

مقترح

الدليل الوطني

لصياغة الاستراتيجيات في الدولة العراقية

نحو حوكمة

ذكية،

وسياسات

مُستدامة،

وريادة مُبتكرة



د.عقيل الخزعلي

رئيس مجلس التنمية العراقي

فهرس المحتويات

| | |
|----|---|
| 1 | الملخص العام بمحتويات الدليل |
| 1 | أولاً/ التمهيد العام |
| 2 | ثانياً/ المفاهيم والمنطلقات التحليلية |
| 3 | ثالثاً/ مراحل صياغة الاستراتيجية العامة في الدولة |
| 4 | رابعاً/ الحقول المؤسسية الحاكمة |
| 5 | خامساً/ معايير الجودة والحوكمة في الاستراتيجيات |
| 6 | سادساً/ الملاحق والأدوات التطبيقية |
| 6 | سابعاً/ الخاتمة والتوصيات الوطنية |
| 7 | تفاصيل مضمون الدليل |
| 7 | ١. التمهيد العام |
| 9 | ٢. المفاهيم والمنطلقات التحليلية |
| 16 | ٣. مراحل صياغة الاستراتيجية العامة في الدولة |
| 20 | ٤. الحقول المؤسسية الحاكمة لصياغة الاستراتيجيات في الدولة |
| 24 | ٥. معايير الجودة والحوكمة والاستدامة في صياغة الاستراتيجيات |
| 28 | ٦. الملاحق والأدوات التطبيقية الداعمة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات |
| 33 | ٧. الخاتمة والتوصيات الوطنية |
| 37 | الملخص التنفيذي |
| 37 | أولاً/ خلفية الدليل |
| 37 | ثانياً/ أهداف الدليل |
| 37 | ثالثاً/ مراحل صياغة الاستراتيجية |

| | |
|-----|--|
| 107 | الملحق (١٨) // المرجع الوطني الموحد لصياغة الاستراتيجيات القطاعية والمحلية |
| 111 | الملحق (١٩) // المنصة الرقمية الوطنية الموحدة لإدارة الاستراتيجيات |
| 115 | الملحق (٢٠) // شبكة المراكز الوطنية المساندة لصياغة وتنفيذ ومراجعة الاستراتيجيات |
| 119 | الملحق (٢١) // الإطار القانوني المقترح لتشريع نظام وطني موحد لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات في الدولة العراقية |
| 123 | الملحق (٢٢) // الإطار المرجعي الوطني لمواءمة الاستراتيجيات العامة مع أهداف التنمية المستدامة |
| 126 | الملحق (٢٣) // التوصيات الختامية وخارطة الطريق التشريعية والتنفيذية لاعتماد الدليل الوطني وبدء تطبيقه |
| 129 | الملحق (٢٤) // الإطار المهني الوطني للجدارات والكفايات والمعايير الواجب توافرها في النخبة الاستراتيجية في الدولة |
| 134 | الملحق (٢٥) // الإطار المؤسسي للأدوار الاستراتيجية الستة في الدولة العراقية |
| 138 | الملحق (٢٦) // المنهجيات العالمية المعتمدة في إدارة دورة الاستراتيجية العامة للدولة |
| 138 | (دليل المقارنات المرجعية الرصينة) |
| 141 | الملحق (٢٧) // الآثار التنموية والمؤسسية والحوكومية المتوقعة من تطبيق الدليل الوطني لصياغة الاستراتيجيات العامة |
| 144 | الملحق (٢٨) // الاستراتيجية بوصفها وظيفة سيادية في الدولة العراقية |
| 147 | (ملخص تنفيذي سيادي موجّه للقيادة العليا) |
| 149 | قائمة بالمراجع والمصادر المهمة |

قائمة الاشكال

| الصفحة | الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 1 | المرتكزات الأساسية للدليل | 1 |
| 2 | البناء الاستراتيجي المتدرج | 2 |
| 4 | مراحل صياغة الاستراتيجية العامة في الدولة | 3 |
| 5 | المتطلبات الاستراتيجية | 4 |
| 11 | المفاهيم والمنطلقات التحليلية | 5 |
| 12 | هرم البناء الاستراتيجي في الدولة | 6 |
| 20 | صياغة الاستراتيجية – المراحل والادوات | 7 |
| 24 | معايير الجودة والحوكمة في الاستراتيجيات | 8 |
| 34 | الخاتمة والتوصيات الوطنية | 9 |
| 49 | تحليل بورتر | 10 |
| 52 | المبادئ الموجهة لبناء المؤشرات | 11 |
| 54 | انواع المؤشرات | 12 |
| 55 | مؤشرات اهداف الدولة | 13 |
| 56 | المؤشرات القطاعية | 14 |
| 64 | مكونات الاطار المنطقي | 15 |

قائمة النماذج

| صفحة | رقم النموذج |
|------|-------------|
| 28 | 1 |
| 29 | 2 |
| 29 | 3 |
| 29 | 4 |
| 30 | 5 |
| 31 | 6 |
| 31 | 7 |
| 32 | 8 |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 1. | الفئات والمنهجيات | 12 |
| 2. | الحقول المؤسسية الحاكمة لصياغة الاستراتيجيات في الدولة | 24-21 |
| 3. | المفاهيم المحورية للصياغة الاستراتيجية | 42-40 |
| 4. | الجهات السيادية والتنسيقية العليا | 43 |
| 5. | الجهات الحكومية التنفيذية القطاعية | 44 |
| 6. | الجهات الداعمة والرقابية | 45-44 |
| 7. | الجهات الداعمة فكرياً وتنموياً | 45 |
| 8. | تحليل SWOT | 47 |
| 9. | تحليل Pestele | 48 |
| 10. | تحليل الفجوات | 49 |
| 11. | انواع السيناريوهات | 50 |
| 12. | جدولة الأولويات الوطنية | 51 |
| 13. | التحديات والمعالجات | 60 |
| 14. | جهات التقييم وادواتها | 75 |
| 15. | أدوات التنسيق ووظائفه | 82 |
| 16. | أوصاف مستويات الأثر | 84 |
| 17. | المجالات والاوزان | 86 |
| 18. | تصنيف الأثر ونسبه | 87 |
| 19. | المستويات التخطيطية ووظائفها | 90 |
| 20. | مؤشرات تقييم جودة الارتباط | 91 |
| 21. | احتياجات الفئات المستهدفة | 93 |
| 22. | المتطلبات المؤسسية للاستراتيجيات | 94 |
| 23. | تفاصيل البرامج التدريبية | 95 |
| 24. | مؤشرات قياس الأثر | 95 |
| 25. | اوصاف الالتزامات السلوكية للاستراتيجي | 98 |
| 26. | توصيف السلوك غير المهني | 99 |
| 27. | مستويات الضج الاستراتيجي | 100 |
| 28. | الاوزان الاستراتيجي النسبية للنضج | 101 |
| 29. | تصنيف نسبة النضج والمقترحات التنفيذية | 102 |
| 30. | المحاور الاستراتيجية وأهدافها | 104 |
| 31. | البرامج القطاعية | 105 |
| 32. | التقدم الزمني لمؤشرات الانجاز | 105 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 109 | المراحل الزمنية لصياغة الاستراتيجية | .33 |
| 111 | خصائص أبعاد المنصة | .34 |
| 113 | مسؤوليات الجهات في المنصة | .35 |
| 116 | أمثلة للقطاعات والوظائف | .36 |
| 116 | مجالات ووظائف المراكز الاقليمية | .37 |
| 117 | قياس الكفاءة- الاهداف والجهات | .38 |
| 118 | مراحل الانتشار للمراكز | .39 |
| 122 | المراحل والاجراءات تشريع قانون الاستراتيجية | .40 |
| 124 | المحاور الوطنية والاهداف الاممية | .41 |
| 125 | مهام الجهات ازاء الاهداف الاممية | .42 |
| 126 | متطلبات مرحلة الاقرار | .43 |
| 127 | الاجراءات المؤسسية | .44 |
| 127 | متطلبات التحسين التقني | .45 |
| 127 | المتطلبات التدريبية | .46 |
| 128 | منظومة التقييم والمراجعة | .47 |
| 135 | توزيع الوظائف الاستراتيجية | .48 |
| 136 | درجة استقلالية الجهات ازاء الوظائف الاستراتيجية | .49 |
| 140 | قابلية تكييف النماذج عراقيا | .50 |

الملخص العام بمحتويات الدليل

أولاً/ التمهيد العام

1. السياق الوطني والدستوري لصياغة الاستراتيجيات

أ. موقع صياغة الاستراتيجيات في النظام الدستوري العراقي (المواد ذات العلاقة: 78، 80، 112، 114، 121)

ب. الفجوة بين النصوص والتطبيق في التخطيط الاستراتيجي العام

ج. التزامات العراق الدولية وأثرها في توجيه السياسات

2. مبررات إعداد هذا الدليل

أ. غياب المنهجية القياسية الموحدة في صياغة استراتيجيات الدولة

ب. الحاجة إلى نماذج مرنة تواكب التحولات البنيوية والمستقبلية

ج. ضمان جودة المخرجات، واستدامة النتائج، وشفافية المسارات

3. المرتكزات الأساسية للدليل

أ. الشرعية الدستورية

ب. الابتكار المؤسسي

ج. التحول الرقمي والذكاء الحكومي

د. التنمية المستدامة

هـ. قيادة الدولة الاستراتيجية



شكل (1): المرتكزات الأساسية للدليل
المصدر/المؤلف

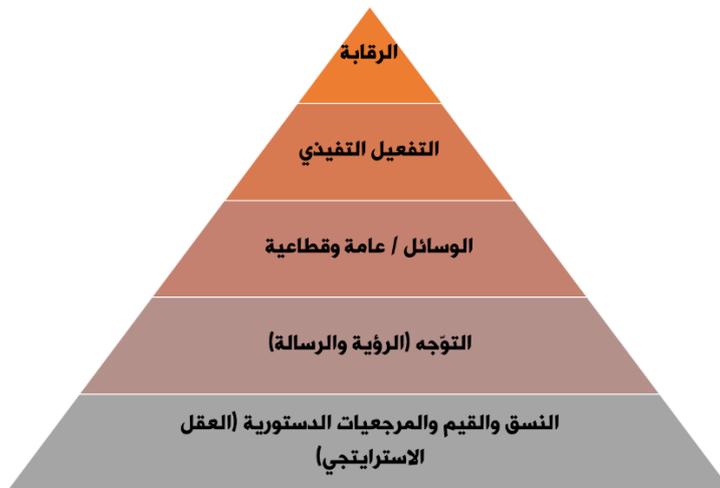
ثانياً/ المفاهيم والمنطلقات التحليلية

1. تعريفات مفصلة للمفاهيم التالية:

- أ. السياسة العامة
- ب. الاستراتيجية الوطنية
- ج. الخطة التنفيذية
- د. حوكمة الاستراتيجيات
- هـ. الذكاء الاستراتيجي
- و. الابتكار المؤسسي
- ز. الرؤية – الرسالة – الأهداف – القيم

2. هرم البناء الاستراتيجي في الدولة:

- أ. القاعدة (القيم والمرجعات الدستورية)
- ب. التوجّه (الرؤية والرسالة)
- ج. الوسائل (الاستراتيجيات العامة والقطاعية)
- د. التفعيل (الخطط التنفيذية)
- هـ. الرقابة (أنظمة المتابعة والتقييم)



شكل (2): البناء الاستراتيجي المتدرج
المصدر/المؤلف

ثالثاً/ مراحل صياغة الاستراتيجية العامة في الدولة

1. مرحلة الاستشراق والتحليل

- أ. أدوات التحليل البيئي (SWOT – PESTEL – Five Forces)
- ب. آليات رصد التحولات والمتغيرات الكبرى
- ج. الاستفادة من النمذجة المستقبلية Scenario Planning

2. مرحلة التحديد والتوجيه

- أ. صياغة الرؤية الوطنية العليا
- ب. إنتاج الأهداف الاستراتيجية الكبرى
- ج. تحديد الأولويات الوطنية وفقاً لمنهج مصفوفة الأولوية الإستراتيجية

3. مرحلة التخطيط والبرمجة

- أ. صياغة السياسات والبدائل
- ب. إعداد الخرائط القطاعية والتشغيلية
- ج. بناء مصفوفات السياسات (Policy Matrix)

4. مرحلة التوافق والتشريع

- أ. توحيد الرؤية بين الجهات التنفيذية والتشريعية والرقابية
- ب. مراجعة الأطر القانونية والتشريعية الداعمة
- ج. دمج الاستراتيجيات في الموازنات العامة (Budget-link Strategy)

5. مرحلة التنفيذ والمتابعة

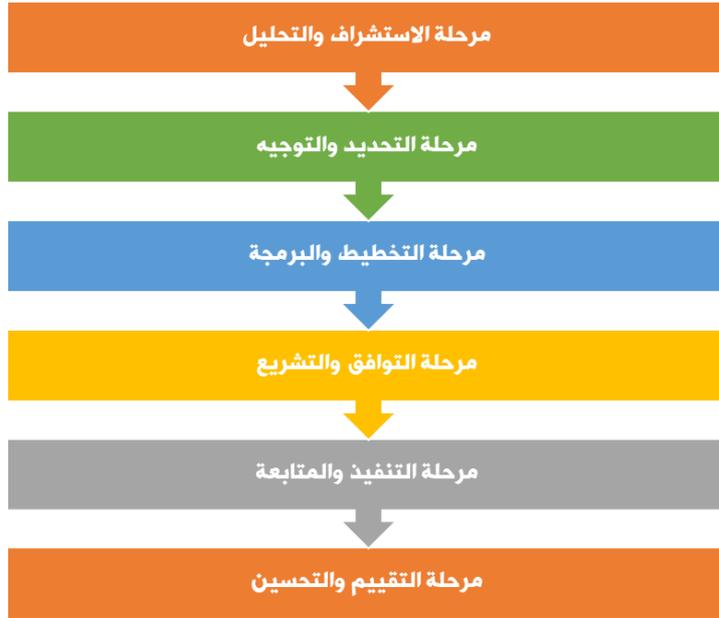
- أ. تحديد الأدوار والمسؤوليات والحوكمة الإدارية
- ب. أدوات المتابعة الذكية (لوحات القيادة – KPI – مؤشرات التنمية)
- ج. الربط مع قواعد البيانات الوطنية ومنصات التحليل

6. مرحلة التقييم والتحسين

أ. آليات المراجعة الاستراتيجية (Strategic Review Mechanisms)

ب. تقارير الأداء السنوية

ج. تطوير الخطط وفق منهج "التغذية الراجعة الاستراتيجية"



شكل (3): مراحل صياغة الاستراتيجية العامة في الدولة
المصدر/المؤلف

رابعاً/ الحقول المؤسسية الحاكمة

1. المتطلبات التشريعية والمؤسسية

أ. تحديث الأطر القانونية ذات العلاقة

ب. إعادة هيكلة المؤسسات الاستراتيجية العليا

ج. دعم استقلالية وحدات السياسات والتخطيط في الوزارات

2. المتطلبات البشرية والإدارية

أ. تأهيل الكوادر وفق مسارات مهنية تخصصية

ب. تفعيل بيوت الخبرة الوطنية في التحليل الاستراتيجي

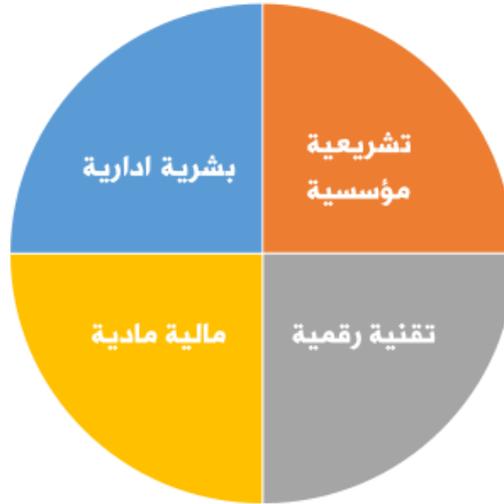
ج. استحداث "أكاديمية وطنية للاستراتيجية والتنمية"

3. المتطلبات التقنية والرقمية

- أ. توظيف الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي
- ب. بناء منصات وطنية موحدة لصياغة وتتبع الاستراتيجيات
- ج. استخدام أدوات التصور البنائي والخرائط الذكية

4. المتطلبات المالية والمادية

- أ. ربط التمويل بالتنفيذ المرحلي
- ب. الحوكمة المالية للمشروعات الاستراتيجية
- ج. تقييم الجدوى والعائد التنموي



شكل (4): المتطلبات الاستراتيجية
المصدر: المؤلف

خامساً/ معايير الجودة والحوكمة في الاستراتيجيات

1. التوافق مع مؤشرات الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs)
2. التماهي مع معايير OECD في الحوكمة الرشيدة
3. الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة الوطنية والدولية
4. تضمين أدوات إدارة المخاطر والمرونة Resilience

سادساً/ الملاحق والأدوات التطبيقية

1. دليل النماذج الاستراتيجية (Templates)
2. مصفوفة المؤشرات القطاعية الموحدة
4. خارطة الجهات الفاعلة في دورة الاستراتيجية
5. نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC للدولة العراقية
6. منهجية بناء الأطر المنطقية للسياسات العامة
7. قاعدة البيانات الوطنية للمشاريع والربط الاستراتيجي

سابعاً/ الخاتمة والتوصيات الوطنية

1. الحاجة إلى مركز وطني موحد لصياغة الاستراتيجيات
2. ضرورة التحول من "رد الفعل" إلى "الاستباق السيادي"
3. إنشاء نظام وطني للمساءلة الاستراتيجية
4. دعوة مفتوحة لعقد "قمة وطنية لصياغة الاستراتيجيات"

تفاصيل مضمون الدليل

١. التمهيدي العام

١.١. خلفيّة الدليل ومقتضياته الوطنية

من المعروف أن الدولة الحديثة أصبحت تُقاس بقوة أجهزتها التنفيذية و بقاء مواردها ، ولكن الأهم هو قياس قدرتها وقدرتها على تحويل التحديات البنيوية والهيكلية إلى فرص استراتيجية، وعلى بناء منظومة تفكير وصناعة قرار قائمة على التوقع والفعالية والتكامل.

وفي ظلّ تعقّد المشهد العراقي بعد عام ٢٠٠٣، ومرور الدولة العراقية بمراحل متوالية من إعادة البناء السياسي والإداري والمؤسسي، ظلّت مسألة "صياغة الاستراتيجيات العامة في الدولة" أحد أبرز التحديات الغائبة أو غير المؤطرة بمنهجية وطنية واضحة.

لقد طرحت استراتيجيات كثيرة عبر الوزارات والهيئات والمجالس المختلفة، بعضها في مجالات الأمن، أو الاقتصاد، أو التنمية البشرية، أو الخدمات، أو العلاقات الخارجية، إلّا أنّ معظمها افتقر إلى:

أ. الرؤية الوطنية الموحدة؛

ب. المنهج القياسي الموحد للصياغة؛

ج. الربط المؤسسي بين الاستراتيجيات؛

د. التوافق مع الإطار الدستوري والتشريعي.

