانين والأنظمة قد وضعت في زمن كانت وظيفة الإدارة تختلف عن وظيفتها الان ، فلم تكن أنشطتها متشعبة ، فضلاً عن عدم

مواكبتها للتطورات الحاصلة في العالم ، وذلك بسبب دور البرلمان المحدود في التصدي للمشكلات العامة وإيجاد الحلول المناسبة لها لتوقفها فترات من الزمن بسبب الاحداث السياسية التي مرت بالمنطقة، عليه؛ لم يتمكن البرلمان في الإقليم في سن بعض القوانين الضرورية أو تعديلها، فضلاً عن التحديات التي واجهت الحكومة في فترات من الزمن مما أدى الى صعوبة إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات العامة في الإقليم، فظروف الحصار الاقتصادي والحروب الداخلية وحرب داعش وتبعات اجراء الاستفتاء في إقليم كوردستان في 2017/9/25 والأزمات الخانقة التي دفعت حكومة الإقليم الى اصدار قرار بفرض نظام الادخار الاجباري لرواتب الموظفين في شباط عام 2016 الى ان اعلن رئيس حكومة إقليم كوردستان في 2019/3/8 بإلغاء نظام الادخار الاجباري على رواتب موظفي الإقليم [57]. كما ان سياسة إقليم كوردستان بالاعتماد على النفط تُعد من السياسات الاستثمارية الخاطئة وكان لها الأثر في خلق مشكلات وازمات اقتصادية كبيرة ، فإيرادات النفط تشكل 85 بالمئة من ميزانية اقليم كردستان فضلاً عن حصول توتر في العلاقات بين الحكومة العراقية وإقليم كوردستان بسبب قضية النفط [58].

**رابعاً : الاسباب الادارية:** بعد التغيير الذي حصل في العراق في 2003/4/9 ، وصدور الدستور الدائم لعام 2005 ، الذي أقر بالوضع الذي كان موجوداً في المنطقة الكوردية بكونه اقليماً فيدرالياً ، وتحول شكل الدولة العراقية من دولة بسيطة الى دولة مركبة قائمة على أساس الاتحاد الفيدرالي [59] ؛ شهد الإقليم تطورات ملحوظة وتوسيع في الأجهزة الإدارية ونظراً لحاجة الإقليم الى عدد كبير من الموظفين، قامت الحكومة بإيجاد فرص كثيرة للعمل وفتحت باب التعينات في الدوائر الحكومية وبهدف الحد من البطالة ، وفي الحقيقة اسرفت السلطة الحاكمة في الإقليم في تعيين الاتباع والانصار بغض النظر عن حاجة العمل اليهم ، مما أدى الى تضخم في عدد الموظفين بالمقارنة النسبة السكانية للإقليم ، إذ يبلغ عددهم حسب نظام التسجيل البايومتري الالكتروني في إقليم كوردستان ( 1,255,000) موظف، وهو عدد كبير لعدد الموظفين مقارنة بعدد سكان الإقليم الذي يقدر بأكثر من 5.2 مليون نسمة [60] ، ويتبين ان سبب ارتفاع عدد الموظفين في الإقليم هو ميل واتجاه الكثير من الخريجين الى الالتحاق بالوظيفة العامة لافتقارهم الى القدرة المالية، فضلاً عن عدم كفاية المرتبات الحكومية بالمقارنة مع تكاليف الحياة المعاصرة ، والتفاوت الكبير في المرتبات بين الدرجات المختلفة العليا منها والادنى بشكل غير عادل، وعدم كفاية الحوافز المادية وكذلك قيام اغلب الموظفين بأعمال إضافية خارجية في أوقات العمل الرسمية ودون اذن من الإدارة احياناً . مما خلف وراءها نوعاً من البطالة المقنعة. ومن اهم الأسباب الإدارية تتمثل بعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بتعين أفراد كل البعد عن الخبرة في المجال الإداري ، وبالتالي يكون غير مؤهل وغير كفوء لشغل الوظيفة المتعين فيها ، مما يؤدي الى تعطيل العمل واحباط في معنوياته ، فضلاً عن عدم رضاه الدائم عن العمل الذي يقوم به[61] ، فإذا وضع الشخص في العمل الذي يناسب مؤهلاته وخبرته ، فانه يؤدي حتماً الى قيامه بالعمل على أكمل وجه واستغلال خبراته ومؤهلاته لصالح العمل [62]، وهي ظاهرة تعاني منها الأجهزة الإدارية في اغلب مجتمعات في الشرق الأوسط بشكل عام وإقليم كوردستان بشكل خاص ، لعدم وجود تخطيط سليم او خطة دقيقة لعلاج هذه الحالة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب . فضلاً عن ضعف شخصية بعضهم في مواجهة رؤسائهم مما يجعلهم ينقادون لهم قيادة عمياء وكذلك تمسكهم الشديد حرفياً بالأنظمة والتعليمات الصادرة اليهم ، واللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وما يبدونه من تصرفات غير لائقة في نطاق العمل، وغياب روح الخدمة المدنية واستغلال الوظيفة للحصول على مكاسب شخصية ، وكذلك عدم وجود معايير علمية وموضوعية عند اعتماد سياسة الثواب والعقاب في مجال الوظيفة العامة [63].

## المبحث الثاني: الحاجة الى ترشيد بيروقراطية متجاوبة وعملية بناء الحكم الصالح في اقليم كوردستان

ان ترشيد بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان بحاجة الى اصلاحات جذرية على مستوى الهياكل والعمليات بما يتماشى

مع الادارة العامة الرشيدة، كما يتطلب ترشيد اداء الاجهزة البيروقراطية تعزيز دعائم الحكم الرشيد من خلال تحسين مستوى تأهيل قدرات الموارد البشرية لتكوين اطارات مؤهلة للقيام بالمهام الادارية. لذلك سينقسم هذه المبحث الى مطلبين وكالاتي:

**المطلب الاول: اصلاح بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان وترشيد الحكم الرشيد .**

**الفرع الأول : اصلاح بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان وتفعيله**

ان اصلاح بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان موضوع مهم لبناء ادارة عامة رشيدة طبقاً لمتطلبات الحكم الرشيد، وهو من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام الحكومة في اقليم كوردستان، ولتحقيق هذا المطلب طرح اقليم كوردستان مشروع الادارة الإلكترونية للمدة 2005-2019 من أجل تحسين فاعلية اداء الاجهزة البيروقراطية وضمان شفافيتها، وتقديم خدمات الكترونية كفيلة بتسهيل تفاعل المواطن مع الادارات العامة، وأيضاً الاصلاح يكون عن طريق تفعيل الحكم الرشيد كمدخل لترشيد بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان، والاخذ بمفاهيم ادارة الجودة الشاملة في إدارة الاداء من اجل إصلاح بيروقراطية الادارة وتحقيق مبدأ تقريب الإدارة من المواطن. يتضمن مشروع الاصلاح في الاقليم تجسيد مشروع الإدارة حكومة الاقليم في الإدارة الإلكترونية من اجل السرعة في تنفيذ المعاملات والتخفيف من التعقيدات والاجراءات البيروقراطية، وتقريب الادارة من المواطن تعتبر عنصر مهم للحكم الرشيد، اقترحت الحكومة مشروع الادارة الالكترونية لعصرنة بيروقراطية عن طريق ادخال الاتصال والاعلام في تبسيط وتسيير الاجراءات الادارية، والتخلص من المركزية البيروقراطية الادارية من خلال تعميم هذه التكنولوجيا في جميع الادارات المحلية لتقديم خدمات مثل (الصحة، التعليم والعدالة ) لتسهيل حصول المواطن على الخدمة العامة. لذلك بانه يتطلب إنجاح التحول نحو الادارة الإلكترونية ضمن مشروع حكومة اقليم كوردستان الإلكترونية لسنة 2019 و اصلاح بيروقراطية الادارة. (64) اقامة مخطط توجيهي للإدارة يهدف الى وضع تدابير إدارية لتسهيل انجاز الاعمال الادارية إلكترونيا مع ايجاد مخطط قانوني وتنظيمي للتوقيع الإلكتروني على وثائق الإدارة العامة، اضافة الى اقامة حكومة الكترونية ناجحة قائمة على مدى تقريب المواطن من الادارة. فقد صرح رئيس وزراء اقليم كوردستان السيد( **مسرور بارزاني** ) بضرورة العمل على محاربة الروتين وتسريع المعاملات بما يخدم المواطنين، والحرص على احترامهم في الدوائر والمؤسسات. عبر تقديم الخدمات كافة الكترونياً، وتحديداً ما يتعلق بعمل الوزارات الخدمية وبأقرب وقت ممكن. ولكن يعتقد الباحثان بضرورة تفكيك مركزية بيروقراطية الادارة والتعقيدات الادارية الى جانب شفافية المعلومات من اجل تحسين نوعية عملية صنع القرار، ولتحقيق هذه الاهداف يقتضي توفر العناصر التالية:

**اولا:** من اجل تسريع تقديم الخدمات العامة والحاجات الاساسية، فمن الضروري تعميم توفير الشبكة المعلوماتية العالمية ( الانترنيت) بحزم اسرع مقارنة بالدول الاخرى ويكون بأسعار تنافسية لتمكين المواطن بالاستفادة من الخدمات العامة إلكترونيا.

