



صدح العلوم

متخصصة بالبحوث العلمية المحكمة

ترخيص رقم 2022/244

مجلة فصلية مؤقتة، متخصصة بالأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

20 | السنة الثانية
24 | تشرين الأول

الرقم التسلسلي المعياري الدولي لتعريف المطبوعات: ISSN 2959-9423

العدد 6

- **مفاعيل القرار (1701) وأثره في ترسيم حدود لبنان البرية الجنوبية** / حسن علي بشروش
- **الأساس القانوني الدولي لجريمة تجنيد الأطفال** / جالا الخير
- **قواعد صيانة المال العام نتيجة خطأ موظفي الإدارة (التضمنين)** / أبرار جاسم محمد
- **الحكومة الإلكترونية وأثرها في الإصلاح الإداري** / أسعد قاسم مجيد
- **مفاهيم الثقافة والهوية والأجيال في المهجر** / حسام علي نعيم
- **الضمانات اللاحقة على فرض العقوبة الانضباطية** / أحمد باسم مجيد
- **السنن الإلهية وأهميتها في استشراف المستقبل** / زينب محمد فهذا



المحتويات

رئيس التحرير	افتتاحية العدد	11
حسن علي بشر وش	مفاعيل القرار (1701) وأثره في ترسيم حدود لبنان البرية الجنوبية	15
جالا الخير	الأساس القانوني الدولي لجريمة تجنيد الأطفال	42
أبرار جاسم محمد	قواعد صيانة المال العام نتيجة خطأ موظفي الإدارة (التضمين)	69
أسعد قاسم مجيد	الحوكمة الإلكترونية وأثرها في الإصلاح الإداري	87
حسن علي بشر وش	الخروقات الإسرائيلية لحدود لبنان الجنوبية والتحفّظات اللبنانية عليها	113
حسام علي نعيم	مفاهيم الثقافة والهوية والأجيال في المهجر	145
أحمد باسم مجيد	الضمانات اللاحقة على فرض العقوبة الانضباطية	170
زينب محمد فهدا	السُّنن الإلهية وأهميتها في استشراف المستقبل	190
عبدالله سمير دنون	الشيخ محمد فاروق نجاسيرته، منهجه، وآثاره العلمية	209
جالا الخير	أركان جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة	227
أسعد قاسم مجيد	مقومات الإصلاح الإداري في العراق	260
أبرار جاسم محمد	الطبيعة القانونية للمال العام	294
أحمد باسم مجيد	المركز القانوني للموظف العام وعلاقته بالإدارة	313



مقومات الإصلاح الإداري في العراق Elements of Administrative Reform in Iraq

أسعد قاسم مجيد Asaad Qasim Majeed⁽¹⁾

إشراف الأستاذ الدكتور عباس نصر الله⁽²⁾

الملخص

ثمة معوقات عديدة وتحديات تواجه عمليات الإصلاح الإداري، وتحول دون تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية، وتمنع تحقيق الأهداف الموضوعية على أسس سليمة. إذ تتعدّد أشكال الفساد، مثل: الفساد الإداري، الفساد المالي، الفساد الاقتصادي، الفساد السياسي. ويمكن القول إنّ الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة، ووظيفة عامّة للكسب الخاص، وهدر المال العام والثروات؛ ما يؤدي إلى عرقلة أداء المسؤوليات وإنجاز الوظائف والخدمات وتأخير في عملية البناء والتقدم. لهذا ينبغي للدولة تحقيق إصلاحات إدارية جذرية، تتعلق بهيكلية القطاع العام وعملياته، نظراً إلى ما تعانيه الإدارات العمومية من تخلف إداري، وضعف في الكفاءات، وتفشي ظاهرة الفساد.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الإداري، الفساد الإداري، الفساد السياسي، هدر المال العام، مكافحة الفساد، المشكلات الإدارية.

(1) طالب دكتوراه في الحقوق في الجامعة الإسلامية - لبنان

(2) أستاذ دكتور محاضر في الجامعة الإسلامية - لبنان



Abstract

There are many obstacles and challenges facing administrative reform processes, preventing the implementation of established programs and plans, and preventing the achievement of objectives set on sound foundations. Corruption takes many forms, such as: administrative corruption, financial corruption, economic corruption, and political corruption. It can be said that corruption is the abuse of public authority, a public function for private gain, and the waste of public money and wealth; which leads to obstructing the performance of responsibilities, the completion of functions and services, and delaying the process of construction and progress. Therefore, the state must achieve radical administrative reforms related to the structures and operations of the public sector, given what public administrations suffer from in terms of administrative backwardness, weak competencies, and the spread of the phenomenon of corruption.

Key words: Administrative reform, Administrative corruption, Political corruption, Waste of public money, Anti-corruption, Administrative problems.

المقدمة

يعدّ الإصلاح الإداري هدفاً مشروعاً تسعى المنظّمات كلّها إلى تحقيقه، بصرف النظر عن النشاط الذي تمارسه، إلا أنّ تحقيقه من أصعب التحدّيات؛ لكونه يمسّ معظم الأمور الحسّاسة، منها: السلوكيّة، الاجتماعيّة، القانونيّة، الإجراءات، الهياكل التّنظيميّة وغيرها. لذلك؛ أصبح من الموضوعات المهمّة لارتباطه بالتّنمية، والعمل على تحسين الكفاءة وفعاليّة المنظّمات، وتحديث أساليب العمل، سواء على مستوى القطاع الخاص أم العام. كذلك؛ من أهداف الإصلاح معالجة الخلل ومكافحة الفساد والبيروقراطيّة، وتحقيق الإنتاجيّة والفعاليّة، والتّسريع من إنجاز المعاملات الإداريّة غايته تقريب الإدارة من المواطن الذي عانى هذه المشكلات.

الإشكالية والمنهج

ظهرت عوامل كثيرة أعاقَت الإصلاح الإداريِّ، تمثَّلت بانتشار الفساد والفوضى والتَّخَبُّط في الإدارات؛ لهذا لا بدَّ من إيضاح سبل التَّغَلُّب عليها ومعرفة خطوات الإصلاح الإداريِّ اللَّازمة. ذلك لتحقيق الفائدة المرجوَّة من البحث عبر تسليط الضَّوء على التَّشخيص والعلاج. وعليه؛ ما هي المقوِّمات المتَّصلة بوسائل الإدارة العامَّة، وأين تكمن تحديداً مقوِّمات الإصلاح؟

لمعالجة هذه الإشكالية يعتمد البحث المنهج الوصفيِّ التَّحليليِّ والمنهج المقارن، حيث يُفيد المنهج التَّحليليِّ تحليل النِّصوص القانونيَّة التي تناولت الإصلاح الإداريِّ ومناقشتها، ويقارن المنهج المقارن بين تشريعات الإصلاح في القانونيْن العراقيِّ واللِّبنايِّ.

أولاً. المقوِّمات المتَّصلة بوسائل الإدارة العامَّة

- يتحقَّق الإصلاح الإداريِّ، وفقاً للعلماء الإداريِّين⁽¹⁾، بوجود شروط معيَّنة، لكونها جزءاً لا يتجزأ من عمليَّة الإصلاح، من أهمِّها⁽²⁾:
- وجود سلطة سياسيَّة قويَّة تؤمن إيماناً راسخاً بأهميَّة الإصلاح وضرورة تنفيذه في المستويات كافة.
 - وجود قيادات كفوءة وكوادر إداريَّة مثقَّفة ومؤهَّلة لتنفيذ المبادرات الإصلاحية، بالإضافة إلى ضرورة تماشي هذه الخطط، مع تطلَّعات الجمهور.
 - تحديده موعد نهائيِّ لخطَّة الإصلاح للتأكُّد من تنفيذها وإنهائها وفقاً للخطوات والأطر الزمنيَّة المحدَّدة. وذلك يؤدِّي إلى منع معالجة الإصلاح عرضيًّا والسَّماح بالمتابعة المناسبة.

(1) عبد الرَّحمن إبراهيم الجوير: الإصلاح الإداريِّ من المنظور الإسلاميِّ والمعاصر والتَّجربة السَّعوديَّة، الدار العربيَّة للموسوعات، بيروت، ط 3، 2001، ص 107.

(2) المرجع نفسه، المكان نفسه.



- تحديد المسؤوليات وتوزيعها لتحقيق النجاح؛ إذ من الضروريّ تحديد المهام بوضوح وإسنادها إلى الموظّفين على مستويات الإدارة جميعها.
- إنشاء أنظمة المراقبة والتحكّم لضمان نجاح عمليّة الإصلاح؛ فلا بدّ من إنشاء آليات للمتابعة داخل كلّ وكالة أو إنشاء هيئة شاملة والإشراف على الوكالات جميعها.

تعاني الإدارة العامّة أزمتات ومشكلات عدّة، تستدعي وجود إجراءات تقويميّة عدّة يمكن للإدارة استعمالها، من دون الاستعانة بسلطات أخرى؛ لمعالجة الصّعوبات التي تعانيها، عبر مجموعتين. تعمل المجموعة الأولى على تشخيص المشكلات وتحليلها، ثمّ تحديد الاستراتيجية المناسبة لكيفيّة تطبيق الإصلاح الملائم، والعمل على تدريب الموظّفين وتأهيلهم للإصلاح وتهيئتهم للمشاركة باتّخاذ القرار. تعمل المجموعة الثانية على رفع مستوى الإصلاح في استغلال التّقنم التكنولوجي، للإفادة منه وتشجيع الابتكار ومكافأة الموظّف الكفوء لتحفيزه، وإنزال العقوبات المناسبة على الموظّف المقصّر، لكي يعتبر الآخرون ممّن تسوّل له نفسه بمخالفة القانون أو التّعليمات بصورة أو بأخرى. وعليه؛ نوضح ما ذكرناه في فرعين:

أ. تشخيص الواقع الحاليّ لتحديد المشكلات

تختلف المشكلات الإداريّة من منظمّة إلى أخرى ومن مستوى إداريّ إلى آخر، بحسب الطّروف ومستوى المسؤوليّة وغيرها؛ إذ تتزايد المشكلات الإداريّة مع زيادة المسؤوليات. حينما تواجه المستويات الإداريّة الدنيّا تحديّات أقلّ نسبيّاً بالمستويات المتوسّطة؛ فالمستويات العليا في المنظمّة تواجه، أيضاً، عدداً أقلّ نسبيّاً من المشكلات الإداريّة بحاجة إلى مستويات التّنظيم الإداريّ جميعها، للوصول إلى حلّ مناسب يعالج القضايا الخاصّة بكلّ منها⁽¹⁾.