ومن هنا تنبع الحاجة إلى "دليل وطني توجيهي لصياغة الاستراتيجيات في الدولة العراقية"، يكون شاملاً، مرناً، عصياً، وقابلاً للتطبيق، يُسهم في تحقيق التكامل بين السلطات، ويعزز من شرعية القرار، وجودة التنفيذ، واستدامة السياسات.

١.٢. أهداف التمهيدي

يهدف هذا التمهيدي إلى:

أ. بيان الخلفية الدستورية والتنفيذية التي تفرض وجود نظام موحد لصياغة الاستراتيجيات؛

ب. إبراز التحديات التي واجهت الدولة العراقية في العقود الأخيرة بسبب غياب هذا النظام؛

ج. وضع إطار تأسيسي معرفي يُبَرِّز الدليل ويوجِّهه نحو الهدف.

١,٣. المشروعية الدستورية والتشريعية

إنَّ الدستور العراقي النافذ لسنة ٢٠٠٥ قد أرسى في مواده (٧٨، ٨٠، ١١٢، ١١٤، ١٢١...) جملة من المبادئ التي تلزم الدولة بصياغة سياسات واستراتيجيات منسجمة، وعلى رأسها:

أ. المادة (٨٠) التي تحدّد اختصاصات مجلس الوزراء في "وضع السياسة العامة للدولة، والخطط العامة، والإشراف على تنفيذها".

ب. المادة (٧٨) التي تُخوّل رئيس مجلس الوزراء قيادة السياسة العامة، ممّا يستدعي وجود أدوات تنفيذية معرفية واضحة لذلك.

ج. المادة (١١٢) التي تشير إلى الإدارة المشتركة للثروات الطبيعية، ما يستدعي استراتيجيات متعددة المستويات.

غير أنّ غياب الآليات التفسيرية لتطبيق هذه المواد، إضافة إلى تعارض الأولويات بين السلطات والوزارات، أدّى إلى غياب "عقل الدولة الاستراتيجي".

١,٤. أزمة الاستراتيجيات المتناثرة

في العقود الماضية، طُرحت عشرات "الاستراتيجيات" داخل الدولة، بعضها بتمويل دولي، وأخرى بجهد وطني، لكن من دون نظام توجيهي موحد، مما أسفر عن:

أ. تكرار الأولويات بين الوزارات دون تكامل؛

ب. تعارض التوجهات بين الأجهزة التنفيذية؛

ج. ضعف المتابعة والتقييم؛

د. تضييع فرص التمويل والتحالفات التنموية.

وتحولت الاستراتيجية - في كثير من الأحيان - إلى وثائق ورقية "كعالية"، وليس إلى أدوات "قيادية" فعالة.

١,٥. ضرورة الانتقال من "السياسات المنفصلة" إلى "النظام الاستراتيجي الوطني"

إنّ عالم اليوم يعيش تحولات متسارعة في كل المستويات، ما يستدعي من الدولة العراقية أن تخرج من نمط الردّ التفاعلي المتأخّر إلى أسلوب الاستباق الاستراتيجي الذكي، وهو لا يتحقق إلّا عبر بناء نظام متكامل لصياغة وتحديث الاستراتيجيات يشمل:

- أ. إنتاج السياسات بناءً على الاستشراف بعيداً عن الانفعال اللحظي بالأحداث؛
- ب. المزوجة بين التفكير التحويلي والتنفيذي؛
- ج. الربط بين الرؤية الوطنية والبرامج القطاعية؛
- د. حوكمة الأداء الاستراتيجي عبر الرقابة الذكية.

١,٦. فلسفة الدليل ومنهجيّته

يسعى هذا الدليل لأن يكون "دستوراً مرثاً" لصياغة الاستراتيجيات في الدولة العراقية بعيداً عن الجمود الفني للتحريير والتوثيق، حيث يجمع بين:

- أ. العقلنة المؤسسية والابتكار الوطني؛
- ب. المرجعية الدستورية والحسّ الإبداعي؛
- ج. التخطيط متعدد المستويات والتنفيذ متعدد الأدوات؛
- د. مبادئ الحوكمة الرشيدة وقيم السيادة الوطنية.

كما يعتمد على أحدث التجارب الدولية الرائدة (سنغافورة، كندا، فنلندا، الإمارات، شيلي، كوريا الجنوبية...)، لكن من دون نسخ نمطي، إذ ينبري في صياغة مواءمة عميقة مع السياق العراقي، التاريخي والاجتماعي والاقتصادي والديمقراطي والجغرافي.

٢. المفاهيم والمنطلقات التحليلية

٢,١. مدخل مفاهيمي

لا يمكن لأيّ دليل استراتيجي أن يُنتج أثراً فعّالاً ما لم ينطلق من ضبطٍ دقيقٍ للمفاهيم التي تُشكّل أساس الفهم والتحليل والتطبيق. فغياب التعريفات الإجرائية أو التداخل المفاهيمي غالباً ما يقود إلى ازدواجية في المسؤوليات، وتضارب في الأداء، وتشوّه في التنفيذ.

لذا، يُبنى هذا القسم على تحديد المفاهيم الجوهرية التي تقوم عليها عملية صياغة الاستراتيجيات في الدولة، وفق منظور تحليليٍّ ومؤسسيٍّ متسقٍ مع السياق العراقي.

٢,٢. المفاهيم الأساسية

٢,٢,١. السياسة العامة (Public Policy)

هي التوجّهات الرسمية والمعلنة التي تعتمدها الدولة لمعالجة قضية عامة أو تحقيق هدف وطني، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات والبرامج التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية، ضمن إطار زمني ومكاني محدد.

وتعد السياسة العامة "الإطار الأعلى" الذي تُشتق منه الاستراتيجيات والخطط القطاعية.

٢,٢,٢. الاستراتيجية الوطنية (National Strategy)

هي خريطة طريق بعيدة المدى تُحدّد الرؤية العامة للدولة، وأولوياتها، وأهدافها الجوهرية، وترجم إلى برامج تنفيذية منسّقة بين الجهات المختلفة.

تُبنى الاستراتيجية الناجحة على تحليل بيئي شامل، وتتكامل مع السياسات، وتُفعل عبر خطط مرحلية.

٢,٢,٣. الخطة التنفيذية (Action Plan / Implementation Plan)

هي ترجمة تفصيلية للمخرجات الاستراتيجية إلى مشاريع، وأنشطة، وموازنات، ومؤشرات أداء، موزّعة على أطر زمنية ومسؤوليات مؤسسية واضحة.

يُفترض أن تكون كل خطة تنفيذية مرتبطة بمؤشرات أداء ذكية (SMART KPIs).

٢,٢,٤. الحوكمة الاستراتيجية (Strategic Governance)

هي الإطار الناظم الذي يضمن أن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها تتم وفق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والمشاركة، والعدالة.

وتشمل الحوكمة ضبط الأدوار، وتوزيع المسؤوليات، وآليات التنسيق، وقنوات التغذية الراجعة.

٢,٢,٥. الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence)

هو القدرة المؤسسية على جمع وتحليل المعلومات المعقدة من البيئة الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالتحويلات، واستشراف المخاطر، وصناعة قرارات استباقية مبنية على المعطيات.

ويمثل الذكاء الاستراتيجي الأساس في الانتقال من "التخطيط الإداري" إلى "القيادة التحويلية".

٢,٢,٦. الابتكار المؤسسي (Institutional Innovation)

هو تبني الدولة لأساليب غير تقليدية في رسم السياسات وتنفيذها، بما يشمل إعادة هندسة العمليات، واستخدام التقنيات الذكية، وتوظيف نماذج الأعمال الحكومية الجديدة، وفتح المجال أمام الأفكار الريادية من المجتمع.

ولا تكتمل استراتيجية دون تضمين بُعد [الابتكار] كأداة استدامة وتطور.

٢,٢,٧. الرؤية – الرسالة – القيم – الأهداف

- أ. الرؤية/ صورة مستقبلية طموحة ومُلهمة تودّ الدولة تحقيقها في أفق زمني بعيد.
- ب. الرسالة/ الغرض الوجودي للدولة والمؤسسات في خدمة الشعب والمصالح العليا.
- ج. القيم/ المبادئ العليا التي توجه السلوك السياسي والمؤسسي.
- د. الأهداف/ نتائج ملموسة قابلة للتحقيق ضمن مدد وأدوات محددة، تقود نحو تحقيق الرؤية.



شكل (5): المفاهيم والمنطلقات التحليلية
المصدر: المؤلف

٢,٣. هرم البناء الاستراتيجي في الدولة

لبناء دولة قادرة على الإنجاز الاستراتيجي، لا بد من اعتماد هيكل متكامل يتدرج من القاعدة إلى القمة:



شكل (6): هرم البناء الاستراتيجي في الدولة
المصدر/المؤلف

| أدوات مساندة | المنهجيات الأساسية | الفئة القيادية |
|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| دراسة الحالة + العصف | التعليم القائم على الخبرة+ المشكلات | القيادات الناشئة |
| مختبرات القيادة+ التعلم التشاركي | المحاكاة + السيناريوهات | القيادات المتوسطة |
| تحليل السياسات + تقييم الاستباق | مختبرات التحول + VR + PBL | القيادات العليا |
| مسرح القيادة+ الذكاء الاستناعي | التوجيه الاستراتيجي+ الألعاب الكبرى | القيادات السيادية |

الجدول (1): الفئات والمنهجيات

٢,٤. منطلقات التحليل المعاصر لصياغة الاستراتيجيات

يعتمد الدليل على مجموعة من المنطلقات المعرفية والمنهجية الضرورية لضبط التفكير الاستراتيجي، منها:

أ. المنطلق السياقي/ كل استراتيجية تنطلق من واقع الدولة، وبنيتها السياسية، وتركيبها الاجتماعية، وتاريخها التراكمي.

ب. المنطلق الديناميكي/ الاستراتيجيات ليست أدوات ساكنة، بل نظم قابلة للتكيف والتحديث.

ج. المنطلق التشاركي/ لا تُبنى استراتيجية وطنية من غرف مغلقة، بل بمشاركة حقيقية بين الدولة والمجتمع.

د. المنطلق الاستباقي/ المستقبل لا يُنتظر بل يُصنع، عبر أدوات الاستشراف والذكاء الاستراتيجي.

هـ. المنطلق المتكامل/ التخطيط لا ينجح ما لم يُبنى على تكامل القطاعية والأفق الوطني العام.

٢,٥. المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي/ المفهوم والوظيفة والموقع الاستراتيجي

٢,٥,١. المنهاج الوزاري (Ministerial Platform)

هو الوثيقة السياسية الرسمية التي يقدمها رئيس مجلس الوزراء المكلف عند تشكيل الحكومة، وفق ما نصت عليه المادة (٧٦) من الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥، وهي تعبر عن التوجه العام للحكومة الجديدة، وتتضمن الالتزامات العامة والخطوط العريضة لرؤية الحكومة حيال القضايا الداخلية والخارجية والاقتصادية والاجتماعية.

يمثل المنهاج الوزاري "النية السياسية العليا" لرئيس الوزراء المكلف، ويُعرض على مجلس النواب لنيل الثقة. وهو وثيقة غالباً ما تكون مختصرة وذات طابع [سياسي/خطابي]، لا تحتوي على تفاصيل تنفيذية، دقّة لكنه يشكّل أساساً شرعياً للبرامج والسياسات التي تليه.

٢,٥,٢. البرنامج الحكومي (Government Program)

هو الوثيقة التخطيطية التنفيذية التي تقوم الحكومة بصياغتها بعد نيل الثقة، استناداً إلى المنهاج الوزاري، بحيث تُترجم فيها التوجهات العامة إلى سياسات قطاعية واضحة، وبرامج زمنية قابلة للتنفيذ، ومؤشرات أداء قابلة للقياس.

يتضمن البرنامج الحكومي عادةً:

أ. تحديد الأولويات الوطنية والقطاعية؛

ب. جداول زمنية ومالية للتنفيذ؛

ج. آليات التنسيق بين الوزارات والجهات المعنية؛

د. مؤشرات لقياس التقدم في كل محور.

وقد نصَّ "النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي رقم (2) 2019" على البرنامج الحكومي في 38/ أولاً، لذلك يُمكن إعتباره بمثابة الإطار التنفيذي لكل من الرؤية الحكومية والسياسات العامة للدولة خلال دورة حكم معينة.

٢,٦. التكامل البنوي بين المفاهيم / [من الفكرة إلى التطبيق]

لضمان الاتساق المنهجي والاستدامة المؤسسية، يجب أن تُبنى العلاقة بين هذه المفاهيم ضمن سلسلة ترابط متكاملة تتوزع على أربعة مستويات:

٢,٦,١. المستوى السياسي – المرجعي

أ. الدستور

ب. الاستراتيجية (العظمى / الكبرى) للدولة

ج. المنهاج الوزاري

يمثل هذا المستوى القاعدة المرجعية العليا التي تُعبر عن سيادة الدولة وتوجهاتها السياسية العامة، ويُعدّ الإطار الذي يُشتق منه كل من السياسات والاستراتيجيات.

٢,٦,٢. المستوى الاستراتيجي

أ. السياسات العامة

ب. الاستراتيجية الوطنية

ج. الاستراتيجيات القطاعية

يمثل هذا المستوى البنية الفكرية والتنفيذية التي تُوجّه الدولة نحو تحقيق الأهداف العليا من خلال تحليل الواقع، واستشراف المستقبل، وصياغة الرؤية والغايات.

٢,٦,٣. المستوى التخطيطي التنفيذي

أ. البرنامج الحكومي

ب. الخطط التنفيذية

في هذا المستوى، تتحوّل الاستراتيجيات إلى واقع عملي عبر برمجة الأنشطة والمشروعات والأدوات والمؤشرات الزمنية والمالية، بما يضمن تحويل الرؤية إلى نتائج.

٢,٦,٤. المستوى التقييمي الرقابي

أ. الحوكمة الاستراتيجية

ب. أنظمة المتابعة والتقييم

ج. التقارير الحكومية والبرلمانية والدولية

يُعنى هذا المستوى بقياس الأداء وضمان الانحياز للمسار الوطني، ورصد التقدّم، وتحسين جودة التنفيذ، وتصحيح الانحرافات المحتملة، وفق مؤشرات مرجعية محلية ودولية.

٢,٧. النموذج التفاعلي المقترح للعلاقة بين المكونات

في ضوء ما سبق وفي المرحلة الراهنة، يُقترح النموذج التحليلي الآتي:

"الدستور ← الاستراتيجية العظمى ← المنهاج الوزاري ← السياسات العامة ← الاستراتيجية الوطنية ← الاستراتيجية القطاعية ← الخطة التنفيذية ← الرقابة والحوكمة والتقييم"

وهذا النموذج يعكس سيرورة متكاملة تبدأ من التوجّه السياسي السيادي، وتنتهي بـ المساءلة المؤسسية الذكية، بما يضمن أن كل حلقة تدعم الأخرى، دون تعارض أو تكرار أو فراغ مؤسسي.

٢,٨. ملاحظات نقدية تشخيصية

أ. في الواقع العراقي، تُعاني العلاقة بين هذه المستويات من فجوات تطبيقية، ففي الأعم الأغلب؛ يُعدّ المنهاج الوزاري منفصلاً عن برامج الوزارات، أو تُصاغ استراتيجيات وزارية بمعزل عن البرنامج الحكومي.

ب. كما أن الاستراتيجيات القطاعية غالباً ما تفتقر إلى مؤشرات أداء مترابطة أو آليات ربط بقاعدة البيانات الوطنية.

ج. ومن هنا، فإن هذا الدليل يهدف إلى ردم هذه الفجوات عبر تقديم نموذج بنائي متكامل يدمج الفكر السياسي، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة التنفيذية، والحوكمة التقييمية.

٣. مراحل صياغة الاستراتيجية العامة في الدولة

تمثل هذه المرحلة العمود الفقري للدليل، إذ تُحدّد الكيفيّة المنهجية التي تنتقل من خلالها الدولة من الرؤية إلى التنفيذ، مروراً بجميع محطات التفكير والتحليل والبرمجة والمأسسة والرقابة.

وقد جرى تصميم هذه المراحل بما يتناغم مع:

- أ. التشريعات العراقية النافذة؛
- ب. المعايير الدولية المعتمدة (OECD, UNDP, World Bank)؛
- ج. أفضل التجارب العالمية (فنلندا، الإمارات، كندا، كوريا الجنوبية، تشيلي)؛
- د. الخصوصيات الهيكلية والإدارية والاجتماعية العراقية.

وتشمل مراحل صياغة الاستراتيجية ما يأتي:

٣,١ المرحلة الأولى / الاستشراف والتحليل الاستراتيجي

٣,١,١ تحليل السياق الداخلي والخارجي

أ. استخدام أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

- ✓ SWOT (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات)
- ✓ PESTELE (التحليل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني والقيمي)
- ✓ Porter's Five Forces لتحليل التنافس البنيوي في القطاعات.

ب. دراسة مخرجات التقارير الحكومية، والتقارير الدولية الخاصة بالعراق (مثل تقارير البنك الدولي، و"مؤشر الحوكمة العالمي").

٣,١,٢. رصد الاتجاهات والتحوّلات المستقبلية

- أ. استخدام أدوات الاستشراق الاستراتيجي (مثل السيناريوهات البديلة، منحنيات التحوّل، خرائط المستقبل).
- ب. بناء "نوافذ يقطعة استراتيجية" ترصد التغيّرات العالمية والإقليمية المؤثرة في العراق.

٣,١,٣. تشخيص التحديات والفرص

- أ. تصنيف التحديات إلى: (هيكلية، تنظيمية، قانونية، سلوكية، تمويلية، تقنية).
- ب. تحويل الفرص إلى مكاسب استراتيجية عبر دراسات الجدوى الوطنية (Strategic Value Mapping).

٣,٢. المرحلة الثانية/ التحديد والتوجيه

٣,٢,١. صياغة الرؤية الوطنية أو القطاعية العليا

أ. أن تكون الرؤية:

- ✓ مستقبلية (بعيدة الأفق)،
- ✓ شاملة (لكل المجالات)،
- ✓ محفّزة (تعبّر عن طموح جمعي)،
- ✓ واقعية (قابلة للتحقيق).

ب. مثال على رؤية جيدة:

"عراق مستقرّ، مزدهر، عادل، رائد في التنمية المستدامة، وفاعل في النظام الدولي".

٣,٢,٢. تحديد الأهداف الاستراتيجية العليا

- أ. تصاغ الأهداف وفق مبدأ SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، مُحددة زمنياً).
- ب. ربط الأهداف بمخرجات الدستور، والمنهاج الوزاري، ومؤشرات SDGs.

٣,٢,٣. إعداد مصفوفة الأولويات الاستراتيجية

أ. استخدام أدوات تحديد الأولوية:

✓ مصفوفة تأثير × احتمال (Impact vs. Probability Matrix)

✓ تحليل التكاليف والمكاسب (Cost-Benefit Analysis)

✓ تصنيف الأولويات إلى (عاجلة، مهمة، متوسطة المدى، طويلة المدى).

٣,٣. المرحلة الثالثة/ التخطيط والبرمجة

٣,٣,١. صياغة السياسات والخيارات الاستراتيجية

أ. لكل هدف استراتيجي، تُحدّد سياسات ممكنة ومقاربات متعددة (مسارات بديلة).

