

أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري

دراسة تحليلية لأراء عينة من مواطني إقليم كردستان وعلى مستوى محافظتي سلیمانیه و أربیل

بدعم من سايب CIPE
وبتنفيذ من قبل منظمة كيدو KEDO

وبإعداد
الاستاذ المساعد الدكتور
كاوه محمد فرج قرداغي

2011

المقدمة

تتعرض الإدارة العامة في مختلف بلدان العالم الى إصلاحات رئيسية ، تتعلق بعمليات وهياكل القطاع العام ، وذلك بسبب ما تعانيه من تخلف إداري وقصور في الأداء وضعف في الكفاءة ، وتفش لمظاهر الفساد الإداري لأسباب عدة منها (الروتين الطويل المعقد ، تضخم الجهاز الإداري والتضخم الوظيفي ، والأنظمة القديمة ، والأهمال واللامبالاة من قبل بعض الموظفين ، وغياب عامل التنسيق ، وعدم المرونة ، والمحاباة والمحسوبية ، وتراجع القيم الإدارية ، والمركزية الشديدة ، وإضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال الإدارية ، كل ذلك أدى إلى إنعزالية الجهاز الإداري عن المواطنين ، وفقدان الثقة به وبخدماته .

وقد تزامنت هذه الإصلاحات مع تغيرات جذرية في البيئة العالمية وظهور فلسفة جديدة في إدارة شؤون الدولة الحديثة ، أطلق عليها مسميائة عدة ، كالأدارة العامة الجديدة NPM (New Public Management)

أو إعادة إختراع الحكومة RIG (Reinvention Government)، وتحول دور الدولة من تقديم وتوفير الخدمات الى ميسر وموجه لها وهذا أدى الى بروز ما يعرف بأسلوب الحكم الجيد (Good Government) وهو بمثابة عقد إجتماعي جيد بين الحكومة ، والقطاع الخاص ، والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية تهدف لتقديم أفضل القدرات للمجتمع وإدارة أكثر رشادة لشؤون الحكم (فوزي :1999:11).

وبعد تزايد وعي المواطنين ، وانتشار موجة الديمقراطية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلتهم يطالبون حكوماتهم بتحسين كفاءة الإدارة في مجال تقديم الخدمات من حيث الجودة والنوعية وتوفيرها للجميع وتحقيق عدالة التوزيع ، وإستغلال أفضل الموارد المتوافرة.

وقد لقيت جهود وبرامج تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الادارية ومكافحة الفساد الاداري والاصلاح ، إهتماماً كبيراً على المستوى الاقليمي والعراق والعالم كما تصاعد الأهتمام بها من قبل المؤسسات الدولية المعنية بهذه الظاهرة بل من الشروط الأساسية لما يقدمه من مساعدات للحكومات وما تمولانه من مشروعات (عاشور :2001:4).

مشكلة الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي :

سؤال/ ما أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

س: ما مستوى إلتزام حكومة إقليم كردستان بتطبيق الشفافية ؟

س: ما مستوى إلتزام حكومة إقليم كردستان بتطبيق المساءلة ؟

س: هل هناك علاقة بين الشفافية والمساءلة ؟

س: هل هناك علاقة بين الشفافية والاصلاح الاداري ؟

س: هل هناك علاقة وأثر بين الشفافية والمساءلة ؟

س: هل هناك علاقة وأثر بين كل من الشفافية والمساءلة مع الاصلاح الاداري ؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري في القطاعات حكومة إقليم كردستان وذلك من خلال الآتي :

1 - التعرف على مستوى إلتزام حكومة إقليم كردستان بتطبيق الشفافية ؟

2 - التعرف على مستوى إلتزام حكومة إقليم كردستان بتطبيق المساءلة ؟

3 - استنباط مستوى الاصلاح الاداري في حكومة إقليم كردستان ؟

4 - الوصول الى السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة في حكومة إقليم كردستان .

5 - إبراز الفروق ذات الدلالة الأحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التعرف على ماهية الشفافية والمساءلة والاصلاح الاداري وآلياتها والسياسات والتقنيات المعززة لها ، ومدى إستفادة حكومة الاقليم من الاستنتاجات والتوصيات التي تقدمها هذه الدراسة ، كما تكتسب أهميتها العلمية في إنها من الدراسات القليلة جداً إن لم تكن الاولى التي تناولت دور الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري على مستوى حكومة الاقليم والعراق ، وذلك بتوجيه من منظمة سايب وبإشراف منظمة كيدو وبإسهام من الباحث كجهد علمي لحكومة الاقليم ومؤسساتها من خلال النتائج والمقترحات التي توصلت إليها وتقدمها للمسؤولين في حكومة إقليم كردستان والاجهزة الرقابية المعنية بمكافحة الفساد والاصلاح الاداري وتعزيز دور الشفافية والمساءلة وبناء أسس الاصلاح الاداري .

حدود الدراسة :

تحددت حدود الدراسة بالحدود التالية

1 - الحدود البشرية : وأقتصر على عدد من المواطنين من سكنة محافظة السليمانية وأربيل .

- 2 - الحدود الموضوعية : تعتبر الشفافية والمساءلة المتغيرين الرئيسيين المستقلين، بينما يعتبر الإصلاح الإداري المتغير التابع .
- 3 - الحدود المكانية : تناولت هذه الدراسة أربعة مناطق سكنية في مركز مدينتي السليمانية واربيل تقع في (شمال وجنوب وشرق وغرب) من كل من المدينتين .
- 4 - الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة خلال الفترة من 8/25 ولغاية 2011/9/13 الفترة التي تم فيها توزيع إستمارة الاستبانة وجمعها .

فرضية الدراسة :

على ضوء مشكلة وهدف واهمية الدراسة تم صياغة الفرضية التالية :

" توجد علاقة معنوية وأثر للشفافية والمساءلة في الإصلاح الادارية في حكومة إقليم كردستان العراق . وتتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى : " يتفق المبحوثون على عدم توفر الشفافية والمساءلة والاصلاح في حكومة إقليم كردستان".

الفرضية الرئيسية الثانية : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية والمساءلة " .

الفرضية الرئيسية الثالثة : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية والاصلاح الاداري " .

الفرضية الرئيسية الرابعة إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المساءلة والاصلاح الاداري".

الفرضية الرئيسية الخامسة : " توجد علاقة أثر بين الشفافية والمساءلة " .

الفرضية الرئيسية السادسة : " توجد علاقة أثر بين الشفافية والاصلاح الاداري " .

الفرضية الرئيسية السابعة : " توجد علاقة أثر بين المساءلة والاصلاح الاداري " .

مفاهيم الدراسة :

أولاً : الشفافية : Transparency

وردت مفاهيم الشفافية بمعانٍ قريبة أو متماثلة في اللغات الكوردية والعربية والانكليزية ، حيث في اللغة الكوردية (رؤشنى) أو (روونى) (نارضتيك شتى رؤشنة وهك نلاستيك ويتنو نووسراوى لة ستر كراوة كة رووناكى خراية ستر ويتنوشتة نووسراوهكان دقردهكتن)(Karadaghi:2006:1094) ، أي مالايمع الرؤيا أو مالايجب أو ما يمكن الرؤيا من خلاله مثل البلاستيك المائي.

أما في اللغة العربية من (شف ، يشف ، شفاف ، شَفِيفاً) بفتح وكسر الشين وتعني القدرة على إِبصار الأشياء الموضوعة خلف الشيء ، وبالتالي رؤية هذه الأشياء ومعرفة حقيقتها .

وفي اللغة الأنكليزية Transparency تعني الشفافية أي كون الشيء شفافاً ، صريح ، وجلي وواضح (الطوخي :2006:185).

وتعددت تعريفات الشفافية ومنها " توافر المعلومات لعامة الناس حول السياسات والأنظمة والتعليمات والقوانين والقرارات الحكومية " او " المكاشفة بين الحكومة والشعب عبر ممثلي الشعب في البرلمان ومؤسسات المجتمع المدني من أحزاب ونقابات وجمعيات والصحافة كسلطة رابعة " (الكيلاني وسكجها : 2000:66) ، في حين عرفها Bennis بـ " حرية تدفق المعلومات في نفس المنظمة ، وبين المنظمة وأطرافها المتعددة من أصحاب المصالح بما في ذلك العامة " (Bennis:2002:3) .

وقد عرفت منظمة الشفافية الدولية بأنها " المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري ، تجاري أو خيري ، معرفة الحقائق الأساسية وآلياته وعملياته ، إنه واجب موظفي الخدمة المدنية ليعملوا بشكل ظاهري ومتوقع ومفهوم " (Oliver:204:5) .

أما الطوخي " تعمل الإدارة العامة في بيت من الزجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور " (الطوخي:2006:185). وعرفها هلال بأنها " حق المواطنين في الوصول الى البيانات والأطلاع على المعلومات وآليات صنع السياسات وإتخاذ القرارات ذات العلاقة ومعرفة آليات إتخاذ القرار المؤسسي ووضع معايير أخلاقية على إكتشاف الفساد " (هلال:2007:59).

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف الشفافية إجرائياً بأنها " البيئة التي تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد

ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة". ويرتبط مفهوم الشفافية ارتباطاً وثيقاً بـاربـع كلمات هي (المصادقية والافصاح والوضوح والمشاركة) (أبو كريم :2005:44).