(1) عبد الباري درّة وآخرون: الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليّات، منهج علمي تحليلي، المركز العربيّ للخدمات الطلاييّة، الأردن، 1994، ص 480.



كما ينبغي تحديد المؤسسة المشكلات التي تواجهها وتشخيصها بدقة، قبل مباشرتها الإصلاح، سواء عن طريق لجنة مختصة تؤدّي هذا الدور أم شعبة أم قسم مختصّ، مثل إشارة تعليمات مهام تشكيلات مركز وزارة الكهرباء، الرّقم (1) لسنة 2019، إلى تويّي قسم شؤون المواطنين عدّة مهام، في المادة (15) أوّلاً. جاء فيها: رفع التّوصيات التي من شأنها الإسهام في تحديد المشكلات واقتراح لتحسين الأداء وتزويد الأمانة العامّة لمجلس الوزراء بنسخة من التّقرير الشّهريّ. يشكّل تحديد المشكلة بداية مهمّة وضروريّة؛ إذ ينبغي للإدارة، حين تقرّر العمل على الإصلاح، تحديد ما تواجهه من مشكلات وتحديات، ليتسنى لها البحث في سبل معالجتها باحترافية وإتقان.

ب. تقويم الأداء

يمكن تعريف تقويم الأداء بأنّه التّقويم الرّسمي والمنهجيّ الذي تعمل به المؤسسة نفسها، والذي يسلّط الضّوء على نقاط القوّة والضعف في إسهام الفرد في المهام الموكلة إليه، ويتضمّن في الأساس قياس إنتاجيّة الفرد خلال مدّة محدّدة وتحديد مدى تحقيقه لأهداف الوحدة الإداريّة. كما تحظى عمليّة تقويم الأداء بأهميّة كبيرة داخل المنظّمات؛ إذ تعمل بصفة ممارسة حاسمة في إدارة الموارد البشريّة على مستويات التسلسل الهرميّ جميعها من الإدارة العليا إلى الموظّفين في أدنى المناصب الوظيفيّة. وذلك بمنزلة أداة قيّمة للرّقابة الإداريّة؛ ما يسمح بإجراء مقارنة بين الأداء الفعليّ والتّائج المستهدفة.

يعدّ تقويم أداء الموظّفين أمراً مهمّاً في خلق بيئة صالحة إداريّاً، وجعلهم على قدر من المسؤوليّة، لأسباب عدّة، منها⁽¹⁾:

(1) الزّهرة الصّب ونجمة تينعمري: تطبيق الطّرق الحديثة لتقويم أداء العاملين في المؤسسات العموميّة، مذكرة مقدّمة إلى جامعة قاصدي مرباح ورقلة كليّة العلوم الاقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير لاستكمال متطلّبات نيل شهادة الليسانس في علوم التّسيير، 2013، ص 16.



- السّماح للمؤسّسات بتقويم فعّاليّة المشرفين والمديرين في تطوير أعضاء الفريق وتوجيههم، وتقديم مقاييس لها عن أداء الموظّفين وظروفهم وتحدياتهم.
- إتاحة الفرصة للموظّفين، للتعرّف إلى نقاط ضعفهم وقوّتهم وكيفيّة معالجتها⁽¹⁾.
- تلبية الاحتياجات التّدريبية عبر تحديد الأنواع المختلفة من برامج التّدريب وإنشاء البرامج المطلوبة.
- تشجيع المشرفين على التّعامل مع مرؤوسيهم والتّعرّف على شخصياتهم خلال عمليّة التّقويم⁽²⁾.

يمكن القول إنّ هذه العمليّة تشجّع الإدارات على العمل بقوة وديناميكيّة بممارسة التّقويم المستمرّ لأداء الموظّفين تحت المراقبة السّاهرة للمشرفين عليهم. كما يحفّز المرؤوسين على العمل بجدّ وفعّاليّة، بهدف إظهار الإنتاجيّة أمام رؤسائهم وتحقيق مستويات أعلى من التّقويم. لذلك؛ أشار المشرّع العراقيّ في مواضع متفرّقة من القوانين إلى هذا الموضوع؛ فقد وضع، في النّظام الدّاخلّي لتشكيلات وزارة الشّباب والرياضة⁽³⁾، في المادّة (6)، البند (أولاً/1/ ز)، نظام مقاييس تقويم الأداء للعاملين ومعاييرهم وتحديد نوع الانحراف وحجمه، ووضع الإجراءات التّصحيحية لتقويمها. إذ يتولّى النّظام الدّاخلّي للمفوضيّة العليا المستقلّة للانتخابات، الرّقم (1)، لسنة 2023، المادّة (4/ رابعاً)، قسم إدارة الجودة، المهام الآتية: تقويم الأداء المؤسّساتي لدوائر المفوضيّة وأقسامها وإجراء الاستبيانات وتقويم وتحليل التّائج. وقد نصّ المشرّع قوانين وتعليمات متفرّقة، لم يحدّها في جانب واحد وقانون محدّد، ونحن نؤيّد هذا الإجراء لإمكان تكليف كلّ وزارة

(1) حتّا نصر الله: إدارة الموارد البشريّة، دار زهران للنشر، جامعة الرّيّثونة، الأردن، ط 1، 2004، ص 170.

(2) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشريّة، إدارة الأفراد، الجامعة الأردنيّة، الأردن، 2004، ص 88.

(3) النّظام الدّاخلّي لتشكيلات وزارة الشّباب والرياضة وتقسيماتها ومهامها، الرّقم (1)، لسنة 2022، في

المادّة (6/ أولاً/1).



به بحسب أقسامها وتشكيلاتها؛ إذ تختلف من وزارة إلى أخرى ومن هيئة إلى أخرى.

ج. وجود استراتيجية مناسبة

تصاغ الخطط الاستراتيجية لعملية الإصلاح الإداري خلال هذه المرحلة، ويتوقف تحقيق أهدافها الأساسية على عوامل عدة؛ أهمها الدقة والوضوح والواقعية وقابلية القياس والالتزام بجدول زمني محدد. لذلك؛ تُعرف هذه المرحلة على نطاق واسع بأنها واحدة من أكثر المراحل تحدياً، بسبب وجود العديد من الأولويات المتنافسة بين أصحاب المصلحة، فضلاً عن الآراء المتباينة عن طرائق التنفيذ. وعليه، يظل الهدف النهائي ثابتاً بصرف النظر عن تنوع الاستراتيجيات والمفاهيم⁽¹⁾.

أشار المشرع العراقي إلى هذا الموضوع، في عدة مواضع، منها: قانون وزارة الإعمار والإسكان، في المادة (6) منه، إلى: «لوزارة مستشاران، يتولى كل منهما تقديم المشورة إلى الوزير في مجال السياسات والخطط الاستراتيجية، يتابعان الأنشطة التي يكلفهما الوزير بها»⁽²⁾. وذكر في تعليقات مهام تشكيلات مركز وزارة الكهرباء، الرقم (1)، للعام 2019، المادة (12) أولاً / هـ، أن: «الإسهام في وضع الخطط الاستراتيجية القصيرة والبعيدة المدى وتنفيذها، وسبل التطوير والإصلاح المؤسسي بالتنسيق مع تشكيلات الوزارة، ورفع التقارير الدورية بنتائج التنفيذ إلى الإدارة العليا».

د. تطوير المهارات والتدريب

تعمل الإدارات على تهيئة الموظفين وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار؛ فهذا أشبه بالاستثمار الناجح للدائرة لكون أي رفع للكفاءة، بفضل تطوير المهارات، يعود بمردود إيجابي على الإدارة نفسها.

(1) سحر عبد الله الحملي: الإصلاح الإداري مفهومه وآليات تطبيقه، دراسة مقارنة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، 2013، ص 348.

(2) قانون وزارة الإعمار والإسكان الرقم (33)، لسنة 2012، المادة (6).



وتتمثل أهمية التدريب للمؤسسة بالآتي⁽¹⁾:

- شمول أهداف المنظّمة الخطوات اللازمة لإنجاز الإنتاجية ورفعها وإنشائها والأداء الفردي داخلها.
- إنشاء مناخ مناسب داخل المؤسسة وتهيئته، داخلياً وخارجياً، من أجل مواءمة تطلّعات الموظّفين وتسهيل الاتّصالات الهادفة.
- المساعدة في اندماج المؤسسة مع المجتمع المحيط بها وتقديم إرشادات واضحة عن سياساتها العامّة.
- تطوير أساليب تعزّز الاستشارات الداخليّة للقيادة وتحديث المعلومات وتحسين فعاليّة الاتّصالات.

تتطلّب عمليّة التطوير الإداريّ بذل جهود لتعزيز الكفاءة الإداريّة والفنيّة وغرس ثقافة سائدة تشجّع على تغيير السلوك وتتطلّب التحسين في هذا المجال. لذلك؛ يعدّ تبني ممارسات إدارة الجودة والمواءمة مع الأهداف المؤسسيّة، خطوات حاسمة في تنفيذ البرامج الإصلاحيّة وغيرها من البرامج المختلفة التي تهدف إلى تحسين الكفاءة الفرديّة⁽²⁾. وأشارت المادة (9)، من قانون مجلس الخدمة الاتّحاديّ، في «العراق»، إلى⁽³⁾:

- «سابعاً: رسم سياسة التّأهيل والتدريب في معهد الوظيفة العامّة.
- ثامناً: رسم سياسة التّأهيل والتدريب في أثناء الخدمة لموظّفي الدّولة بوساطة مدارس التطوير الوظيفيّ في الوزارات».