**ثانيا:** تطوير الاجراءات والعمليات التحفيزية، الكفيلة بتمكين المواطن بالاستفادة من شبكات تكنولوجيا الاتصال والاعلام.

**ثالثا:** استكمال البنى الاساسية المعلوماتية في جميع القطاعات الادارية وتنمية الكفاءات البشرية الى جانب تطوير الخدمات الإلكترونية المقدمة لفائدة المواطنين، والشركات والعمال والادارات الاخرى. ينبغي احداث اجراءات ملموسة في مجال تطوير وتكوين الكفاءات البشرية من اجل تعميم النفاذ الى تكنولوجيا الاعلام والاتصال على جميع مستويات البيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان، ولتحقيق هذا الهدف لابد من اعادة النظر في برنامج التعليم العالي وتلقين تكنولوجيا الاعلام والاتصال لدى جميع فئات المجتمع.

**رابعا:** بالإضافة الى ذلك، يتطلب توفير تشريعات جديدة لضبط اسلوب التعامل الجديدة والمتعلق بشكل خاص بمجال تقديم الخدمات ومدى التواصل بين الادارة والمواطن، إضفاء الشفافية اكبر على الاعمال الادارية عن طريق ايجاد قرارات وتشريعات تنظم نشر المعلومات عن إطار عمل بيروقراطية الادارة، على الاجهزة البيروقراطية إعادة النظر والتحول في الاجراءات الادارية بغية تبسيطها، والعمل على مراقبة كافة الخدمات التي تقدمها

الادارة واجراءات تنظيمها لتكون في مصلحة المواطن اكثر من مصلحة الادارة العامة، وتسمح الخدمات الإلكترونية للمواطنين باستكمال معاملاتهم الادارية عبر شبكة الانترنيت في جميع القطاعات، دون الحاجة الى التنقل للتخفيف من الوثائق الادارية والتعقيدات البيروقراطية.

**خامسا:** ومن ثم يقترح البحث لضمان تفعيل المستويات المذكورة اعلاه في البيروقراطية الادارية في اقليم كوردستان وتحقيق التطور الملموس لجودة ونوعية الخدمات المقدمة من جهة الاجهزة البيروقراطية، كأحد الاهداف الرئيسية لاستراتيجية الادارة الالكترونية، لا بد من وضع اليات للمتابعة والتقييم كجهاز مؤسساتي وقانوني لتحديد الحد الادنى لنوعية الخدمات الادارية المقدمة للمواطن.

**الفرع الثاني: الحاجة الى ترشيد بيروقراطية متجاوبة وعملية بناء الحكم الصالح في اقليم كوردستان**

ينطلق الاصلاح الحقيقي لبيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان من تعزيز الضمانات والاجراءات المكرسة لبناء الحكم الرشيد، كمفصل مهم لترشيد أداء الاجهزة البيروقراطية ويمكن توضيحها كما يلي :

**أولاً – تعزيز أليات بناء الحكم الرشيد:** لا يمكن تحقيق التنمية الادارية[65] وبناء مفهوم بيروقراطية الادارة الرشيدة ما لم تتوفر في اقليم كوردستان بيئة سياسية، تتعهد بتجسيد وتطبيق الاليات والاجراءات الممهدة لبناء الحكم الرشيد وهذه الاليات والضمانات هي التزام اجهزة الدولة بالقانون والدستور في تعاملها مع المواطنين، والعمل على حماية حرية التعبير وحقوق الانسان، بالإضافة الى حرص الاجهزة الرسمية على ترشيد الانفاق العام والاستخدام الامثل للموارد المجتمعية[66]. وكذلك ضمان تحقيق مبدأ الفصل و التوزان بين السلطات مع تقوية السلطة البرلمانية في الاقليم وقدرتها على مسائلة بيروقراطية الاجهزة التنفيذية، تعزيز نزاهة وحرية استقلالية تنفيذ حكم القانون من قبل السلطة القضائية [67]. وضمان توقيع وتطبيق قانون العقوبات ضد الفاسدين لتحقيق الردع العام للحفاظ على الموارد العامة في المجتمع، مع قيام اعلام حر ومسؤول ليتمكن من الكشف عن قضايا الفساد والرشوة وحرية تداولها بين الافراد [68]. تقوية وتفعيل ادوار الاجهزة الرقابية الداخلية والخارجية من منظمات المجتمع المدني ومن تنظيمات القطاع الخاص، وانشاء نظام رقابي فعال ومستقل لكشف عن قضايا الفساد والحد من التعاملات الاسمية لأجهزة البيروقراطية[69]. حيث يمكن تحقيق مبدأ الديمقراطية التشاركية من خلال ادراج القطاع الخاص مع القطاع العام مع مؤسسات المجتمع المدني في ادارة الحكم لشؤون الدولة [70]. تعزيز الحكم الرشيد من منظور اللامركزية الادارية من خلال نقل الصلاحيات الموكلة من السلطة المركزية الى المستويات الادارية المحلية ومن خلال اشراك افراد المجتمع المحلي في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة لجعل الادارة اكثر قربا من المواطن [71].اذ يعتبر تقارب الادارة من المواطن من اسس المهمة لحكم الرشيد، وذلك من خلال تحسين اساليب التعامل مع المواطنين وفسح المجال للمواطنين مراجعة وتقييم المهام الادارية للأجهزة البيروقراطية لتعزيز ثقة المواطن في الادارة [72].

**ثانياً: تفعيل الشفافية كألية لمكافحة الفساد البيروقراطي:** تعُد غياب الشفافية في التعاملات الادارية، احد اسباب الرئيسة التي ادت الى ارتفاع معدلات الفساد الاداري والبيروقراطي في اقليم كوردستان، لذلك اصلاح بيروقراطية الادارة في الاقليم وفق اسس الادارة العامة الرشيدة استنادا على الحكم الرشيد في المجتمع يقتضي الاخذ بالشفافية كأحد المفاهيم الحديثة في تسيير الشؤون الادارية، وهذا لا يأتي الا من خلال تمكين المواطنين من الحصول على المعلومات المتعلقة بالأمور والانتهاكات السياسية والقانونية والاقتصادية، واوجه التقصير في الاداء البيروقراطي الحكومية مما يساعد المواطن على احداث التغيير، ووضع المسؤولين والاجهزة البيروقراطية موضع المحاسبة والمسائلة. يمكن تحديد اليات تحقيق مبدا الشفافية في البيروقراطية الادرية في اقليم كوردستان على النحو التالي: اصدار قوانين التي تسمح للمواطنين من الحصول بشفافية على المعلومات من خلال الوثائق واللوائح الاعمال الحكومية، وان تكون هناك شفافية البيانات بالميزانية المالية في الحكومة، حتى يتمكن الجمهور ووسائل العلام من تقييم سجلات الموظفين العموميين ومسائلتهم عن الاموال العامة فيما انفقت، وينبغي توفير حرية