ب. تُقيّم الخيارات عبر أدوات التحليل المقارن (Comparative Policy Analysis).

ج. تُعتمد السياسات وفق مدى انسجامها مع الإطار الدستوري والبرنامج الحكومي.

٣,٣,٢. إنتاج خرائط العمل القطاعية

أ. إنشاء "خريطة استراتيجية" لكل قطاع (Strategic Map)، تُحدّد:

ب. الجهات المنفذة؛

ج. الموارد المطلوبة؛

د. نقاط التداخل المؤسسي؛

ه. القوانين المساندة أو المعطّلة.

٣,٣,٣. ربط السياسات بالموازنات

أ. استخدام منهج "الميزنة الاستراتيجية" (Strategic Budgeting)

ب. توزيع الموارد بناءً على الأولويات الوطنية، لا على الأعراف الوزارية السابقة.

ج. إدراج البرامج الاستراتيجية ضمن "قانون الموازنة العامة الاتحادي" بملحقه.

٣,٤. المرحلة الرابعة/ التوافق والتشريع والتنسيق

٣,٤,١. مواءمة الاستراتيجية مع الجهات الدستورية المعنية

- أ. عرض الاستراتيجية على مجلس الوزراء واللجان النيابية القطاعية.
- ب. إشراك المحافظات غير المنتظمة بإقليم في الحوار التنسيقي.
- ج. التنسيق مع مجلس النواب والسلطة القضائية وجلس الدولة فيما يخص الأطر التشريعية الداعمة.

٣,٤,٢. مراجعة وتطوير القوانين الداعمة

- أ. تعديل أو إصدار تشريعات تتوافق مع الاستراتيجية.
- ب. العمل على إلغاء القوانين التي تعيق تحقيق الأهداف العامة.
- ج. إنشاء "مصفوفة تشريعية" تطابق بين الأهداف والقوانين.

٣,٥. المرحلة الخامسة/ التنفيذ والمتابعة

٣,٥,١. تحديد المسؤوليات وآليات الحوكمة

- أ. إنشاء وحدات تنفيذ استراتيجية في كل وزارة ومحافظة.
- ب. وضع خطوط اتصال واضحة بين الجهات (Inter-agency Coordination).
- ج. تأسيس "مركز وطني للقيادة الاستراتيجية" بمكتب رئيس الوزراء.

٣,٥,٢. استخدام أدوات التنفيذ الذكي

- أ. منصة رقمية وطنية لرصد الأداء.
- ب. لوحات قيادة Dashboard يومية وأسبوعية.
- ج. الربط مع أنظمة المراقبة المالية والإدارية والرقمية.

٣,٥,٣. إدارة الموارد والمخاطر

- أ. توزيع الموارد البشرية والمادية والفنية وفق خطط مدروسة.
- ب. إعداد خطة إدارة المخاطر (Risk Management Plan).
- ج. بناء مرونة استراتيجية (Strategic Resilience) للتعامل مع المفاجآت.

٣,٦. المرحلة السادسة/ التقييم والمراجعة والتحسين

٣,٦,١. تطوير نظام وطني للتقييم

- أ. مؤشرات كمية ونوعية لقياس الأثر (Outcome KPIs)
- ب. مراجعة دورية (نصف سنوية، سنوية، كل سنتين)
- ج. تضمين تقارير المراقبة في التقارير البرلمانية والمالية.

٣,٦,٢. آليات التغذية الراجعة والتحسين المستمر

- أ. فرق مراجعة خارجية مستقلة.
- ب. استطلاعات رأي للمواطنين وأصحاب المصلحة.
- ج. إعادة توجيه الاستراتيجية بناءً على المعطيات الحديثة.

٣,٦,٣. توثيق الدروس المستفادة

- أ. أرشفة المخرجات والتحديات والنتائج في "قاعدة بيانات وطنية" في وزارة التخطيط.
- ب. بناء "ذاكرة استراتيجية مؤسسية" لمنع تكرار الإخفاقات السابقة.



٤. الحقول المؤسسية الحاكمة لصياغة الاستراتيجيات في الدولة

تعدُّ صياغة الاستراتيجية العامة للدولة عمليةً متعدّدة الأبعاد، لا يُمكن أن تتحقّق على نحو فعالٍ ومستدامٍ إلّا إذا استندتْ إلى بيئةٍ مؤسسيةٍ ناضجة، وقادرةٍ على توجيهها، وتنفيذها، ومراقبتها، وتحسينها.

ويُعنى هذا القسم بتفصيل الحقوق المؤسسية الحاكمة التي تُشكّل الأساس التمكيني لتنفيذ أيّ استراتيجية وطنية أو قطاعية، موزعةً على ستة مجالاتٍ رئيسة، على النحو الآتي:

| ت | الحقول الحاكمة | متطلبات التطوير | الملاحظات |
|-----|--------------------------|----------------------------|--|
| ٤,١ | الحقل التشريعي والتنظيمي | الإطار القانوني والدستوري | يستند النظام الاستراتيجي في الدولة إلى: أ. الدستور العراقي: المواد (٧٨، ٨٠، ١١٢، ١٢١)؛ ب. قانون الموازنة: كمحدد تمويلي؛ ج. قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم (٦) لسنة ٢٠١٩؛ د. النظام الداخلي لمجلس الوزراء؛ ه. قوانين الوزارات والهيئات المستقلة. |
| | | | أ. مراجعة القوانين التي تعرقل التكامل بين الوزارات في تنفيذ الاستراتيجيات. ب. سنّ قانون خاص بـ "الاستراتيجية الوطنية للدولة" يُعرّف الأدوار والمسؤوليات والضوابط. ج. إدماج أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في التشريعات القطاعية. د. إلزام جميع الجهات بصياغة استراتيجيات ضمن سقف تشريعي موحد. |
| ٤,٢ | الحقل الإداري والتنفيذي | هياكل الحوكمة الاستراتيجية | أ. إنشاء "مركز وطني لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات" يرتبط برئيس مجلس الوزراء، ويضم كوادراً متخصصة، وممثلين عن جميع الوزارات والمحافظات. ب. تشكيل "لجنة وطنية عليا للتخطيط الاستراتيجي" ذات طابع دستوري. ج. تفعيل وحدات التخطيط الاستراتيجي داخل كل وزارة وهيئة ومحافظة. |

| | | | |
|---|------------------------------------|------------------------------|-------------|
| <p>أ. تصميم نظام تبادل معلومات بين المؤسسات الحكومية (Inter-Governmental Exchange).</p> <p>ب. اعتماد بروتوكولات تنسيقية بين الوزارات لتجنب التضارب والتكرار.</p> <p>ج. إصدار دليل حكومي موحد لصياغة الاستراتيجيات القطاعية.</p> | <p>أدوات التنسيق المؤسسي</p> | | |
| <p>أ. توحيد المرجعيات المؤسسية في الدولة لصياغة السياسات (إلغاء التعدد غير المنضبط).</p> <p>ب. إعادة هندسة الهيكليات الوظيفية للمؤسسات بما يخدم مرونة التطبيق الاستراتيجي.</p> <p>ج. دمج وحدات تحليل السياسات مع وحدات التخطيط والمتابعة في "مراكز استراتيجية قطاعية".</p> | <p>متطلبات البناء المؤسسي</p> | <p>الحقل المؤسسي والهيكل</p> | <p>.٤,٣</p> |
| <p>أ. إنشاء وحدات خاصة بـ "تحليل الأثر الاستراتيجي للقرارات" ضمن مكتب رئيس الوزراء ومجالس المحافظات/ دائرة التنسيق الحكومي</p> <p>ب. قيام وزارة التخطيط بتوفير فرق مختصة بصياغة "تقديرات استراتيجية وطنية" (National Strategic Assessments) لكل دورة حكومية.</p> | <p>بناء منظومات دعم القرار</p> | | |
| <p>أ. بناء مسارات مهنية وطنية في "إدارة السياسات العامة" و"القيادة الاستراتيجية".</p> <p>ب. تأسيس "أكاديمية الدولة لحوكمة السياسات والاستراتيجيات والخطط" بإشراف الحكومة ومراكز البحث العراقية.</p> <p>ج. اعتماد دورات إلزامية للقادة التنفيذيين والمديرين العاملين في موضوعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ التفكير الاستراتيجي، ✓ إدارة التغيير، ✓ الذكاء المؤسسي، | <p>التأهيل الاستراتيجي للكوادر</p> | <p>الحقل البشري والمعرفي</p> | <p>.٤,٤</p> |

| | | | |
|---|--|-----------------------------|------|
| ✓ أدوات التخطيط التحويلي. | | | |
| <p>أ. إنشاء قاعدة بيانات وطنية للاستراتيجيات السابقة والدروس المستفادة.</p> <p>ب. تبني برامج تبادل معرفي مع دول متقدمة في إدارة الاستراتيجيات.</p> <p>ج. تطوير شراكات مع الجامعات العراقية والكليات المتخصصة لإعداد بحوث سياسات وطنية داعمة.</p> | <p>تطوير المعرفة الوطنية التراكمية</p> | | |
| <p>أ. اعتماد الميزنة القائمة على الأداء في تمويل الاستراتيجيات، وربط الإنفاق بالمخرجات.</p> <p>ب. تخصيص "حساب خاص للتنمية الاستراتيجية" داخل الموازنة العامة.</p> <p>ج. تضمين فقرات مالية واضحة في كل استراتيجية، توضح:</p> <p>د. مصادر التمويل،</p> <p>هـ. آليات الصرف،</p> <p>و. نسب التمويل على مراحل التنفيذ.</p> | <p>الربط بين التخطيط والتمويل</p> | <p>الحقل المالي والمادي</p> | .٤,٥ |
| <p>أ. مراقبة إنفاق الاستراتيجيات عبر هيئة الرقابة المالية وديوان الرقابة والجهات المختصة ذات العلاقة.</p> <p>ب. إعداد تقارير دورية للإنفاق الاستراتيجي ضمن "نظام حوكمة الموارد الوطنية".</p> <p>ج. دمج البرمجة متعددة السنوات في إدارة التمويل الاستراتيجي.</p> | <p>الحوكمة المالية</p> | | |
| <p>أ. بناء "منصة رقمية وطنية موحدة لصياغة وتتبع الاستراتيجيات" متكامل مع:</p> <p>ب. نظام إدارة الموازنة،</p> | <p>منصات التخطيط</p> | <p>الحقل الرقمي والتقني</p> | .٤,٦ |

| | | |
|---|--|------------------------------|
| <p>ج. نظام المتابعة الحكومية، د. قواعد بيانات السكان والخدمات. ه. إنشاء لوحات قيادة تفاعلية (Interactive Dashboards) على مستوى كل وزارة ومحافظة</p> | <p>والمتابعة الرقمية</p> | <p>والذكاء الاصطناعي</p> |
| <p>أ. استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتحليل الاتجاهات المستقبلية وتحديد المخاطر الاستباقية. ب. تطوير "أنظمة دعم القرار الاستراتيجي" بالاعتماد على البيانات الضخمة (Big Data). ج. إدخال أدوات "التخطيط الرقمي التفاعلي" (مثل: Digital Twin – Simulations – Strategic Games).</p> | <p>توظيف الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي</p> | |

الجدول (2): الحقول المؤسسية الحاكمة لصياغة الاستراتيجيات في الدولة

٥. معايير الجودة والحكومة والاستدامة في صياغة الاستراتيجيات

لضمان فاعلية الاستراتيجية الوطنية أو القطاعية، فإنه لا يجوز الأكتفاء بإعداد وثيقة أو خطة تنفيذية؛ إذ يتوجب أن تخضع العملية برمتها إلى منظومة متكاملة من معايير الجودة المؤسسية، وآليات الحوكمة الرشيدة، ومبادئ الاستدامة المتوازنة.



شكل (8): معايير الجودة والحكومة في الاستراتيجيات
المصدر/المؤلف

ويُفصّل هذا القسم تلك المعايير ضمن أربعة أطر متكاملة:

٥,١ معاييرُ الجودةِ في الصياغةِ الاستراتيجية

٥,١,١ معايير إعداد المحتوى الاستراتيجي

- أ. **الوضوح المفاهيمي/ تعريف دقيق لمكونات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج).**
- ب. **الاتساق الداخلي/ ارتباط منطقي بين التحليل، الأهداف، والوسائل.**
- ج. **الترباط القطاعي/ تناغم الاستراتيجيات المختلفة (الأمن، الاقتصاد، الصحة، التعليم، الطاقة...).**
- د. **المرجعية الرقمية/ استناد الصياغة إلى بيانات حديثة وموثوقة، كميّة ونوعية.**

٥,١,٢ معايير التصميم المنهجي

- أ. **المنهجية العلمية/ استخدام أدوات تحليل واستشراف معتمدة عالمياً (SWOT, PESTEL, BSC, GAP...).**
- ب. **المؤشرات القابلة للقياس/ تضمين أهداف ذكية SMART KPIs.**
- ج. **تحديد الزمن والتمويل والمسؤوليات بوضوح ضمن مصفوفة التنفيذ.**
- د. **التحقق من التكامل مع المنهاج الوزاري.**

٥,٢ معايير الحوكمة الرشيدة للاستراتيجيات

٥,٢,١ الحوكمة المؤسسية

فصل السلطات وتوزيع المسؤوليات في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية:

- أ. **السلطة التنفيذية/ قيادة وتنسيق؛**
- ب. **السلطة التشريعية/ رقابة وتشريع داعم؛**
- ج. **السلطة القضائية/ مراجعة قانونية عند التنازع.**

٥,٢,٢. الحوكمة التشاركية

ضرورة إشراك الفئات الآتية في مراحل الصياغة:

- أ. الجهات الحكومية المركزية والمحلية؛
- ب. ممثلو المحافظات غير المنتظمة في إقليم؛
- ج. القطاع الخاص والنقابات المهنية؛
- د. المجتمع المدني والجامعات؛
- هـ. فئات النساء والشباب والفئات الهشة.
- و. استخدام أدوات الحوار المجتمعي (مثل المنصات الرقمية، والندوات الوطنية، والاستبيانات التفاعلية).

٥,٢,٣. الحوكمة الرقابية

اعتماد نظام رقابة ثلاثي:

- أ. رقابة ذاتية من جهة التنفيذ؛
- ب. رقابة إدارية من الحكومة ومجلس الوزراء؛
- ج. رقابة خارجية من البرلمان، وديوان الرقابة، وهيئة النزاهة، والمجتمع.

٥,٣. معايير الاستدامة متعددة الأبعاد

٥,٣,١. الاستدامة الاقتصادية

- أ. تحقيق كفاءة الموارد وتقليل الهدر.
- ب. تعزيز التمويل التنموي طويل الأمد.
- ج. إدماج استراتيجيات توليد الإيرادات وتعزيز القطاع الخاص.

٥,٣,٢. الاستدامة الاجتماعية

- أ. التوازن الجغرافي في توزيع المشاريع.
- ب. إدماج الفئات المهمشة ضمن أهداف الاستراتيجية.
- ج. تعزيز رأس المال الاجتماعي والهوية الوطنية الجامعة.

٥,٣,٣. الاستدامة البيئية

- أ. الالتزام بأهداف "التحول الأخضر" ومكافحة تغيّر المناخ.
- ب. إدراج مبادئ "الاقتصاد الدائري" و"المدن الذكية" في المشاريع الكبرى.
- ج. الربط مع اتفاق باريس المناخي وأهداف الأمم المتحدة.

٥,٣,٤. الاستدامة المؤسسية

- أ. تقليص الاعتماد على الشخصنة في القيادة لصالح النظم المؤسسية.
- ب. إدراج آليات المؤسسة (مثل الدليل، والنماذج، والتوصيفات) لضمان استمرار الاستراتيجية رغم تغيّر الحكومات.
- ج. نقل المعرفة عبر دورات وخطط للتوارث الإداري والمعرفي.

٥,٤. معايير الربط مع المرجعيات الدولية والوطنية

٥,٤,١. التوافق مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs 2030)

وجوبان تكييف الاستراتيجية الاستراتيجية العراقية بحيث تخدم تحقيق أهداف مثل:

- أ. القضاء على الفقر،
- ب. جودة التعليم،
- ج. الصحة الجيدة،
- د. العمل اللائق،
- هـ. المؤسسات القوية.

٥,٤,٢. الالتزام بإرشادات المنظمات الدولية

❖ على سبيل المثال

- أ. دليل التخطيط الحكومي OECD؛
- ب. نماذج البنك الدولي؛
- ج. توصيات ESCWA بشأن إدارة التنمية في الدول العربية.

٥,٤,٣. الانسجام مع السياق العراقي

- أ. المواءمة مع البرنامج الحكومي والمنهاج الوزاري والموازنات.
- ب. احترام التوازن بين المركز والمحافظات، وبين المؤسسات الدستورية.
- ج. تضمين خصوصية العراق الاجتماعية والاقتصادية والتاريخية.

٦. الملاحق والأدوات التطبيقية الداعمة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات

تمثل الملاحق التطبيقية الجزء العملي من هذا الدليل، وهي توفر جملة من الأدوات والنماذج والقوالب والمصفوفات التي تُعين المؤسسات الحكومية ومراكز التخطيط والهيئات الإدارية على تفعيل محتوى الدليل وتحويله إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والقياس والتحسين. وقد جرى تصميم هذه الأدوات بناءً على مراجعة دقيقة لأفضل الممارسات العالمية، وتجارب الدول الرائدة، وسياقات الدولة العراقية، لتكون قابلة للتكيف على المستويات الوطنية، والقطاعية، والمحلية.

٦,١. دليل النماذج الاستراتيجية القياسية (Templates)

٦,١,١. نموذج إعداد الرؤية والرسالة والأهداف

- أ. حقل خاص بصياغة الرؤية المستقبلية وفق معيار SMART-V.
- ب. أدوات توليد وصياغة الرسالة وفق الوظيفة الاجتماعية للدولة.
- ج. تحديد الأهداف الاستراتيجية العليا وربطها بالمؤشرات.

| المؤشرات | الأهداف الاستراتيجية العليا للدولة | الرسالة | الرؤية |
|----------|------------------------------------|---------|--------|
|----------|------------------------------------|---------|--------|

نموذج (1)

٦,١,٢. نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية

جدول مقسم إلى:

- أ. SWOT Matrix (تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات).
- ب. PESTELE Matrix (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية، القيمية).