وتحظى الشفافية بأهمية عالمية ووطنية وأقليمية من خلال :

- 1 - تقليل الغموض والضبابية والقضاء على الفساد (الكيلاني وسكجها:2000:60).
 - 2 - تمكين المعنيين بالقرارات على تلبية حقوق العامة من خلال مشاركتهم في المعلومات وتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة وتسهيل عمليات تقييم الاداء وتحقيق الديمقراطية.
 - 3 - مصادقية المنظمة أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص والمنظمات الدولية (أفندي:2002:259).
 - 4 - اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للمصالح العام.
 - 5 - توجـد قناة مفتوحة للاتصال بين المواطنين وأصحاب المصالح والمسؤولين.
- وأشار كل من (كايد 2003 و عبد الله 2003) الى أن تطبيق الشفافية يحتاج الى حزمة من المتطلبات ومن أهمها :

- 1 - توافر الديمقراطية في المجتمع .
- 2 - الوضوح وعدم الغموض في الأنظمة والقوانين والإجراءات وإعلانها للمواطنين والموظفين .
- 3 - نشر الوعي لدى الموظفين والمواطنين وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم.
- 4 - التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري .
- 5 - التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة.
- 6 - تطوير شبكة المعلومات بين الدوائر والمؤسسات كافة وتسهيل تدفق المعلومات.
- 7 - تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية.
- 8 - تطبيق الهندرة الإدارية وتعني " البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل ".

9 - تطبيق الحكومة الإلكترونية.

10-دعوة مؤسسات المجتمع المدني للعمل على رفع شعار مكافحة الفساد والبدء بالإصلاح.

11-تبسيط إجراءات العمل وتطوير قدرات موظفي الجهاز الحكومي.

12-حرية وسائل الاعلام ومنظمات المجتمع المدني.

وأشارت (دعبس:2004:76) الى وجود ثلاثة أنواع للشفافية وهي :

- أ - الشفافية المدبجة : وهي مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها ، كتنقل الشفافية من القطاع الخاص الى القطاع الحكومي أو بالعكس .
- ب -الشفافية المؤدجلة : تنطلق خدمة صالح وأيدولوجيا مصدرها ومصمم آلياتها ، وليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها.

ت -الشفافية الانتقائية : وهي التي تنتقي النتائج الجيدة بأسلوب مبالغ فيه وهي مصاحبة بحمله إعلانية عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق. في حين صنف (عليان وجرار : 1997:102) مستويات الشفافية كالآتي :

1 - المستوى الذاتي / وهذه تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

أ - توعية الموظفين والمواطنين بمهمات الدائرة والواجبات التي ينبغي القيام بها.

ب -تثبيـت مراحل إنجاز المعاملات على النماذج جميعها.

ت -تعميم الاعلان عن حالات التمييز والنجاح وحالات التجاوز والفسل.

2 - المستوى الشمولي / وهذه تتطلب ضرورة:

أ - التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون.

ب -تسهيل إجراءات اللقاءات بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة وأجهزة الرقابة.

ت -تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشترك لأدارات القطاعات المشتركة في الفعاليات كافة.

ث -تفعيل دور الرقابة والمحاسبة على الإدارات المالية والموزانات وتقييم الاداء للقيادات الإدارية العليا.

- في حين حدد (الشيخ :1997:52) عدد من المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية وهي :
- 1 - صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها بسبب كثرتها وتداخلها.
 - 2 - الاستمرار في تطبيق انظمة القديمة والروتين والتعقيد في الاجراءات.
 - 3 - الأزواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير وضياح التنسيق بين الأجهزة الإدارية.

ثانياً : المساءلة Accountability

ظهرت فكرة المساءلة قبل 3000 عام قبل الميلاد ، من خلال شريعة حمورابي ، وحمورح الفرعونية ، وفي كتاب السياسة لأرسطو (حركات:1991:5).وجوهر مفهومها يركز على عملية محاسبة الأشخاص بموجب أعمالهم والسلطة الممنوحة لهم وأستخدمت منذ عام 1853م في الإدارة العامة بالتحديد (دويري:2002:48).

ولتعدد الزوايا التي ينظر منها الدارسون للمساءلة.حيث يشير Startling الى أن المساءلة هي " إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة الموجهة إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها وتتنافى مع الأنظمة والمعايير " (العمرى : 2004:17) ، في حين عرفها Leseley بأنها " قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمل المستخدم " ، كما عرفه Gronlund بأنها " الأستعداد لقبول اللوم عن الفشل او قبول الثناء والتقدير عن النجاح والأنجاز وتشمل شرحاً وتفسيراً للأسباب المؤدية لذلك وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف " (أخوارشيد : 2006:33)، اما هلال فعرفها بأنه " مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية ، وذلك طبقاً للشروط والموصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها " (هلال:2007:63).

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الاجرائي للمساءلة بأنه "حق المواطنين في مساءلة الجهات الحكومية من السياسات والقرارات والأجراءات التي تتخذها ولا تقتصر على المساءلة القانونية أو القضائية أو الإدارية بمعناها الضيق وإتخاذ إجراءات قانونية محددة بحق مخالف النظام " .

وأن رسوخ المساءلة يعني أن الإدارة في الدولة تعمل من أجل تحقيق أهداف لمجتمع ، وأن الدولة وأجهزتها تشعر بالمسؤولية تجاه المواطنين وأن المواطنين في المقابل يعرفون ويفقدون أهمية الجهود التي تبذل من قبل أجهزة الدولة لخدمتهم (الدرينى :2000:20).

أما Plumpter فقد لخص اسباب فشل المساءلة الإدارية في عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات ، توقعات الاداء غير واضحة ، عدم توافر التغذية الراجعة ، عدم استخدام المتابعة والمكافآت والعقوبات ، ضعف التخطيط والتدريب ، غياب الوصف الوظيفي ، عدم تفعيل أنظمة المساءلة الإدارية ، إهمال الفروق الفردية بين العاملين .

وتظهر أهمية المساءلة من خلال ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية وتحقيق الألتزام بالتنفيذ الصحيح والملائم للسياسات العامة ، وتقوية وتفعيل حق المواطنين وأصحاب المصالح في مساءلة المسؤولين عن قراراتهم وأعمالهم المختلفة المشكوك فيها .

وأورد الجغبير خمسة مبادئ للمساءلة وهي : (المدنى:2007:37).

- 1 - وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات.
- 2 - إيجاد ارتباط مباشر بين المخالفة وبين الجزاء وفق اسس مدروسة.
- 3 - عدالة تطبيق الجزاء وبوجوب قناعة العاملين بها دون تدمير.
- 4 - المساواة والتجانس في نوع العقوبة بحيث يرتبط العقوبة بنوع المخالفة وليس بالشخص المخالف.
- 5 - التدرج في شدة العقوبة وبما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

وعلى الرغم من إختلافات وتعدد أنواع المساءلة إلا أنه يتطلب النظر إليها نظره إيجابية لكي تكون أداة ووسيلة من أجل مستوى أفضل في الأداء الإداري .

ويرى Wolf أنه يمكن تصنيف خمسة أنواع من المساءلة وهي

- 1 - المساءلة القانونية.

- 2 - المساءلة المالية.
- 3 - المساءلة الأخلاقية.
- 4 - مساءلة السياسة العامة.
- 5 - مساءلة الاداء.

وعلى ضوء ما سبق فمن منافع تفعيل عملية المساءلة :

- 1 - تحسين الاداء.
- 2 - تعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الافراد والمنظمات.
- 3 - تساعد على الابداعية والابتكار وحب تحقيق الذات لدى العاملين.
- 4 - مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات الادارية.
- 5 - تحسين الجانب المعنوي لدى الافراد مما يعزز الولاء للمنظمة والعمل.
- 6 - بيان وتوضيح الادوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة.
- 7 - وجود وصف وظيفي لكل وظيفة إدارية.
- 8 - وجود نظام لرفع التقارير للجهات ذات العلاقة.
- 9 - مناقشة النتائج بين أفراد المنظمة.

وتواجه المساءلة معوقات وليدة تراكمات تاريخية للجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية للمجتمع الذي اعمل فيه الادارة ومن اهمها :

- 1 - معوقات إدارية وبنوية تتعلق بالجهاز الاداري ومنها:
 - أ - سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية.
 - ب ضعف التخطيط الشامل.
 - ت صعوبة تفعيل الرقابة والاشراف الاداري وتضخم حجم الجهاز الاداري.
 - ث تعقيد اللوائح والاجراءات.
 - ج - ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص الذين يمارسون اعمال المساءلة.
 - ح - كثرة القوانين والنظم والتعليمات والتضارب فيما بينها أحياناً.
- 2 - معوقات إجتماعية وثقافية ومنها :
 - أ - هيمنة الولاءات الاجتماعية وشيوع المحاباة والمحسوبية في عمل الادارة العامة.
 - ب -إنخفاض مستوى رواتب العاملين مقارنة بأرتفاع تكاليف المعيشة وظهور الفساد.
 - ت ضعف التدريب وتعميم ثقافة المساءلة.
 - ث ضعف التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد وخاصة في مجال المساءلة.
 - ج - إنتشار الفساد دون تفعيل مفهوم المساءلة.