وسائل الاعلام في تداول المعلومة الخاصة بأعمال الأجهزة الحكومية [73]. تخفيق الاجراءات البيروقراطية وجعلها واضحة وشفافة، وضرورة إشهار الذمة المالية لموظفي الحكومة، واعتماد سياسة التدوين الوظيفي خاصة في الجهات الادارية التي ان تنشر بها معدلات الرشوة والفساد، نتيجة استمرارية نفس الموظف فيها لفترة طويلة [74]. وبما ان الشفافية تعتبر احد الممارسات الديمقراطية للإدارة الرشيدة من خلال حرية اعلان وتداول المعلومات عبر وسائل الاعلام للمواطنين، فان تطبيقها في الادارات الحكومية في اقليم كوردستان يترتب عليه مجموعة من تداعيات الايجابية كتطبيق الشفافية في التنظيمات الادارية يؤدي الى تقليل التكاليف وتوفير الوقت وتجنب الفوضى في العمل، مما يساعد في تطوير التنظيمات الادارية، وتعمل الشفافية ايضا على ترسيخ قيم العمل الجماعي والتعاون داخل الوحدات الادارية، كذلك فان تطبيق مفهوم الشفافية داخل البيروقراطية الادارة يحقق الانضباط بطريقة غير مباشرة ودقة الانجاز في المهام المخولة [75]. وكذلك فان تطبيق الشفافية في التشريعات المتعلقة بحرية المعلومات في بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان يؤدي الى تضاؤل الفرص المتاحة امام ممارسة الفساد، والحد من هدر المال وسوء استخدام السلطة والموارد العامة [76]. يؤكد البحث ان تحسين اداء بيروقراطية في حكومة اقليم كوردستان متوقف بدرجة كبيرة على حرية المعلومات وسهولة تدفقها داخلا لأجهزة الحكومية، لتحقيق التطوير والتنسيق السياسات في حين تحد سرية المعلومات من قدرات البيروقراطية الادارية. وهذا ما اكده البنك الدولي في دراسة اجراها عام 2003 وان الاجهزة البيروقراطية الادارية التي تتمتع بشفافية اكبر، ستتمتع بمؤشرات الحكم الرشيد، كجودة وفاعلية الاداء، تجسيد المسالة والرقابة عن الاداء العام وتحقيق حكم القانون والسيادة ، تحقيق الكفاءة الادارية ومكافحة الفساد.[77]

**ثالثاً: المساءلة الإدارية كآلية لترشيد بيروقراطية الإدارة:** تعد الاجراءات والتعقيدات البيروقراطية وتفشي ظاهرة الرشوة المحسوبية والمنسوبية التي تسيطر على دواليب العمل الاداري في اقليم كوردستان احد المعايير الدالة على غياب المساءلة، لذلك فان عملية اصلاح البيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان، والقضاء على جوانب القصور في الاداء يقتضي تفعيل المساءلة الادارية كآلية لمكافحة الفساد الاداري وبناء الحكم الرشيد، وان اصلاح بيروقراطية الادارة والسيطرة على الفساد في البيروقراطية الادارية ، يتطلب تفعيل اليات المساءلة بانواعها كافة و منها الية المسائلة التشريعية أي مراقبة البرلمان للحكومة البيروقراطية ام عبر الدستور او بواسطة الاليات الجديدة ( الحكومة الإلكترونية) لتمكين المواطنين بمتابعة ما يجري بمحاسبة أداء البيروقراطية الادارية من قبل البرلمان، و من ثم يؤدي الى الحكم الرشيد [78]. الية المساءلة التنفيذية يقصد بها مساءلة الجهاز البيروقراطي الاداري عبر وسائل ادارية ، على سبيل المثال، تقوم بمهام فتح قنوات الاتصال مع الجمهور لإيصال صوته الى الادارات حول انتهاكات الحكومة لحقوق المواطنين [79]. الية المساءلة القضائية، يقصد بها مساءلة القضاة للسلطة التنفيذية والتشريعية، وهذا يحتاج الى الكفاءات العالية والامكانات المالية التي تمكنها للحد من الفساد [80]. المساءلة بنظام الأمبودسمان، هو نظام لمراقبة الاداء البيروقراطية الادارية عبر نظام للتحقيق في الشكاوي التي يقدمها المواطن ضد موظفي الدولة [81].

**المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية لإعادة بناء قدرات الجهاز البيروقراطي في اقليم كوردستان**

ان جوهر عملية الاصلاح الاداري لترشيد بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان تتمحور حول الاستثمار في العنصر البشري، لذلك التخطيط لإصلاح بيروقراطية الادارة في الاقليم ينبغي ان يركز على الاهتمام بالعنصر البشري وتغيير قيمه التنظيمية وثقافته، واعادة تأهليه لمواكبة التطورات العصرية في مجال تسيير الادارات العامة، وسنتناول هذا الموضوع من خلال تقسيمه الى فرعين وبالشكل التالي:

**الفرع الاول: تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري**، يمكن تفعيل مداخل الإدارة الحديثة كالاتي:

**أولاً : تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري**، حيث يعتبر العنصر البشري العنصر الرئيسي في الاصلاح بيروقراطية الادارة وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد، من خلال تدريب وتنمية قدرات العنصر البشري لتحقيق التنمية الادارية في اقليم كوردستان. أن تطوير العنصر البشري يتطلب تنمية الصفات التقليدية التي ترتبط به،

ومن السلوكيات المهنية الواجب توافرها في الموظف الاداري لإحداث التغيير داخل الأجهزة البيروقراطية هي تقبل تقويم الافكار السائدة في المنظمة الادارية، مستوى الانفتاح للموظف الاداري وتقبل النقد والجديد، بالإضافة الى تبني اسلوب العمل الجماعي في انجاز المهام المخولة [82]. ونظرا لما للتربية والتعليم دور اساسي في التنمية البشرية وتفعيل اداء الاجهزة البيروقراطية ، حيث ان تنمية البشرية لا يتوقف المستوى التعليمي فقط بل يعتمد على جودة التعليم[83]. لذلك على حكومة اقليم كوردستان اعادة النظر في المناهج التعليمية ومواكبة التطور العالمي لبناء المواطن، فلم يعد ينظر الى التعليم على انه عملية تلقين المعلومات فقط، انما أصبح عملية بناء المواطن من خلال تنمية قدراته في التعامل والتكيف مع الاخرين، ومن هنا يبرز دور التعليم في غرس القيم التي تجعل منه المواطن على الابداع. ومما سبق نلخص الى القول على حكومة اقليم كوردستان العمل على ترشيد اداء البيروقراطية الادارة وتحقيق مبادئ الحكم الرشيد، وهذا يحتاج الى الاهتمام والاستثمار في الموارد البشرية وتأهيله وتنمية قدراته قبل الاهتمام بالإصلاح الهيكلي وتنمية الاجراءات والاساليب الادارية.

**ثانياً: تفعيل المداخل الادارية الحديثة**، إن لضمان نجاح اقليم كوردستان في مجال ترشيد بيروقراطية الادارة حكومة الاقليم وتحقيق التنمية بما يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة، يتطلب مواكبة المداخل الحديثة في مجال التحسين المستمر لتسيير العنصر البشري داخل الادارة العامة لضمان التطور المستمر في كفاءة وانتاجية الادارة ووحدات البيروقراطية وقدرتها على التعامل مع المتغيرات الحاصلة. والمتمثلة في اتجاهين اساسين [84]:

**الاتجاه الاول:** الاتجاه الياباني ، قاموا بتحسين المستمر للعنصر البشري من خلال تطبيق تقنية كايزن [85] التي تهدف الى التخلص من الهدر العام ورفع القدرات الابداعية للعاملين والعمل على تطويرها والتنسيق بين مستويات الادرية وتحقيق التغيير بتكاليف بسيطة والتغيير يكون بشكل تدريجي وبخطوات متتالية ومدروسة بشكل جيد لتحقيق الاهداف المطلوبة.

**الاتجاه الثاني:** الاتجاه الامريكي: يقوم بتحسين المستمر في ادارة العنصر البشري من خلال التركيز اكثر على تدعيم البحث والتطور التكنولوجي المتواصل في المجال الإداري، والتشجيع على تنمية المهارات لدى العنصر البشري بالمنظمة الادارية ليتماشى مع التطورات التكنولوجية الحاصلة داخل الادارات العامة. يؤكد البحث على حكومة اقليم كوردستان ان تتبنى اتباع استراتجية كايزن كأدات من ادوات تطوير و تغيير عمل الاداري لتطوير الكوادر الادارية من خلال التركيز على تغيير قيم الموظف الاداري و بنفس الوقت على حكومة الاقليم استخدام المفاهيم الادارية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسيير الموارد البشرية، حيث ان تفعيل هذه المداخل في بيروقراطية الادارة في الاقليم تساعد على تحقيق جودة الاداء والتكيف مع التطورات الحاصلة في الادارة.