ج. Porter Matrix لتحليل البيئة التنافسية.

| | | |
|--------------------------------|-----|------------------|
| كل ما يتعلق بالدولة او المؤسسة | S+W | البيئة الداخلية |
| PESTELE | O+T | البيئة الخارجية |
| Porter Matrix | | البيئة التنافسية |

نموذج (2)

٦,١,٣. نموذج مصفوفة البرامج التنفيذية

يشمل الأعمدة الآتية:

| ت | اسم البرنامج | الهدف الاستراتيجي | الانشطة الفرعية | المسؤول التنفيذي | الموازنة التقديرية | الجدول الزمني | مؤشرات القياس |
|---|--------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|---------------|---------------|
| | | | | | | | |

نموذج (3)

٦,٢. مصفوفات المؤشرات الوطنية والقطاعية الموحدة

٦,٢,١. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

- مؤشرات كمية، مثل: (عدد المدارس/المستشفيات/الوظائف الجديدة...).
- مؤشرات نوعية (مستوى الرضا، نوعية التعليم، العدالة في التوزيع...).
- مؤشرات تقييم الأثر (Impact Indicators)
- مؤشرات نجاعة الإنفاق (Cost-Efficiency Indicators)

| ت | المؤشرات | المصاديق |
|----|---------------|----------|
| 1. | كمية | |
| 2. | نوعية | |
| 3. | تقييم الأثر | |
| 4. | نجاعة الإنفاق | |

نموذج (4)

٦,٢,٢. ربط المؤشرات بالأهداف العالمية والمحلية

جدول يوضح ارتباط كل مؤشر مع:

- أ. أحد أهداف التنمية المستدامة (SDGs)؛
- ب. هدف من البرنامج الحكومي؛
- ج. فقرة من المنهاج الوزاري؛
- د. مؤشر دولي (Doing Business, GGI, Human Development Index).

٦,٣. خارطة الجهات الفاعلة في دورة الاستراتيجية

٦,٣,١. توصيف الجهات وأدوارها

- أ. رئاسة مجلس الوزراء – القيادة والتنسيق العام؛
- ب. مجلس النواب – التشريع والمراقبة؛
- ج. الوزارات – التنفيذ القطاعي؛
- د. المحافظات – التطبيق المحلي؛
- هـ. ديوان الرقابة المالية – المتابعة المحاسبية؛
- و. هيئة النزاهة – ضمان الشفافية؛
- ز. المجتمع المدني – المراقبة والمساءلة الاجتماعية؛
- ح. القطاع الخاص – الشراكة في التنفيذ.

٦,٣,٢. مصفوفة الأدوار والمسؤوليات

جدول يوضح التداخل والتكامل المؤسسي لكل مرحلة من مراحل الاستراتيجية، وفق أربعة محاور:

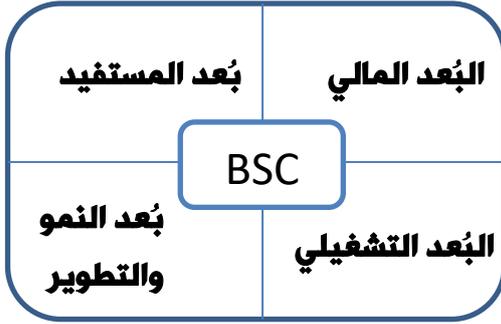
| ت | المرحلة الاستراتيجية | الجهة | الملاحظات |
|----|----------------------|-------|-----------|
| 1. | من يقرّر؟ | | |
| 2. | من ينفذ؟ | | |
| 3. | من يراقب؟ | | |
| 4. | من يُقيم؟ | | |

نموذج (5)

٦,٤. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC) للدولة

٦,٤,١. الأبعاد الأساسية للبطاقة

- أ. البُعد المالي / التوازن بين الإنفاق والعائد.
- ب. بُعد المستفيد / مستوى رضا المواطنين والشركاء.
- ج. البُعد التشغيلي / كفاءة العمليات المؤسسية.
- د. بُعد النمو والتطوير / التحول الرقمي، والابتكار، وتطوير القدرات.



نموذج (6)

٦,٤,٢. آلية التفعيل

- أ. إدراج البطاقة في تقارير الأداء السنوية للحكومة.
- ب. استخدام البطاقة لرصد أداء الوزارات وفق أهدافها الاستراتيجية.
- ج. ربط مخرجات البطاقة بالمساءلة السياسية والإدارية.

٦,٥. دليل بناء الإطار المنطقي للاستراتيجية (Logical Framework)

٦,٥,١. عناصر الإطار المنطقي

| ت | العنصر | الملاحظات |
|----|------------------------------|-----------|
| 1. | الأثر المتوقع / الهدف العام؛ | |
| 2. | النتائج / الأهداف الخاصة؛ | |
| 3. | المخرجات المتوقعة؛ | |
| 4. | الأنشطة؛ | |
| 5. | المؤشرات؛ | |
| 6. | مصادر التحقق؛ | |
| 7. | الافتراضات والمخاطر. | |

نموذج (7)

٦,٥,٢. تطبيقات الإطار المنطقي

يمكن استخدامه في:

- أ. تصميم المشروعات الكبرى؛
- ب. تحليل الجدوى الاستراتيجية؛
- ج. ربط النتائج بالموازنة.

٦,٦. قاعدة البيانات الوطنية للمشاريع وربطها الاستراتيجي

٦,٦,١. تصميم قاعدة البيانات

واجهة رقمية شاملة تُسجّل جميع المشاريع الحكومية، مع:

- أ. كود المشروع؛
- ب. الجهة المنفذة؛
- ج. التمويل والمصدر؛
- د. العلاقة بالاستراتيجية الوطنية؛
- هـ. نسب الإنجاز؛
- و. تقارير التقييم المرحلي.

| ت | المشروع | كود المشروع | جهة التنفيذ | التمويل ومصدره | العلاقة بالاستراتيجية | نسبة الانجاز | التقييم والمراحل |
|---|---------|-------------|-------------|----------------|-----------------------|--------------|------------------|
|---|---------|-------------|-------------|----------------|-----------------------|--------------|------------------|

نموذج (8)

٦,٦,٢. الفائدة التطبيقية

- أ. تفادي الازدواجية؛
- ب. تحسين التنسيق؛
- ج. تتبع الموارد؛
- د. تعزيز الشفافية؛

ه. تسهيل المراجعة والتحديث.

٧. الخاتمة والتوصيات الوطنية

٧,١. خاتمة الدليل / [من التشتت إلى التمرکز، ومن الارتجال إلى الاستراتيجية]

لقد مرّت الدولة العراقية منذ عام ٢٠٠٣ بموجات متعاقبة من التحوّلات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والمؤسسية، أفرزت حاجة ملحة إلى نظام وطني موحد لصياغة الاستراتيجيات العامة.

ومع كل حكومة جديدة، تُطرح وثائق وأوراق ومنهاج وزاری وبرنامج حكومي، إلا أن غياب المرجعية المؤسسية والمنهجية الموحدة في صياغة وتفعيل وتقييم هذه الاستراتيجيات قد جعل من كثير منها أقرب إلى التمنيات منها إلى أدوات التغيير الواقعي.

لا يسعى هذا الدليل الوطني إلى تعقيد العمل الحكومي، إنما يحرص على عقلنته وتمكينه وتوجيهه نحو الفعل الاستباقي المنتج. إنّ بناء دولة حديثة يمكن أن من الإنفاق، ولا من السياسات الشعبوية، إنه يتأسس على التفكير المنهجي المنظم، المبني على: (الرؤية، والحوكمة، والمعرفة، والمأسسة، والتقييم).

لقد جمعت في هذا الدليل أبرز المفاهيم، والنماذج، والممارسات، والمداخل المؤسسية الحديثة، وجرى تكييفها مع السياق الدستوري العراقي، وخصوصية الدولة: (كمجتمع في طور التحوّل، وبنية سياسية في طور التشكّل، واقتصاد في طور التكيّف).

ومنه، تتخلص في ما يأتي التوصيات الوطنية الكبرى، لضمان الانتقال من "المقاربة التقليدية للتخطيط" إلى "القيادة الاستراتيجية المتكاملة".



شكل (9): الخاتمة والتوصيات الوطنية
المصدر/المؤلف

٧,٢. التوصيات الوطنية المقترحة

٧,٢,١. تأسيس مرجعية وطنية دائمة للاستراتيجية العامة

إنشاء "المركز الوطني لصياغة الاستراتيجيات"، بإشراف مباشر من مكتب رئيس مجلس الوزراء، ويضم وحدات مختصة في:

- أ. التحليل السياسي والاجتماعي؛
- ب. النمذجة الاقتصادية والاستشراف؛
- ج. المتابعة والتقييم الاستراتيجي؛
- د. حوكمة البيانات وربط الخطط بالموازنات.

٧,٢,٢. تشريع قانون خاص بـ "إدارة الاستراتيجية الوطنية للدولة"

يُنظّم القانون العلاقة بين:

- أ. المنهاج الوزاري؛
- ب. البرنامج الحكومي؛
- ج. السياسة العامة؛
- د. الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية؛

- ه. الخطط التنفيذية؛
- و. التقارير الرقابية؛
- ز. أدوات التقييم والمراجعة.
- ح. يضمن القانون ديمومة العمل الاستراتيجي بعيداً عن تقلبات الأشخاص أو الحكومات.

٧,٢,٣. تحويل الاستراتيجية إلى ثقافة إدارية في الدولة

دمج موضوع "التخطيط الاستراتيجي" في:

- أ. تدريب وكلاء الوزارات والمديرين العامين ومن هم بدرجتهم؛
- ب. مناهج معهد التطوير الحكومي؛
- ج. برامج التعيين في الوظائف العليا؛
- د. آليات التقييم السنوي للأداء المؤسسي.

٧,٢,٤. تفعيل منصة وطنية رقمية للاستراتيجية الحكومية

تجمع فيها كافة:

- أ. الوثائق الوطنية (رؤى - استراتيجيات - برامج - خطط - تقارير)؛
- ب. جداول التنفيذ الزمنية والموازنات؛
- ج. مؤشرات الأداء وتحليلات المتابعة؛
- د. أدوات التعديل والتحسين المستمر.

٧,٢,٥. عقد "قمة وطنية سنوية للاستراتيجية"

تكون برعاية الحكومة، وتشارك فيها:

- أ. السلطات الدستورية الثلاث؛
- ب. المحافظون؛
- ج. الجامعات ومراكز الفكر؛
- د. القطاع الخاص والمجتمع المدني.

تعرض فيها:

- أ. مخرجات العام؛
- ب. تحديات التطبيق؛
- ج. الاتجاهات المستقبلية؛
- د. مراجعات الأداء الاستراتيجي الوطني.

٧,٢,٦. تعزيز الشفافية والمساءلة الاستراتيجية

أ. إلزام الحكومة بنشر تقرير سنوي استراتيجي عام يتضمّن:

- ✓ نسب التقدم في كل استراتيجية؛
- ✓ نسب الصرف والإنجاز؛
- ✓ مؤشرات التحوّل النوعي؛
- ✓ المعوقات المقابلة وسبل تجاوزها.

ب. تطوير دور ديوان الرقابة المالية ليشمل "الرقابة الاستراتيجية".

٧,٢,٧. إدماج المحافظات غير المنتظمة بإقليم في نظام التخطيط الوطني

- أ. بناء وحدات استراتيجية في كل محافظة، ترتبط بالمركز الوطني.
- ب. تدريب الوزارات ورؤساء الجهات والمحافظين وفرقهم على استخدام الأدوات الرقمية والتخطيط الاستباقي.
- ج. إدخال اللامركزية الذكية في التنفيذ، مع المركزية التوجيهية في الرؤية.

٧,٣. الختام... إلهم

لا ثبني الدول بالخطابات، ولا تستقيم بالخطط المتفرقة، ففي العصر الجديد أضحت الدول ثبني برؤية وطنية جامعة، ومؤسسات تنموية مرنة، واستراتيجيات صامدة تُجيد التكيف والتجديد، وتحسن الإدارة بالمعرفة، والقيادة بالقيم.

وفي عراق جريح ما بين ماضٍ مَثَقَلٍ ومستقبلٍ مبهم، يبقى الأمل معقوداً على جيلٍ جديدٍ من القادة والإداريين والمفكرين، الذين يصيغون الاستراتيجية كواجبٍ وظيفي، و كرسالة بناء وطن، وصيانة أجيال، وتمكين إنسان.

الملّخص التنفيذي

الدليل الوطني لصياغة الاستراتيجيات في الدولة العراقية

"نحو قيادة استراتيجية مستدامة... ننتج دولة قوية وعدلاً راشداً"

أولاً/ خلفية الدليل

يأتي هذا الدليل استجابةً لحاجة الدولة العراقية إلى إطار موحد ومرن لصياغة الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية، يُراعي الدستور العراقي، ويتناغم مع أحدث الممارسات الدولية، ويعالج التشتت الحاصل في التخطيط العام، ويحوّل الاستراتيجيات من أوراق نظرية إلى أدوات قيادية فعالة.

ثانياً/ أهداف الدليل

- أ. توفير مرجعية وطنية للصياغة الاستراتيجية المنضبطة.
- ب. ضمان التكامل بين المنهاج الوزاري، البرنامج الحكومي، السياسات العامة، والاستراتيجيات القطاعية.
- ج. إدخال أدوات التفكير الاستباقي، والتحليل المؤسسي، والمتابعة الذكية.
- د. تمكين القادة وصناع القرار من أدوات التخطيط، والحوكمة، والتقييم المستدام.

ثالثاً/ مراحل صياغة الاستراتيجية

1. التحليل والاستشراق/ تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات SWOT وPESTEL والسيناريوهات.
2. التوجيه/ صياغة الرؤية الوطنية، وتحديد الأهداف العليا، ومصفوفات الأولوية.
3. البرمجة/ تصميم السياسات، وربطها بالموازنات والخطط التنفيذية.
4. التنسيق/ مواءمة الجهات المعنية، وتشريع القوانين الداعمة، وضمان الربط المؤسسي.
5. التنفيذ/ تحديد المسؤوليات، وإنشاء وحدات تنفيذ، وتفعيل المنصات الرقمية.
6. التقييم والتحسين/ نظام رقابة داخلي وخارجي، تقارير مؤشرات، مراجعة دورية.

رابعاً/ الحقول المؤسسية الحاكمة

- أ. تشريعية/ تأسيس قانون وطني خاص بالاستراتيجية.
- ب. إدارية/ بناء هياكل وطنية وقطاعية للتخطيط.
- ج. مؤسسية/ دمج وحدات السياسات والتخطيط والمتابعة.
- د. بشرية/ تدريب القادة والمسؤولين عبر أكاديميات تخصصية.
- هـ. مالية/ ميزنة استراتيجية، وربط الإنفاق بالمخرجات.
- و. رقمية/ منصات حكومية للقيادة والمراقبة، باستخدام الذكاء الاصطناعي.

خامساً/ المعايير المعتمدة

- أ. الجودة/ وضوح، واقعية، قابلية للقياس.
- ب. الحوكمة/ مشاركة، شفافية، مساءلة.
- ج. الاستدامة/ اقتصادية، اجتماعية، بيئية، مؤسسية.
- د. الربط الدولي/ توافق مع SDGs، وأطر OECD والبنك الدولي.

سادساً/ الأدوات التطبيقية المرافقة

- أ. نماذج جاهزة للرؤية، وتحليل السياق، والبرمجة التنفيذية.
- ب. مصفوفات المؤشرات الوطنية والقطاعية.
- ج. بطاقة أداء متوازن للدولة.
- د. قاعدة بيانات المشاريع وربطها بالاستراتيجيات.
- هـ. خارطة الجهات الفاعلة وأدوارها.

سابعاً/ التوصيات التنفيذية الفورية

1. تأسيس مركز وطني للاستراتيجية العامة.
2. تشريع قانون "إدارة الاستراتيجية الوطنية للدولة".
3. عقد قمة وطنية سنوية لعرض المخرجات والتقييم.
4. إدماج المحافظات ومؤسسات المجتمع في التخطيط الوطني.
5. تفعيل الشفافية بنشر تقرير استراتيجي وطني سنوي.

الحمد

" إنَّ الدولة التي لا تمتلك رؤية استراتيجية، تُصبح رهينة الأزمات، وعبدة اللحظة. أما الدولة التي تملك رؤيةً وقاعدةً مؤسسيةً للتخطيط، فهي وحدها القادرة على العبور (من الشك إلى الثقة)، (ومن الفوضى إلى الفعل)، و(من الخطاب إلى الإنجاز)".

الملاحق

الملحق (١) / المفاهيم والمصطلحات التحليلية في الصياغة الاستراتيجية

أولاً/ المقدمة التمهيديّة

يُعدّ هذا الملحق أداة مرجعية مركزية تهدف إلى توحيد المفاهيم المستخدمة في عملية صياغة الاستراتيجيات داخل الدولة العراقية. فغالبًا ما تؤدي التفسيرات المختلفة للمصطلحات إلى اضطراب منهجي، وسوء فهم وظيفي، وتضارب مؤسسي في التطبيق.

وعليه، فإن هذا الملحق يُقدّم توضيحًا دقيقًا وتعريفًا إجرائيًا لأهم المفاهيم ذات الصلة، بما يُمكن الأجهزة الحكومية وصناع القرار والممارسين من التفاعل مع العملية الاستراتيجية على قاعدة علمية واضحة ومنسجمة.

ثانياً/ المفاهيم المحورية للصياغة الاستراتيجية

| العنوان | التعريف والمفهوم |
|------------------------|---|
| ❖ الاستراتيجية الوطنية | هي خريطة طريق بعيدة المدى، تُجسّد الرؤية العامة للدولة، وتُحدّد أهدافها الكبرى، وتوزّع الأولويات والموارد على مختلف القطاعات، وتُصاغ وفق تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتستند إلى رؤية استشرافية مستقبلية |
| ❖ السياسة العامة | هي مجموع القرارات الرسمية المعلنة التي تعتمد عليها الدولة لمعالجة قضية وطنية أو توجيه مسار قطاعي، من خلال منظومة قانونية ومؤسسية وتمويلية، وتتضمّن خططاً وبرامج تُنفذ ضمن إطار زمني محدد. |
| ❖ البرنامج الحكومي | هو الوثيقة التنفيذية التي تُقدّمها الحكومة بعد نيلها الثقة البرلمانية، وتترجم فيها مضامين المنهاج الوزاري إلى سياسات قطاعية، ومشاريع محددة، وجداول زمنية، ومؤشرات أداء. |
| ❖ المنهاج الوزاري | هو التصرّو السياسي والاستراتيجي العام الذي يقده رئيس مجلس الوزراء المكلف إلى مجلس النواب عند تشكيل الحكومة، ويتضمّن أولوياته الكبرى وتوجهاته العامة في الحكم والإصلاح. |

| | |
|--------------------------|---|
| ❖ الخطة التنفيذية | هي الوثيقة التفصيلية التي تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى أنشطة ومشروعات قابلة للتنفيذ، وتحدد المسؤوليات، والموارد المالية، والأطر الزمنية، ومؤشرات القياس |
| ❖ الذكاء الاستراتيجي | هو القدرة على جمع وتحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة بالواقع الوطني والبيئة الخارجية، واستثمارها في التنبؤ بالتحديات وصناعة قرارات استراتيجية فعالة ومرنة. |
| ❖ الاستشراف الاستراتيجي | هو ممارسة منهجية تقوم على تحليل الاتجاهات وتحقيق الرؤية المستقبلية عبر بناء سيناريوهات بديلة، بهدف تمكين الدولة من التفكير الاستباقي وصياغة سياسات متكيفة مع المستقبل. |
| ❖ الحوكمة الاستراتيجية | هي الإطار الناظم الذي يضمن حسن أداء منظومة الاستراتيجية من حيث الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة والتكامل، ويُحدد توزيع الصلاحيات والمسؤوليات المؤسسية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة. |
| ❖ مصفوفة الأولوية | هي أداة تحليلية تُستخدم لتصنيف القضايا أو الأهداف أو السياسات وفق معايير التأثير، والإلحاح، والجدوى، ومدى توافقها مع المصلحة الوطنية. |
| ❖ التحليل البيئي | هو جهد منهجي يُعنى بدراسة جميع العوامل المحيطة بالدولة – الداخلية منها والخارجية – والتي قد تؤثر على تحقيق الأهداف العامة، ويشمل أدوات تحليل مثل SWOT وPESTEL. |
| ❖ التكامل القطاعي | هو حالة التنسيق والتعاون المؤسسي بين القطاعات الحكومية المختلفة من أجل تجنب التضارب أو التكرار، وتحقيق الأهداف الوطنية بكفاءة عالية |
| ❖ الاستدامة الاستراتيجية | هي قدرة الاستراتيجية على البقاء والتكيف مع التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، من دون فقدان فعاليتها أو انحرافها عن أهدافها، مع الحفاظ على الموارد وتوليد الأثر المستدام. |
| ❖ بطاقة الأداء المتوازن | هي أداة لتقييم الأداء الشامل للمؤسسات والخطط، عبر أربعة أبعاد متكاملة: البعد المالي، بُعد رضا المستفيدين، بُعد كفاءة العمليات الداخلية، وبُعد التطوير والتعلم المؤسسي. |
| ❖ المؤشر الاستراتيجي | هو قيمة كمية أو نوعية قابلة للقياس، تُستخدم لتقييم مستوى التقدم نحو هدف محدد من أهداف الاستراتيجية، ويجب أن يتمتع بالوضوح، والقابلية للقياس، والارتباط المباشر بالأثر المرغوب. |

هو نموذج تحليلي يُستخدم في تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج والمشروعات، ويربط بين الأهداف والأنشطة والنتائج والافتراضات، ويُعتمد لضمان التماسك الداخلي بين مختلف مكونات الخطة.