ثالثاً : الإصلاح الاداري Management Reformation

تهدف عمليات الإصلاح الاداري الى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الادارة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الادارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتخفيض نسبة القلق المواطنين ، وأحداث نقله نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية الى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة.

وأظهرت الأدبيات تعدد تعريفات الإصلاح الاداري فقد عرفت بأنها " التغييرات المستمرة والمخططة والشاملة في الاجهزة الحكومية في المجالات الادارية المتعددة بقصد تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والإجتماعية " أما من منطلق مفهوم الأمم المتحدة فإنه " حصيلة الجهود ذات الإعداد الخاص التي تستهدف إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الادارية العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل ، أو على الأقل من خلال معايير تحسين واحدة أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الادارية والأفراد والعمليات الادارية (محمد أمين :2011:صفحات الانترنت).

في حين عرفها أحمد بأنها " إدخال تعديل في تنظيمات إدارية قائمة ، أو أستحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك " (صافي:2000:21).

أما التعريف الأجرائي للأصلاح الإداري فهو " ظاهرة إيجابية بحد ذاتها تنبع من القيم والسلوكيات الحميدة وفق النظام السلوكي المعتمد ، وتنتهي بأهداف الحقيقية لأجهزة الدولة.

وأهم خصائص الاصلاح تتمثل في :

- 1 - الاصلاح الإداري عملية شاملة.
- 2 - الاصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الادارية.
- 3 - الاصلاح الإداري تتطلب روح الفريق الواحد أي عملية جماعية تعاونية.
- 4 - الاصلاح الإداري يرتبط بالبيئة حيث تؤثر العادات والتقاليد والقيم والثقافة في عملية الاصلاح الإداري.

وهناك عدد من الآليات الاصلاح الإداري ومنها :

- أ - تكوين مؤسسات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء.
 - ب - الحد من البيروقراطية المعقدة والروتين والحد من وضع العراقيل أمام مصالح الناس ، مما يدفع المواطن الى اللجوء لطرق ملتوية لإنهاء معاملته وتيسير أمره ومنها الرشوة.
 - ت - الردع القانوني ، وتكثيف الجهود الخاصة بالتوعية القانونية.
 - ث - تحسين الوضع المادي للموظف والاهتمام بالاخلاقيات الوظيفية العامة والالتزام بها سلوكياً ومهنيًا من خلال تفعيل دور التدريب العملي .
 - ج - تطوير قواعد النظم المطبقة، وإشعار الموظف العام بالمسؤولية الملقاة عليه ومحاسبته عند التقصير.
 - ح - إزالة جميع المعوقات التي تمنع من الحصول على التعويض ومحاسبة الجاني.
 - خ - أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا.
 - د - نشر تعليم الاصلاح وتوعية المواطن ، ومكافئة الموظف والمواطن الأمين.
- وتقف أمام عجلة الاصلاح الإداري عدة معوقات وخاصة في الدول النامية ومنها العراق وأقليم كردستان وهي تأخذ عدة أرتباطات منها:

- 1 - معوقات إدارية (القيادات العاملة في الادارة غير مؤهلة ، فقدان الابتكار ، عدم وجود خطط شمولية ، تفشي البيروقراطية).
 - 2 - معوقات إجتماعية (ضعف وعي المواطن ، عدم إحتضان العقول والخبرات وتراكمها).
 - 3 - معوقات مرتبطة بالموارد البشرية (عدم ربط الأجور بالانتاج والجهود ، إنتشار الفساد الاخلاقي والاداري).
 - 4 - معوقات مرتبطة بالموارد المادية(عدم توفر الموارد المالية الضرورية ، عدم تشخيص أولويات العمل التنموي بدقة).
 - 5 - معوقات مرتبطة بالتشريعات (تشريعات قديمة ، ضرورة إصدار قوانين جديدة تنسجم مع التطورات العالمية وتسايرها).
 - 6 - معوقات متعلقة بالأسلوب العلمي المتبع في الادارة وضعف الرقابة وعدم فعاليتها ، ضعف أنظمة الحوافز ، ضعف العلاقات العامة والاتصال.
- أما من وجهة نظر أخرى فإن معوقات الاصلاح الإداري نابعة من البيئة الداخلية كمشاكل التضخم الوظيفي ، ومشاكل إنخفاض شغل الوظائف بنفس التخصص .وهناك معوقات تنظيمية ومنها ، تتعلق بعدم الاستقرار الوظيفي والتغيرات في الهيكل التنظيمي أو الاختصاصات أو في الوظائف .

خصائص مجتمع الدراسة:-

يمكن تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لسنة متغيرات هي: الموقع ، الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المهنة.

وكذلك الخصائص المتعلقة بالعاملين في دوائر الحكومية (التخصص ، الموقع الوظيفي ، مدة الخدمة بالمنصب ، عدد الدورات التدريبية في المجالات الشفافية والمساءلة والاصلاح والادارة). وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد مجتمع الدراسة اعتماداً على هذه المتغيرات.

1- الموقع

يتضح من الجدول (1) أن نسبة المستجيبين من محافظة السلیمانية بلغت (49.5%)، في حين كانت نسبة محافظة أربيل (50.5%)، وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة هم من محافظة أربيل.

الجدول (1)

" توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للموقع الجغرافي "

النسبة المئوية	التكرار	الموقع
50.5	110	أربيل
49.5	108	السلیمانية
%100	218	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجانب الميداني

2- الجنس

يتضح من الجدول (2) أن نسبة الذكور جاءت مساوية لنسبة الاناث وقد بلغت نسبة كل منهما (50.5%).

الجدول (2)

" توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس "

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50.5	109	الذكر
50.5	109	الانثى
%100	218	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجانب الميداني

3- العمر

يتضح من الجدول (3) أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية (أقل من 30 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (51.4%)، تليها الفئة العمرية (30- أقل من 40 سنة)، إذ بلغت نسبتها (32.6%)، وتليها الفئة العمرية (40- أقل من 50 سنة)، حيث بلغت نسبتها (10.6%)، ويليهما الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، إذ بلغت نسبتها (5.5%) من أفراد مجتمع الدراسة.

وفي ضوء تلك البيانات يتضح ان (84%) من أفراد مجتمع الدراسة تقع أعمارهم ما بين أقل من (30) سنة الى أقل من (40) سنة، وهذا مؤشر على أن غالبية المستجيبين هم من فئة الشباب الذين يمتلكون القدرة على إكتساب المزيد من الخبرات والقدرة على تعلم الشيء المفيد حول الاصلاح الإداري .

الجدول(3)

" توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للعمر "

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	112	51.4
من 30 - اقل من 40 سنة	71	32.6
من 40 - اقل من 50 سنة	23	10.6
من 50 سنة فأكثر	12	5.5
المجموع	218	%100

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجانب الميداني

4-التحصيل الدراسي

يتضح من الجدول (4) توزيع أفراد المستجيبين وفقاً للتحصيل الدراسي ، أن غالبية أفراد عينة المجتمع حاصلون على الشهادة الثانوية وما دون وبواقع نسبي (46.3%)، وأن نسبة (22.9%) من حملة شهادة البكالوريوس ، و(20.3%) حاملي شهادة دبلوم مهني أو فني ، وأخيراً الحاصلين على الشهادات العليا بنسبة (10.5%)، ويتبين غالبية العينة هم ممن يحملون مؤهلاً علمياً وقادرين على التحليل والتفسير لأعمال القطاعات المختلفة في بيئة الأقليم.

الجدول(4)

" توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للتحصيل الدراسي "

العمر	التكرار	النسبة المئوية
الشهادة الثانوية وما دون	101	46.3
دبلوم مهني أو فني	44	20.3
بكالوريوس	50	22.9
الدراسات العليا	23	10.5
المجموع	218	%100

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجانب الميداني

5-المهنة

يتضح من الجدول (5) توزيع أفراد المستجيبين وفقاً للمزاولة للمهنة ، أن النسبة العليا من عينة المجتمع هم الذين يعملون في دوائر الدولة وبواقع نسبي (48.6%)، يليهم الذين لايعملون وبنسبة (29.8%)، والباقي ممن يعمل أما في القطاع الخاص أو لحسابه الشخصي ، وهذا يبين أن أغلبية العينة أما هم ممن يحتكون بمتغيرات الدراسة اليومية أو ممن يعايشونه.

الجدول(5)

" توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمهنة "

المهنة	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

29.8	65	لا أعمل
7.3	16	أعمل في القطاع الخاص
14.2	31	أعمل لحسابي الشخصي
48.6	106	أعمل في دوائر الدولة
%100	218	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجانب الميداني

6- البيانات الخاصة بالعاملين في الدوائر الحكومية

يوضح الجدول (6) البيانات المتعلقة بالمستجيبين والعاملين في الدوائر الحكومية ، حيث بلغ الإداريين منهم بنسبة (22.5%)، ونسبة (71.11%) في الإدارات الوسطى والتنفيذية الذين ينفذون القرارات الصادرة من الإدارة العليا ومحدودي السلطة والصلاحيات، وأن نسبة (54.14) حديثي التعيين والذين لا يتجاوز خدمتهم الخمسة سنوات وذوي القدرة على العمل الدؤوب من أجل الإصلاح ، في حين أن نسبة (58.72%) ممن لم يشاركوا في الدورات من أجل تحسين وتطوير مهاراتهم .