**الفرع الثاني: اصلاح منظومة القيم الادارية لترشيد بيروقراطية الإدارة**

على اعتبار ان الادارة العامة هي محصلة التراكمات الثقافية والاجتماعية تعكس ثقافة وقيم المجتمع، ومنه فإن للقيم المجتمعية السائدة في اقليم كوردستان تأثير كبير على أخلاقيات الوظيفة العامة داخل بيروقراطية الادارة لان الموظف الاداري في اقليم كوردستان خاضع لمتغيرات بيئته الثقافية والاجتماعية ، لذلك فإن تطوير بيروقراطية الادارة ما هي الا محصلة تغيير للاطار السلوكي والقيمي لثقافة المؤسسة لدى العنصر البشري بما يتماشى مع اخلاقيات الوظيفة العامة داخل الاجهزة الادارية، حيث ان ضعف الوازع الاخلاقي لدى الموظفين الاداريين الذين يجعلهم يقبلون ممارسة كل اشكال سلوكيات الفساد والانحرافات في وظائفهم وادائهم. اكدت العديد من المنظمات العالمية في المجال الاداري ان اخلاقيات الادارة العامة يُعد مدخلا رئيسا لكل المبادرات التنموية ولمكافحة كل مظاهر الفساد البيروقراطي [86]. في ظل غياب مفاهيم الاخلاق لدى الموظف الاداري في القطاع الحكومي يظهر هدر مال العام والفساد. سعت بعض الدول الكبرى الى وضع معايير السلوك وضع ميثاق للعمل بالنسبة للموظفين قامت بريطانيا في هذا المجال عام 1995 بوضع ميثاق للأخلاق للموظفين العموميين كمرجعية للحد من السلوكيات المنحرفة، كما يقضي هذا الميثاق بإنشاء نظام للتظلم

وذلك للتحقق في اي شكوى يقدمها الموظفون العموميون حين تعرضهم للضغوطات الإدارية [87].

يلاحظ مما سبق، ان الفساد في بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان هو فساد اخلاقيات عنصر البشري داخل المنظمات الادارية، لذلك ينبغي اصلاح قيمه الاخلاقية لتحقيق رشادة بيروقراطية الادارة ولإنجاح مكافحة الفساد، وهذا يتطلب ضرورة اصلاح الاسرة واضافة الى وجود مناهج تعليمية في المؤسسات التعليمية المختلفة مثل المدارس و الجامعات ، تكون مصدر تزويد الافراد بالمعارف وغرس القيم التي تكسب لديهم خصائص المواطنة الصالحة، وان الضامن المهم لصحة العمل في العمليات الادارية هو من خلال الرقابة الذاتية وحرص الموظف على محاسبة نفسه وعدم تكرار الاخطاء والعمل على اصلاحها وترشيدها ومقاومة الفساد والانحراف، وعليه فان الرقابة الذاتية هي مدخل وقائي في الحد من التجاوزات الذاتية للعنصر البشري في اجراءات التوظيف الاداري على اساس المؤهلات لا على اساس المحسوبية والمنسوبية [88].

لذلك؛ يؤكد البحث من اجل تحقيق ترشيد بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان في اداء الاجهزة الادارية، لا بد من وضع ميثاق اخلاقي مرجعيته القيم الدينية والاخلاقية ويكون مكمل لقانون الوظيفة الادارية، ويعمل على الشفافية في الاعمال، بالإضافة الى ان المفاهيم الاخلاقية والقيمية للعنصر البشري التي ترتكز على العدالة والعقل والمنطق والتي تمثل اساس الاخلاق العامة لسلوكيات الموظفين في تحسين جودة الاداء. كل ما ذكرناه اعلاه يساعد الى تقريب الادارة من المواطن و زيادة المشاركة السياسة في الاقليم حيث تعتبر كصورة من صور الحكم الرشيد.

## الخاتمة

بعد ان الانتهاء من البحث في بيروقراطية الإدارة ومشكلة بناء الحكم الرشيد (إقليم كوردستان العراق للفترة 2003-2019 أنموذجاً) ، تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات كالتالي:

**أولاً : الاستنتاجات**

**1-** يعد موضوع بيروقراطية الادارة وعلاقتها بناء الحكم الرشيد من المواضيع المهمة، وعليه فإن اصلاح بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان اصبحت تعتبر ضرورة حتمية لتحقيق الحكم الرشيد.

**2-** لا يوجد اتفاق على مفهوم البيروقراطي، ولكن معظم الاتجاهات الكلاسكية و المعاصرة للبيروقراطية اتفقت على دور الاجهزة البيروقراطية الادارية في تحقيق الاهداف التنموية للدولة والرشادة السياسية. الى جانب هذا تبين انه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم الحكم الرشيد، واختلاف الدارسين في الزوايا التي نظروا منها الى هذا المفهوم. فقد اختلفت محاولات تعريفه تبعا للسياق الايديولوجي.

**3-** ان العلاقة بين حكم الرشيد والبيروقراطية هي علاقة ترابطية تكاملية من خلال دور هذه المقاربة في ترشيد بيروقراطية الادارة، وتحسين الاداء وتكيفها مع المهام الجديدة للحكومات من خلال تفعيل مرتكزات ومؤشرات الحكم الرشيد كالشفافية، المساءلة والمشاركة السياسية وفق سيادة القانون. بالإضافة الى ذلك ان مفاهيم ومداخل بيروقراطية الادارة الحديثة التي ظهرت في إطار مقاربة الحكم الرشيد كالحكومة الإلكترونية، الادارية الجودة الشاملة والهندسة الادارية.

**4-** حكومة اقليم كوردستان لا تزال تتخبط في مشاكل بيروقراطية الادارة التي اعاقت كل محاولات ارساء اسس الحكم الرشيد منذ 2005 الى اليوم، نتيجة اخفاق اداء بيروقراطية الادارة في مجال الاصلاحات التنموية على نمط حكومة الاقليم المركزية، حيث ان الجهاز التنفيذي الممثل برئاسة الحكومة هو الممارس الوحيد للسلطة السياسية، على المجال السياسي بالرغم من وجود تعددية احزاب لكن لا تعكس كل متطلبات افراد المجتمع الكوردستاني، وانما كانت مجرد واجهة للمحافظة على شرعية النظام، وما زاد من معوقات الحكم الرشيد في اقليم كوردستان هو تعاظم النخبة البيروقراطية باعتمادها على بيروقراطية الاقتصادية، عسكرية وادارية مركزية منغلقة في تطبيق سياسة الاصلاحات وتسيير شؤون الاقليم في المجال الاجتماعي والاقتصادي، وهذا ما انعكس سيطرة البيروقراطية الادارة على المؤسسات السياسية واستشراء الفساد بكافة انواعه.

**5–** ورغم الاصلاحات الادارية والاقتصادية، الى جانب الانفتاح السياسي في اقليم كوردستان التي شهدته فترة 2005–2019، والاحزاب السياسية والمشاركة المجتمعية في تسيير شؤون حكومة الاقليم، واللامركزية الادارية لبناء حكم رشيد، الا ان بقيت البيروقراطية الادارية متحفظة بنمط النفوذ و السلطة المركزية وهذا يرجع الى الموروث الثقافي للحكومات العراقية المتعاقبة في تسيير شؤون الاقليم، المتسمة بالطابع البيروقراطي المنغلق في مجال تقديم الخدمة العامة للمواطنين.

**6–** حكومة الكابينة التاسعة في الاقليم قد باشرت بمجموعة من الاصلاحات الادارية الشاملة في اصلاح هيكل الحكومة ومهامها لتحقيق نوع من اللامركزية الادارية وتقريب الادارة من المواطن وصياغة قوانين لمكافحة الفساد الاداري والحد من التسيب البيروقراطي، ايضا ترشيد نظام الوظيفة العامة ليتماشى مع المهام الجديدة للحكومة من خلال التنمية البشرية من اجل تحقيق فلعلية وكفاءة الاداء.