هـ إدارة الموارد البشريّة بفعاليّة

تُعرّف عمليّة تخطيط الموارد البشريّة، بأنّها: «عمليّة تقويم منهجيّ وعمليّ للموارد البشريّة تهدف إلى تحديد الاحتياجات الحاليّة والمستقبلية المطلوبة من جهة إعداد الوظائف ومسّمياتها، ومستوى المهارات

(1) عليّ محمّد ربابعة: إدارة الموارد البشريّة تخصّص نظم المعلومات الإداريّة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2003، ص 56.

(2) فاطمة الزهرة كريم: أهمية التدريب في التطوير الإداريّ، دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة نموذجاً، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة محمّد بوضياف كليّة العلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة، 2017، ص 59.

(3) قانون مجلس الخدمة الاتّحاديّ الرّقم (4)، لسنة 2009.



والقدرات المطلوبة، ضمن مدة زمنية محددة. كذلك؛ تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتجنب التوظيف الزائد عن الحاجة وضبط الإنفاق، وتوقع الفائض والنقص في أعداد الموظفين، بما يضمن تحقيق أهداف الدائرة وخططها الاستراتيجية⁽¹⁾. وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الإدارية يجب أن يحظى بالاهتمام اللازم؛ فكلما كبرت المؤسسة وازداد نشاطها، وجب على المعنيين مراعاة حسن التوزيع العادل للطاقات البشرية.

و. تفعيل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

تعرف المشاركة بأنها عملية إشراك الموظفين عقلياً وعاطفياً في بيئات المجموعة، وتحفيز الأفراد على الإسهام في تحقيق الأهداف، وتحمل المسؤوليات الموكلة إليهم. يشمل إشراك المرؤوسين في عمليات صنع القرار، والتي يمكنها اتخاذ أشكال ودرجات مختلفة من المشاركة⁽²⁾. وهي تعني توجيه المدير الدعوة إلى مرؤوسيه، وعقد اجتماعات لمعالجة قضاياهم الإدارية وتحليلها، عبر المناقشة المفتوحة، وحل المشكلات بالتعاون مع الموظفين⁽³⁾. هذا؛ وقد طور «ريموند مايلز» (Raymond Miles)⁽⁴⁾، جدولاً شاملاً يوضح نظرياته عن الإدارة وجوهر تنظيم إدارة الأفراد، يوضح فيه تطور الاهتمام بالعنصر البشري داخل المدرسة الكلاسيكية ومدارس العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية. تالياً، يجب التأكيد على أهمية الإدارة التشاركية وتأثيرها العميق في

(1) عبد الله محمد الفضاة: تخطيط الموارد البشرية كمدخل للإصلاح الإداري، جريدة الغد الأردنية، العدد 6045، في تاريخ 27/6/2021.

(2) أحمد طواهرية: دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة العربي التبسي - تبسة، كلية العلوم الإنسانية والجامعية، 2020، ص 72.

(3) آمنه مسغوني و سهيلة شوية: آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2015، ص 52.

(4) «ريموند مايلز» (Raymond Miles): (31 أغسطس 1921 - 26 يناير 1988)، منظر ماركسي ويزري، وأكاديمي وروائي وناقد.



تعزيز العلاقات الإيجابية بين العمّال، وبينهم وبين الإدارة⁽¹⁾. لذلك ثمة فوائد عديدة للمشاركة في عملية صنع القرار، فهو لا يعزّز الجودة الشاملة للقرار فحسب؛ بل يضمن، أيضًا، فعالية القرار المتخذ.

ز. ترشيد النفقات وتحسين الإدارة المالية

يعرّف ترشيد الإنفاق الحكومي بعدة تعريفات، منها: «هو أن تحقّق النفقات العامة الأهداف المحددة للدولة، وذلك باستخدامها على أحسن وجه ممكن والحيلولة، من دون إساءة استعمالها أو تبذيرها في غير أغراض المنفعة العامة»⁽²⁾. ويعدّ الترشيد بمنزلة خطة عمل استراتيجية لتنفيذ المشروعات المبرمجة بكفاءة، ضمن إطار زمنيّ محدد، وبأقلّ التكاليف. كما تؤدّي الشفافية دورًا مهمًّا في ترشيد الإنفاق العام؛ ما يضمن قدرة أصحاب المصلحة جميعهم على مراقبة تنفيذ البرامج وتقويم أداء الهيئات الحكومية بفعالية. يتحقّق ذلك باستخدام ميزانيات شفافة وموجزة، وتبسيط الإجراءات القانونية والتنظيمية أثناء مرحلة التنفيذ⁽³⁾. ويلاحظ أنه يمكن للإصلاح الإداري أن يكون مسعى مكلفًا، لكنّه مريح للغاية؛ لأنّ فوائد الإصلاح الإداري الناجح وعوائده تفوق النفقات المترتبة عليه كثيرًا. لذلك؛ لا بدّ من إجراء تقويم دقيق وتحديد التكاليف المرتبطة بعملية الإصلاح؛ ما يضمن النتيجة المرجوة، حين تتجاوز فوائد الإصلاح تكاليفه⁽⁴⁾.

ح. الاستفادة من التكنولوجيا وتشجيع الابتكار مع التوازن بين الثواب والعقاب والكفاءة والجدارة

تركّز المرحلة الثانية من الإصلاح على الاستفادة من التقدّم التكنولوجي، وتشجيع الابتكار، وتحفيز الموظفين الأكفاء، وتنفيذ العقوبات

(1) عبد الباري درّة: العامل البشريّ والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط 1، 1990، ص 107.

(2) ميلاد يونس: مبادئ المالية العامة، منشورات الجامعة المفتوحة، الجماهيرية الليبية، ط 1، 1994، ص 68.

(3) تومي سلام: مشروع عصنة أنظمة الميزانية نحو ترشيد الإنفاق الحكومي، مجلة دراسات، العدد الاقتصاديّ لجامعة الأغواط، 2012، ص 152.

(4) عبد الرحمن إبراهيم الجوير: الإصلاح الإداري، مصدر سابق، ص 108.



المناسبة بحقّ الذين يهملون واجباتهم. تعمل هذه المجموعة على رفع مستوى الإصلاح إلى درجة أعلى واتخاذ الإجراءات اللازمة بحقّ المخالفين ومكافأة المجتهدين؛ سنوضح ذلك بالآتي:

1. الجدارة والكفاءة

يعرّف «دوزلي دليم» (Dosley Dellem)، هذا المبدأ بأنّه: «ذلك النّظام الذي يجعل اختيار الموظّفين والاحتفاظ بهم على أساس الصّلاحيّة وليس المحاباة»⁽¹⁾. لذلك نرى أن تطبيق مبدأ الكفاءة والجدارة من الثّوابت التي يجب على الإدارة الارتكاز عليها في المجالات كافّة، سواءً في التّوظيف ابتداءً أم في تويّي المناصب الإداريّة أم المسؤوليّات أم باختيار اللّجان وغيرها. ذلك لأنّ هذا المبدأ يعدّ من وسائل القضاء على سلبيّات كثيرة تعترض الإصلاح، وتسهم في تقويم عمل الإدارة وتمكّن الموظّفين من التّعامل مع صعوبات العمل والتّقلّبات المختلفة. كما يجب تطبيق هذا المبدأ أساساً عند التّوظيف؛ فإذا توفّر هذا الرّكن منذ البداية؛ فذلك يضمن إدارة المهام الموكلة إليه والتّعامل معها بحنكة ودراية.

تناول المشرّع في «العراق» قانون الخدمة المدنيّة، في المادّة (18)، موضوع الكفاءة⁽²⁾؛ فنصّت على أن: «يجري اختيار الموظّفين للتّرفيع على أساس الكفاءة ومدّة الخدمة، عدا الوظائف التّعليميّة والطّبيّة والهندسة، والتي يشترط لها حياة الموظّفين على شهادات علميّة تتناسب وعناوين وظائفهم بموجب قانون الملاك». يُلاحظ أنّ المشرّع لم يجعل هذا المبدأ أساساً في التّعيين، إنّما في التّرفيع فقط، وقد شاب هذا النّقص طوال تلك المدّة من سنة تشريعه حتى تشريع قانون مجلس الخدمة العامّة. لذلك؛ عولج هذا النّقص في قانون مجلس الخدمة العامّة الاتّحاديّ؛ فقد نصّت المادّة (9)، بتويّي المجلس مهام تنفيذ قانون الخدمة العامّة الاتّحاديّة

(1) شمس الدّين بشير الشّريف: الجدارة في تقلّد الوظيفة العموميّة بين النّظرية والتّطبيق، دار الجامعة الجديدة، الجزائر، 2014، ص 25.

(2) قانون الخدمة المدنيّة الرّقم (24)، لسنة 1960، المادّة (18).



عند تشريعه⁽¹⁾، وتنفيذ كل ما يتعلّق بالوظيفة العامّة الاتّحادية في القوانين النّافذة. كما يتولّى التّعيين وإعادة التّعيين والترقية في الخدمة العامّة، وذلك من اختصاص المجلس حصراً، وعلى أساس معايير المهنيّة والكفاءة.

2. الثواب والعقاب

تشكّل الإجراءات التّأديبيّة عادةً الملاذ الأخير؛ لأنّها قد تؤدّي إلى توتّر العلاقات وخلق شعور بالخوف والتّوجّس بين الموظّفين. كما يمكن لاستخدام العقوبات الأداء الوظيفيّ النّاجح بسبب زرع الخوف من ارتكاب الأخطاء ومواجهة التّداعيات؛ ذلك أنّ غياب العواقب المترتبة على الإهمال وعدم الاعتراف بالعمل الجادّ يمكنه تعزيز بيئة مواتية للفساد وضعف الأداء. لذلك؛ لا تلجأ الإدارة إلى الإجراءات التّأديبيّة إلاّ عند الضّرورة القصوى، مع إدراكها للتّوازن الدقيق بين الحفاظ على النّظام وتعزيز ثقافة العمل الإيجابيّة⁽²⁾.