الجدول (6)

" البيانات الخاصة بالعاملين في الدوائر الحكومية "

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
22.5	149	إداري
19.7	69	فني
57.8	126	غيرها (العاملين في القطاعات الأخرى أو لا يعملون)
%100	218	المجموع

النسبة المئوية	التكرار	الموقع الوظيفي
28.89	63	ادارة عليا
37.62	82	ادارة وسطى
33.49	73	ادارة دنيا او تنفيذية
%100	218	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة بالمنصب
20.65	45	اقل من سنة
33.49	73	من سنة - خمسة سنوات
25.68	56	من 6- 10 سنة
20.18	44	اكثر من 10 سنوات
%100	218	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية
58.72	128	لم اشارك
14.22	31	دورة واحدة
15.59	34	دورتان
11.47	25	ثلاث دورات فأكثر
%100	218	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الجانب الميداني

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا المبحث تحليل آراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات البحث واختبار فرضيات الدراسة :-

أولاً: تحليل آراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات البحث

يتناول هذا المحور عرض البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة، والناجئة من خلال استعمال مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس الاتجاهات والذي يتدرج إلى خمس درجات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه أو الاتفاق بشأن فقرات الاستبانة، وتحليل الاستجابات باستخدام التحليلات الاحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل من متغيري الدراسة الرئيسة والمتمثلة بأبعاد الشفافية والمساءلة بوصفها متغيراً (مستقلاً)، والإصلاح الإداري بوصفها متغيراً (تابعاً)، باستخدام برنامج (SPSS). وتظهر الجداول ايضاً اتجاه

المقياس الاعلى نسبة من ضمن التكرارات لاستجابات المبحوثين من خلال مقارنة نسب توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الجدول.

1- عرض نتائج أستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة حول أبعاد الشفافية

يعكس الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل الفقرات بعد الشفافية، حيث ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (1.886) وبالانحراف المعياري البالغ (1.192) ، وهذا يعني ان مؤشر بعد الشفافية لا يعد متوفراً بشكل كبير لأفراد مجتمع الدراسة بإتجاه عام (عدم الاتفاق) وفقاً لوجهة نظرهم.

الجدول (7)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد الشفافية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	توزيع اجابات افراد مجتمع الدراسة										الترتيب
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
عدم الاتفاق	1.119	1.92	50.4	110	25.7	56	7.8	17	15.6	34	0.5	1	X1
عدم الاتفاق	1.127	1.95	48.7	106	23.9	52	13.8	30	11.9	26	1.8	4	X2
عدم الاتفاق	1.073	1.78	57.3	125	20.6	45	11	24	9.6	21	1.4	3	X3
عدم الاتفاق	1.073	1.84	51.9	113	24.3	53	14.7	32	6.4	14	2.8	6	X4
عدم الاتفاق	1.304	2.29	39.9	87	19.8	43	16.5	36	18.8	41	5	11	X5
عدم الاتفاق	1.094	1.83	53.7	117	21.6	47	14.7	32	7.8	17	2.3	5	X6
عدم الاتفاق	1.244	2.16	42.7	93	22.5	49	13.8	30	18.3	40	2.8	6	X7
عدم الاتفاق	1.130	1.91	48.2	105	27.1	59	10.6	23	9.6	21	4.6	10	X8
عدم الاتفاق	1.144	1.94	49.5	108	22.5	49	14.7	32	11	24	2.3	5	X9
عدم الاتفاق	1.213	1.91	54.6	119	18.8	41	11.9	26	10.6	23	4.1	9	X10
عدم الاتفاق	1.092	1.91	47.7	104	26.6	58	13.3	29	9.2	20	3.2	7	X11
عدم الاتفاق	0.951	1.46	72	157	14.7	32	4.1	9	3.7	8	5.6	12	X12
عدم الاتفاق	1.099	1.78	59.2	129	13.8	30	18.3	40	6	13	2.8	6	X13
عدم الاتفاق	1.336	2.04	54.6	119	12.4	27	13.3	29	12.8	28	6.9	15	X14
عدم الاتفاق	1.152	1.84	57.3	125	14.2	31	17.4	38	7.3	16	3.7	8	X15
عدم الاتفاق	1.123	1.75	60.1	131	19.7	43	6	13	11	24	3.2	7	X16
عدم الاتفاق	1.280	2.08	49.1	107	17	37	15.1	33	13.3	29	5.5	12	X17
عدم الاتفاق	1.152	2.03	47.2	103	17.4	38	20.6	45	12.8	28	1.9	4	X18
عدم الاتفاق	1.089	1.71	62.4	136	15.1	33	12.8	28	6.9	15	2.8	6	X19
عدم الاتفاق	1.021	1.60	67	146	15.1	33	9.2	20	5.5	12	3.2	7	X20
عدم الاتفاق	1.101	1.87	52.8	115	17	37	19.7	43	6.9	15	3.7	8	X21
عدم الاتفاق	1.192	1.866											المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني

2- عرض نتائج أستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة حول أبعاد المساءلة

يعكس الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل الفقرات بعد المساءلة، حيث ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (1.715) وبالانحراف المعياري البالغ (1.109) ، وهذا يعني ان مؤشر بعد المساءلة لا يعد متوفراً بشكل كبير لأفراد مجتمع الدراسة بإتجاه عام (عدم الاتفاق) وفقاً لوجهة نظرهم.

الجدول (8)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد (المساءلة).

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	توزيع اجابات أفراد مجتمع الدراسة										الفقرات
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
لا اتفق بشدة	1.253	1.84	61	133	13.8	30	8.7	19	10.6	23	5.9	13	Z1
لا اتفق بشدة	1.182	1.92	52.3	114	20.2	44	13.3	29	10.1	22	4.2	9	Z2
لا اتفق بشدة	1.269	1.90	57.8	126	16.1	35	9.2	20	11	24	6	13	Z3
لا اتفق بشدة	0.987	1.57	67.4	147	14.2	31	11	24	3.7	8	3.7	7	Z4
لا اتفق بشدة	1.049	1.61	67.4	147	13.8	30	11	24	4.6	10	3.2	7	Z5
لا اتفق بشدة	1.096	1.62	68.3	149	14.7	32	6.4	14	6.9	15	3.7	8	Z6
لا اتفق بشدة	1.090	1.64	67.4	147	11.9	26	11	24	6.9	15	2.8	6	Z7
لا اتفق بشدة	1.041	1.60	67.4	147	14.7	32	8.3	18	5.5	12	4.2	9	Z8
لا اتفق بشدة	1.027	1.64	64.7	141	15.6	34	11.9	26	5	11	2.8	6	Z9
لا اتفق بشدة	1.097	1.81	56.4	123	18.8	41	13.3	29	9.2	20	2.2	5	Z10
لا اتفق بشدة	1.109	1.715											المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني

3- عرض نتائج أستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة حول أبعاد الاصلاح الاداري يعكس الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل الفقرات بعد الاصلاح الاداري، حيث ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (1.799) وبالانحراف المعياري البالغ (1.161) ، وهذا يعني ان مؤشر بعد الاصلاح الاداري لا يعد متوفراً بشكل كبير لأفراد مجتمع الدراسة بإتجاه عام (عدم الاتفاق) وفقاً لوجهة نظرهم.

الجدول (9)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المتغير المعتمد الاصلاح الاداري.

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	توزيع اجابات أفراد مجتمع الدراسة										الفقرات
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
لا اتفق بشدة	1.000	1.59	65.1	142	14.7	32	11.9	26	5.6	12	2.8	6	Y1
لا اتفق بشدة	1.149	1.80	56.9	124	20.6	45	11	24	7.8	17	3.7	8	Y2
لا اتفق بشدة	1.059	1.72	58.7	128	17.4	38	12.8	28	8.8	19	2.3	5	Y3
لا اتفق بشدة	1.306	1.91	57.8	126	11.9	26	13.3	29	9.2	20	7.8	17	Y4
لا اتفق بشدة	1.189	1.82	58.3	127	15.1	33	15.6	34	6	13	5	11	Y5

لا اتفق بشدة	1.183	1.85	56	122	14.2	31	14.2	31	8.3	18	7.4	16	Y6
لا اتفق بشدة	1.298	1.94	56	122	16.1	35	11.5	25	10.6	23	6	13	Y7
لا اتفق بشدة	1.084	1.88	49.5	108	23.9	52	17.4	38	6.9	15	2.3	5	Y8
لا اتفق بشدة	1.277	1.88	57.3	125	17.9	39	11	24	6.9	15	6.9	15	Y9
لا اتفق بشدة	1.185	1.93	56.4	123	11.9	26	19.3	42	9.6	21	2.8	6	Y10
لا اتفق بشدة	1.253	1.93	54.6	119	14.2	31	11.5	25	11.9	26	7.8	17	Y11
لا اتفق بشدة	1.035	1.57	68.8	150	12.4	27	8.3	18	7.8	17	2.8	6	Y12
لا اتفق بشدة	1.167	1.78	63.3	138	11.9	26	14.7	32	6	13	4.1	9	Y13
لا اتفق بشدة	1.076	1.65	67.9	148	13.3	29	9.2	20	7.3	16	2.3	6	Y14
لا اتفق بشدة	1.153	1.73	62.4	136	13.8	30	11	24	6.4	14	6.4	14	Y15
لا اتفق بشدة	1.161	1.799											المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني
وهذا يثبت قبول الفرضية الرئيسية الاولى " يتفق المبحوثون على عدم توفر الشفافية والمساءلة
والاصلاح في حكومة إقليم كردستان".