**7–** برغم كل تلك محاولات للإصلاح من قبل الحكومات الاقليم، الا ان واقع الادارة العامة لا تزال تعاني من المشاكل الادارية للأجهزة البيروقراطية على مستوى القطاع العمومي.

**ثانياً: التوصيات**

من المفيد أن نورد هنا بعض التوصيات، وتعد ضرورية لصانع القرار السياسي في اقليم كوردستان العراق ما نتج عن سياسة حكومة الاقليم من اثار و تداعيات سلبية، يتم تفادي التداعيات السلبية التي قد تواجهها، و هي كالأتي:

**1–** ضرورة تبني مقاربة جديدة لتحقيق عصرنة الادارة بما يتماشى مع التكنولوجيا والتغيرات الحديثة. والاخذ بالتجارب الحديثة الناجحة في هذا المجال وتكيفها مع بيئة المجتمع لتقريب الادارة من المواطن من اجل زيادة المشاركة السياسية.

**2–** على حكومة اقليم كوردستان تطوير الكوادر الادارية من خلال التركيز على تغيير قيم الموظف الاداري واستخدام المفاهيم الادارية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسيير الموارد البشرية، حيث ان تفعيل هذه المداخل في بيروقراطية الادارة في الاقليم تساعد على تحقيق جودة الاداء والتكيف مع التطورات الحاصلة في الادارة.

**3–** من اجل تحقيق ترشيد بيروقراطية الادارة في اقليم كوردستان في اداء الاجهزة الادارية، لا بد من وضع ميثاق اخلاقي مرجعتيه القيم الدينية والاخلاقية ويكون مكمل لقانون الوظيفة الادارية، ويعمل على الشفافية في الاعمال، بالإضافة الى ان المفاهيم الاخلاقية والقيمية للعنصر البشري التي ترتكز على العدالة والعقل والمنطق والتي تمثل اساس الاخلاق العامة لسلوكيات الموظفين في تحسين جودة الاداء. كل ما ذكرناه اعلاه يساعد الى تقريب الادارة من المواطن و زيادة المشاركة السياسة في الاقليم تعتبر كصورة من صور الحكم الرشيد.

**4–** تعزيز التنمية المستدامة كأحد مرتكزات الحكم الرشيد كضرورة حتمية لإنجاح الإصلاحات الادارية على مستوى النسق السياسي، وضرورة فسح المجال للمشاركة الشعبية والمجتمع المدني والقطاع الخاص في تفعيل المساءلة داخل المؤسسات المحلية عن الاداء العام.

**5–** على بيروقراطية الادارة في حكومة الاقليم التركيز على الاهتمام بالعنصر البشري في بناء الحكم الرشيد من خلال العمل على تغيير قيمه الثقافية وسلوكياته الادارية، ومحاولة تخليصه من الموروث الثقافي من الحكومات العراقية المركزية، والعمل على غرس قيم اللامركزية في الموظف الاداري كأساس لترشيد بيروقراطية الادارة في الاقليم.

**6–** تشريع قوانين التي تدعم عمل الحكومة الاكترونية مثل ( التجارة الاكترونية ، التوقيع الاكتروني.... و غيرها).

**7–** اصدار قانون الادارة المالية في الاقليم.

**8–** اصدار قانون ( من اين لك هذا) للكشف عن ثروات لاصحاب المناصب الوزارية و الدرجات الخاصة.

**9–** تعزيز و تفعيل المؤسسات الرقابية في اقليم كوردستان مثل ( هيئة مكافحة الفساد و الرقابة المالية و الادارية.)، بالاضافة الى تفعيل المشاركة المجتمعية في اعداد و مناقشة الموازنة العامة.

**10–** الحد من تضخيم الهياكل الادارية للوزارات و المؤسسات الحكومية بما يناسب الاحتياجات الفعلية لها.

**11–** العمل على تفعيل و تعزيز مبدأ الفصل بين السلطات و منع التدخل الحزبي في المؤسسات الحكومية.

Faris.Jangeer@nawroz.edu.krd, Ahmed_M_Abdw@uod.ac

**12-** تعزيز نظام اللامركزية الإدارية في توزيع السلطات بين المركز و الوحدات اللامركزية .

**13-** ان تصدر وزارة التخطيط/ المديرية العامة للتخطيط الاستراتيجي في اقليم كوردستان سنويا تقرير سنوي ، تقرير نصف سنوي و تقرير فصلي و ان يتم في هذه التقارير قياس التقدم او التراجع على مستوي المخرجات المباشرة للبرامج و المشاريع و مدى تحقيق الاهداف من خلال مؤشرات قياس الاداء بالتعاون مع الجهات الرسمية المعنية بالتنفيذ وبالتعاون مع مؤسسات مجتمع المدني.

**14-** من اجل تحقيق ما تقدم، و كبداية لحركة سياسية و نشاط اوسع و اكبر، يرى الباحثان بأن يصار الى التنسيق مع الجامعات لعقد مؤتمر دولي، و مشاركة صناع القرار بيروقراطيات الادارية و الهيئات الاكادمية و الشعبية على المستوى المحلي و الدولي، من اجل وضع استراتجية متعددة المستويات و الابعاد لاعادة رسم و صياغة سياسات عامة و هياكل اطر تنسيقية جديدة تسهم في حل او تخفيف المشاكل و مواجهة التحديات التي تواجه حكومة الاقليم لتصبح رشيدة، وفق مبادئ المصلحة العامة للمحافظة على الحاضر و ضمانا للمستقبل.

## الهوامش

**(1)**محمد إبراهيم درويش ومحمد محمد بدران، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 118.

**(2)**منى رمضان محمد بطيخ، الإدارة العامة بين البيروقراطية والفساد الإداري الواقع والمأمول، دار النهضة العربية، القاهرة، 2014، ص 81 .

**(3)** محمد إبراهيم درويش ومحمد محمد بدران، مصدر سابق، ص 117.

**(4)** منى رمضان محمد بطيخ، مصدر سابق، ص 81.

**(5)** محمد إبراهيم درويش ومحمد محمد بدران، مصدر سابق، ص 117.

**(6)** محمد محمد عبدالوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص6.

**(7)** إبراهيم عبدالعزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص 13.

**(8)** منى رمضان محمد بطيخ، مصدر سابق، ص 82.

**(9)** محمد سعيد عبدالفتاح ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1990، ص 76.

**(10)**عبدالله طلبة، الإدارة العامة، ط8، مطبعة جامعة دمشق، كلية الحقوق، دمشق، 2012، ص 427.

**(11)** محمد إبراهيم درويش ومحمد محمد بدران، مصدر سابق، ص 118.

**(12)** حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2010، ص 78.

**(13)** ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2009، ص 16، وكذلك إبراهيم عبدالعزيز شيحا، مصدر سابق، ص 13.

**(14)** عبدالله طلبة، مصدر سابق، ص 427.

**(15)** منى رمضان محمد بطيخ، مصدر سابق، ص 87-89.

**(16)** محمد إبراهيم درويش ومحمد محمد بدران، مصدر سابق، ص 121.

**(17)** ماجد راغب الحلو، مصدر سابق، ص 16، وكذلك إبراهيم عبدالعزيز شيحا، مصدر سابق، ص 13.

**(18)** إبراهيم عبدالعزيز شيحا، مصدر سابق، ص 14.

**(19)** ماجد راغب الحلو، مصدر سابق، ص 16.

**(20)** عبدالله طلبة، مصدر سابق، ص 429.

**(21)** منى رمضان محمد بطيخ، مصدر سابق، ص 91

**(22)** حسين عثمان محمد عثمان، مصدر سابق، ص 79.

**(23)** ماجد راغب الحلو، مصدر سابق، ص 16.

**(24)** أرسطو طاليس، السياسة، ت: احمد لطفي السيد، منشورات الفاخرية بالرياض بالاشتراك مع دار الكتاب العربي في بيروت، بدون سنة الطبع، ص104-211.

**(25)** حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من نهاية الحرب العالمية الثانية الى نهاية الحرب الباردة، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون و الآداب، الكويت، العدد (257) ايار،2000، ص 229.