❖ الإطار المنطقي

الجدول (3): المفاهيم المحورية للصياغة الاستراتيجية

ثالثاً/ توصيات استخدام المفاهيم

١. يجب أن تعتمد الوزارات والهيئات الحكومية هذه التعاريف بوصفها مرجعية معيارية عند إعداد أو مراجعة أي استراتيجية.
٢. يُوصى بإدراج هذه المصطلحات وتفسيراتها في الملاحق التعريفية لكل وثيقة استراتيجية تُعدها الجهات الرسمية.
٣. يُمنع الاجتهاد الفردي في تفسير المفاهيم أو استخدام بدائل غامضة تؤدي إلى تضارب في المعنى أو تشويش في التنفيذ.

الملحق (٢) / خارطة الجهات الفاعلة في دورة الاستراتيجية وأدوارها التنفيذية

١. المقدمة التعريفية

تمثل عملية صياغة الاستراتيجية العامة للدولة منظومةً متشابكةً من الأدوار والوظائف التي تنخرط فيها جهات متعددة داخل بنية الدولة. ويكمن أحد الأسباب الرئيسة لفشل الاستراتيجيات الوطنية أو تعثرها في غياب التحديد الدقيق للمسؤوليات، أو تداخل الأدوار دون مرجعية تنظيمية حاسمة.

وعليه، يُقدّم هذا الملحق توصيفاً وظيفياً دقيقاً للجهات الفاعلة في دورة الاستراتيجية، من لحظة بلورة الرؤية، مروراً بالتخطيط والتمويل والتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والتحسين، مع تحديد خطوط الاتصال والتنسيق فيما بينها.

٢. الجهات السيادية والتنسيقية العليا

| ت | الجهة | الوظيفة المقترحة |
|-----|-----------------|---|
| ١,٢ | رئاسة الجمهورية | تؤدي دوراً معنوياً دستورياً في دعم الرؤية الاستراتيجية العامة، ولا سيما من خلال المصادقة على القوانين الداعمة للإصلاحات الكبرى، والمشاركة في تعزيز الاستقرار السياسي كإطار ناظم للاستراتيجيات الوطنية. |
| ٢,٢ | مجلس النواب | ❖ يتحمّل مجلس النواب مسؤوليات مركزية في: أ. تشريع القوانين المكتملة للاستراتيجية؛ ب. مراقبة تنفيذ البرنامج الحكومي؛ ج. مساءلة الجهات المنفذة؛ د. إقرار الموازنات السنوية بما يتوافق مع أولويات الدولة الاستراتيجية. |
| ٣,٢ | مجلس الوزراء | يُعدّ القيادة التنفيذية الأولى لصياغة وتوجيه الاستراتيجية، ويضطلع بالمهام الآتية: أ. إقرار الرؤية الاستراتيجية العامة؛ ب. المصادقة على الخطط التنفيذية والبرامج الكبرى؛ |

| | | |
|---|---|-----|
| ج. تكليف الجهات التنفيذية بالتنفيذ وفق أولويات الحكومة؛ د. متابعة الأداء عبر أمانة المجلس ودوائره التخصصية. | | |
| يشكل "العقل التنفيذي الاستراتيجي" للدولة، ويقع على عاتقه: أ. التنسيق الشامل بين الوزارات والمحافظات؛ ب. قيادة البرنامج الحكومي؛ ج. الإشراف على السياسات العليا والملفات العابرة للقطاعات؛ د. إدارة مراكز التفكير والتحليل الحكومي المرتبطة بالاستراتيجية. | مكتب رئيس مجلس الوزراء + الأمانة العامة لمجلس الوزراء + هيئة المستشارين | ٤,٢ |

الجدول (4): الجهات السيادية والتنسيقية العليا

٣. الجهات الحكومية التنفيذية القطاعية

| الوظيفة المقترحة | الجهة | ت |
|--|---------------------------------|-----|
| ثعد الفاعل المحوري في تنفيذ السياسات والاستراتيجيات القطاعية ضمن ولاياتها التخصصية، وتشمل مهامها: أ. إعداد الاستراتيجيات الفرعية المتماشية مع الرؤية الوطنية؛ ب. تنفيذ الخطط التنفيذية والبرامج المرتبطة بها؛ ج. تخصيص الموارد البشرية والمالية والتقنية؛ د. رفع تقارير دورية عن نسب التقدم والتحديات. | الوزارات والهيئات المستقلة | ١,٣ |
| تمثل خط المواجهة الأول مع الواقع المحلي وتطلعات المواطنين، ويجب أن تُمنح صلاحيات تنسيقية وموازنات موجهة لتفعيل دورها في: أ. تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى المحلي؛ ب. تغذية الخطط الوطنية بمطالب الواقع الميداني؛ ج. المشاركة في حلقات التخطيط التشاركي عبر "المنتديات التنسيقية". د. التنسيق مع الوزارات المعنية لضمان الاتساق الوطني. | المحافظات غير المنتظمة في إقليم | ٢,٣ |

الجدول (5): الجهات الحكومية التنفيذية القطاعية

٤. الجهات الداعمة والرقابية

| الوظيفة المقترحة | الجهة | ت |
|---|--------------------------------|-----|
| يتولّى مسؤولية الرقابة المالية والإدارية على تنفيذ الاستراتيجية، ويُسهم في: أ. فحص أوجه الإنفاق؛ ب. التدقيق في مدى مطابقة التنفيذ للموازنات؛ ج. إصدار تقارير رقابية سنوية ومرحلية. | ديوان الرقابة المالية الاتحادي | ١,٤ |
| ثراقب سلامة الأداء من منظور الشفافية والنزاهة، وُتحقق في حالات التلاعب أو الإخلال بمبادئ الحوكمة، وتُصدر تقارير رقابية مستقلة تُمكن من التصحيح المؤسسي. | هيئة النزاهة | ٢,٤ |
| تُلعب دوراً ضامناً للشرعية القانونية في تنفيذ الاستراتيجية، وتفصل في النزاعات التشريعية أو المؤسسية المتعلقة بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في تطبيق السياسات العامة. | الجهات القضائية | ٣,٤ |

الجدول (6): الجهات الداعمة والرقابية

٥. الجهات الداعمة فكرياً وتنموياً

| الوظيفة المقترحة | الجهة | ت |
|---|------------------------|-----|
| توفر الدعم الفكري والعلمي لصياغة السياسات، وتُسهم في: أ. إجراء البحوث والدراسات الاستراتيجية التطبيقية؛ ب. تطوير النماذج والمؤشرات؛ ج. تقييم البرامج والخطط؛ د. تدريب الكوادر الحكومية في مجالات التخطيط والحوكمة | الجامعات ومراكز البحوث | ١,٥ |
| تُمارس دوراً رقابياً مجتمعيًا، وتُسهم في: أ. مراقبة أثر الاستراتيجيات على المجتمع؛ ب. تعزيز التشاركية والمساءلة من القاعدة إلى القمة؛ ج. تنفيذ برامج مكّمة في التنمية والتمكين المجتمعي. | مؤسسات المجتمع المدني | ٢,٥ |

| | |
|---|--------------------------|
| <p>يُعدّ شريكاً جوهرياً في تنفيذ الكثير من مكونات الاستراتيجية، وخاصة في مجالات:</p> <p>أ. الاستثمار والتنمية الاقتصادية؛</p> <p>ب. البنى التحتية والخدمات؛</p> <p>ج. التدريب والتشغيل؛</p> <p>د. التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي.</p> | <p>٣,٥. القطاع الخاص</p> |
|---|--------------------------|

٦. العلاقة البيئية بين الفاعلين / خطوط التنسيق والحوكمة

- أ. من يقرّر؟/ مجلس الوزراء، والجهات القيادية العليا ذات العلاقة.
- ب. من يخطط؟/ الوزارات، واللجان الحكومية، والمراكز الوطنية المتخصصة.
- ج. من ينفذ؟/ الجهات التنفيذية المركزية والمحلية، بالشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.
- د. من يراقب؟/ ديوان الرقابة المالية، وهيئة النزاهة، ومجلس النواب، مؤسسات المجتمع المدني، المواطنين.
- ه. من يُقيم؟/ فرق التقييم الوطنية، والمراكز البحثية الرسمية، والجهات الرقابية المستقلة.

٧. توصيات عملية لتعزيز الفعالية المؤسسية

- أ. تأسيس وحدات استراتيجية رسمية داخل كل جهة حكومية.
- ب. إلزام الوزارات والمحافظات بربط خططها بالاستراتيجية الوطنية عبر منصات موحدة.
- ج. تفعيل "التشبيك المؤسسي" عبر فرق عمل مشتركة بين الجهات المختلفة.
- د. تحديد أطر للمساءلة المؤسسية المتبادلة ضمن تقارير المراجعة السنوية.
- ه. إدماج المجتمع الأكاديمي والقطاع الخاص في كل دورة استراتيجية بشكل منظم ومؤسسي.

الملحق (٣) أدوات التحليل الاستراتيجي وتطبيقاتها العملية في السياق العراقي

١. المقدمة التأسيسية

تعدّ أدوات التحليل الاستراتيجي العمود الفقري لأيّ عملية تخطيط وطني أو قطاعي ناجح، إذ تُوفّر إطاراً علمياً لفهم الواقع، وتفسير التحديات، ورصد الفرص، واستشراف التحوّلات، وبناء الخيارات الواقعية والقابلة للتنفيذ.

وفي السياق العراقي، تكتسب هذه الأدوات أهمية استثنائية نظراً لما يشهده الواقع من تعقيد وتقلّب وغموض، الأمر الذي يفرض توطين أدوات تحليل متقدمة، مرنة، ومتكاملة، تواكب خصوصية البيئة السياسية والمؤسسية والاجتماعية.

٢. أهم أدوات التحليل الاستراتيجي المعتمدة

٢,١. تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات)

أ. الوصف/ أداة كلاسيكية تُستخدم لتقييم الوضع الراهن عبر أربعة أبعاد:

| ت | نقاط التحليل | بيئة | التفاصيل |
|---|--------------|--------|--|
| 1 | القوة | داخلية | عناصر التميّز الداخلي (مثل الموقع الجغرافي، الموارد الطبيعية، الكفاءات البشرية...) |
| 2 | ضعف | | التحديات الداخلية (مثل البيروقراطية، ضعف التشريعات، هشاشة البنى التحتية...) |
| 3 | الفرص | خارجية | إمكانات البيئة الخارجية (مثل الشراكات الدولية، التكنولوجيا، الطلب الإقليمي...) |
| 4 | التهديدات | | المخاطر القادمة من المحيط (مثل الأزمات الإقليمية، تغيرات الأسواق، التقلبات الأمنية...) |

الجدول (8): تحليل SWOT

ب. التطبيق العراقي / استخدم هذا التحليل لتحديد فرص اللامركزية، تهديدات الأمن الغذائي، ضعف الأداء المؤسسي في الوزارات، وقوة موقع العراق الجيوسياسي كمركز ربط إقليمي.

٢,٢. تحليل PESTELE (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني، القيمي)

أ. الوصف / أداة تحليل بيئي خارجي تُستخدم لفهم السياق الوطني العام، وتساعد في استشراف المتغيرات المحيطة.

ب. مكونات التحليل /

- ✓ سياسي / تغيّر السياسات، الاستقرار الحكومي، العلاقات الخارجية.
- ✓ اقتصادي / معدلات البطالة، التضخم، النمو، النفط، الاستثمار.
- ✓ اجتماعي / التفاوتات، التركيبة السكانية، الحراك الاجتماعي.
- ✓ تكنولوجي / البنية الرقمية، الذكاء الاصطناعي، الابتكار.
- ✓ بيئي / تغيّر المناخ، شح المياه، تلوث الهواء.
- ✓ قانوني / القوانين النافذة، الإصلاح القضائي، التداخل التشريعي.
- ✓ قيمي / الأعراف والقيم والأخلاقيات والتوجهات الذهنية العامة.

| الحروف | P | E | S | T | E | L | E |
|----------|-------|---------|---------|------|------|--------|------|
| القطاعات | سياسي | اقتصادي | اجتماعي | تقني | بيئي | قانوني | قيمي |
| المصاريف | | | | | | | |

الجدول (9): تحليل Pestele

ج. التطبيق العراقي / يُستخدم لفهم أثر العوامل الإقليمية والدولية، مثلاً؛ على الاقتصاد العراقي، أو استشراف تداعيات أزمة المياه أو تغيّر المناخ على القطاع الزراعي.

٢,٣. تحليل GAP (تحليل الفجوة)

أ. الوصف / أداة تقارن بين "الوضع الحالي" و"الوضع المنشود"، وتستخدم لتحديد حجم الفجوة وأسبابها، وثفيد في التخطيط المرحلي والتحويلي.

ب. أنواع الفجوات /

- ✓ فجوة المهارات والقدرات.
- ✓ فجوة التمويل.
- ✓ فجوة السياسات.
- ✓ فجوة البنى التحتية.
- ✓ فجوة الثقة المجتمعية.

| ت | نوع الفجوة | تقييم حالي | الوضع المنشود | حجم الفجوة | الاسباب | المعالجات |
|---|-------------------------|------------|---------------|------------|---------|-----------|
| 1 | فجوة المهارات والقدرات. | | | | | |
| 2 | فجوة التمويل. | | | | | |
| 3 | فجوة السياسات. | | | | | |
| 4 | فجوة البنى التحتية. | | | | | |
| 5 | فجوة الثقة المجتمعية. | | | | | |

الجدول (10): تحليل الفجوات

ج. التطبيق العراقي/

✓ تحليل الفجوة بين المستويات التعليمية الحالية والمطلوبة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

✓ أو الفجوة بين إنفاق الموازنة الاستثمارية ومخرجات الخدمات.

٢,٤. تحليل القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Forces)



شكل (10): تحليل بورتر المصدر/المؤلف

أ. الوصف/ أداة لتقييم البيئة التنافسية لأي قطاع، وتحديد عوامل القوة والضعف المؤثرة على قدرة الدولة أو المؤسسة على التأثير.

ب. العناصر/

✓ تهديد دخول منافسين جدد؛

✓ قوة الموردين؛

✓ قوة المشتريين؛

✓ تهديد البدائل؛

✓ شدة التنافس الحالي.

ج. التطبيق العراقي/ يُستخدم في تحليل القدرة التنافسية للقطاعات المهمة، مثلاً؛ للقطاع الزراعي العراقي، أو الصناعات التحويلية، أو خدمات الاتصالات.

٢,٥. تحليل السيناريوهات الاستراتيجية

أ. الوصف/ أداة تُستخدم لاستشراف المستقبل من خلال بناء سيناريوهات بديلة انطلاقاً من معطيات الواقع والاتجاهات العامة.

ب. أنواع السيناريوهات /

| ت | الهدف الموضوع القضية الحدث | نوع السيناريو | التفاصيل |
|---|-------------------------------|------------------------------------|----------|
| | | سيناريو المحافظة على الوضع الراهن. | |
| | | سيناريو الإصلاح التدريجي | |
| | | سيناريو التحوّل الراديكالي. | |
| | | سيناريو التراجع أو الانهيار. | |

الجدول (11): انواع السيناريوهات

ج. التطبيق العراقي / بناء سيناريوهات بديلة لمستقبل القطاعات الاستراتيجية في الدولة، مثلاً؛ مستقبل الأمن المائي، أو مستقبل الحوكمة في ظل تطورات العلاقة بين المركز والمحافظات، أو تأثيرات التحوّل الرقمي على البطالة.

٢,٦. مصفوفة الأولوية الوطنية (Impact/Probability Matrix)

أ. الوصف / أداة لتصنيف السياسات والمشاريع حسب:

✓ مدى تأثيرها (مرتفع، متوسط، منخفض)

✓ واحتمال تحققها (عال، متوسط، ضعيف)

ب. فئات المخرجات /

✓ تدخلات فورية (تأثير مرتفع – احتمال مرتفع)

✓ تدخلات استراتيجية (تأثير مرتفع – احتمال متوسط/منخفض)

✓ تدخلات تكتيكية (تأثير متوسط – احتمال مرتفع)

ج. التطبيق العراقي / تُستخدم لاختيار أولويات البرنامج الحكومي، أو لتصنيف مشاريع البنى التحتية الممولة من القروض الخارجية.

٣. اعتبارات تطبيقية في السياق العراقي

أ. ضرورة تكييف الأدوات مع الواقع المحلي وعدم نسخها من نماذج خارجية دون تمحيص.

ب. دمج أدوات التحليل الكلاسيكية مع تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي (مثل:

GIS – neural networks – data mining).

ج. إشراك فرق متعددة التخصصات في عمليات التحليل، تتكوّن من خبراء في الاقتصاد،

والسياسة، والحوكمة، والاجتماع، والبيئة.

د. تحويل مخرجات التحليل إلى وثائق سياسات استراتيجية مُلزّمة، لا إلى تقارير أرشيفية.

| ت | السياسية / المشروع | مدى التأثير | احتمالية التحقق | المخرجات المطلوبة |
|---|--------------------|-------------|-----------------|-------------------|
| | | | | |
| | | | | |

الجدول (12): جدولة الأولويات الوطنية

الملحق (٤) / مصفوفات المؤشرات الاستراتيجية الوطنية والقطاعية

١. المقدمة التحليلية

تعدّ المؤشرات الاستراتيجية أداةً محوريةً في تحويل الاستراتيجية من مجرد رؤى وطموحات إلى نتائج قابلة للقياس والتحقق والتقييم. فهي تُشكّل جسر الربط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتمكّن من تتبّع الأداء، ورصد الانحرافات، وتوجيه السياسات.