ثانياً : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

يتم من خلالها قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية , وما ينبثق عنها من فرضيات الفرعية , وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1- علاقة الارتباط بين أبعاد الشفافية منفردة وإجمالاً مع المساءلة

تشير الفرضية الرئيسية الثانية إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الشفافية والمساءلة". ويوضح جدول (10) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية منفردة وإجمالاً والمساءلة كالآتي:-

جدول (10)

علاقة الارتباط بين أبعاد الشفافية منفردة وإجمالاً مع المساءلة

ت	ابعاد الشفافية	المساءلة	المعنوية Sig
1	تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها	0.592	0.00
2	وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح	0.715	0.00
3	توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها	0.725	0.00
4	إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات	0.734	0.00
5	توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة	0.682	0.00
6	إجراء الدراسات والابحاث	0.774	0.00
7	وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري	0.780	0.00
8	أبعاد الشفافية إجمالاً	0.842	0.00

$P \leq 0.01$

N=216

من خلال الجدول اعلاه نرى أن قيمة معامل الارتباط بين ابعاد الشفافية والمساءلة تساوي (0.842) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.01) وهذا يعني انه يوجد ارتباط بين متغيري الدراسة, وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الشفافية والمساءلة إجمالاً".

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية , وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من ابعاد الشفافية (تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها, وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح , توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها, إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات, توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة, إجراء الدراسات والابحاث, وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري), وبين المساءلة كل على انفراد وعلى النحو الآتي:-

أ- العلاقة بين تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها والمساءلة
تشير الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها والمساءلة " , ويوضح الجدول (؟) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.592) عند مستوى معنوي (0.01) , وهذا يعني انه يوجد ارتباط بين متغيري الدراسة, وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ب- العلاقة بين وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح والمساءلة
تشير الفرضية الفرعية الثاني من الفرضية الرئيسية الثانية إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح والمساءلة " , ويوضح الجدول (؟) بأن قيمة معامل الارتباط بين وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح والمساءلة تساوي (0.715) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ (0.009) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.01) وهذا يعني انه يوجد ارتباط بين متغيري الدراسة, وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ت- العلاقة بين توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها والمساءلة

تشير الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبتها والمساءلة " , ويوضح الجدول (10) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.725) عند مستوى معنوي (0.01) , وهذا يعني انه يوجد ارتباط بين متغيري الدراسة, وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ث- العلاقة بين إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات والمساءلة

تشير الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات والمساءلة " , ويوضح الجدول (؟) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.734) عند مستوى معنوي (0.01) , وهذا يعني انه يوجد ارتباط بين متغيري الدراسة, وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

ج- العلاقة بين توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة والمساءلة
تشير الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة والمساءلة " , ويوضح الجدول (؟) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.682) عند مستوى معنوي (0.01), وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

خ- العلاقة بين إجراء الدراسات والابحاث والمساءلة
تشير الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إجراء الدراسات والابحاث والمساءلة " , ويوضح الجدول (10) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.774) عند مستوى معنوي (0.01), وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية السادسة.

د- العلاقة بين وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري والمساءلة تشير الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسية الثانية إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري والمساءلة "، ويوضح الجدول (؟) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.780) عند مستوى معنوي (0.01)، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية السابعة.

2- علاقة الارتباط بين أبعاد الشفافية منفردةً وإجمالاً مع الإصلاح الإداري

تشير الفرضية الرئيسية الثالثة إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الشفافية والإصلاح الإداري". ويوضح جدول (11) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين أبعاد الشفافية منفردةً وإجمالاً والإصلاح الإداري كالآتي:-

جدول (11)

علاقة الارتباط بين أبعاد الشفافية منفردةً وإجمالاً مع الإصلاح الإداري

ت	ابعاد الشفافية	المساءلة	المعنوية Sig
1	تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها	0.492	0.00
2	وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح	0.635	0.00
3	توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبتها	0.650	0.00
4	إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات	0.652	0.00
5	توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة	0.624	0.00
6	إجراء الدراسات والابحاث	0.731	0.00
7	وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري	0.678	0.00
8	أبعاد الشفافية إجمالاً	0.755	0.00

$P \leq 0.01$

N=216

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني

من خلال الجدول اعلاه نرى أن قيمة معامل الارتباط بين ابعاد الشفافية والإصلاح الإداري تساوي (0.755) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.01) وهذا يعني انه يوجد ارتباط بين متغيري الدراسة، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الشفافية والإصلاح الإداري إجمالاً".

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من ابعاد الشفافية (تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها، وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح، توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبتها، إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات، توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة، إجراء الدراسات والابحاث، وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري)، وبين الإصلاح الإداري كل على انفراد وعلى النحو الآتي:-

أ- العلاقة بين تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها و الإصلاح الإداري

تشير الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها و الإصلاح الإداري "، ويوضح الجدول (؟) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.492) عند مستوى معنوي (0.01)، وهذا يعني انه يوجد ارتباط شبه ضعيف بين متغيري الدراسة، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ب- العلاقة بين وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح و الإصلاح الإداري

تشير الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح و الإصلاح الإداري "، ويوضح الجدول (؟) بأن قيمة معامل الارتباط بين وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح و الإصلاح الإداري تساوي (0.635) عند مستوى معنوي (0.01)، وهذا يعني انه يوجد ارتباط بين متغيري الدراسة، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ت- العلاقة بين توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها و الإصلاح الإداري تشير الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها و الإصلاح الإداري ", ويوضح الجدول (11) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.650) عند مستوى معنوي (0.01) ، وهذا يعني انه يوجد ارتباط بين متغيري الدراسة، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ث- العلاقة بين إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات و الإصلاح الإداري تشير الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات و الإصلاح الإداري ", ويوضح الجدول (11) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.652) عند مستوى معنوي (0.01) ، وهذا يعني انه يوجد ارتباط بين متغيري الدراسة، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

ج- العلاقة بين توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة و الإصلاح الإداري تشير الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة و الإصلاح الإداري ", ويوضح الجدول (؟) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.624) عند مستوى معنوي (0.01)، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

خ- العلاقة بين إجراء الدراسات والابحاث و الإصلاح الإداري تشير الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثالثة إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إجراء الدراسات والابحاث و الإصلاح الإداري ", ويوضح الجدول (11) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.731) عند مستوى معنوي (0.01)، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية السادسة.

د- العلاقة بين وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري و الإصلاح الإداري تشير الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري و الإصلاح الإداري ", ويوضح الجدول (11) بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.678) عند مستوى معنوي (0.01)، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية السابعة.

2- علاقة الارتباط بين أبعاد المساءلة إجمالاً مع الإصلاح الإداري

تشير الفرضية الرئيسية الرابعة إلى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المساءلة و الإصلاح الإداري ". ويوضح جدول (؟) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين أبعاد المساءلة و الإصلاح الإداري من خلال الجدول (12) ادناه نرى أن قيمة معامل الارتباط بين ابعاد الشفافية و الإصلاح الإداري تساوي (0.755) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.01) وهذا يعني انه يوجد ارتباط بين متغيري الدراسة، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الشفافية و الإصلاح الإداري إجمالاً".

جدول (12)

علاقة الارتباط بين المساءلة مع الإصلاح الإداري

المساءلة		المعنوية Sig
الإصلاح الإداري		0.00
		0.802

$P \leq 0.01$

N=216

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني

ثانياً : تحليل علاقات الاثر بين متغيرات الدراسة :

أ- تحليل علاقة أثر الشفافية في المساءلة

يتم من خلاله قياس أثر ابعاد الشفافية في المساءلة، والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الخامسة، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض نموذج الانحدار الخطي البسيط (لقياس أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد الشفافية إجمالاً في المتغير التابع المتمثلة بالمساءلة).

تشير الفرضية الرئيسية الخامسة إلى " وجود تأثير معنوي لأبعاد الشفافية في المساءلة ". من خلال الجدول (13)، بلغت قيمة (F) المحسوبة (519.896) وعند مستوى معنوي (0.05) وبدرجات الحرية (1, 215)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.758)، وان قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.708) وهذا يفسر ان (70.8%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع المتمثلة بالمساءلة يرجع إلى تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة بأبعاد الشفافية (تصميم الاجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها، وضع قواعد واضحة للنشر والافصح، توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها، إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات، توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة، إجراء الدراسات والابحاث، وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري)، أما النسبة المتبقية والبالغة (29.2%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذه الدراسة.

الجدول (13)

" تحليل التباين بين ابعاد الشفافية والمساءلة"

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط مربعات الخطأ	اختبار F	R ²	R ² (adj)	معنوية الاختبار
الانحدار (Regression)	114.862	1	114.862	519.896	0.708	0.707	0.000
الخطأ (Residual)	47.280	215	0.221				
اجمالي	162.141	215					

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني.