**(26)** زايري بالقاسم، الحكم الرشيد و الكفاءة الاقتصادية، المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2005، ص 91

**(27)** محمد يوسفي، مدى ارتباط مفهوم الحكم الرشيد بالقيم الديموقراطية، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي حول: دور الموارد البشرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الجمعية الوطنية للاقتصادين الجزائريين، الجزائر، 2004، ص 1

**(28)** امين فرج شريف، الحكم الصالح في اقليم كوردستان: دراسة المقومات والمعوقات (1992-2013)، ط1، مطبعة هيفي، اربيل،، 2019، ص 17ا- 19

(29)كمال رزيق ،" التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الراشد والديمقراطية"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الثالثة ،العدد الخامس – 13.والعشرون، نوفمبر2005 ، ص12 .

(30)Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massiom Mastruzzi, The Worldwide Governance Indicators, Methodology and Analysis Issue, The World Bank. Draft Policy Research Working Paper, Washington, DC, 2010,p2-3.

(31)United Nation Development Program (UNDP) , Governance for Sustainable Human Development, A UNDP Policy Document, New york, 1997, p. 3.

(32)Rapport Agence canadianne de development international, La governance: Vers une Redifination Du Concept, pp 5-7.

(33)زريق حليمة، الدولة في ظل مقاربة الحكـم الراشد، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2014، ص 52.

(34)راوية توفيق ، الحكم الراشد والتنمية في افريقيا :دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، معهد البحوث والدراسات الافريقية، القاهرة ،2005 ، ص31

(35)وزيد سايح ، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية: حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2013، ص .132

(36)زهير عبد الكريم الكايد ، الحكمانية :قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003 ،ص 11-12.

(37)فادي أحمد رضمان، البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وإمكانية الاستفادة الفلسطينية، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، غزة، 2015، ص 30 .

(38)حسين عبد القادر ،الحكم الراشد في الجزائر واشكالية تحقيق التنمية المحلية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية : فرع لدراسات الأورو متوسطية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ابي بكر بلقايد –تلمسان ،2012 ، ص 4 .

(39)مازن مرسول محمد، البيروقراطية الفيبرية في العراق الملكي، مجلة البيان، بيروت، العدد 82، تموز 2006، متاح على الموقع الالكتروني: تاريخ الزيارة 2020/3/12

https://annabaa.org/nbahome/nba82/14.htm

(40)انظر الفصل الثالث من بند (2) جهاز الدولة، الفقرة(أولاً / أ) من ورقة اصلاح النظام القانوني المرفقة بقانون اصلاح النظام القانوني رقم 35 لسنة 1977 .

(141)انظر المادة (8 / ب) من دستور العراق لعام 1970 .

(42)انظر قرار مجلس قيادة الثورة رقم 247 في 1974/3/11 المتعلق بتعديل دستور عام 1970، وذلك عندما نص على ان " تضاف الفقرة التالية إلى المادة الثامنة: ج ـ تتمتع المنطقة التي غالبية سكانها من الأكراد بالحكم الذاتي وفقاً لما يحدده القانون" .

(43)علي محمد بدير و عصام عبدالوهاب البرزنجي، القانون الإداري، العاتك لصناعة الكتاب، القاهرة، 2009، ص 192 و 193.

(44)د. شيرزاد أحمد أمين النجار، مركز اقليم كوردستان– العراق في السياسة العالمية: حالة عدم اليقين؟ ، مجلة قضايا سياسية، جامعة النهرين– كلية العلوم السياسية العدد 35–36 ، بغداد، 2014 ،ص 114.

(45)سعدي الابراهيم، مشكلة البيروقراطية في العراق، متاح على الموقع الالكتروني لمشرق نيوز و على الرابط التالي : تاريخ الزيارة 2020/3/2

http://www.almashriqnews.com/inp/view.asp?ID=128982

(46)انظر امين فرج شريف ، مصدر سابق ، ص 93–94.

(47)انظر حوار مع رئيس حكومة إقليم كوردستان ضمن فعاليات ملتقى الشرق الأوسط التي نظمتها مؤسسة الشرق الأوسط للبحوث. متاح على الرابط الالكتروني : تاريخ الزيارة 2020/2/20

http://www.meri-k.org/publication/%d8%ad%d9%88%d8%a7%d8%b1-%d9%85%d8%b9-%d8%b1%d8%a6%db%8c%d8%b3-%d8%ad%d9%83%d9%88%d9%85%d8%a9-%d8%a5%d9%82%d9%84%d9%8a%d9%85-%d9%83%d9%88%d8%b1%d8%af%d8%b3%d8%aa%d8%a7%d9%86/?lang=ar

(48)واثق الجابري، البيروقراطية وأثرها في بناء الدولة ، موقع صوت العراق. متاح على الرابط الالكتروني : تاريخ الزيارة 2020/2/23

https://www.sotaliraq.com/2019/08/04/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A9/

(49)تمارة عماد ، متى ينتهي عصر البيروقراطية في العراق، موقع الجزيرة الإخبارية، متاح على الرابط الالكتروني: تاريخ الزيارة 2020/2/22

https://blogs.aljazeera.net/blogs/2019/3/4/%D9%85%D8%AA%D9%89-%D9%8A%D9%86%D8%AA%D9%87%D9%8A-%D8%B9%D8%B5%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9

%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%82

**(50)**انظر امين فرج شريف ، مصدر سابق ، ص 79.

**(51)**انظر موقع برلمان إقليم كوردستان العراق.

**(52)**امين شحاتة، اثار الحصار على العراق، موقع الجزيرة. موقع الجزيرة ، متاح على الرابط الالكتروني: تاريخ الزيارة 2020/3/10

https://www.aljazeera.net/specialfiles/pages/9b80d6a6-1aef-48e6-a89b-5a2393a11af7

**(53)**انظر امين فرج شريف ، مصدر سابق ، ص 81.

**(54)**انظر امين فرج شريف ، مصدر سابق ، ص 213 – 217

**(55)**منى رمضان محمد بطيخ، مصدر سابق، ص 102 ، 103 .

**(56)**موقع كوردستان 24، دراسة في كوردستان تكشف معدل البطالة وعدد السكان، 2018 متاح على الرابط الالكتروني: تاريخ الزيارة 2020/2/22

**h**ttps://www.kurdistan24.net/ar/news/fefa71fe-529f-4e88-86ef-4d44ed7ff52b

**(57)**انظر نيجيرفان البارزاني يعلن إلغاء نظام ادخار الرواتب، موقع قناة روداو الإخبارية ، متاح على الرابط الالكتروني: تاريخ الزيارة 2020/2/25

https://www.rudaw.net/arabic/kurdistan/080320191

**(58)**كيف يمكن حل الازمة الاقتصادية في إقليم كوردستان، موقع قناة العالم . متاح على الرابط الالكتروني: تاريخ الزيارة 2020/2/25

**https://www.alalamtv.net/news/1910252/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D9%8A%D9%85%D9%83%D9%86-%D8%AD%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D9%82%D9%84%D9%8A%D9%85-%D9%83%D8%B1%D8%AF%D8%B3%D8%AA%D8%A7%D9%86%D8%9F**

**(59)**د. شيرزاد أحمد أمين النجار، مصدر سابق ،ص 114.

**(60)**انظر بالأرقام تعرف على عدد موظفي إقليم كوردستان ، ، موقع موازين نيوز، متاح على الرابط الالكتروني: تاريخ الزيارة 2020/3/10

https://www.mawazin.net/Details.aspx?jimare=82704

**(61)**محمد محمد عبدالوهاب، مصدر سابق، ص 80.

**(62)**حسين عثمان محمد عثمان، مصدر سابق، ص 84.

**(63)**المصدر نفسه ، ص 97 وما بعدها .

**(64)** للمزيد من المعلومات ينظر: الموقع الرسمي لحكومة اقليم كوردستان، وزارة التخطيط: خطة التنمية لاقليم كوردستان (2015-2019)، 2014، ص- ص 101-102

**(65)**للمزيد من المعلومات ينظر، علي السلمس، التنمية الادارية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، 1997، ص 102

**(66)**امين مشابقة، المعتصم بالله داو علوي، الاصلاح السياسي والحكم الرشيد، اطار نظري، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، العدد2،ط1،، مطبعة السفير عمان، 2010، ص 71-72.