أشار المشرّع العراقيّ إلى العقوبات الانضباطيّة التي يمكن فرضها على الموظّفين في قانون انضباط موظّفي الدّولة في المادّة (8)، هي⁽³⁾:

(1) لفت النّظر: يترتب على هذه العقوبة تأجيل أيّ ترقية أو زيادة في الرّاتب لمدّة ثلاثة أشهر.

(2) الإنذار: تأخير التّرقية لمدّة ستة أشهر.

(3) قطع الرّاتب: يخضع راتب الموظّف للاستقطاع اليوميّ، بشرط عدم تجاوز مدّة الاستقطاع القصوى عشرة أيّام، ويترتب على ذلك تأخير التّرقية أو زيادة الرّاتب.

(4) التّوبيخ: يترتب على هذه العقوبة تأجيل التّرقية أو العلاوة لمدّة سنة واحدة.

(1) قانون مجلس الخدمة العامّة الاتّحاديّ الرّقم (4)، لسنة 2009، المادّة (9).

(2) سليمان بن محمّد الجريش: حوافز العمل الوظيفيّ، جريدة الجزيرة، السّعودية، العدد 10379، 2001، ص 33.

(3) قانون انضباط موظّفي الدّولة والقطاع العام، الرّقم (14)، لسنة 1991، المادّة (8).



(5) إنقاص الراتب: ينتج عنه تخفيض راتب الموظف، بحد أقصى (10%) شهرياً لمدة تتراوح من ستة أشهر إلى سنتين؛ يترتب على ذلك تأخير الترقية أو زيادة الراتب لمدة عامين.

(6) تنزيل درجة: تكون العقوبة جزاءً للموظف الخاضع للقوانين أو الأنظمة أو القواعد أو تعليمات الخدمة الملتزمة بنظام الدرجة المالية. فتستلزم العقوبة تخفيض راتب الموظف إلى الدرجة التي تقل مباشرة عن درجته الحالية، مصحوبة بالاحتفاظ بالمكافآت التي حصل عليها في منصبه السابق، محسوبة على أساس العلاوة المخصصة للدرجة الجديدة. وبعد قضاء ثلاث سنوات من تاريخ العقوبة؛ يُعاد راتب الموظف إلى مستواه السابق قبل خفض الرتبة.

أما بالنسبة إلى الموظفين الخاضعين للقوانين أو اللوائح أو القواعد أو تعليمات الخدمة، يؤخذ كل نظام زيادة في الأساس على الواجب؛ فيخفض راتب الموظف لمدة سنتين، على أن يعود إلى الراتب السابق قبل خفض الرتبة. بالإضافة إلى وجوب الخدمة على الموظف لمدة ثلاث سنوات تبدأ من تاريخ العقوبة؛ إذ يُحتسب راتبه على أساس المعدل السابق قبل فرض العقوبة. كما ينطبق على الموظفين الخاضعين للقوانين أو الأنظمة أو القواعد أو تعليمات الخدمة على أساس سنوي؛ فالراتب سيتعرض لثلاث تخفيضات متتالية، على أن تكون مدة الراتب الأخير بصفته أساساً للعقوبة.

(1) الفصل: يكون بتنحية الموظف عن الوظيفة مدة تحدّد بقرار الفصل، يتضمّن الأسباب التي استوجبت فرض العقوبة عليه، في الآتي:

- مدة لا تقل عن سنة ولا تزيد عن ثلاث سنوات، إذا عوقب الموظف بالعقوبتين الآتيتين أو بإحداها المرّتين، وارتكب في المرّة الثالثة خلال خمس سنوات من تاريخ فرض العقوبة الأولى، فعلاً يستوجب معاقبته بالتوبيخ أو إنقاص الراتب وتنزيل الدرجة.

- مدّة بقاءه في السّجن، إذا حُكِمَ عليه بالسّجن عن جريمة غير مخلّة بالشّرف، وذلك ابتداءً من تاريخ صدور الحكم عليه، وتعدّد مدّة موقوفيّته من ضمن مدّة الفصل، ولا تستردّ منه إنصاف الرّواتب المصروفة له خلال مدّة سحب اليد».

(2) العزل: يوقع في حال اكتشاف تورّط أحد الموظّفين في سوء سلوك يشكّل تهديدًا للمصلحة العامّة؛ ففي هذه الحالة يفصل نهائيًّا من منصبه ويمنع من العمل داخل إدارات الدّولة أو «القطاع الاشتراكيّ»، بقرار من الوزير، في الحالات الآتية:

- إذا ثبت تورّطه في ارتكاب أيّ مخالفة تشكّل تهديدًا كبيرًا للمصلحة العامّة.

- إذا ثبت إدانته بجناية تتعلّق بوظيفته أو ارتكبت خلال ممارسته واجباته الرّسميّة.

- إذا ما عوقب بالفصل وأعيد للوظيفة وارتكب فعل استوجب إيقاع الفصل عليه مجدّدًا.

هذا، في حال العقوبات الانضباطيّة؛ أمّا في حال عمّل الموظّف على تقويم سلوكه الوظيفيّ؛ فقد أشار المشرّع، في المادّة (21)، من قانون انضباط موظّفي الدّولة، إلى أنّه: «في حال حصول الموظّف على شكر؛ فذلك يمنحه قدّمًا لمدة شهر على أن لا تتجاوز ثلاث تشكّرات في السّنة الواحدة. وفي حال كونه معاقبًا؛ فالشكر الواحد يلغي عقوبة لفت النّظر والتّشكران يلغيان عقوبة الإنذار. وإذا حاز ثلاثة تشكّرات، فتقلّص مدّة العقوبة، إذا كانت أشدّ، على أن لا تتجاوز ثلاثة تشكّرات في السّنة الواحدة. كذلك؛ نصّ المشرّع، في تشريعات متفرّقة، على إمكان حصول بعض الموظّفين على مكافآت ماليّة في حالات معيّنة، مثل قانون وسم الموازين والمقاييس والمكايل التجاريّة⁽¹⁾، في المادّة (13) منه: «الرئيس الهيئة أو من يخوّله، أن يمنح مكافأة ماديّة أو معنويّة لكلّ مفتش يضبط

(1) قانون وسم الموازين والمقاييس والمكايل التجاريّة، الرّقم (42)، لسنة 1978.



مخالفات التلاعب أو التزوير الواردة، في المادة (7) من هذا القانون، وتحدد شروط منح المكافأة ومقدارها بنظام». جاء في قانون شركات المقاولات⁽¹⁾، المادة (13)، البند (أولاً/ و)، أن (8٪) مكافأة المتميزين من موظفي الشركة من غير أعضاء المجلس.

3. تشجيع الإبداع الابتكار

عرّف المشرع العراقي العمل الإبداعي بأنه: «الإنجاز المتميز أو المخترع أو المبتكر القابل للتطبيق أو الأعمال الذي يحقق عائداً مادياً أو نوعياً أو استراتيجياً أو أمنياً، وزيادة أو تحسين الإنتاج والإنتاجية. كما أنّه نوع في العلوم والتكنولوجيا والصناعة والزراعة والخدمات والعمارة والعمل الفكري والآداب والفنون وغيرها من ميادين العمل العام»⁽²⁾.

لذلك دعم المشرع العراقي مظاهر الإبداع في أعلى هرم قانون، عبر نصّ الدستور العراقي⁽³⁾، في المادة (34/ ثالثاً): «تشجع الدولة البحث العلمي للأغراض السلمية بما يخدم الإنسانية، وترعى التفوق والإبداع والابتكار ومختلف مظاهر النبوغ». وفي قانون وزارة الثقافة⁽⁴⁾؛ نصّت المادة (3/ رابعاً) على: «تشجيع الإبداع والابتكار وتبنيها عند المثقفين والفنانين ورعاية الشباب منهم خاصة، وإشاعة روح التفاعل والحرية في الوسط الثقافي والفني».

تتعامل النصوص المذكورة في هذا الجانب مع المواطنين كافة؛ إذ لم تخصّ الموظفين بالتحديد، أمّا قانون وزارة التخطيط⁽⁵⁾؛ فقد حدّد تلك الشريحة ذاتها، ونصّت المادة (3/ ثاني عشرة)، على أن «الارتقاء بواقع الجودة في عموم الأنشطة الاقتصادية الإنتاجية والخدماتية، وفي دوائر الدولة والقطاع الخاص والمختلط، واعتماد مبدأ الجودة وتطبيق نظم

- (1) قانون شركات المقاولات الرقم (66)، لسنة 1987 المعدّل.
- (2) قانون حوافز المبدعين الرقم (1)، لسنة 1998، المادة (2).
- (3) الدستور العراقي النافذ، لسنة 2005، المادة (34).
- (4) قانون وزارة الثقافة الرقم (17)، لسنة 2001، المادة (3).
- (5) قانون وزارة التخطيط الرقم (19)، لسنة 2019، المادة (3).

فاعلة لإدارتها في مرافق الدولة والمجتمع المدني، وحماية الإبداع الفكري واستشاره لخدمة عملية التنمية». كما شرع قانون خاص للمبدعين، عمومًا، من الموظفين والعاملين في القطاع المختلط من جهة، والعاملين في القطاع الخاص من جهة أخرى، سمّي بـ«قانون حوافز المبدعين»⁽¹⁾. حدّدت المادة (1)، أهدافه، ونصّت على: «يهدف هذا القانون إلى تشخيص المبدعين المتميّزين وتكريمهم عبر تقويم أعمالهم الإبداعية المتميّزة في ميادين العمل العام كافة، لخدمة المجتمع وتطويره وازدهاره المادي والمعنوي، حاضرًا ومستقبلاً».