ب- تحليلي علاقة أثر الشفافية في الاصلاح الاداري

تشير الفرضية الرئيسية السادسة إلى " وجود تأثير معنوي لأبعاد الشفافية في الاصلاح الاداري ". من خلال الجدول (14)، بلغت قيمة (F) المحسوبة (278.402) وعند مستوى معنوي (0.05) وبدرجات الحرية (1, 210)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.758)، وان قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.570) وهذا يفسر ان (57%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع المتمثلة بالاصلاح الاداري يرجع إلى تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة بأبعاد الشفافية (تصميم الاجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها، وضع قواعد واضحة للنشر والافصح، توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها، إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات، توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة، إجراء الدراسات والابحاث، وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري)، أما النسبة المتبقية والبالغة (43%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذه الدراسة.

الجدول (14)

" تحليل التباين بين ابعاد الشفافية والاصلاح الاداري"

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات	اختبار F	R ²	R ² (adj)	معنوية الاختبار

				الخطأ	df		
0.000	0.568	0.570	278.402	99.592	1	99.592	الانحدار (Regression)
				0.358	210	75.123	الخطأ (Residual)
					211	174.715	اجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني.

ت- تحليلي علاقة أثر المساءلة في الاصلاح الاداري
تشير الفرضية الرئيسية السابعة إلى " وجود تأثير معنوي لأبعاد المساءلة في الاصلاح الاداري
". من خلال الجدول (15)، بلغت قيمة (F) المحسوبة (378.921) وعند مستوى معنوي (0.05)
وبدرجتي الحرية (1 , 210)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.758)، وان قيمة معامل
التحديد (R²) بلغت (0.643) وهذا يفسر ان (64.2%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع
المتمثلة الاصلاح الاداري يرجع إلى تأثير المتغيرات المستقلة والتمثلة بأبعاد المساءلة، أما النسبة
المتبقية والبالغة (35.8%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذه الدراسة.

الجدول (15)

" تحليل التباين بين ابعاد المساءلة والاصلاح الاداري"

معنوية الاختبار	R ² (adj)	R ²	اختبار F	متوسط مربعات الخطأ	درجات الحرية df	مجموع المربعات	النموذج Model
0.000	0.642	0.643	378.921	107.130	1	107.130	الانحدار (Regression)
				0.283	210	59.372	الخطأ (Residual)
					211	166.502	اجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني.

نتائج الدراسة

- لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج عن خصائص الشفافية والمساءلة في حكومة إقليم كوردستان وهي ما يلي:
- 1- تمكن الباحث من بناء اطار نظري ومفاهيمي يعكس التوجهات الحديثة لمفاهيم الشفافية والمساءلة والاصلاح الاداري من خلال طرح المفاهيم الحديثة وما له علاقة بهذه المتغيرات.
 - 2- أفتاق أفراد الدراسة المبحوثة حول تصوراتهم عن ضعف وجود كل من ابعاد الشفافية والمساءلة والاصلاح الاداري.
 - 3- اظهرت نتائج الدراسة على أن المساءلة والشفافية تسهم في جعل الموظفين اكثر فهماً لأسباب الاصلاح الاداري, ويجعلهم اكثر فهماً لأدوارهم وسلوكياتهم لتحقيق غايات المواطنين.
 - 4- اغلبية أفراد المجتمع يرون على حكومة الاقليم السعي لتطبيق الشفافية والمساءلة لتعزيز الالتزام الذاتي للموظفين ومنحهم الثقة وإطلاق العنان للطاقات المبدعة, وكذلك تسهيل الاتصال الفاعل بين المواطنين وإدارة حكومة الأقليم.
 - 5- اتفق اغلبية أفراد المجتمع بالإمكان استثمار الفرص المتاحة بحرية لخدمة الاقليم, وعلى ادارة حكومة الاقليم أن تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم بحرية.

- 6- ان ادارة حكومة الاقليم يجب أن تؤمن بأن المساءلة والشفافية هو السبيل للنجاح والتميز في الاصلاح الاداري
- 7- اكد أفراد المجتمع على أن ادارة حكومة الاقليم لاتهم باكساب العاملين المعارف والمهارات وانواع السلوك التي تحسن من قابلياتهم في المساءلة والشفافية، والتي تعزز عن طريقها الاصلاح الاداري .
- 8- اتفق أفراد المجتمع على أن وجود برامج تطويرية مستمرة لتحسين الشفافية والمساءلة يعزز من ثقة المواطنين بإدارة حكومة الاقليم.
- 9- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة الارتباط بين بعد من ابعاد المساءلة والمتمثلة بـ (تصميم الاجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها) والاصلاح الإداري، وإن هذه العلاقة علاقة قوية، فعلى إدارة حكومة الاقليم وفي كافة المستويات الادارية البدء بالعمل بإعادة النظر في الاجراءات المتبعة في الدوائر الحكومية وتقديم المقترحات اللازمة لبرلمان كردستان في إعادة النظر في القوانين والانظمة السائدة والتي تتطلب التجديد والتطوير حسب مستجدات البيئة العالمية وبما يخدم ابناء الشعب في الاقليم.
- 11- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة الارتباط بين بعد من ابعاد المساءلة والمتمثلة بـ (وضع قواعد واضحة للنشر والأفصاح) و الاصلاح الإداري، وإن هذه العلاقة علاقة قوية، وهذا يتطلب فسح المجال امام وسائل الاعلام المختلفة بنشر آراء ومقترحات المواطنين وإيصال وجهات نظرهم الى القيادات العليا في مستوى القرار.
- 12- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة الارتباط بين بعد من ابعاد المساءلة والمتمثلة بـ (توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل أدائها) و الاصلاح الإداري، وإن هذه العلاقة علاقة قوية، وهذا يتطلب بناء نظام للمعلومات والاسراع بتطبيق الحكومة الالكترونية.
- 13- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة الارتباط بين بعد من ابعاد المساءلة والمتمثلة بـ (إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات) و الاصلاح الإداري، وإن هذه العلاقة علاقة قوية، مما يتطلب تقوية قنوات الاتصال الرسمية وشبه الرسمية بين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين بشكل عام.
- 14- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة الارتباط بين بعد من ابعاد المساءلة والمتمثلة بـ (توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة) و الاصلاح الإداري، وإن هذه العلاقة علاقة قوية، وهذا يتطلب إعداد الموازنة العامة للدولة في وقتها وقبل البدء بالسنة المالية وأعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة المستمرة على عمل الادارات المحلية والعليا في الاقليم
- 15- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة الارتباط بين بعد من ابعاد المساءلة والمتمثلة بـ (الدراسات والابحاث) و الاصلاح الإداري، وإن هذه العلاقة علاقة قوية، مما يستدعي الاهتمام بمراكز البحث العلمي الاقتصادية والاجتماعية ودمج عمل المؤسسات البحثية بالعمل اليومي للوحدات الحكومية.
- 16- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة الارتباط بين بعد من ابعاد المساءلة والمتمثلة بـ (وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري) و الاصلاح الإداري، وإن هذه العلاقة علاقة قوية، ومن أجله يجب ان تضع الحكومة في أولويات أهدافها إعادة النظر في السياسات والاجراءات والخطط بين الحين والآخر وحسب مستجدات العصر المتسارعة.
- 17- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة الارتباط بين بعد المساءلة إجمالاً و الاصلاح الإداري، وإن هذه العلاقة علاقة قوية، مما يعني على الحكومة الوعي بأن الاصلاح لا يتم الا من خلال نشر ثقافة المساءلة.
- 18- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة الارتباط بين بعد الشفافية و الاصلاح الإداري، وإن هذه العلاقة علاقة قوية، مما يعني على الحكومة الوعي بأن الاصلاح لا يتم الا من خلال نشر ثقافة المساءلة.
- 19- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي لأبعاد الشفافية والمساءلة إجمالاً وفراداً مما يتطلب السيرة بنفس الاتجاه من اجل خدمة الاصلاح.
- 20- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي لأبعاد الشفافية ككل في الاصلاح الإداري، وان الاصلاح لا يتم الا من خلال الشفافية(0)