وفي السياق العراقي، تبرز الحاجة إلى نظام مؤشرات وطني موحد يربط الأهداف الاستراتيجية بالنتائج الملموسة، ويضمن التنسيق بين المؤسسات، ويحفّز على الشفافية والمساءلة.

٢. المبادئ الموجهة لبناء المؤشرات

لبناء مؤشرات استراتيجية فعّالة، لا بد أن تتحقّق فيها الشروط الآتية:

- أ. الوضوح / أن تُعبّر عن هدف محدد وواضح.
- ب. القابليّة للقياس / أن تُقاس رقمياً أو نوعياً.
- ج. الارتباط المباشر بالأهداف / أن تُمثّل تعبيراً كمياً عن نتيجة استراتيجية.
- د. التوقيت / أن تُقاس وفق جدول زمني محدد (شهري، فصلي، سنوي).
- هـ. القابلية للتحقق / أن تُجمع بياناتها من مصادر موثوقة ومعروفة.



شكل (11): المبادئ الموجهة لبناء المؤشرات
المصدر/المؤلف

٣. تصنيف المؤشرات حسب الوظيفة

٣,١. مؤشرات مدخلات (Inputs Indicators) / تقيس الموارد المُخصَّصة لتحقيق الأهداف (كالتمويل، الكوادر، البنى التحتية، الوقت).

❖ على سبيل المثال / عدد المليارات المُخصَّصة لبرامج إعادة الإعمار في الموازنة الاتحادية.

٣,٢. مؤشرات العمليات (Process Indicators) / ترصد سير الإجراءات والأنشطة المرتبطة بتنفيذ البرامج.

❖ على سبيل المثال / عدد الاجتماعات التنسيقية المنعقدة بين وزارة التخطيط والمحافظات.

٣,٣. مؤشرات المخرجات (Output Indicators)

تعبّر عن المنتجات المباشرة لأنشطة محددة.

❖ على سبيل المثال / عدد المدارس المُنجزة في المناطق المحررة خلال سنة واحدة.

٣,٤. مؤشرات النتائج (Outcome Indicators)

تقيس الأثر المتوسط للسياسة أو البرنامج على السلوك أو البيئة الاجتماعية/الاقتصادية.

❖ على سبيل المثال / معدّل انخفاض نسبة الأمية في الفئة العمرية من ١٥-٢٤ سنة.

٣,٥. مؤشرات الأثر (Impact Indicators)

ترصد التغييرات الجوهرية على مستوى التنمية الشاملة، وثقاس على المدى البعيد.

❖ على سبيل المثال / ارتفاع تصنيف العراق في مؤشر التنمية البشرية الصادر عن UNDP.



شكل (12): انواع المؤشرات
المصدر/المؤلف

٤. المؤشرات الوطنية المرتبطة بالأهداف العامة للدولة

٤,١. الحكم الرشيد والمؤسسية

- أ. مؤشر عدد الاستراتيجيات المرتبطة بالبرنامج الحكومي.
- ب. مؤشر نسبة الوزارات التي تمتلك وحدات تخطيط وتقييم فعّالة.
- ج. مؤشر رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية (استطلاع سنوي).

٤,٢. الاقتصاد والتنمية

- أ. معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي.
- ب. نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج الوطني.
- ج. معدل تشغيل الشباب في سوق العمل الرسمي.



شكل (13): مؤشرات اهداف الدولة
المصدر/المؤلف

٤,٣. الصحة

- أ. معدل وفيات الأمهات لكل ١٠٠,٠٠٠ ولادة حية.
- ب. نسبة التغطية بلقاحات الأطفال الأساسية.
- ج. نسبة المستشفيات المرتبطة بنظام صحي رقمي.

٤,٤. التعليم

- أ. نسبة الالتحاق الصافي بالتعليم الابتدائي والثانوي.
- ب. معدل الرسوب المدرسي في المحافظات الطرفية.
- ج. نسبة المدارس التي توفر خدمات رقمية تعليمية.

٤,٥. البيئة والتنمية المستدامة

- أ. نسبة التغطية بخدمات الصرف الصحي الآمن.
- ب. كمية المياه العذبة المتوفرة للفرد سنويًا.
- ج. نسبة الاعتماد على الطاقة المتجددة من إجمالي الاستهلاك.

٥. المؤشرات القطاعية النوعية (أمثلة مختارة)

٥,١ قطاع الزراعة

- نسبة الاكتفاء الذاتي من محاصيل الحنطة والشعير.
- عدد المشاريع الزراعية المستفيدة من تقنيات الري الحديث.

٥,٢ قطاع النقل

- معدل حوادث الطرق لكل ١٠٠,٠٠٠ نسمة.
- نسبة الربط بين الموانئ والطرق السريعة.

٥,٣ قطاع الاتصالات والتحول الرقمي

- نسبة السكان المتصلين بالإنترنت عالي السرعة.
- عدد الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونياً.

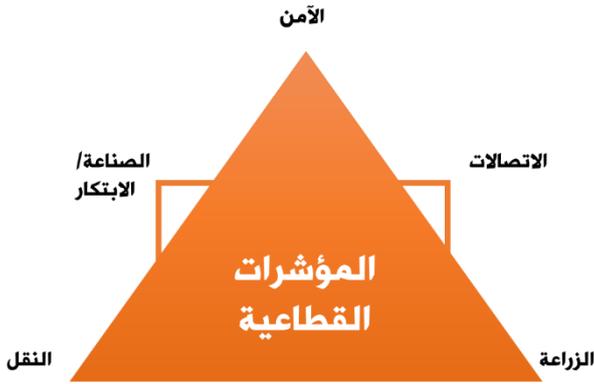
٥,٤ قطاع الأمن

- عدد الجرائم المسجلة لكل ١٠٠,٠٠٠ نسمة.
- نسبة التغطية بالكاميرات الذكية في المدن الكبرى.

٦. ارتباط المؤشرات بالمؤشرات الدولية

من الضروري أن تُربط المؤشرات الوطنية بالمؤشرات الدولية وذلك لأغراض المقارنة والتحسين والتواصل الدولي، مثل:

- مؤشر الحوكمة العالمي (WGI)
- مؤشر سهولة ممارسة الأعمال (Doing Business)
- مؤشر الشفافية الدولية (CPI)
- مؤشر الأمن الغذائي العالمي



شكل (14): المؤشرات القطاعية
المصدر/المؤلف

ه. مؤشرات أهداف التنمية المستدامة (SDGs)

٧. توصيات ختامية لبناء منظومة مؤشرات وطنية مستدامة

- أ. تأسيس قاعدة بيانات وطنية موحدة للمؤشرات ثدار مركزياً عبر وزارة التخطيط وبالتنسيق مع مكتب رئيس مجلس الوزراء والأمانة العامة لمجلس الوزراء.
- ب. تدريب فرق تخصصية على إنتاج وتحليل المؤشرات النوعية والكمية.
- ج. فرض التزام قانوني على كل جهة حكومية بإدراج مؤشرات في كل استراتيجية أو خطة تعدّها.
- د. تحديث المؤشرات دورياً وتضمينها في تقارير الأداء السنوية للحكومة.
- ه. نشر المؤشرات علناً لتعزيز الشفافية والمساءلة المجتمعية.

الملحق (٥) / بطاقة الأداء المتوازن للدولة (Balanced Scorecard – BSC)

١. الإطار المفاهيمي العام

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الأدوات العالمية في قياس الأداء الاستراتيجي الشامل، وقد طوّرها العالمان "كابلان ونورتون" في التسعينات، لتجاوز القصور في التركيز على المؤشرات المالية وحدها، عبر اعتماد منظومة قياس رباعية الأبعاد تُغطي الجوانب؛ (المالية، والمؤسسية، والاجتماعية، والتطويرية).

وقد أثبتت هذه الأداة جدارتها في القطاعين العام والخاص، لأنها؛ (تدمج التخطيط بالتنفيذ، وترتبط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف العامة، وتسهّل اتخاذ القرار المبني على النتائج).

وفي السياق العراقي، يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء المؤسسات العامة، ومتابعة تنفيذ البرنامج الحكومي، وتحسين المساءلة والشفافية، وضمان التراكم والتعلم المؤسسي.

٢. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للدولة

٢,١. البُعد المالي

يركّز هذا البُعد على كفاءة استخدام الموارد المالية العامة، ومدى فاعلية الإنفاق الحكومي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

❖ أمثلة على مؤشرات هذا البُعد/

- أ. نسبة الإنفاق الاستثماري من إجمالي الإنفاق العام.
- ب. كلفة الوحدة الخدمية في القطاعات المختلفة.
- ج. نسب العجز أو الفائض في الموازنات القطاعية.
- د. معدلات تنفيذ المشاريع الممولة حكومياً.

٢,٢. بُعد رضا المواطن والمجتمع

يُعنى هذا البُعد بقياس مستوى رضا المواطنين والشركاء عن الخدمات والسياسات، ويُعكس مدى التزام الدولة بمسؤوليتها الاجتماعية والتنمية.

❖ أمثلة على مؤشرات هذا البُعد/

- أ. مستوى رضا المواطنين عن جودة التعليم والصحة والخدمات.
- ب. نسبة الشكاوى المحلولة خلال فترة زمنية محددة.

- ج. مستوى المشاركة المجتمعية في صياغة السياسات.
- د. مستوى الثقة العامة بالحكومة.

٢,٣. بُعد العمليات الداخلية الحكومية

يُقوّم هذا البُعد كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية الداخلية للمؤسسات، ويقيس مدى تبسيط الإجراءات، والربط المؤسسي، وتدفق العمل.

❖ أمثلة على مؤشرات هذا البُعد:

- أ. معدل الوقت اللازم لإصدار الوثائق الرسمية أو التراخيص.
- ب. مستوى التحول الرقمي في تقديم الخدمات.
- ج. عدد العمليات المؤتمتة مقابل العمليات اليدوية.
- د. مستوى التكامل بين نظم المعلومات الحكومية.

٢,٤. بُعد التطوير والتعلّم المؤسسي

يتناول هذا البُعد قدرة المؤسسات الحكومية على التعلّم، والتحديث، والتكيّف مع المتغيرات، وتطوير الكوادر والتقنيات.

❖ أمثلة على مؤشرات هذا البُعد:

- أ. عدد ساعات التدريب المؤسسي لكل موظف سنويًا.
- ب. نسبة المؤسسات التي تمتلك خططاً للتطوير المؤسسي.
- ج. مستوى الاستثمار في البحث والتطوير داخل القطاع العام.
- د. حجم المشاريع الابتكارية الجديدة المنفّذة سنويًا.

٣. تطبيق البطاقة على المستوى الوطني

٣,١. تصميم بطاقة وطنية مركزية/ تُصمّم بطاقة أداء متوازن للدولة ككل، ثلّخص الأداء الحكومي في تقرير سنوي، ويُربط هذا الأداء بالبرنامج الحكومي، والموازنة العامة، ومؤشرات التنمية.

٣,٢. تصميم بطاقات قطاعية/ تُصمّم بطاقة أداء مستقلة لكل وزارة أو هيئة أو محافظة، مع مواءمتها مع البطاقة الوطنية العليا، على أن تشمل مؤشرات نوعية وكمية مناسبة لطبيعة الجهة.

٣,٣. ربط البطاقة بنظام المكافأة والمساءلة

- أ. ربط أداء الجهات الحكومية بتقارير بطاقة الأداء، واعتمادها أساساً في:
- ب. التجديد أو إنهاء تكليف القيادات الإدارية؛
- ج. التقييم السنوي للمشاريع والبرامج؛
- د. إعادة توزيع الموازنات على أساس الأداء.

٤. خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن في العراق

- أ. صياغة الأهداف العليا المرتبطة بالرؤية الوطنية والبرنامج الحكومي.
- ب. تحديد المؤشرات النوعية والكمية المناسبة لكل بُعد من أبعاد البطاقة.
- ج. تصميم لوحة قيادة رقمية تفاعلية على المستوى الوطني (National Dashboard).
- د. تدريب فرق العمل الحكومية على إدارة وتحليل وتحديث البطاقة.
- هـ. نشر نتائج البطاقة بشكل دوري لتعزيز الشفافية والمسؤولية العامة.
- و. مراجعة مؤشرات البطاقة كل عامين لتواكب المستجدات والمتغيرات.

٥. التحديات المتوقعة ومعالجاتها

| التحدي | المعالجة المقترحة |
|--------------------------------------|---|
| ضعف البيانات الدقيقة | بناء قاعدة بيانات مؤسسية موحدة ومتكاملة |
| مقاومة التغيير المؤسسي | تدريب القيادات وربط البطاقة بالتحفيز والتقييم |
| تعدد المرجعيات الإدارية | توحيد جهة الاشراف على البطاقة في رئاسة مجلس الوزراء |
| غياب ثقافة الأداء القائم على النتائج | تعزيز التوعية، وربط بالانجاز، وتدريب الموظفين |

الجدول (13): التحديات والمعالجات

٦. التوصيات الختامية

- أ. جعل بطاقة الأداء المتوازن جزءاً من وثائق الدولة الرسمية المرتبطة بالموازنة، والخطط، والتقارير.

- ب. إنشاء وحدة دائمة لبطاقة الأداء المتوازن ضمن مركز الاستراتيجية الوطنية المرتبط برئاسة الوزراء.
- ج. تطوير أدوات التحليل الرقمي وإدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتوقع الاتجاهات الاستراتيجية.
- د. إشراك المجتمع الأكاديمي في مراجعة مؤشرات البطاقة وتحسين دقتها وواقعيتها.
- ه. ربط مخرجات البطاقة بالمساءلة البرلمانية والإدارية والمجتمعية.

الملحق (٦) / الإطار المنطقي (Logical Framework) لصياغة الاستراتيجيات

١. المدخل المفاهيمي

يُعدّ "الإطار المنطقي" أداةً منهجية لتخطيط البرامج والمشاريع وتنظيم الاستراتيجيات بطريقة منسجمة ومترابطة داخلياً. ويتميز بتقديم "سلسلة منطقية" توضح العلاقة بين المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، والنتائج، والأثر، مما يسهم في ضبط التخطيط، وتوجيه التنفيذ، وتيسير التقييم اللاحق.

ويُستعمل هذا الإطار بشكل شائع في المؤسسات الدولية (كالبانك الدولي والاتحاد الأوروبي وUNDP) لضمان شفافية البرامج وفعاليتها، وهو يُطبّق اليوم بشكل متزايد في الحكومات لتصميم الخطط والسياسات العامة.

٢. مكونات الإطار المنطقي

٢,١. الهدف العام / الأثر المتوقع (General Objective / Impact)

هو الغاية التنموية الكبرى التي تسعى الاستراتيجية إلى الإسهام في تحقيقها على المدى البعيد، وغالباً ما يكون مرتبطاً بالرؤية الوطنية أو هدف استراتيجي ضمن أجندة التنمية الشاملة.

❖ مثال / تعزيز الأمن الغذائي الوطني وتحقيق الاكتفاء الذاتي.

٢,٢. الأهداف الخاصة / النتائج (Specific Objectives / Outcomes)

تمثّل الأثر المباشر متوسط المدى الذي يُفترض أن يتحقق نتيجة تنفيذ الأنشطة والمشاريع، وهي أكثر تحديداً من الهدف العام، وقابلة للقياس في إطار زمني محدد.

❖ مثال / زيادة إنتاج القمح المحلي بنسبة ٢٥٪ خلال خمس سنوات.

٢,٣. المخرجات المتوقعة (Expected Results / Outputs)

وهي المنتجات أو الإنجازات المباشرة التي تنتج عن الأنشطة المنفّذة. وغالباً ما تكون ملموسة أو رقمية، ويمكن التحقق منها بسهولة.

❖ مثال/ بناء ١٠٠ صومعة لتخزين الحبوب في ١٢ محافظة.

٢,٤. الأنشطة (Activities)

وهي العمليات التنفيذية التي تمكّن من تحقيق النتائج المرجوة، وتشمل الإجراءات الإدارية، والهندسية، والخدمية، والتقنية، والتوعوية، وغيرها.

❖ مثال/ شراء معدات زراعية حديثة - تدريب الفلاحين - تحسين البنية التحتية للري.

٢,٥. المؤشرات (Indicators)

وهي أدوات قياس كمية أو نوعية توضح مدى تحقق الأهداف أو النتائج أو الأثر.

❖ مثال/ عدد الهكتارات المزروعة سنويًا - معدل الزيادة السنوية في الناتج المحلي الزراعي.

٢,٦. مصادر التحقق (Means of Verification)

تشير إلى الأدوات أو الوثائق أو التقارير التي تثبت تحقق المؤشر أو تساعد في التقييم.

❖ مثال/ تقارير وزارة الزراعة - نتائج المسوحات الإحصائية - تقييمات مستقلة.

٢,٧. الافتراضات والمخاطر (Assumptions / Risks)

تمثل الشروط الخارجية أو السياقية التي يجب أن تتحقق لضمان نجاح الخطة، وكذلك المخاطر المحتملة التي قد تعرقل التنفيذ.

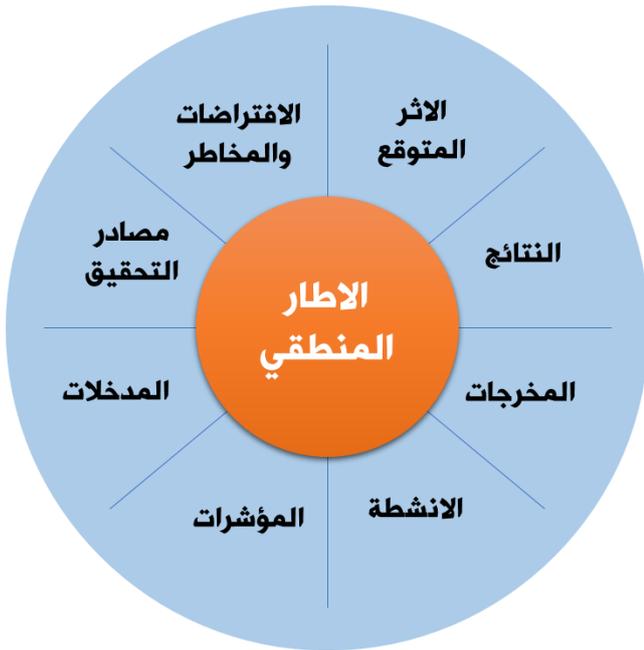
❖ مثال على الافتراض/ استقرار الوضع الأمني في المناطق الزراعية.

❖ مثال على المخاطر/ ارتفاع أسعار الوقود - تغيير مناخي مفاجئ - جفاف.

٣. هيكل الإطار المنطقي

يُنظَّم الإطار المنطقي في مصفوفة رباعية الأبعاد، تُبيِّن بوضوح:

- أ. المستوى الهرمي (من الأنشطة إلى الأثر) بحيث يكون الأثر في أعلى الهرم؛
- ب. المؤشرات المرافقة لكل مستوى؛
- ج. مصادر التحقق؛
- د. الافتراضات المسببة للنجاح أو الفشل.