4. استخدام التكنولوجيا

تعرف التكنولوجيا بأنّها عملية التعامل مع التعقيدات التكنولوجية، بصفتها وسيلة لإنجاز مهام معينة، فهي تشمل اللغة التكنولوجية والعلوم التطبيقية والطرائق التكنولوجية، والتي تُستخدم كلّها لتحقيق أهداف عملية؛ لأنّها تنطوي على تطبيق المعرفة العلمية في إنتاج محدّد⁽²⁾. لذلك اهتمّ المشرع العراقي باستخدام التكنولوجيا لمواكبة التطور الحاصل في المجالات كافة، وشرع قانونًا خاصًا في هذا الجانب، هو: «قانون وزارة العلوم والتكنولوجيا»⁽³⁾. نصّت المادة (2) منه، على: «تهدف الوزارة إلى النهوض بواقع العلوم والتكنولوجيا في العراق ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في العالم، بما يساهم في ترسيخ المقومات الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، في العراق». كما أشار قانون «نظام صندوق العراق للتنمية»⁽⁴⁾، إلى أهداف الصندوق، في المادة (2/ رابعًا)، بأنّه: «خلق تغيير نوعي في اعتماد التكنولوجيا والنظم الحديثة في الإدارة».

نؤكد، في المحصلة، أهمية إدارة الشؤون المالية بفعالية، وتعزيز الشفافية، والإفادة من التكنولوجيا؛ لكونها محفزًا للابتكار، فتستطيع الإدارة

(1) قانون حوافز المبدعين الرقم (1)، لسنة 1998، المادة (1).

(2) إيمان بلبولة: المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير مقدّمة إلى جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2006، ص 90.

(3) قانون وزارة العلوم والتكنولوجيا الرقم (75)، لسنة 2012.

(4) قانون نظام صندوق العراق للتنمية الرقم (3)، لسنة 2023.



العامّة معالجة مشكلاتها عبر إجراءات تصحيحية يمكنها تنفيذها. يلاحظ أنّ الإصلاح الإداري الفعّال يركّز على عدّة مجالات، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، وتنمية المهارات والتدريب، وإدارة الموارد البشرية بدراسة وحنكة، وضرورة ترشيد النفقات. يجب على الإدارة تحديد المشكلات وتقويم أداء الموظفين في بداية أيّ عملية إصلاح ووضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها. لذلك؛ نفذت الحكومة العراقية نظامًا للمكافآت والعقوبات لتشجيع إنتاجية الموظفين وردع سوء السلوك. كما يجب على الإدارة العمل، وفاقًا لمبدأ الجدارة والكفاءة، وجعله الأساس لاختيار الموظفين وترقيتهم، واستخدام المكافآت والعقوبات لتحفيز العاملين وتأديبهم.

ثانيًا. تقنين الإصلاح وتعزيز اللامركزية ومكافحة الفساد وتحسين الرقابة وتبسيط الإجراءات

سبل الإصلاح الإداري لمسؤولية الإدارة والأجهزة المتصلة بعملها، بعلاقة تكاملية؛ هي وسائل لا تستخدمها الإدارة وحدها، إنّما تسهم أجهزة وسلطات أخرى غير السلطة التنفيذية في صيرورتها، وخلق طرائق لدعم الإصلاح. وذلك لكون الإدارة تلقي بظلال نجاحها على شتى الأصعدة والمجالات، في حال تقدّمها. كما يتمثل هدف الإدارة بتقديم الخدمات وتحقيق المصلحة العامّة، وهو أساس عمل الدولة بعد تحوّلها من دولة حارسة إلى متدخّلة. من هنا؛ تسهم التشريعات مباشرةً في سير عمل الإدارة وحلّ معظم المشكلات والمعوقات، وتشارك في دعم الإصلاح وتعزيزه؛ إذ لا يمكن تصوّر تحقيق الإصلاح من دون محاربة الفساد باختلاف أشكاله وصوره. لهذا؛ يمكن القول بإمكان تنفيذ الإصلاح على أرض الواقع، عبر عدّة سبل، عمومًا، نذكر منها:

أ. تقنين الإصلاح

لا يقتصر التشريع السليم على تحديد سياسات الدولة وأهدافها العليا وغاياتها الفرعية فحسب؛ بل ينشأ، أيضًا، في الوزارات والإدارات



والمؤسّسات العامّة المسؤولة. كما ينبغي إجراء تعديلات عليه، كلّما تحدّدت تناقضات أو تغييرات في أحكامه. لذلك؛ لا بدّ من اقتراح تعديلات على القوانين واللوائح الإداريّة القائمة، من أجل مواكبة عجلة التّقدم دائمة التّطور؛ ما يضمن تحديث الإدارة وتلبيتها احتياجات الأفراد الذين يسعون للحصول على خدمات الإدارة العامّة بفعاليّة. يهدف ذلك إلى تسهيل إتمام المعاملات العامّة ويصبّ في مصلحة الجمهور. في الواقع؛ تتسم معظم التّشريعات والقوانين بعدم الوضوح، فبعضها الآخر غير مفعّل ومهمّش، والتي يجب العمل بها وتعديلها بوجهه أو بآخر⁽¹⁾.

لهذا؛ يجب على القائمين بالإصلاح والمعنيين بالتّشريع مراعاة جوانب معيّنة، منها:

- السّؤال عن تعديل المجالات القانونيّة التّقليديّة من أجل تبسيط مساعي الإصلاح.
- تقويم إمكان إسهام التّشريعات فعلاً في عمليّة الإصلاح والتّطوير.
- اكتشاف العوامل والظّروف التي يمكن أن يكون القانون أداة للإصلاح معها.

ينبغي تجنّب أي شكل من أشكال المبالغة عند مراجعة القوانين، وسنّها بما يتماشى مع التّطوير، لكي لا ينظر إليه على أنّه تحديث مجرّد⁽²⁾. ونرى أنّ التّشريعات المرنة والقابلة للتّعديل من ركائز الإصلاح الإداري؛ ليستند إلى قاعدة قانونيّة تدعمه وتجعل تطبيقه إلزامياً، وعلى المشرّعين الاهتمام بالتّشريعات الإداريّة أكثر من غيرها. ذلك؛ لأنّ الإدارة متطوّرة وتحتاج إلى التّحديث المستمرّ في التّشريعات التي تنظّم عملها؛ فلا ينبغي تقييدها بالتّصوص. ينبغي سنّ قوانين وإصدار تعليمات دوريّة تحثّ على الإصلاح الإداري كلّما استدعت الحاجة إلى ذلك.

(1) تحسين قادر محمّد: واقع التّعليم العالي في العراق ومقترحات تطويره، المؤتمر العالميّ للتّعليم العالي في العراق، بحث منشور، المجلّد الأوّل، نيسان/ أربيل - العراق، 2007، ص 24.

(2) علي ناصر شتوي آل زاهر: سياسات التّطوير الإداري بالمملكة العربيّة السّعوديّة، السّعوديّة، مركز نشر العلم، 2000، ص 93.

ب. مكافحة الفساد

ينتشر الفساد الإداري في البلدان العربيّة والأجنبيّة، على حدّ سواء، وتبرز الجهود حثيثة على محاربتة، لكنّها غير كافية؛ فالخلل لا يكمن في النصوص نفسها، بل ينبع من عدم وجود تصميم سياسيّ واستراتيجيّة مدروسة لتحقيق إصلاح إداريّ حقيقيّ وجذريّ. قد يكون غياب القرار العائق الرئيس أمام مكافحة الفساد؛ فالتشريعات التي عفا عليها الزمن وأصبحت غير قابلة للتطبيق تعدّ حاسمة، بالقدر نفسه، لنجاح أيّ خطة لمكافحة. كما لا يكفي الاعتماد على عمليّة صنع القرار السياسيّ فقط؛ إذ يجب أن توجد نصوص تشريعيّة وتنظيميّة مناسبة تتضمّن آليات تحديد الأفعال المختلفة وتصحيحها ومعاقبتها⁽¹⁾.

كما يعبر الفساد الإداريّ عن وجود خطأ في إدارة الدولة، وضعف في المؤسّسات العامّة، وغموض القوانين وغياب الشفافية والمسائلة؛ ما يؤدّي إلى انحراف مسار الدولة عن ممارسة الأهداف التي وُجدت من أجلها⁽²⁾. تشتقّ القوانين واللوائح الحاليّة القديمة من مصادر أجنبيّة، بعضها من مصادر فرنسيّة، وهي متناثرة بين الوثائق المختلفة؛ إذ تفتقر إلى آليّة تطبيق فاعلة. كما تحتاج مكافحة الفساد في الإدارة العامّة بفعاليّة، إلى تحديث الحكومات وتعزيز قوانين مكافحة الرّشوة والفساد، وهذا مطلب أساسيّ لأيّ خطة حكوميّة تهدف إلى معالجته⁽³⁾. وتجدر الإشارة إلى منهجين يبحثان طرائق مكافحة الفساد، هما⁽⁴⁾:

- (1) طارق المجذوب: الإدارة العامّة، العمليّة الإداريّة والوظيفة العامّة والإصلاح الإداريّ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص 726.
- (2) قاسم علوان سعيد وسهاد عادل أحمد: الفساد الإداريّ والماليّ الأسباب، الآثار، وسائل المكافحة، مجلّة الدراسات التّاريخيّة والحضاريّة، المجلّد 6، العدد 18، 2014، ص 12.
- (3) طارق المجذوب: الإدارة العامّة، مصدر سابق، ص 726.
- (4) محمّد الصّيرفي: الفساد بين الإصلاح والتّطوير الإداريّ، مؤسّسة حورس الدوليّة للنشر والتّوزيع، الإسكندريّة، ط 1، 2008، ص 44.



1. المنهج المتكامل

يتوقف نجاح هذا النهج على قدرته على دمج العوامل المتداخلة ضمن إطار عام، يشمل مؤسسات حكومية متعددة، وتوجيه عمليات التحليل والعلاج. كما يسخر الإمكانيات المتاحة لمعالجة حالات الفساد وأسبابه، ويعمل على تناسب الأدوات والطاقت مع إمكان النجاح، وهذا ما عُفِل عنه بتجارب الإصلاح المختلفة.