- 21- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي لبعء المساءلة في الاصلاح الإداري وأن الاصلاح يمكن دعمها بعد الشفافية بالمساءلة أي أن وجود المساءلة بين الشفافية والاصلاح تسهم في الاسراع للوصول الى النتائج وفق الاسس العلمية.
- 22- الاهتمام بالديموقراطية في العمل الاداري كأحدى أركان الشفافية والمساءلة من أجل الاصلاح.
- 23- محاكمة المقصرين في العمل الاداري وعلى كافة الاصعدة والمستويات الحكومية وغير الحكومية.
- 24- اعطاء الدور للجان الرقابة المالية وغير المالية ولجنة النزاهة ورفع مستوى الاداء لهذه اللجان على مستوى العراق والاقليم، وإيداء الاراء ومحاكمة المفسدين وفق احكام القانون والمحافظة على المال العام.
- 25- إعادة النظر في الهياكل الادارية القائمة، وفي إشغال الناصب الادارية، و" لتكن السياسة في خدمة الادارة " وتفعيل دور الادعاء العام .
- 26- ضعف الوعي المؤسسي في الهيكل المنظمى للحكومة، مما يستدعي التوجه لبناء حكومة ومجتمع مؤوسساتي.
- 27- ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية وموظفي الدولة ودعمها بالتقنيات الحديثة والموارد المالية التي تخدم هذا المجال.
- 28- تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالشفافية والمساءلة والاصلاح الاداري، وتبسيط الاجراءات والمركزية المقيتة والبيروقراطية المتخلفة ونشرها عبر وسائل الاعلام لتنقيف وتوجيه المواطنين ومنهم الموظفين نحو سياسات البناء والاصلاح.
- 29- تفعيل المساءلة بإعتماد نظام (من أين لك هذا) دون إستثناء شخصي أو حزبي أو عشائري أو مذهبي أو طائفي .
- 30- بناء مركز لـ (مكافحة الفساد، قياس الاداء التنظيمي، نظم المعلومات خاصة بحكومة الاقليم، لنشر توعية المساءلة والشفافية والاصلاح في المجتمع).
- 31- وضع أستراتيجيات خاصة بشكل قانون خاص بحكومة الاقليم في مجالات الشفافية والمساءلة والاصلاح وإعلانها للجميع.
- 32- تفعيل إجراءات التحقيق والمحاكمة للمتورطين بقضايا الفساد وإعلان العقوبات وتنفيذها لمن يثبت إدانته منهم.
- 33- تطبيق الحكومة الألكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمات عن بُعد، وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الاعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات .
- 34- تفعيل دور التربية والتعليم الجامعي والمساجد والكنائس ووسائل الاعلام والمجتمع المدني والقطاع الخاص في نشر ثقافة الشفافية والمساءلة في خدمة الاصلاح من أجل الوطن والأمة.
- 35- وضع جائزة سنوية للمتميزين، وللمخبرين عن قضايا الفساد وحمائهم من أصحاب التدخل في شؤون الدولة تحت طائلة النفوذ السياسي .
- 36- منح جائزة للقطاع الحكومي الأكثر شفافيةً.
- 37- إجراء دراسات وأبحاث منفصلة عن كل وزارة ودائرة من دوائر حكومة الاقليم حول الشفافية والمساءلة ضمن إطار الاصلاح.

المقترحات:

- 1 - إعادة الدراسة على مستوى كل وزارة من وزارات حكومة الاقليم وعلى مستوى الادارات المحلية في الاقليم وعلى مستوى الاقليم .
- 2 - العمل على بناء وسائل الاتصال بين المواطنين والحكومات المحلية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني من خلال (صناديق المقترحات والشكاوي، بناء قاعات للأجتماعات الدورية في كافة الاحياء السكنية لدراسة المشاكل والمعوقات وتسهيل خدمة المواطن).
- 3 - الاهتمام ببناء مؤسسات المتحضرة والتمكنة الاعلامية وغير الاعلامية وزرع بذور واسس مبادئ الشفافية والمساءلة الاصلاح.
- 4 - تفعيل عمل المحاكم الادارية، وإستقلال القضاء عن الادارة الحكومية ومحاسبة المفسدين ونشرها في وسائل الاعلام المختلفة.

- 5 - التغيير المستمر والدوري في المناصب الادارية والقيادية كل أربعة سنوات مع بقائهم في نفس المؤسسات وعدم إحالتهم على التقاعد المبكر وبدرجات خاصة.
- 6 - فتح الدورات التثقيفية في قضايا الشفافية والمساءلة داخل الوحدات الادارية نفسها ومشاركة كافة المستويات دون استثناء والبدء بالقيادات الادارية ثم القيادات الوسطى والدنيا معاً.
- 7 - وضع وتقديم قانون خاص بالوصول الى المعلومات.
- 8 - وضع استراتيجية خاصة للحصول على تأييد ودعم صانعي القرار من الذين بوسعهم مساندة هذا البرنامج (عمل المجتمع المدني من خلال الأنشطة الجماعية).
- 9- وضع آلية لحماية الشخص المدلي بالمعلومات .
- 10- وضع برنامج تدريبي لموظفي الدولة حول المساءلة والشفافية وكيفية وضع آليات الاصلاح الخاص بالمؤسسات العاملين فيها.
- 11- تقييم تأثير جهود مكافحة الفساد المبذولة لغاية الوقت الحاضر(من قبل الحكومة والمجتمع المدني) .
- 12- قبل وضع اية تعليمات جديدة للمؤسسات الحكومية ، يجب القيام بتقييم شامل لتلك الأجهزة للأطلاع على الموقف الحالي على أحسن وجه. ويجب أيضاً القيام بتقييم القوانين الحالية.
- 13- تشكيل مؤسسة تابعة لأعلى سلطة في الاقليم تختص بمتابعة تنفيذ الشفافية والمساءلة بهدف الاصلاح في إطار أقليم كردستان وتشخيص فصل خاص في الموازنة العامة لحكومة الاقليم ،بهدف تحديد الموارد لتمويل الأنشطة الخاصة بها.
- 14- الإدارة الجيدة للمؤسسات والصناعات التابعة للدولة في اقليم كردستان ، والمتابعة المستمرة لها من قبل مؤسسة الشفافية والمساءلة والوارد ذكرها في الفقرة (13) أعلاه .

المصادر :

- 1 - أخوارشيد ، عالية خلف ، 2006 ، المساءلة والفاعلية في الادارة التربوية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن.
- 2 - أبو كريم ، أحمد فتحي ، 2005 ، مفهوم الشفافية لدى الادارة الأكاديمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الاردن.
- 3 - أفندي ، عطية حسين ، 2002 ، الادارة العامة ، إطار نظري ، جامعة القاهرة ، القاهرة.
- 4 - حركات ، محمد ، 1991 ، دور المساءلة والرقابة في تحقيق التنمية والوحدة ، المستقبل العربي ، مجلد 14 عدد 22 .
- 5 - دويري ، أحمد عودة ، 2002 ، المساءلة في الادارة العامة في الاردن ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، الاردن.
- 6 - دعبس ، منال فؤاد ، 2004 ، مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أربد ، الاردن.
- 7 - الدريني ، لبنى نعيم أحمد ، 2000 ، إتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة ، دراسة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان.
- 8 - الشيخ ، علي ، 1997 ، الشفافية في الخدمة المدنية ، ط1 ، الجمعية العلمية الملكية ، الاردن.
- 9 - صافي ، إمام موسى ، 2000 ، إستراتيجية الاصلاح الاداري وإعادة التنظيم في نطاق الفكر والنظريات ، دار العلوم للطباعة والنشر ، بغداد.
- 10- الطوخي ، سامي محمد ، 2006 ، الادارة بالشفافية ، دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية .
- 11- العمري ، حيدر محمد بركات ، 2004 ، واقع المساءلة التربوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان.

- 12- عليا ، عبد الله ، وجرار ، أماني ، 1997 ، الشفافية في الخدمة المدنية ، بحث مقدم الى مؤتمر تطوير القدرة التنافسية في الاردن ، ط1 ، الجمعية العلمية الملكية ، عمان ، الاردن.
- 13- عبد الله ، الحسن بو نعام ، 2003 ، الفساد وأثره في القطاع الخاص ، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي لمكافحة الفساد ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
- 14- الكايد ، زهير عبد الكريم ، 2003 ، الشفافية ، بحث مقدم الى ندوة تميز الأداء الحكومي ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة اليرموك ، الاردن.
- 15- المدني ، معن محمد عبد الفتاح بنونه ، 2007 ، المساءلة الادارية تطبيقاتها ومعوقاتهما ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- 16- الكيلاني ، سائد ، وسكجها ، باسم ، 2000 ، نحو الشفافية أردنية ، ط1 ، مؤسسة الأرشيف العربي ، عمان.
- 17- هلال ، محمد عبد الغني حسين ، 2007 ، مهارات مقاومة الفساد ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة .

References:

- 1-Besley.T.Burguess.R&part, A., 2002, Mass Media & political Accountability, in the right to tell: the role of mass Media in Economic Development. World Bank Institute.
- 2- Oliver, W.Richard, 2004, What Transparency? McGraw_hill, New York

القواميس:

قاموس فه رهه نكي نازادي : د. محمد رشيد قرداغي ، 2006 ، مطبعة إحسان ، طهران ، إيران.

صفحات الانترنت :

- 1- www.yahoo.com.
- 2- www.google.com.

بدعم وإشراف من منظمة سايب
وبتنفيذ من قبل منظمة كيدو

الموضوع / إستبانة

السيدة المستجيبة المحترمة
اهديكم اجمل تحياتي

يعتزم الباحث القيام بدراسة تحت عنوان " أثر الشفافية و المساءلة على الاصلاح " دراسة تحليلية لآراء عينة من مواطني اقليم كوردستان وعلى مستوى محافظتي السليمانية و اربيل. وتعد مشاركتكم في تقديم رأيكم الحقيقي ذات أثر ايجابي في اخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب , وفي المساعدة على الكشف عن هذه المعضلة و اقتراح الحلول لها لذا ارجو تفضلكم باختيار الاجابة التي

ترونها مناسبة لكل فقرة , علماً بأن المعلومات المدونة كاهه تتسم بطابع السرية والامانة العلمية والتي تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

اشكر لكم حسن استجابتكم والآخذ من وقتكم الثمين

ملاحظات عامة:-

- 1- يرجى الاجابة على جميع الاسئلة لأن ترك اي سؤال دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- 2- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهه نظرکم.
- 3-الباحث على استعداد للأجابة على اي استفسار بشأن الفقرات على رقم الهاتف و العنوان الالكتروني المدون ادناه.
- 4- يرجى عدم سؤال أي زميل في الدائرة للحصول على الاجابة.