**(67)**زانا رؤوف و دانا عبد الكريم اساسيات النظام البرلماني واشكالياته في اقليم كوردستان العراق، مجلة الشريعة والقانون، المجلد 14، العدد 2، ص 1326

**(68)**انظر موقع هيئة النزاهة في اقليم كوردستان، تاريخ الزيارة 2020/2/27

http://www.despaky.krd/Default.aspx?l=2

**(69)**خيرة بن عبد العزيز." دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الاداري وتحقيق متطلبات الترشيد الإداري، مجلة المفكر، العدد 8، جامعة بسكرة، 2018، ص331

**(70)**تقرير برنامج الامم المتحدة الانمائي، الفساد والحكم الراشد، شعبة التطوير الاداري وادارة الحكم، مكتب السياسات الانمائية، نيويورك،1997، ص09

**(71)**سامي محمد الطوخي، اللامركزية المجتمعية: مدخل التمكين والتنمية المستدامة، القاهرة، 2008، ص 6-10

**(72)**صفوت النحاس، تطوير اداء المنظمات الحكومية و متطلبات تغيير فلسفة الجهاز الاداري للدولة،، القاهرة ، 2008،

**(73)**جون سليفان، الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2004، ص 17-19

**(74)**عادل عبد العزيز السن، مكافحة اعامل الرشوة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر، 2009، ص127

**(75)**احمد فتحي ابو كريم ، الشفافية في الادارة، ط 1، ، دار الحامد للنشر، عمان ، 2009،ص 104

**(76)**الموقع الرسمي لحكومة اقليم كوردستان.

**(77)**تقرير المعهد الوطني للشؤون الدولية، الحكومة الشفافة: تسيير وصول العموم الى معلومات الحكومة، بيروت، 2007، ص 8-10

**(78)**ممدوح مصطفى محمد اسماعيل، مسالة الادارة العامة بين النظرية والتطبيق رؤية اسلامية، اطروحة دكتوراه في الادارة العامة، كلية الاقتصاد

و العلوم السياسية، قسم الادارة العامة، جامعة القاهرة، 2004، ص 20-23

(79)ممدوح مصطفى محمد اسماعيل، مصدر سابق.

(80)احمد مالكي، أثار غياب المساءلة على تطور النظم السياسية في اقطار الوطن العربي ، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت ،2007، ص 35،وكذلك عماد الشيخ داؤود، الشفافية ومراقبة الفساد" مجلة المنصور، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، العدد 18، 2012، ص 101-106

(81)للمزيد من المعلومات ينظر: امين مشاقبة، المعتصم بالله داوود علوي، مصدر سابق ، ص 28-29

(82)حسن أبشر الطيب، الاصلاح الاداري في الوطن العربي بين الاصالة والمعاصرة، دون مكان ودار النشر، ص825

(83)يوسف ابو فارة، تحليل واقع تطوير راس المال البشري، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 2012، ص –ص 254-258

(84)تايب الهام، امكانية تطبيق الهندسة الادارية و ادارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة المعهد الدبلوماسي و العلاقات الدولية الجزائري 2001-2012 ، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2012، ص 213-214

(85)فلسفة ادارية ابتكرها تايشي اهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية و المؤسسات المادية للمزيد من المعلومات ينظر: Chase, R (2004). Operation Management for Competitive advantage.10th ed, MC Graw-Hill Companies, Ince. USA. و مازن عبد الجبار ، الكايزن فلسفة الجودة اليابانية ، الادارة المعاصرة ، الامارات، 2013

(86)نجم عبود نجم، اخلاقيات الادارة العامة في عالم المتغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006 ص 250

(87)بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة ، دراسة في العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 02، جامعة ورقلة،2003،ص 73-74.

(88)احمد بن داود المزاجي الاشعري، مقدمة في الادارة الاسلامية، ط1، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 359-361

## المصادر

### أولاً : الكتب العربية


- إبراهيم عبدالعزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
- احمد بن داود المزاجي الاشعري، مقدمة في الادارة الاسلامية، ط1، المملكة العربية السعودية، 2000
- احمد فتحي ابو كريم ، الشفافية في الادارة، ط 1، ، دار الحامد للنشر، عمان ، 2009.
- احمد مالكي، أثار غياب المساءلة على تطور النظم السياسية في اقطار الوطن العربي ، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت ،2007.
- أرسطو طاليس، السياسة، ت: احمد لطفي السيد، منشورات الفاخرية بالرياض بالاشتراك مع دار الكتاب العربي في بيروت، بدون سنة الطبع.
- امين فرج شريف، الحكم الصالح في اقليم كوردستان: دراسة المقومات والمعوقات (1992-2013)، ط1، مطبعة هيفي، اربيل،، 2019.
- حسن أبشر الطيب، الاصلاح الاداري في الوطن العربي بين الاصالة والمعاصرة، دون مكان ودار النشر.
- حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2010.
- زهير عبد الكريم الكايد ، الحكمانية : قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003.
- سامي محمد الطوخي، اللامركزية المجتمعية: مدخل التمكين والتنمية المستدامة، القاهرة، 2008.
- صفوت النحاس، تطوير اداء المنظمات الحكومية و متطلبات تغيير فلسفة الجهاز الاداري للدولة، القاهرة، 2008.
- عادل عبد العزيز السن، مكافحة اعامل الرشوة، ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر، 2009.
- عبدالله طلبة، الإدارة العامة، ط8، مطبعة جامعة دمشق، كلية الحقوق، دمشق، 2012.
- علي محمد بدير و عصام عبدالوهاب البرزنجي، القانون الإداري، العاتك لصناعة الكتاب، القاهرة، 2009.
- راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2009،
- محمد إبراهيم درويش ومحمد محمد بدران، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
- محمد سعيد عبدالفتاح ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1990.
- محمد محمد عبدالوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004.
- منى رمضان محمد بطيخ، الإدارة العامة بين البيروقراطية والفساد الإداري الواقع والمأمول، دار النهضة العربية، القاهرة، 2014.
- نجم عبود نجم، اخلاقيات الادارة العامة في عالم المتغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006.
- يوسف ابو فارة، تحليل واقع تطوير راس المال البشري، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2012.
- مازن عبد الجبار ، الكايزن فلسفة الجودة اليابانية ، الادارة المعاصرة ، الامارات، 2013

**ثانياً: الاطاريح والرسائل الجامعية :**

- تايب الهام، امكانية تطبيق الهندسة الادارية و ادارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري 2001-2012 ، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2012.

- حسين عبد القادر ،الحكم الراشد في الجزائر واشكالية تحقيق التنمية المحلية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية : فرع لدراسات الأورو متوسطية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ابي بكر بلقايد –تلمسان ،2012 .

- راوية توفيق ، الحكم الراشد والتنمية في افريقيا :دراسة بوزيد سايح ، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية: حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2013.

- زريق حليمة، الدولة في ظل مقاربة الحكـم الراشد، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2014.

- فادي أحمد رضمان، البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وإمكانية الاستفادة الفلسطينية، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، غزة، 2015، ص 30 .

- ممدوح مصطفى محمد اسماعيل، مسالة الادارة العامة بين النظرية والتطبيق رؤية اسلامية، اطروحة دكتوراه في الادارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، قسم الادارة العامة، جامعة القاهرة، 2004.

**ثالثاً : المجلات والبحوث والتقارير العلمية :**

- امين مشابقة، المعتصم بالله داو علوي، الاصلاح السياسي والحكم الرشيد، اطار نظري، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، العدد2،ط1، مطبعة السفير عمان، 2010.

- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة ، دراسة في العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 02، جامعة ورقلة،2003.

- تقرير المعهد الوطني للشؤون الدولية، الحكومة الشفافة: تسيير وصول العموم الى معلومات الحكومة، بيروت، 2007.

- تقرير برنامج الامم المتحدة الانمائي، الفساد والحكم الراشد، شعبة التطوير الاداري وادارة الحكم، مكتب السياسات الانمائية، نيويورك،1997.

- جون سليفان، الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2004.

- خيرة بن عبد العزيز." دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الاداري وتحقيق متطلبات الترشيد الإداري، مجلة المفكر، العدد 8، جامعة بسكرة، 2018.

- حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من نهاية الحرب العالمية الثانية الى نهاية الحرب الباردة، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون و الآداب، الكويت، العدد (257) ايار،2000.

- زانا رؤوف و دانا عبد الكريم اساسيات النظام البرلماني واشكالياته في اقليم كوردستان العراق، مجلة الشريعة والقانون، المجلد 41، العدد 2، 2014 .