2. المنهج الريادي

يعتمد المنهج التجريبي الرائد على خبرات الباحثين والمتخصصين واستعدادهم، لإجراء أبحاث ودراسات نوعية على جهات محددة، بهدف معالجة الفساد في المراكز الأشد تأثيراً. يشار، في هذا السياق، إلى المصطلح الريادي، بأنه سياسي، يمكن معه نقل وحدة إدارية متقاة من حال يتمركز فيها الفساد الإداري إلى حال الصفاة.

لقد شاعت الفوضى والفساد الإداري، بعد الاحتلال الأميركي الجائر على «العراق»، بعد العام 2003، وتغيرت أخلاقيات المجتمع عامة، ليس الموظفون فقط، وساد خرق القانون نتيجة لغياب الدولة. كما تسرح الجيش والشرطة؛ فأثرت في مفاصل الدولة كلها، لا سيما ظاهرة الفساد الإداري لمدة طويلة بسبب ضعفها، آنذاك، ثم توجه اهتمام الدولة الأولى إلى بناء الجيش والشرطة ابتداءً، نتيجة طبيعية بعد الغزوات، فالاهتمام يكون منصباً على هذين المفضلين. في هذا الصدد؛ حدد المشرع العراقي، في قانون العقوبات، في الباب السادس، صور الفساد الإداري والجرائم التي يمكن أن يرتكبها الموظف في المواد من (307 إلى 341)⁽¹⁾. أمّا الصور التي تقع ضمن اختصاص القانون الإداري؛ فقد نظمها قانون انضباط موظفي الدولة، في المواد من (4 إلى 7)، وحدد العقوبات في المادة (8)، وترك تقدير الفعل إلى المسؤول الإداري، ما إذا كان يعدّها مخالفة أم لا. لقد سنّ المشرع

(1) قانون العقوبات العراقيّ الرّقم (111)، لسنة 1969.

العراقيّ عدّة قوانين لمحاربة الفساد، في هيئات ومؤسسات مختصة بمحاربة الفساد، في سبيل القضاء عليه وإصلاح الإدارة وتقويمها، منها:

- قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع، الرّقم (30)، لسنة 2011، المعدّل.
- ديوان الرّقابة الماليّة، الرّقم (31)، لسنة 2011، المعدّل.
- قانون المفتّشين العموميّين، الرّقم (57)، لسنة 2004.

لذلك؛ تشكّلت لجنة خاصّة لمكافحة الفساد بالأمر الديواني، الرّقم (29)، للعام 2022، ترأسها وكيل وزير الدّاخليّة وأنيطت بها مهام ومنحت صلاحيّات واسعة لمكافحة الفساد. كما أحالت اللّجنة، معظم المتورّطين بالفساد قبل أن تُلغى وتُحال إلى التّحقيق القضائيّ. وفي ضوء تقرير لجنة تحقيقيّة؛ أدان الرّئيس وأعضاء اللّجنة من ضبّاط ومنتسبين جرائم انتهاك حقوق الإنسان وتعذيب المعتقلّين⁽¹⁾.

ج. دعم اللامركزيّة

تسهم المركزيّة في إعاقة التّقدّم ومواكبة التّطور، كما تعدّ من معوّقات الإصلاح الإداريّ. لذلك؛ يجب دعم اللامركزيّة، لكونها تعود بنتائج إيجابيّة عديدة للإصلاح، وتنشر مظاهر الديمقراطيّة والحدّثة والسّرعة في إصدار القرار، وإنجاز المعاملات والمرونة والسّهولة. انطلاقًا من ذلك؛ لا بدّ من الإشارة إلى مزايا كلّ من المركزيّة واللامركزيّة ومعوّقاتها، أيضًا، والإشارة إلى كلّ نظام وإخفاقه بحسب الظّروف المحيطة. فمثلاً؛ يعدّ اتّساع مساحة الدّولة وصغرها وتعقيد الهيكل التّنظيميّ للإدارة فيها وبساطته من العوامل المتغيّرة من دولة إلى أخرى؛ فلا يمكن تطبيق نظام واحد على الدّول كلّها للحصول على الإصلاح الإداريّ. وعليه؛ يمكن تحقيق التّوازن في تطبيق المركزيّة واللامركزيّة، مع دعم الأخيرة وتغليبها

(1) لا اسم؛ إحالة ضبّاط في لجنة أبو رغيف للقضاء بتهمة تعذيب معتقلّين، موقع الحرة الإلكتروني، نشر في تاريخ 2023/6/21، شوهد في تاريخ 2023/3/11، على الرابط:



أكثر من نقيضتها، بضمان حسن تطبيق النّظامين. استناداً إلى ما سبق؛ نعتقد بأنّ القرارات الإداريّة اليوميّة تمنح الأذونات للمواطنين وبعض الاستحقاقات التي تسير الأعمال الإداريّة غير القابلة للتأخير على نطاق واسع؛ فمن الأفضل إعطاء الصّلاحيّة بتطبيق مبدأ اللامركزية، هنا، لضمان سير العمل بانتظام وسهولة ويسر.

د. تعزيز الرّقابة ودعم القطاع الخاصّ وتبسيط الإجراءات

لا يمكن تصوّر الاكتفاء بوضع الإجراءات السّليمة وانتظار ريعها، من دون وجود رقابة عليها، وحسن تطبيقها وسلامة تنفيذها. كذلك؛ يجب تبسيط إجراءات عمل الإدارة، للوصول إلى إصلاح إداريّ حقيقيّ، من دون أن يبقى مجرّد شعارات رنانة، حبيسة أفكار المنظرين والباحثين. وعليه؛ يُشار إلى هذه القواعد تبعاً:

1. تعزيز الرّقابة والتّقييم

تبرز أهميّة الرّقابة على العمليّات الإداريّة، لما لها من ارتباط وثيق في الإصلاح والتّخطيط وحسن سير الأعمال، وبيان مواطن الضّعف في العمليّة الإداريّة وتصحيح الأخطاء؛ فهي تحقّق الأهداف الإداريّة التي تسعى إليها، عبر معاينة المقصّر ومكافأة الكفوء والمنتج⁽¹⁾. يرى الإداريون المعاصرون أنّ لوظيفة الرّقابة جانبين؛ الأوّل يتعلّق بمراقبة النتائج التي تنشأ من المساعي المتنوّعة للمشروعات وتقويمها، بالإضافة إلى تصحيح أيّ اختلاف أو انحراف يمكن حدوثه. أمّا الجانب الثّاني؛ فيتضمّن الإشراف على إنجازات الأفراد التي تتحقّق عبر التّوجيه والقيادة التي يوفرها الدّور الإداريّ⁽²⁾. وعليه؛ نذكر بعض أنواع الرّقابة:

(1) كمال بودانه وعبد العالي ديلة: الرّقابة الإداريّة، مجلّة العلوم الاجتماعيّة، المجلّد 14، العدد 2، الجزائر، 2020 / 9 / 27، ص 106.

(2) بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتّوزيع، عمان، 2008، ص 130.

1) الرقابة بحسب موعدها

- تشمل الرقابة على الموظفين أعمال كل من يقوم بإدارة الأموال العمومية والأموال المودعة في الخزينة، وكل من يقوم بعمليات القبض والدفع لحساب الخزينة أو لصالحها أو يمسك حساباتها؛ وهي نوعان:
- الرقابة السابقة: تكون رقابة وقائية أو مانعة، وهي سابقة لعملية التنفيذ، تهدف إلى منع أي مشكلات محتمل حدوثها أو تجنبها في ما بعد، والتأكد من أن القرارات والممارسة أو الأنشطة المراد تطبيقها موافقة للقوانين والتعليقات، فتبسط عمليات صنع القرار وضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية.
 - الرقابة اللاحقة: يمارس هذا النوع من الرقابة بعد إنهاء العمل، وتتضمن تقويم الإجراءات والقرارات الخاصة بوحدات الإدارة العامة فقط بعد حدوثها، ويحدث هذا الشكل التقييمي أو التصحيحي من الرقابة بعد فعل الأداء وليس قبله.

2) الرقابة بحسب مصدرها

- بناءً على تعدد أنواع الرقابة، أيضاً، يختلف مصدر كل نوع تبعاً لمرجعياته وطبيعته، وهي نوعان:
- الرقابة الخارجية: تمارس هيئات مستقلة متخصصة الرقابة الخارجية؛ فتكمل الرقابة الداخلية عبر ضمان الأداء الجيد، فحينما تكون الرقابة الداخلية على درجة عالية من الكفاءة، تنعدم الحاجة إلى الرقابة الخارجية، ما يجعلها شاملة وليست مفصلة⁽¹⁾.
 - الرقابة الداخلية: تشير الرقابة الداخلية إلى أشكال الرقابة المختلفة التي تنفذها المنظمة نفسها، للإشراف على الأنشطة والعمليات التي تمارسها، والتي تمتد عبر مستويات متعددة من المنظمة. تعمل

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، ط 1، 2007، ص 120-121.



وحدات تابعة لها بهذه العملية لقرّبها من المديرية، ثمّ يكون اتّصالها مباشرة بالمديرين⁽¹⁾.

(3) الرّقابة بحسب طبيعتها

- يختلف أداء الرّقابة باختلاف دورها وطبيعتها، فتتغيّر الأدوات والآليات وفقاً لطبيعة كلّ نوع من هذه الإدارة؛ وهي نوعان:
- الرّقابة المباشرة: هي الرّقابة التي لا تحتاج إلى وساطة في ممارستها؛ فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس ورقابته لعمله مباشرة، وهذه رقابة مفترضة، وله حقّ التدخّل وتدقيق كفيّة الأداء وأسلوبه⁽²⁾.
 - الرّقابة غير المباشرة: تكون عبر رفع التقارير إلى الرئيس الإداري، وهي متباعدة وليست قريبة ولا تخصّ الأداء الفرديّ؛ إنّما تخصّ عمل الجماعات وإنجازاتهم بعد إتمامها⁽³⁾.