الباحث

الاستاذ المساعد الدكتور

كاوه محمد فرج قرداغي

Dr.kawa60@yahoo.com

07701583431-07501242949

البيانات العامة والشخصية

1-الموقع

السليمانية

اربيل

المحافظة

انثى

ذكر

2- الجنس

من 30- اقل من 40 سنة

اقل من 30 سنة

3- العمر

من 50 سنة فأكثر

من 40 – اقل من 50 سنة

- 4-التحصيل الدراسي الشهادة الثانوية ومادون دبلوم مهني او فني بكالوريوس
- الدراسات العليا
- 5- المهنة : لا أعمل أعمل في القطاع الخاص اعمل لحسابي الشخصي
- أعمل في دوائر الحكومية

6- خاص بالعاملين في الدوائر الحكومية

- أ- التخصص اداري فني
- ب - الموقع الوظيفي ادارة عليا ادارة وسطى ادارة دنيا او تنفيذية
- ت-مدة الخدمة بالمنصب اقل من سنة من سنة - خمسة سنوات
- من 6 - 10 اكثر من 10 سنوات
- ث- عدد الدورات التدريبية في مجالات (الشفافية, المساءلة, الاصلاح, الادارة) لم اشترك دورة واحدة دورتان ثلاث دورات فأكثر

الشفافية

خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف و القرارات و الأعمال الحالية متاحة و منظوره و مفهومه و بشكل أكثر تحديد و منهج توفير المعلومات و جعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب و الأنفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة .

المحور الثالث / العبارات الخاصة بالشفافية

العبارات الخاصة بعنصر (تصميم الاجراءات و التعليمات الحكومية ونشرها)	تتفق تماماً	تتفق	غير متأكد	لا تتفق	لا تتفق تماماً
1 إجراءات العمل في دوائر الحكومية بسيطة وغير معقدة وبعيدة عن الروتين.					

2	جميع التعليمات الحكومية واضحة ومعلنة ولا يوجد فيها أية غموض او تعقيد وتوضع من قبل لجان متخصصة.
3	للموظفين الصلاحيات الكاملة لإنجاز مهام المواطنين دون الرجوع الى مدير الدائرة.
العبارات الخاصة بعنصر "وضع قواعد واضحة للنشر والأفصاح"	
4	يتم مسألة المقصرين دون اعتبار الانتماء السياسي
5	تجري مسائلة الدرجات الخاصة في الدولة على مصادر اموالهم .
6	القرارات الإدارية للحكومة حكيمة ورشيدة تنبع من عدم وجود السرية في العمل والابتعاد عن المحسوبية والمحاصصة الحزبية.
العبارات الخاصة بعنصر (توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها و تسهيل مراقبة أدائها)	
7	تتماثل الدوائر الحكومية في مراقبة إنجاز اعمال المواطنين.
8	تمتلك الدوائر الحكومية كتيب ودليل إنجاز وتسهيل الأعمال للمواطنين.
9	يسمح لوسائل الاعلام والمواطنين بمراقبة الدوائر الحكومية ذات الصلة بالمواطنين .
العبارات الخاصة بعنصر (إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات)	
10	يتم الاستفتاء على القوانين قبل اقرارها من قبل برلمان كردستان.
11	يشارك فئات مختلفة من الشعب في لجان صياغة التعليمات و لاتوجد تعليمات ناقصة او متضاربة في امور تتعلق بعمل الادارات الحكومية.
12	تطبق الدوائر الحكومية مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق الموصفات المحددة بالقوانين المرعية في الدوائر .
العبارات الخاصة بعنصري (توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة)	
13	يتم إعداد موازنة الدولة بشكل علني ويشترك المواطنون ومنظمات المجتمع المدني في إعدادها.
14	لكل مواطن مهما كان صفته الحق في الاطلاع على اوجه الصرف و الايراد الخاصة بالدولة ويتم محاسبة المقصرين وفق مبدأ من أين لك هذا.
15	يطلع المواطنون على بنود واردات الحكومة وتخصيصات الأحزاب من خلال تقارير ديوان الرقابة المالية المعلنة وصفحات الانترنت .
العبارات الخاصة بعنصر (الدراسات و الابحاث)	
16	يتم اشراك المواطنين لمعالجة الخلل في عمل الدوائر الحكومية.
17	يحق للباحثين والاعلاميين الاطلاع على البيانات والمعلومات التي توفرها وحدة البحوث والدراسات في الدوائر .
18	تسهم الدوائر الحكومية في اعداد الدراسات و البحوث التي تخدم حقوق المواطنين واصحاب المصالح.
العبارات الخاصة بعنصر(وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري)	
19	من ضمن السياسات الحكومية الوضوح في واردات الدولة ومنها النفطية ومصروفاتها ومنها الرئاسية.
20	يتم محاسبة المقصرين من المسؤولين وابنائهم وبشكل علني كأحدى السياسات التي تتبعها الحكومة.

21	هناك تنسيق بين الدوائر الحكومية لتنظيم سياسات و الإجراءات و الخطط التي تتبناها لصالح المجتمع .
----	--

المساءلة

حق المواطنين في مساءلة الجهات الحكومية من السياسات و القرارات و الإجراءات التي تتخذها ولا تقتصر على المسائلة القانونية أو القضائية أو الإدارية بمعناها الضيق وأتخاذ إجراءات قانونية محددة بحق مخالف النظام .

ت	العبارات الخاصة بالمساءلة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يحق للمواطنين مساءلة العاملين والموظفين والقيادات الادارية في دوائر الدولة.					
2	هناك عمل منظم للمدعي العام والمحكمة الادارية لمعالجة المشاكل في الدوائر الحكومية .					
3	يتم العمل بنظام صندوق الشكاوى كوسيلة اتصال بين المواطنين والحكومة.					
4	لايوجد تقصير في مساءلة المقصرين تحت غطاء سياسي.					
5	يتم مساءلة الدرجات الخاصة في الدولة على مصادر اموالهم.					
6	يعلم المواطنون حدود رواتب السياسيين والمتنفذين في الدولة .					
7	يمكن مساءلة عوائل المتنفذين في السلطة السياسية والادارية في الأقليم .					
8	توجد عدالة اجتماعية بين المواطنين وعوائل الساسة والمتنفذين.					
9	مساءلة ومحاسبة المقصرين في الادارات العليا ليست شعارات بل إجراءات .					
10	تطبق الأجهزة العليا للرقابة معايير عليا للنزاهة والاخلاقيات على موظفيها من مختلف الدرجات .					

الاصلاح الاداري : هو " ظاهرة إيجابية بحد ذاتها تنبع من القيم والسلوكيات الحميدة وفق النظام السلوكي المعتمد ، وتنتهي بأهداف الحقيقية لأجهزة الدولة.

ت	ظاهرة الفساد	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	علاقة الدولة القوية (متمثلة بمؤسساتها) بالجمهور و عدم شيوع الولادات الحزبية و الطائفية					
2	عدم اخضاع العناصر التي تشهر بحالات الفساد و عدم اسكاتها داخل الجهاز الاداري .					
3	فاعلية المسؤولين في كشف ظاهرة الفساد في الجهاز الاداري و عدم ميلهم الى تقليل خطورة هذه الظواهر واعتبارها حالات عرضية متفرقة.					
4	عدم استخدام الصلاحيات لتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.					

					5	قوة التفتيش والرقابة والمتابعة على ممارسات الادارات العليا في اجهزة الدولة.
					6	عدم بروز علاقات اجتماعية قائمة على اساس المنافع الخاصة المتبادلة بين افراد او جماعات داخل الجهاز الاداري.
					7	العدالة في توزيع الثروة في المجتمع ولم ينتج عنها من بروز فئة كثيرة الثراء في مقابل فئات واسعة من المجتمع محرومة
					8	عدم وجود هياكل قديمة لاجهزة الدولة ملائمة مع تغير طموحات وقيم الافراد والمجتمع .
					9	عدم وجود فرصة او مجال يمكن للموظف ان يمارس الفساد من خلاله مثل الصلاحيات الواسعة في اتخاذ القرارات التي تعطي له.
					10	قوة الحس العام لدى افراد المجتمع (المواطنين) بشكل عام وكذلك العاملين في الاجهزة الادارية للدولة بشكل خاص بالحقوق والواجبات الوطنية والاجتماعية.
					11	فقدان وسائل الاعلام وتركيز برامج التعليم في المدارس والجامعات على غرس روح الولاء لاهداف المصلحة العامة وروح المواطنة عند الافراد .
					12	تدخل القيادات السياسية والاحزاب في اختيار الشخصيات للمواقع الادارية مراعاة الكفاءة والقابلية التخصصية .
					13	عدم العمل بطلبات اصحاب النفوذ السياسي والمالي لاستغلال المال العام لمصالحهم الخاصة و الحزبية .
					14	اتباع الانتخابات بصورتها العلمية في تحديد الاشخاص لمواقع السلطة .
					15	الاهتمام بالرأي العام في تطبيق القوانين وفق صياغاتها التشريعية.