شكل (15): مكونات الإطار المنطقي
المصدر/المؤلف

وهذه المصفوفة يجب أن تُعدَّ في كل استراتيجية وطنية أو قطاعية أو محلية، وتُحدَّث كل عام أو حسب دورات التنفيذ.

٤. أهمية الإطار المنطقي في التخطيط الحكومي

- أ. يُتيح فهماً متكاملاً للأسباب والنتائج داخل الاستراتيجية.
- ب. يُساعد في ربط الأهداف بالنتائج الفعلية القابلة للقياس.
- ج. يُمكن من تحليل المخاطر والاستعداد لها.
- د. يُبسِّط التقييم اللاحق من خلال وضوح المؤشرات وسلاسل التأثير.
- هـ. يُعزز الشفافية والمساءلة المؤسسية، لا سيما أمام البرلمان والمجتمع.

٥. خطوات بناء الإطار المنطقي في السياق العراقي

- أ. تحليل السياق العام (PESTELE + SWOT).
- ب. تحديد التحديات/المشاكل الجوهرية.
- ج. صياغة الأهداف العامة والخاصة والنتائج المتوقعة.
- د. تصميم الأنشطة والمشاريع الداعمة.

- ه. اختيار مؤشرات كمية ونوعية واضحة وقابلة للقياس.
- و. ربط كل مؤشر بمصدر تحقق موثوق (قاعدة بيانات – تقارير رسمية).
- ز. تحليل الافتراضات الخارجية ووضع خطط لإدارة المخاطر.

٦. التوصيات النهائية

- أ. إدراج مصفوفة الإطار المنطقي كملحق إجباري في كل استراتيجية حكومية.
- ب. تدريب كوادر الوزارات والمحافظات على استخدام الإطار المنطقي في تصميم السياسات.
- ج. دمج الإطار المنطقي مع بطاقة الأداء المتوازن للحصول على قراءة متكاملة للأداء والنتائج.
- د. استخدام البرمجيات المتخصصة في إدارة البرامج القائمة على الإطار المنطقي، مثل MS Project و Logframer.

الملحق (٧) قاعدة البيانات الوطنية للمشاريع وربطها بالاستراتيجيات

١. المقدمة التأسيسية

إنَّ أحد أهمِّ التحديات التي تواجه عملية التخطيط والتنفيذ في الدولة العراقية هو غياب الربط البنيوي بين الاستراتيجيات المعلنة والمشاريع المنفّذة فعلياً، ممّا يؤدي إلى تكرار المشاريع، وتضارب الأولويات، وسوء تخصيص الموارد، وضعف قياس الأثر العام.

لذا، فإن تأسيس "قاعدة بيانات وطنية موحّدة للمشاريع" تدمج فيها المعلومات الأساسية حول جميع المشاريع الحكومية، وترتبط مباشرة بالأهداف الاستراتيجية الوطنية والقطاعية، هو إجراء مؤسسي حاسم نحو تحقيق الشفافية، والتكامل، والاستدامة في التنفيذ.

٢. أهداف إنشاء القاعدة

- أ. توفير منصة وطنية رقمية موحّدة توثق وتتابع جميع المشاريع العامة.
- ب. ربط كل مشروع بأحد مكونات الاستراتيجية الوطنية أو القطاعية.
- ج. رصد الأداء المالي والتشغيلي للمشاريع بصورة مستمرة.
- د. تفادي الازدواج والتضارب بين المشاريع والمؤسسات.
- هـ. تعزيز قدرة الدولة على تقييم الأداء، والمساءلة، واتخاذ القرار المبني على البيانات.

٣. مكونات القاعدة

تتضمّن قاعدة البيانات الوطنية للمشاريع الحقول الآتية لكل مشروع:

- أ. الرمز الوطني للمشروع (Code) / معرف رقمي موحّد لكل مشروع.
- ب. اسم المشروع / بصيغة واضحة تُعبّر عن الهدف والمجال والموقع.
- ج. الجهة المالكة المنفّذة / الوزارة أو المحافظة أو الهيئة.
- د. الإطار الاستراتيجي المرتبط / ما إذا كان المشروع مدرجاً ضمن:

✓ الرؤية الوطنية؛

✓ استراتيجية قطاعية؛

✓ برنامج حكومي؛

✓ خطة خمسية؛

- ✓ خطة محلية.
- ✓ الوصف الفني والوظيفي للمشروع.
- ✓ الموقع الجغرافي (المدينة/المحافظة/الإقليم).
- ✓ مدة التنفيذ: التاريخ المقرر للبداية والنهاية.
- ✓ الميزانية التقديرية والمصدر التمويلي / تمويل حكومي، قرض، منحة، شراكة.
- ✓ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للمشروع.
- ✓ نسبة الإنجاز الفعلي (Real-time Progress).
- ✓ التقارير الدورية المرتبطة (شهرية، فصلية، سنوية).
- ✓ التحديات أو المعوقات المبلغ عنها.
- ✓ الجهة الرقابية أو المتابعة المرتبطة به.
- ✓ تصنيف المشروع حسب النوع (خدمي، بنية تحتية، رقمي، إنتاجي، إنساني، إلخ).

٤. مواصفات النظام الرقمي المقترح

- أ. واجهة إلكترونية موحدة متعددة المستخدمين؛ (Dashboard حكومي وقطاعي ومحلي).
- ب. نظام صلاحيات متعدد المستويات؛ (إدخال - مراجعة - تحليل - تصدير - إشراف).
- ج. إمكانية التكامل مع الأنظمة الوطنية الأخرى مثل نظام إدارة الموازنة، أو بطاقة الأداء المتوازن، أو تقارير هيئة الرقابة المالية.
- د. إمكانية تصنيف المشاريع حسب/ (الجهة، القطاع، المحافظة، التمويل، أو الأولوية الوطنية).
- هـ. تقارير تحليلية آلية تولد دورياً توضح نسب الإنجاز والانحرافات والمطابقة مع الاستراتيجيات.
- و. نظام إنذار مبكر للمشاريع المتعثرة بناءً على معايير الأداء.
- ز. إمكانية ربط القاعدة بالجمهور عبر بوابة شفافية عامة (Transparency Portal).

٥. آليات الربط الاستراتيجي

٥,١. مع الاستراتيجية الوطنية الشاملة

كل مشروع جديد يُدرج يجب أن يُربط بهدف من أهداف الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة أو رؤية العراق 2030 أو خطة التنمية الوطنية والمنهاج الوزاري، من خلال رقم الهدف، والنتيجة، والبرنامج.

٥,٢. المنهاج الوزاري

يجب أن تُطابق البرامج التنفيذية مع المنهاج الوزاري المصادق عليه برلمانيًا، لضمان المشروعية والمتابعة.

٥,٣. مع استراتيجيات القطاعات والمحافظات

يتوجب على كل (وزارة وجهة غير مرتبطة بوزارة ومحافظة غير منتظمة بأقليم) التأكد من مطابقة مشاريعها لمضامين استراتيجيتها الخاصة، وبما ينسجم مع الخط العام للدولة.

٦. الجهات المسؤولة عن إدارة القاعدة

أ. المشرف المركزي/ مكتب رئيس الوزراء (من خلال المركز الوطني للتخطيط الاستراتيجي المقترح).

ب. الجهات المنفذة/ الوزارات، الهيئات المستقلة والجهات غير المرتبطة بوزارة، والمحافظات غير المنتظمة بإقليم.

ج. الجهات الرقابية/ ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، مجلس النواب (لجان التخطيط والمالية).

د. الجهات الداعمة/ وزارة التخطيط، مركز البيانات الوطني، دائرة الخزينة، الوكالات الدولية الشريكة.

٧. التوصيات الأساسية لتفعيل القاعدة

أ. إصدار أمر ديواني بإنشاء النظام الوطني لقاعدة المشاريع وربطه مباشرة بالمنصة الاستراتيجية للدولة.

ب. إلزام كل جهة حكومية بإدخال بيانات مشاريعها فور الإطلاق وربطها بالإطار الاستراتيجي الخاص بها.

ج. تدريب الكوادر على استخدام النظام الرقمي وتحليل البيانات المتولدة منه.

- د. نشر تقارير دورية (ربع سنوية) توضح واقع المشاريع على مستوى العراق.
- ه. ربط صرف التمويل بوجود المشروع داخل القاعدة الوطنية وموافقته للاستراتيجية.

الملحق (٨) / المنصة الرقمية الوطنية لصياغة الاستراتيجية

(الهيكل، الوظائف، المحتوى)

١. المقدمة المفاهيمية

مع تعقد بنية الدولة، وتداخل الخطط والبرامج، وازدياد الحاجة إلى الحوكمة والشفافية، أصبح من الضروري أن تتوافر منصة وطنية رقمية موحدة تُنظّم عملية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها على مستوى الدولة كافة.

ولا تُعدّ هذه المنصة مجرد أداة تقنية فحسب، لكنها تمثل (جهاز عصبي رقمي) للحكومة، يربط الأهداف بالرؤية، والسياسات بالبرامج، والمشاريع بالموازنات، والمؤشرات بالأداء، في بنية متكاملة شفافة، متاحة للسلطة التنفيذية، والرقابية، والقطاعية، والمحلية.

٢. أهداف إنشاء المنصة

- أ. تنسيق جهود صياغة وتحديث الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية والمحلية.
- ب. تمكين الحكومة من المتابعة اللحظية للأداء الاستراتيجي.
- ج. ضمان الربط بين الرؤية والبرنامج الحكومي والموازنات والمشاريع.
- د. تعزيز الشفافية أمام البرلمان والمجتمع المدني والشركاء الدوليين.
- هـ. دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات والتحليلات.

٣. الهيكل العام للمنصة

٣.١. وحدات المنصة

- أ. وحدة الرؤية الوطنية/ تضم النصوص الرسمية للرؤية، والأهداف العليا، والمؤشرات الكبرى.
- ب. وحدة البرنامج الحكومي/ تشمل بنود البرنامج المصادق عليه، وجدوله الزمني، والمسؤولين عن التنفيذ.
- ج. وحدة المنهاج الوزاري والاستراتيجيات القطاعية/ لكل وزارة وهيئة ومحافظة نافذة خاصة لاستراتيجيتها وخطتها ومؤشراتها.
- د. وحدة المشاريع/ تُدمج بها قاعدة البيانات الوطنية للمشاريع، مع حالة كل مشروع وربطه الاستراتيجي.

- ه. وحدة الموازنات والأثر المالي / تعرض البيانات المرتبطة بالتخصيصات السنوية والانفاق الفعلي لكل استراتيجية ومشروع.
- و. وحدة مؤشرات الأداء / KPI / ترصد المؤشرات الخاصة بكل هدف ومحور وتُحدَّث دورياً.
- ز. وحدة الإنذار المبكر/ تحلل الانحرافات والتنبيهات الحرجة للمشاريع أو الاستراتيجيات المتعثرة.
- ح. وحدة التقارير والدعم التحليلي/ تصدر تقارير مرئية وتفاعلية لأصحاب القرار ولجان الرقابة.
- ط. وحدة الشفافية العامة/ نافذة مخصصة للجمهور لعرض ملخصات السياسات والمؤشرات والمشاريع.

٤. الوظائف الأساسية للمنصة

- أ. عرض تفاعلي متكامل لخريطة الاستراتيجيات الوطنية.
- ب. تحليل العلاقة بين الخطة والموازنة والمشاريع والتوقيت.
- ج. توليد تقارير آلية لكل جهة حكومية حسب أدوارها وأدائها.
- د. إدارة دورة حياة الاستراتيجية (من الصياغة إلى التقييم).
- ه. إتاحة أدوات مقارنة بين الجهات والمحافظات في نسب الإنجاز.
- و. ربط مباشر مع منصات الرقابة والتخطيط والمالية.
- ز. تتبع الأثر على مؤشرات التنمية المستدامة SDGs.
- ح. تيسير المتابعة السياسية (مجلس الوزراء، البرلمان، المحافظون).

٥. متطلبات تصميم وتشغيل المنصة

٥,١. تقنياً

- أ. بيئة إلكترونية قائمة على تقنيات Web-based GIS + Cloud-based Analytics
- ب. واجهة مستخدم متعددة اللغات (العربية، الكردية، الإنجليزية)
- ج. أنظمة صلاحيات تفصيلية حسب الجهة/الوظيفة
- د. تكامل API مع نظم الموازنة، التوريد، المشاريع، الرقابة

٥,٢. مؤسسياً

- أ. إشراف مباشر من مكتب رئيس الوزراء والأمانة العامة لمجلس الوزراء وهيئة المستشارين.
- ب. شراكة مع وزارة التخطيط، ووزارة المالية، وديوان الرقابة المالية.

ج. وجود مركز وطني لإدارة المنصة وصيانتها وتحديثها.

٥,٣. بشرياً

- أ. فرق تشغيل وتحليل في كل وزارة ومحافظة مرتبطة بالمنصة.
- ب. تدريب الموظفين على إدخال البيانات وتفسير النتائج وتحليل المؤشرات.

٦. المحتوى الرئيسي في المنصة

- أ. الرؤية الوطنية 2030، خطة التنمية الوطنية
- ب. المنهاج الوزاري البرنامج الحكومي والنتائج المرحلية
- ج. الخطط القطاعية والمحلية
- د. المشروعات الجارية والممولة
- هـ. المؤشرات الرئيسية (KPI/SDG/BSC)
- و. التقارير الفصلية والسنوية
- ز. وثائق السياسات الرسمية والمحدثة
- ح. أدوات التحليل والتوقع الاستراتيجي

٧. مخرجات المنصة وتوظيفاتها

- أ. لرئيس الوزراء/ لوحة قيادة وطنية Executive Dashboard توضح الأداء العام.
- ب. لرؤساء الجهات/ تقارير محدثة تعكس نسب الإنجاز والعقبات.
- ج. للمجتمع/ بوابة تفاعلية للشفافية والمساءلة الشعبية.
- د. للباحثين/ مستودع بيانات السياسات والمشاريع والاستراتيجيات.
- هـ. للرقابة المالية/ تقارير مقارنة بالتمويل والصرف والإنجاز.
- و. للجهات الدولية/ نافذة تعكس الجدية والتزام الحكومة بالإصلاح.

٨. التوصيات الاستراتيجية لتفعيل المنصة

- أ. إصدار قرار حكومي بإنشاء "المنصة الاستراتيجية الوطنية".
- ب. ربطها تشريعياً بوثائق البرنامج الحكومي والموازنة العامة.
- ج. إلزام كل جهة رسمية بإدخال بياناتها وخطتها بشكل دوري.
- د. تحويلها إلى أداة دعم قرار رسمي، وليست مجرد أداة عرض.
- هـ. إتاحة المحتوى الأساسي للرقابة الشعبية والإعلام.
- و. تحديث المنصة كل سنة حسب تطورات الرؤية والاستراتيجية.

الملحق (٩) / آليات المراجعة الدورية والتقييم الاستراتيجي

١. الإطار العام

تعدُّ المراجعة والتقييمُ الاستراتيجيَّان من أهمِّ آليات ضمان الاستدامة والجودة في العمل الحكومي؛ إذ لا قيمة لاستراتيجية لا تُراجع، ولا نفع لبرنامج لا يُقيَّم. فالتقييمُ هو ممارسةٌ ملازمةٌ لدورة الحياة الكاملة للاستراتيجية، تبدأ من لحظة الانطلاق، وتستدام حتى ما بعد الإنجاز، بهدف التعلُّم المؤسسي، والتطوير، والتصحيح، والرقابة.

ولمَّا كان التخطيط الاستراتيجي في الدولة العراقية يُعاني من ضعف "آلية التغذية الراجعة"، فإنَّ هذا الملحق يُقدِّم نظامًا متكاملًا للمراجعة والتقييم يضمن التفاعل الدوري والتكيف الذكي، وفق أفضل الممارسات الدولية وبما يلائم الواقع العراقي.

٢. المبادئ الموجَّهة للمراجعة والتقييم

- أ. الدورية/ مراجعة مرحلية (ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية).
- ب. الاستقلالية/ إشراك جهات تقييم مستقلة (مراكز بحث، رقابة، مجتمع مدني).
- ج. الارتباط بالأداء/ يجب أن يقيس التقييم النتائج لا الإجراءات فقط.
- د. التركيز على التعلُّم المؤسسي/ لا على اللوم أو المحاسبة فقط.
- هـ. الارتباط/ ببطاقة الأداء المتوازن والموازنة.
- و. دمج التقييم/ بالمراجعة التشريعية والرقابية والمجتمعية.

٣. أنواع المراجعة والتقييم

٣,١. المراجعة المرحلية (Periodic Review)

- أ. تُجرى كل ٣ أو ٦ أشهر.
- ب. تهدف إلى التحقق من سير التنفيذ، واكتشاف العوائق.
- ج. تُستخدم لمواءمة الإجراءات وإعادة ترتيب الأولويات.
- د. تقوم بها الجهة المُنفذة بالتعاون مع مكتب رئيس الوزراء أو وزارة التخطيط.

٣,٢. التقييم النهائي (End-Term Evaluation)

- أ. يُجرى عند نهاية الخطة أو البرنامج.
- ب. يقيس مدى تحقق الأهداف، وجودة التنفيذ، وأثر الإنفاق.
- ج. يُنفذ من قبل جهة تقييم وطنية مستقلة (أكاديمية أو رقابية).
- ٣,٣. التقييم المرحلي (Mid-Term Evaluation)
- أ. يُجرى في منتصف دورة الاستراتيجية.
- ب. يُستخدم لإعادة الضبط والتصحيح الاستراتيجي.
- ج. يُوصى به في البرامج الممتدة (خمسية، وطنية، متعددة السنوات).
- ٣,٤. التقييم التشاركي (Participatory Evaluation)
- أ. يُشرك المجتمع المدني والمواطنين وأصحاب المصلحة.
- ب. يُستخدم في البرامج الخدمية، وحقوق الإنسان، والتنمية المحلية.
- ج. يُعزز الشرعية والمساءلة المجتمعية.

٤. منهجيات التقييم المعتمدة

- أ. التحليل (الكمي الإحصائي)/ يقيس الأداء من خلال المؤشرات الكمية (مثل نسبة الإنجاز، عدد المشاريع، مستوى التمويل).
- ب. التحليل النوعي/ يُقيّم الجوانب غير القابلة للقياس المباشر (مثل رضا المستفيدين، تأثير السياسات، ثقافة المؤسسة).
- ج. التقييم المقارن (Benchmarking)/ مقارنة أداء الدولة أو الوزارة مع دول أو هيئات أخرى مشابهة.
- د. تحليل القيمة مقابل المال (Value for Money)/ هل كان الأثر المتحقق يستحق التكلفة؟
- هـ. تحليل الأثر التنموي (Development Impact Assessment)/ تأثير الخطة على العدالة، الفقر، البيئة، الحوكمة، تمكين المرأة، إلخ.
- و. التحليل السببي (Causal Attribution)/ ما السياسات أو العوامل التي أنتجت النتائج المحققة فعلاً؟

٥. أدوات المراجعة والتقييم

- أ. تقارير الأداء المرحلية والسنوية.
- ب. نماذج تقييم المشاريع والمؤشرات.
- ج. الاستبيانات والاستطلاعات.
- د. المقابلات المعمقة مع المستفيدين.
- هـ. المراجعات الوثائقية والتقارير الرسمية.