- شيرزاد أحمد أمين النجار، مركز اقليم كوردستان– العراق في السياسة العالمية: حالة عدم اليقين؟ ، مجلة قضايا سياسية، جامعة النهرين– كلية العلوم السياسية العدد 35-36 ، بغداد، 2014 .

- علي السلمس، التنمية الادارية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، 1997.

- عماد الشيخ داؤود، الشفافية ومراقبة الفساد" مجلة المنصور، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، العدد 18، 2012.

- كمال رزيق ، التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الراشد والديمقراطية، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الثالثة ،العدد الخامس – 13. والعشرون، نوفمبر، 2005.

- محمد يوسفي، مدى ارتباط مفهوم الحكم الرشيد بالقيم الديموقراطية، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي حول: دور الموارد البشرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الجمعية الوطنية للاقتصادين الجزائريين، الجزائر، 2004.

**رابعاً : القوانين**

- الدستور العراقي لعام 1970

- الدستور العراقي لعام 2005

- قانون رئاسة الإقليم رقم 1 لسنة 2005

- ورقة اصلاح النظام القانوني المرفقة بقانون اصلاح النظام القانوني رقم 35 لسنة 1977 .

- من دستور العراق لعام 1970 .

- قرار مجلس قيادة الثورة رقم 247 في 1974/3/11 المتعلق بتعديل دستور عام 1970،

**خامساً : المواقع الالكترونية :**

- زايري بالقاسم، الحكم الرشيد و الكفاءة الاقتصادية، المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2005، ص 91، متاح على الرابط التالي:
www.uni-ouargla.dz/Pageswep/Press Universitaire/doc/.../fdsp/CNBG.pdf

- مازن مرسول محمد، البيروقراطية الفيبرية في العراق الملكي، مجلة البيان، بيروت، العدد 82، تموز 2006، متاح على الموقع الالكتروني:
https://annabaa.org/nbahome/nba82/14.htm

- سعدي الابراهيم، مشكلة البيروقراطية في العراق ، متاح على الموقع الالكتروني لمشرق نيوز ، وعلى الرابط التالي : http://www.almashriqnews.com/inp/view.asp?ID=128982

- حوار مع رئيس حكومة إقليم كوردستان ضمن فعاليات ملتقى الشرق الأوسط التي نظمتها مؤسسة الشرق الأوسط للبحوث ، متاح على الرابط الالكتروني :

http://www.meri-k.org/publication/%d8%ad%d9%88%d8%a7%d8%b1-%d9%85%d8%b9-%d8%b1%d8%a6%db%8c%d8%b3-%d8%ad%d9%83%d9%88%d9%85%d8%a9-%d8%a5%d9%82%d9%84%d9%8a%d9%85-%d9%83%d9%88%d8%b1%d8%af%d8%b3%d8%aa%d8%a7%d9%86/?lang=ar

**- واثق الجابري، البيروقراطية وأثرها في بناء الدولة ، موقع صوت العراق، متاح على الرابط الالكتروني**

https://www.sotaliraq.com/2019/08/04/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A9/

- تمارة عماد ، متى ينتهي عصر البيروقراطية في العراق، موقع الجزيرة الإخبارية، متاح على الرابط الالكتروني: https://blogs.aljazeera.net/blogs/2019/3/4/%D9%85%D8%AA%D9%89-%D9%8A%D9%86%D8%AA%D9%87%D9%8A-%D8%B9%D8%B5%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%82

- موقع برلمان كوردستان : https://www.parliament.krd/arabic/

- امين شحاتة، اثار الحصار على العراق، موقع الجزيرة ، متاح على الرابط الالكتروني: https://www.aljazeera.net/

- موقع كوردستان 24، دراسة في كوردستان تكشف معدل البطالة وعدد السكان، 2018 متاح على الرابط الالكتروني :

https://www.kurdistan24.net/ar/news/fefa71fe-529f-4e88-86ef-4d44ed7ff52b

- نيجيرفان البارزاني يعلن إلغاء نظام ادخار الرواتب، موقع قناة روداو الإخبارية ، متاح على الرابط الالكتروني: **https://www.rudaw.net/arabic/kurdistan/080320191**

- كيف يمكن حل الازمة الاقتصادية في إقليم كوردستان، موقع قناة العالم ، متاح على الرابط الالكتروني: https://www.alalamtv.net/news/1910252/%D9%83%D9%8A%D9%81-%D9%8A%D9%85%D9%83%D9%86-%D8%AD%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D9%82%D9%84%D9%8A%D9%85-%D9%83%D8%B1%D8%AF%D8%B3%D8%AA%D8%A7%D9%86%D8%9F

- انظر بالأرقام تعرف على عدد موظفي إقليم كوردستان ، موقع موازين نيوز، متاح على الرابط الالكتروني: https://www.mawazin.net/Details.aspx?jimare=82704

-

- هيئة النزاهة في اقليم كوردستان، 2020، متاح على الموقع الالكتروني :

http://www.despaky.krd/Default.aspx?l=2

- الموقع الرسمي لحكومة اقليم كوردستان: زيارة الموقع الالكتروني http://dfr.gov.krd

- للمزيد من المعلومات ينظر: الموقع الرسمي لحكومة اقليم كوردستان، وزارة التخطيط: خطة التنمية لاقليم كوردستان (2015-2019)، 2014 زيارة الموقع الالكتروني file:///C:/Users/mir/Downloads/xutay_tanmiya_2015_2019.pdf

**سادساً : المصادر الأجنبية**

- Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massiom Mastruzzi, The Worldwide Governance Indicators, Methodology and Analysis Issue, The World Bank. Draft Policy Research Working Paper, Washington, DC, 2010.
- United Nation Development Program (UNDP) , Governance for Sustainable Human Development, A UNDP Policy Document, New york, 1997.
- Rapport Agence canadianne de development international, La governance: Vers une Redifination Du Concept.
- Chase, R (2004). Operation Management for Competitive advantage.10th ed, MC Graw-Hill Companies, Ince. USA.

-

## THE PROBLEM OF MANAGEMENT BUREAUCRACY AND BUILDING GOOD GOVERNANCE (IRAQI KURDISTAN REGION FOR THE PERIOD 2005-2019 AS AN EXAMPLE)

**F**ARIS **A**LI **J**ANGEER and **A**HMED **M**OHAMMED **A**BDOU
Dept. of International Relations, College of Law and Politics, University of Nawroz, Kurdistan Region-Iraq

Faris.Jangeer@nawroz.edu.krd, Ahmed_M_Abdw@uod.ac

**Dept. of Political Sciences, College of Law and Political Sciences, University of Duhok, Kurdistan Region-Iraq

**ABSTRACT**

**This research deals with identifying the nature and specificity of the bureaucracy of administration in the Kurdistan Region and its relationship with its society and the extent of its impact on the embodiment of Good Governance. The establishment of these agencies in the Kurdistan Region for the period 2005-2019 is behind the implementation gaps for the most challenges that the Kurdistan Region faces at the present time. Coordinations have different dimensions, which reflects weakness in the administrative levels and functional values, and this is what represented the imposition of restrictions on basic operations, and the start of the running in Good Governance. Achieving a comprehensive reform of the administration bureaucracy in the Kurdistan Region. This study aims at identifying the relationship between administrative bureaucracy and good governance, and trying the role played by governance and in rationalizing the bureaucracy of management. The other goal is to search for how to rationalize the bureaucracy of administration in the Kurdistan region as a basis for laying the foundations of democracy and the requirements of good governance. The study raises the following main problem: How effective is the bureaucracy in the process of building and laying the foundations for good governance in the Kurdistan Region? Historical and descriptive analysis, methodology, case study and reached a conclusion that: The relationship between good governance and administrative bureaucracy in the Kurdistan Region is an integrative correlation through the role of this approach in rationalizing a bureaucracy, improving performance and adapting it to the new functions of the situation by activating the foundations and indicators of good governance such as transparency Accountability and rule of law, political ruler.**

***KEY WORDS:***Administrative bureaucracy, Good Governance, Kurdistan Region of Iraq, E-government, Transparency, Accountability and Political Participation

Faris.Jangeer@nawroz.edu.krd, Ahmed_M_Abdw@uod.ac