(4) الجهات الرّقابية

- تتعدّد الجهات الرّقابية في العراق، مثل: مجلس النواب، مجالس المحافظات والمحافظين، لجنة النزاهة البرلمانية وغيرها، من أهمّها:
- ديوان الرّقابة الماليّة: هو هيئة مستقلة مرتبطة بمجلس النواب، وفقاً للمادّة (103)، من الدّستور العراقيّ النّافذ. يعدّ أعلى جهة رقابية في العراق، تتمتّع بالشّخصيّة المعنويّة والمستقلّة مادياً وإدارياً، عملاً بأحكام المادّة (103/ثانياً)، من الدّستور، ونظّم عمله قانون ديوان الرّقابة الماليّة، الرّقم (31)، لسنة 2011، المعدّل.
 - هيئة النزاهة الاتّحادية: هي هيئة مستقلة مالياً وإدارياً، خاضعة لرقابة البرلمان، تتمتّع بالشّخصيّة المعنويّة، بحسب المادّة (102) من الدّستور، ونظّم عملها قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع، الرّقم (30)، لسنة 2011، المعدّل.

(1) أحمد محمّد غنيم: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، المكتبة العصريّة، مصر، 2005، ص 122.

(2) أحمد محمّد المصري: الرّقابة المصرفيّة، دار زمزم، عمّان، 2012، ص 289.

(3) ضرار العتيبي وآخرون: العمليّة الإداريّة مبادئ وأصول وعلم وفنّ، دار اليازوري، عمّان، 2007، ص 251.



لقد مارست الهيئتان دوراً رقابياً ملحوظاً، ويمكن القول إن رقابة هيئة النزاهة لاحقة، في حين مارس ديوان الرقابة المالية رقابة سابقة ولاحقة على الأعمال الإدارية، عبر رفع التقارير التفصيلية عن الملاحظات التي تسجلها على الدوائر الخاضعة لرقابتها. ذلك؛ لتحقيق هيئة النزاهة في ما ورد في تلك التقارير. يُلاحظ أن إجراءات الهيئتين ما تزال خجولة مقارنةً بالإمكانات والصلاحيات المناطة بهن؛ فغالباً ما تطارد صغار الموظفين، أمّا كبار الفاسدين في الدولة، والذين أصبحوا فاحشي الثراء بالكسب غير المشروع بعد دخولهم العمل السياسي، فيصلون ويجولون ويتنفعون على حساب البلد، من دون رادع وحسيب. ويمكن القول إن العلاقة بين الرقابة والفساد علاقة عكسية؛ فكل واحد يكبر أو يصغر على حساب الآخر؛ فكلما كانت الرقابة قوية وفعالة، كان العمل الإداري سليم. وعلى العكس؛ فلو ضعفت الرقابة سينحرف العمل الإداري عن مساره المحدد. ولو أردنا إنجاح أي عملية إصلاحية على الإدارة؛ فلا بدّ من الاهتمام بالرقابة ودعمها وتعزيزها، ولا بدّ لها من عمل تقويم دوري يبيّن مواطن الضعف والحمول، ويثب الموظف الكفوء والنزيه ويحاسب نقيضه. يكاد لا يرى مثل هكذا مبادرات إلا في حدود ضيقة، غالباً ما تغلب عليها المجاملات والشكليات؛ بل الأسوأ من ذلك، يُثاب الفاسد نفسه محابة له، خاصّة إذا ما كان يتبوأ منصباً مؤثراً. وهذا الخطأ من شأنه قلب الموازين؛ بل دفع الموظفين الأكفأ والنزيهين إلى سلوك خاطئ أو اعتياد ممارسات غير صحيحة.

هـ دعم القطاع الخاص

يمكن للقطاع الخاص أن يسهم في حلّ العديد من المشكلات التي تواجه الدولة وتخفف عن كاهلها، باستخدام خصخصة بعض المرافق العامة وإحالة إدارة شؤونها إلى شركات خاصّة أو متعهدين، على أن تكون تحت إشراف الإدارة العامّة، ومراقبة الجهات الحكوميّة المختصة. نذكر، في هذا السياق، أهميّة القطاع الخاص الكبيرة في الاقتصادات المتقدّمة؛ فهو



يعمل بصفته حجر الزاوية الحاسم لازدهار اقتصاد البلاد. كما يؤدي دوراً حيويّاً في العديد من المساعي الاقتصاديّة في اختلاف الصناعات، وتالياً يولّد عدداً كبيراً من فرص العمل، والتي تتوقّف على مستوى النشاط داخل هذا القطاع وحجم مؤسّساته، ومستوى الدّعم المقدّم له. يعمل القطاع الخاص في مجالات مختلفة، تشمل: الزراعة والصناعة والخدمات والتكنولوجيا والقطاعات الاقتصاديّة الأخرى؛ إذ تتطلّب هذه القطاعات قوّة عاملة كبيرة، وتؤدي دوراً مهمّاً في توليد فرص العمل.

يواجه القطاع الخاص في «العراق» العديد من التّحديات والمعوقات لتطوّره، تشمل، مثلاً، غياب السّياسات والاستراتيجيّات الفعّالة لدعم تطوير الاقتصاد، والأطر القانونيّة والتنظيميّة القديمة والمعقّدة التي صمّمت لاقتصاد مخطّط مركزياً. كما تشمل محدوديّة الوصول إلى مصادر التّمويل، والآثار الضّارة للاقتصادات المتضرّرة، والبنية التّحتيّة الماديّة، وعدم كفاية إمدادات الطّاقة، وندرة العمّال الماهرين. فضلاً عن ذلك؛ فالظّروف السّياسيّة والأمنيّة وتدهور البنية التّحتيّة، وسوء إدارة الاقتصاد من صنّاع القرار، والتّعقيدات البيروقراطيّة، وتفشي الفساد المالي والإداري، أسهمت كلّها في تراجع هذا القطاع. ذلك كلّه أدّى إلى هروب رئيس المال من البلاد وتقلّص الطّبقة البرجوازيّة⁽¹⁾.

و. تبسيط الإجراءات

يعدّ تبسيط إجراءات إنجاز العمل أحد المحاور الأساسيّة لوحدات التّطوير والتّدريب الإداري؛ إذ يتضمّن ذلك إزالة التّعقيدات وتبسيط الخطوات المتّبعة في معالجة المعاملات وتنفيذ المهام المختلفة. يهدف هذا المبدأ، المعروف بمبدأ تقصير المراحل، إلى تقليل عدد المستويات والمراحل المرتبطة بإكمال المهمّة، انطلاقاً من تقليل الحاجة إلى التّواصل المكثّف بين القادة الإداريّن والموظّفين؛ بذلك يمكن تعظيم الكفاءة والفعاليّة

(1) حيدر حسين آل طعمة: القطاع الخاصّ وتحديات بيئة الأعمال، مجلّة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 11/10/2015، ص 46.



الإدارية⁽¹⁾. وبناءً على ما تقدّم؛ تتمثّل الأهداف في تبسيط الإجراءات الإدارية في تحقيق الآتي⁽²⁾:

- تقليل الحاجة إلى المراقبة والتدقيق المفرطين؛ ما يضمن تقديم الخدمات إلى العامّة بسرعة وكفاءة.
 - تعزيز الإجراءات وتحديثها؛ أي تقليل عدد الخطوات المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة.
 - تحسين استخدام معدّات العمل والإنتاج ومواردهما.
 - تقليل تكلفة العمليّات والأنشطة التي تقوم بها الهيئة الإدارية.
 - تعزيز كفاءة المؤسّسات الإدارية وفعاليتها، وتحسين إنتاجيتها وزيادة قدرتها، وضمان استدامتها على المدى الطويل.
- تتمثّل إحدى السبل، للقضاء على الجوانب السلبية للروتين، باستخدام تطبيق أنظمة الحكومة الإلكترونية؛ فمعها يمكن استقلاليّة الموظّفين في مهامهم الإداري، وتقديم الخدمات للمواطنين، من دون الحاجة إلى استشارة رؤسائهم أو زملائهم. كما يمكنهم الوصول إلى قواعد البيانات المعدّة مسبقاً داخل أقسامهم؛ ما يمكنهم من اتّخاذ القرارات بأنفسهم. لهذا؛ تؤدّي هذه العمليّة المبسّطة إلى مراحل أقصر، وتقليل الإجراءات وخفض التكاليف، وتوفير الجهد البشري وتقليل وقت المعاملات⁽³⁾.

الخلاصة

وعليه؛ تنطوي عمليّة الإصلاح الإداري على تغيير كبير في تقديم الخدمات، بهدف خفض التكاليف والانتقال من النهج البيروقراطي إلى نهج تجاري أو اقتصادي، عبر اعتماد أساليب أشد مرونة وتجنّب التعقيدات. يتشكّل الهدف الأسمى للإصلاح في خدمة المواطنين وتلبية

(1) نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط 1، 2011، ص 60.

(2) محمّد الصيرفي: الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مصدر سابق، ص 166.

(3) طارق المجذوب: الإدارة العامّة، مصدر سابق، ص 914.



احتياجاتهم، في أسرع وقت ممكن، بما يضمن إرضاءهم وتحسين جودة الخدمات الإداريّة من أجل التّمنية الشّاملة للمجتمع⁽¹⁾. ويستنتج أنّ على إجراءات الإدارة أن تكون ميسّرة ومرنة؛ فتسهيل الإجراءات من المظاهر المهمّة للإصلاح الإداريّ. لهذا؛ عليها استبعاد التّعقيدات والخطوات غير الصّوروية، لما فيها من إيجابيّات وحسنات ورضا للمواطنين والمتعاملين مع الإدارة.

لذلك نوصي بما يلي:

- إنشاء هيئة متخصصة بمعالجة المشكلات الإداريّة، وتقديم الحلول وبحث طرائق إصلاح الإدارة العامّة وتطويرها، وتعمل على تبسيط الإجراءات، وتقديم الحلول بشكل تقارير تُرْفَع إلى مجلس الوزراء. وفي حال كانت الحلول تقع ضمن صلاحية مجلس الوزراء، له أن يتبنّى تطبيقها إن رأى ذلك منتجًا. وفي حال كانت الحلول المقدّمة تحتاج إلى صياغة قوانين، للمجلس أن يقدّمها بشكل مقترح قانون البرلمان لصياغتها إلى قانون.
- تعزيز التّعاون بين القطاعين الخاصّ والعام، والعمل على دعم القطاع الخاصّ، وإشراكه في عمليّة التّمنية؛ فقد أثبتت تجارب الدّول المتقدّمة والتّمنية في الإصلاح، جدارة هذه الخطوة بوصفها وسيلة إصلاحية فاعلة.
- مواكبة الحداثة وإدخال النّظم الحديثة والتطوّر التكنولوجيّ على الأعمال الإداريّة بشكل موسّع، لما لها من أثر فاعل في تطوّر الإدارة وتحسينها.
- رفع الرّسوم على الدّعاوى التي تُقام ضدّ الموظّفين، إذ إنّ كثرة الدّعاوى على الموظّفين تعمل على كبح جماحهم الوظيفيّ. كما

(1) نصر الدّين عبيد: مدخل نحو الإصلاح الإداريّ في الوطن العربيّ، بحث منشور في كتاب الإصلاح والتّطوير في الوطن العربيّ، المنظّمة العربيّة للتّمنية الإداريّة - أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2010، ص 139.



أن سهولة إقامتها تجعل الموظف يتحاشى اتّخاذ القرارات اللاّزمة خوفاً من الزّلات غير المقصودة. وعند رفع رسوم الدّعاوى، يصبح ممكناً أن لا تُقام الدّعاوى على الشّاردة والواردة؛ وتنحسر في المخالفات الجديّة قدر الإمكان. وبالتّيجه، تقليل فرصة إقامة الدّعاوى الكيديّة على الموظّفين.

- تخفيف البيروقراطيّة وتبسيط الإجراءات وتقليل التعقيد في المعاملات أو إصدار الأذونات وغيرها.



قائمة المصادر والمراجع

أ. القوانين والمراسيم والقرارات الرسمية

1. الدستور العراقيّ النّافذ، لسنة 2005، المادة (34).
2. النّظام الدّاخليّ لتشكيلات وزارة الشّباب والرياضة وتقسيماتها ومهامها، الرّقم (1)، لسنة 2022، في المادة (6/ أوّلاً/ 1).
3. قانون وزارة الإعمار والإسكان الرّقم (33)، لسنة 2012، المادة (6).
4. قانون مجلس الخدمة الاتّحاديّ الرّقم (4)، لسنة 2009.
5. قانون الخدمة المدنيّة الرّقم (24)، لسنة 1960، المادة (18).
6. قانون مجلس الخدمة العامّة الاتّحاديّ الرّقم (4)، لسنة 2009، المادة (9).
7. قانون انضباط موظّفي الدّولة والقطاع العام، الرّقم (41)، لسنة 1991، المادة (8).
8. قانون وسم الموازين والمقاييس والمكاييل التجاريّة، الرّقم (42)، لسنة 1978.
9. قانون شركات المقاولات الرّقم (66)، لسنة 1987 المعدّل.
10. قانون حوافز المبدعين الرّقم (1)، لسنة 1998، المادة (2).
11. قانون وزارة الثّقافة الرّقم (17)، لسنة 2001، المادة (3).
12. قانون وزارة التّخطيط الرّقم (19)، لسنة 2019، المادة (3).
13. قانون حوافز المبدعين الرّقم (1)، لسنة 1998، المادة (1).
14. قانون وزارة العلوم والتّكنولوجيا الرّقم (75)، لسنة 2012.
15. قانون نظام صندوق العراق للتّنمية الرّقم (3)، لسنة 2023.
16. قانون العقوبات العراقيّ الرّقم (111)، لسنة 1969.



ب. المصادر والمراجع باللغة العربية

1. الجويبر، عبد الرحمن إبراهيم: الإصلاح الإداري من المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ط 3، 2001.
2. حسونة، فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، ط 1، 2007.
3. درّة، عبد الباري: العامل البشريّ والإنتاجيّة في المؤسسات العامّة، دار الفرقان للنشر والتّوزيع، ط 1، 1990.
4. درّة، عبد الباري وآخرون: الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليّات، منهج علم تحليلي، المركز العربيّ للخدمات الطلّابيّة، الأردن، 1994.
5. ربابعة، علي محمّد: إدارة الموارد البشريّة تخصّص نظم المعلومات الإداريّة، دار الوفاء للنشر والتّوزيع، الأردن، ط 1، 2003.
6. آل زاهر، علي ناصر شتوي: سياسات التّطوير الإداريّ بالمملكة العربيّة السعوديّة، مركز نشر العلم، السعوديّة، 2000.
7. سلام، تومي: مشروع عصرنة أنظمة الميزانيّة نحو ترشيد الإنفاق الحكوميّ، مجلّة دراسات، العدد الاقتصاديّ لجامعة الأغواط، 2012.
8. الشّريف، شمس الدّين بشير: الجدارة في تقلّد الوظيفة العموميّة بين النظريّة والتّطبيق، دار الجامعة الجديدة، الجزائر، 2014.
9. شاويش، مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشريّة، إدارة الأفراد، الجامعة الأردنيّة، الأردن، 2004.
10. الصّيرفي، محمّد: الفساد بين الإصلاح والتّطوير الإداري، مؤسّسة حورس الدوليّة للنشر والتّوزيع، الإسكندريّة، ط 1، 2008.
11. الظّاهر، نعيم إبراهيم: الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط 1، 2011.



12. عبيد، نصر الدين: مدخل نحو الإصلاح الإداري في الوطن العربي، بحث منشور في كتاب الإصلاح والتطوير في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2010.
13. العتيبي، ضرار؛ وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، 2007.
14. العلق، بشير: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. غنيم، أحمد محمد: أساسيات الإدارة في عصر العولمة، المكتبة العصرية، مصر، 2005.
16. كريم، فاطمة الزهرة: أهمية التدريب في التطوير الإداري، دراسة وصفية تحليلية لإداعية المسيلة نموذجًا، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017.
17. المجذوب، طارق: الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003.
18. مسغوني، آمنه؛ وشوية، سهيلة: آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2015.
19. المصري، أحمد محمد: الرقابة المصرفية، دار زمزم، عمان، 2012.
20. نصر الله، حنا: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جامعة الزيتونة، الأردن، ط 1، 2004.
21. يونس، ميلاد: مبادئ المالية العامة، منشورات الجامعة المفتوحة، الجماهيرية الليبية، ط 1، 1994.



ج. الدوريات

1. بودانه، كمال؛ ودبله، عبد العالي: الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، الجزائر، 2020 / 9 / 27.
2. الحملي، سحر عبد الله: الإصلاح الإداري مفهومه وآليات تطبيقه، دراسة مقارنة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، 2013.
3. آل طعمة، حيدر حسين: القطاع الخاص وتحديات بيئة الأعمال، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2015 / 10 / 11.
4. سعيد، قاسم علوان؛ وأحمد، سهاد عادل: الفساد الإداري والمالي الأسباب، الآثار، وسائل المكافحة، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، المجلد 6، العدد 18، 2014.
5. القضاة، عبد الله محمد: تخطيط الموارد البشرية كمدخل للإصلاح الإداري، جريدة الغد الأردنية، العدد 6045، في تاريخ 2012 / 6 / 27.

د. الصحف

1. الجريش، سليمان بن محمد: حوافز العمل الوظيفي، جريدة الجزيرة، السعودية، العدد 10379، 2001.

هـ. الدراسات الجامعية

1. بلبولة، إيمان: المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2006.
2. الضب، الزهرة؛ و تينعمري، نجمة: تطبيق الطرق الحديثة لتقويم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة إلى جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، 2013.



3. طواهرية، أحمد: دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة العربي التبسي - تبسة، كلية العلوم الإنسانية والجامعية، 2020.

و. المؤتمرات

1. محمد، حسين قادر: واقع التعليم العالي في العراق ومقترحات تطويره، المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق، بحث منشور، المجلد الأول، نيسان/أربيل - العراق، 2007.

ز. المواقع الإلكترونية

1. لا اسم: إحالة ضباط في لجنة أبو رغيف للقضاء بتهمة تعذيب معتقلين، موقع الحرة الإلكترونية، نشر في تاريخ 21 / 6 / 2023، شوهد في تاريخ 11 / 3 / 2023، على الرابط:

www.alhurra.com/iraq/2023/06/21/



EUROPUB Publishing Company LTD, UK



Check In Certificate

CERTIFICATE OF ACHIEVEMENT

THIS CERTIFICATE IS PROUDLY PRESENTED TO

Sada Al - Oulum

(ISSN: 2959-9423)

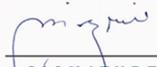
has been successfully indexed in **EuroPub Database** in year **2024**, a prestigious repository of scientific literature and research. "**Sada Al - Oulum**" has met the rigorous standards and criteria set forth by EuroPub Database for inclusion in EuroPub database, demonstrating excellence in scholarly content, editorial quality, and relevance to the scientific community.

This indexing acknowledgment is a testament to the dedication and commitment of the editorial board, authors, and contributors of "**Sada Al - Oulum**" to advancing knowledge and innovation in *Arts, humanities and social sciences*.

This certificate is issued under the cover of EuroPub Publishing Company, Ltd., UK.

Euro Code: 1655739804 **Issue on:** 2024-09-14 **Validity:** 1 Year

Please check it as online with Euro Code: https://cms.europub.co.uk/gr_check


SIGNATURE

Database: <http://europub.co.uk/>



موقع المجلة الإلكتروني: www.sadaloulum.com

البريد الإلكتروني: sadaloulum@gmail.com

الرقم التسلسلي المعياري الدولي لتعريف الدوريات الإلكترونية: ISSN 2959-9431