٩. لوحات الأداء التفاعلية في المنصة الرقمية.

٦. الجهات المعنية بالتقييم

| الدور | الجهة |
|--|--|
| التقييم الذاتي المرحلي. | الوزارة المنفذة |
| الإشراف العام والمصادقة على نتائج المراجعة | مكتب رئيس مجلس الوزراء، الأمانة العامة لمجلس الوزراء |
| قيادة عملية المراجعة المنهجية | وزارة التخطيط |
| تدقيق الإنفاق وربطه بالمخرجات | ديوان الرقابة المالية |
| مسائلة الأداء بناءً على نتائج التقييم | البرلمان |
| التقييم النوعي والمستقبل والمجتمعي | المجتمع المدني / الجامعات |

الجدول (14): جهات التقييم وادواتها

٧. دورة التقييم داخل الاستراتيجية

- التخطيط للتقييم (وضع خطة تقييم منذ البداية).
- جمع البيانات وتنظيمها.
- تحليل الأداء مقابل المؤشرات.
- صياغة التوصيات.
- إصدار التقرير ونشره.
- عقد جلسة رسمية للتغذية الراجعة والتعديل.
- إدراج المخرجات في تحديث الاستراتيجية (Strategy Refresh).

٨. التوصيات النهائية

- إصدار "دليل تقييم السياسات والاستراتيجيات" كوثيقة تنظيمية رسمية.
- إنشاء لجنة وطنية عليا للتقييم الاستراتيجي ترتبط برئاسة الوزراء.
- إلزام كل وزارة بإعداد خطة مراجعة سنوية تُنشر وتناقش علناً.
- دمج مخرجات التقييم مع عملية إعداد الموازنة السنوية.
- تخصيص ١٪ من موازنات المشاريع الكبرى للتقييم والمتابعة والتقويم.
- نشر تقارير تقييم عامة لكل برنامج وطني بغرض الشفافية والتحسين.

الملحق (١٠) / أدوات الابتكار والتقنيات الحديثة في دعم صياغة الاستراتيجيات عبر مراحل دورة الحياة الكاملة

١. المقدمة الاستراتيجية

في عصر التحوّلات الكبرى، لم تعد الأدوات التقليدية كافية لصياغة استراتيجيات فعّالة، إذ باتت الحاجة ملحة إلى دمج الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والتصميم التشاركي، والتقنيات الرقمية في كل خطوة من خطوات بناء السياسات والخطط الاستراتيجية.

ويُعد هذا الملحق محاولة لتقديم خريطة تفصيلية لأحدث الأدوات المبتكرة التي يمكن للدولة العراقية أن تتبناها لتعزيز جودة وفعالية استراتيجياتها، وضمان استدامتها، وقيادتها بروح المستقبل.

٢. المرحلة الأولى / التصرّ والرؤية (Visioning & Foresight)

٢,١. أدوات استشراف المستقبل (Strategic Foresight Tools)

- أ. منصات السيناريوهات الرقمية (مثل: Futures Platform / Foresight Canvas) تستخدم لتطوير سيناريوهات مستقبلية بديلة على المدى القصير والمتوسط والبعيد.
- ب. منهجية Horizon Scanning / لرصد الإشارات الضعيفة والتحوّلات الخفية التي قد تؤثر مستقبلاً على الدولة أو القطاعات.

٢,٢. أدوات الذكاء الاصطناعي التحليلي

- أ. تحليلات الاتجاهات بالذكاء الاصطناعي (AI Trend Mapping) / لرصد أنماط البيانات العالمية والإقليمية وربطها بالواقع المحلي.
- ب. نماذج التنبؤ المعززة بالبيانات الضخمة / لتقدير فرص أو مخاطر التطورات المستقبلية (مثل تغيّر المناخ، التوزيع السكاني، الاقتصاد غير الرسمي).

٢,٣. أدوات التصميم التشاركي للرؤية

- أ. الاستبيانات الذكية عبر الذكاء الاصطناعي (AI-based Surveys)

ب. منصات المشاركة المجتمعية الرقمية (مثل: CitizenLab / Pol.is) / لجمع تصوّرات المواطنين والفاعلين غير الرسميين حول مستقبل البلاد.

٣. المرحلة الثانية/ التخطيط والتحليل (Planning & Analysis)

٣,١. أدوات تحليل البيانات

منصات التحليل متعدد الأبعاد (مثل: Power BI / Tableau / Qlik)

لتجميع وتحليل بيانات الوزارات والمجتمع المدني والمؤسسات الرقابية.

٣,٢. أدوات تحليل السيناريوهات والبدائل / نماذج المحاكاة (Simulations & Modeling)

لرسم خرائط تأثير السياسات قبل اتخاذ القرار.

❖ مثال / استخدام نموذج [AnyLogic] لمحاكاة إصلاح قطاع النقل أو التعليم.

٣,٣. أدوات التصميم الابتكاري (Design Thinking Tools)

أ. خرائط التجربة الحكومية (Public Sector Journey Mapping) / لتحديد نقاط الضعف والقيمة في العمليات الإدارية.

ب. منصات العصف الذهني التعاوني مثل Miro / Mural لتصميم الأهداف والسياسات بأسلوب تشاركي رقمي.

٤. المرحلة الثالثة/ التنفيذ والتشغيل (Execution & Delivery)

٤,١. أدوات إدارة الأداء الرقمي / لوحات القيادة الاستراتيجية (Strategic Dashboards)

❖ مثل / Microsoft Power Platform أو Oracle Analytics.

أنظمة تتبع المشاريع الحكومية (مثل Smartsheet / Monday.com) / لتنظيم الفرق، وتحديد الجداول الزمنية، وتتبع الإنجاز اللحظي.

٤,٢. أدوات التعاقد والحوكمة الذكية

أ. أنظمة العقود الذكية (Smart Contracts) القائمة على تكنولوجيا البلوكشين

لتقليل الفساد وضمان الشفافية في الإنفاق الحكومي.

ب. منصات إدارة المشتريات المفتوحة (مثل: Open Contracting Data Standard – OCDS)

لربط الإنفاق بالمشاريع والمخرجات.

٥. **المرحلة الرابعة/ المراجعة والتقييم (Monitoring & Evaluation)**

٥,١. أدوات تقييم الأثر الذكي (AI-Based Impact Assessment)

أ. نماذج ذكاء اصطناعي/ تقارن بين النتائج المتحققة والأهداف الأصلية باستخدام تقنيات التعلم الآلي.

ب. تحليلات القيمة مقابل المال / (Value for Money Analysis Tools)

لقياس الكفاءة المالية للبرامج والمشاريع.

٥,٢. أدوات جمع البيانات المفتوحة

أ. الاستشعار عن بعد (Remote Sensing)/ لمراقبة المشاريع الجغرافية (كالزراعة، الطاقة، الإسكان).

ب. البيانات التشاركية (Participatory Data)/ باستخدام تطبيقات الهواتف الذكية لجمع تقييمات المواطنين للخدمات.

٦. **المرحلة الخامسة/ التعلّم والتحسين (Learning & Adaptation)**

٦,١. أدوات إدارة المعرفة المؤسسية/

أ. أنظمة إدارة المعرفة الحكومية (Government KM Systems)

❖ مثل / SharePoint Knowledge Hubs أو Confluence.

ب. الذكاء الجماعي المؤسسي/ (Collective Intelligence Platforms)

❖ مثل / Decidim أو Loomio، لتجميع التجارب والخبرات وتعميم الدروس.

٦,٢. أدوات المحاكاة والتدريب الذكي

- أ. منصّات التدريب بالواقع الافتراضي (VR for Strategic Training) / لمحاكاة سيناريوهات الأزمات والقرارات الحساسة.
- ب. المختبرات الاستراتيجية (Strategy Labs) / داخل المؤسسات الحكومية، لتوليد الحلول التجريبية قبل التوسعة.

٧. التوصيات التشغيلية

- أ. تأسيس وحدة "الابتكار الاستراتيجي" في مكتب رئيس الوزراء، ثعنى برصد وتبني هذه الأدوات تدريجيًا.
- ب. إدراج بند "الابتكار والتقنيات الحديثة" في كل استراتيجية وطنية أو قطاعية جديدة.
- ج. اعتماد سياسة وطنية لتوطين الذكاء الاصطناعي في التخطيط الحكومي.
- د. بناء شراكات مع الجامعات والمراكز التقنية لتطوير أدوات وطنية مخصّصة.
- هـ. تدريب الكوادر في الوزارات والمحافظات على استخدام الأدوات الذكية، وتوفير بيئة اختبار حيّة لها.

الملحق (١١) / نموذج الحوكمة الاستراتيجية متعددة المستويات

(المركز - القطاع - المحافظة)

١. المقدمة التأسيسية

إنّ نجاح أي استراتيجية وطنية لا يتوقف على جودة الصياغة فقط، انما يستند على قوة البنية الحوكمية التي تنفذها وتنسّقها وتتابعها، خصوصاً في الأنظمة المعقدة (كدولة العراق)، حيث تتداخل السلطات والاختصاصات بين المركز، والقطاعات، والمحافظات.

ويهدف هذا النموذج إلى بناء هيكل حوكمي مرّن وتشاركي ومتعدّد المستويات، يُعزز الاتساق الوطني، ويمنح الاستراتيجيات قابلية التطبيق من المركز إلى الأطراف، مع ضمان التقييم والمساءلة والربط بين الاستراتيجية والموازنة والأداء.

٢. المبادئ الموجّهة للحوكمة الاستراتيجية

- أ. اللامركزية المنسّقة/ توزيع الأدوار مع بقاء الإطار الوطني الناظم.
- ب. التكامل الوظيفي/ تفادي الازدواج والتعارض بين المركز والقطاعات والمحافظات.
- ج. المساءلة متعددة المستويات/ كل جهة مسؤولة أمام مستويين (الإشراف والمجتمع).
- د. الشفافية والمشاركة/ إشراك أصحاب المصلحة على كل مستوى.
- هـ. التغذية الراجعة التصاعدية والانعكاسية/ من المواطن إلى الدولة، ومن الدولة إلى المواطن.

٣. مستويات الحوكمة الاستراتيجية

٣،١. المستوى الوطني المركزي (السيادي والتنسيقي)

❖ الجهات/

- أ. مجلس الوزراء
- ب. مكتب رئيس الوزراء، والأمانة العامة لمجلس الوزراء، وهيئة المستشارين
- ج. وزارة التخطيط
- د. وزارة المالية

❖ المهام

- أ. إقرار الرؤية الوطنية والبرامج الحكومية الكبرى.
- ب. التنسيق بين القطاعات والمحافظات.
- ج. إصدار السياسات العليا والأطر المرجعية.
- د. إدارة منصة الاستراتيجية الوطنية الشاملة.
- هـ. اعتماد نتائج التقييم ومصفوفات الأداء الوطنية.

٣,٢. المستوى القطاعي (التخصصي الوزاري)

❖ الجهات

- أ. الوزارات والهيئات الاتحادية.
- ب. الجهات التنظيمية والرقابية القطاعية.

❖ المهام

- أ. صياغة الاستراتيجيات القطاعية المتوافقة مع الرؤية الوطنية.
- ب. قيادة البرامج التنفيذية داخل القطاع.
- ج. إدارة المؤشرات النوعية والأهداف الخاصة بالقطاع.
- د. التنسيق مع المحافظات فيما يخص تنفيذ المشاريع.
- هـ. إعداد تقارير الأداء المرحلي والسنوي.

٣,٣. المستوى المحلي (المحافظاتي والبلدي)

❖ الجهات

- أ. المحافظات غير المنتظمة بإقليم
- ب. مجالس التخطيط المحلية (حال إعادة تفعيلها)
- ج. الإدارات التنفيذية المحلية

❖ المهام

- أ. إعداد الخطط المحلية المنبثقة من الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية.
- ب. تنفيذ المشاريع الحكومية الممولة محلياً أو مركزياً.
- ج. إشراك المواطنين والمجتمع المدني في التقييم والمساءلة.

- د. تغذية المستوى الوطني والقطاعي بالملاحظات والبيانات الميدانية.
- ه. توليد مبادرات تنموية مكملة تستجيب للخصوصيات المحلية.

٤. آليات التنسيق والتكامل بين المستويات

| الوظيفة | الأداة |
|---|-----------------------------------|
| يتأهه رئيس مجلس الوزراء، ويضم الوزراء المعنيين+ محافظين ممثلين+ خبراء يُراجع الخطط ويطلق السياسات | المجلس الوطني للتخطيط الاستراتيجي |
| ثربط كل جهة — مركزية أو محلية — بها لإدخال بيانات الخطط والمشاريع والمؤشرات. | المنصة الوطنية الرقمية |
| لقاءات دورية تجمع بين الوزارات والمحافظات لمراجعة التنسيق الفني وتنفيذ المشاريع. | المنتديات القطاعية المشتركة |
| يصدر سنوياً، ويعكس أداء الدولة بمستوياتها كافة ضمن رؤية استراتيجية واحدة. | تقرير الأداء الوطني الموحد |

الجدول (15): أدوات التنسيق ووظائفه

٥. متطلبات تشغيل النموذج

٥,١. تشريعياً

- أ. إصدار " نظام أو قانون وطني" للحكومة الاستراتيجية (ضمن قانون التخطيط العام أو بصيغة تنظيمية مستقلة).
- ب. تضمين مسؤوليات الحكومة ضمن الأوامر الإدارية والهيكل التنظيمية للجهات.

٥,٢. مؤسسياً

- أ. إنشاء "وحدات حوكمة استراتيجية" داخل الوزارات والمحافظات.
- ب. إنشاء مجلس أعلى أو لجنة دائمة للحكومة والتنسيق الاستراتيجي.
- ج. تطوير إطار عمل مرجعي (Governance Framework) يُحدّد المسؤوليات والمسارات.

٥,٣. بشرياً وتقنياً

- أ. تدريب فرق مختصة على أدوات الحوكمة، التحليل، التنسيق بين المستويات.
- ب. تبني أدوات تقنية (مثل الأنظمة التعاونية، ذكاء الأعمال، لوحات الأداء) تُغذي الحوكمة بالبيانات.

٦. مخرجات النموذج وآثاره المتوقعة

- أ. انسجام السياسات الوطنية والقطاعية والمحلية.
- ب. تخفيض نسب تعارض المشاريع وتكرارها.
- ج. تعزيز كفاءة الإنفاق وربط التمويل بالأداء.
- د. زيادة فاعلية التقييم والتقويم.
- هـ. تمكين المحافظات من قيادة التغيير المحلي ضمن إطار وطني جامع.

٧. التوصيات ختامية

- أ. إطلاق خطة وطنية لتطبيق الحوكمة الاستراتيجية متعددة المستويات.
- ب. دمج الحوكمة بالموازنة العامة وتخصيص الموارد وفق الأداء الفعلي.
- ج. اعتماد هذا النموذج كمرجعية لجميع الجهات عند إعداد أو تنفيذ استراتيجياتها.
- د. ربط أداء الحكومات المحلية والوزارات ببطاقات الأداء المتوازن الوطنية.
- هـ. إشراك المجتمع المدني ومراكز الفكر في مراقبة سير الحوكمة والتغذية الراجعة.

الملحق (١٢) / الإطار الوطني لقياس الأثر الاستراتيجي

(المفاهيم - المنهجيات - النسب - الأوزان)

١. الإطار العام والمفاهيمي

يمثل قياس الأثر الاستراتيجي "ذروة سنام" دورة التخطيط الاستراتيجي؛ إذ لا تكتمل أي استراتيجية وطنية أو قطاعية أو محلية دون أدوات واضحة ومقننة لقياس الأثر، إذ لا يكفي بمجرد الإنجاز الكمي أو الإجرائي.

يختلف الأثر (Impact) عن المخرجات (Outputs) أو النتائج المباشرة (Outcomes)، فهو يشير إلى التغييرات الجوهرية والدائمة التي تحدثها الاستراتيجية في بنية المجتمع أو الاقتصاد أو الإدارة أو التنمية، سواء على المدى المتوسط أو الطويل.

٢. الغايات من بناء الإطار الوطني لقياس الأثر

- أ. توحيد المنهجية الوطنية لقياس أثر الاستراتيجيات.
- ب. ربط الأداء الحكومي بالتأثير الفعلي في حياة الناس والتنمية الشاملة.
- ج. تقديم مرجعية علمية لمجالس الوزراء والبرلمان والمحافظين لتقييم السياسات.
- د. دعم التخطيط التحويلي لا الإجرائي فقط.
- هـ. تعزيز الحوكمة المرتكزة على القيمة والاستدامة.

٣. عناصر الإطار الوطني لقياس الأثر

٣,١. مستويات الأثر

| المستوى | الوصف | الزمن المتوقع لظهور الأثر |
|---------------------------|---|---------------------------|
| الأثر المباشر | تغيرات فورية ملموسة في الفئات المستهدفة | 6-18 شهراً |
| الأثر المتوسط | تحوّلات في السلوك والنظم والمؤسسات | 1-3 سنوات |
| الأثر البعيد/ التحويلي | تغيرات عميقة في الواقع التنموي أو المجتمعي أو الاقتصادي أو البيئي | 3-10 سنوات |

الجدول (16): أوصاف مستويات الأثر

٣,٢. أنواع الأثر

- أ. أثر اقتصادي/ كزيادة الناتج المحلي غير النفطي، أو نمو الوظائف النوعية، أو تحسّن الإنتاجية.
- ب. أثر اجتماعي/ كخفض الفقر، أو تعزيز التماسك الاجتماعي، أو تمكين المرأة.
- ج. أثر بيئي/ كخفض الانبعاثات، أو تحسين استدامة الموارد الطبيعية.
- د. أثر إداري حوكمي/ كرفع مستوى الشفافية، أو تحسين الكفاءة المؤسسية.
- هـ. أثر سياسي سيادي/ كتعزيز الاستقرار أو تمكين الوحدة الوطنية أو تقوية التمثيل المحلي.

٤. معايير قياس الأثر (المعادلة المرجعية)

كمثال عام، فإنه يُقاس الأثر وفق المعادلة الآتية:

الأثر الاستراتيجي = (التحوّل النوعي × مدى الانتشار × الاستدامة × الاستجابة للفئات) × عامل الزمن

حيث تمثل متغيّرات المعادلة المفاهيم الآتية:

- أ. التحوّل النوعي/ جودة التغيير، هل هو سطحي أم عميق؟
- ب. مدى الانتشار/ كم عدد الفئات أو المناطق التي تأثرت؟
- ج. الاستدامة/ هل التأثير مؤقت أم دائم؟
- د. الاستجابة للفئات/ هل وصلت الاستراتيجية إلى الفئات الأكثر هشاشة أو حاجة؟
- هـ. عامل الزمن/ يرتبط بسرعة تحقق الأثر (كلما تحقق الأثر مبكرًا زادت قيمته).

٥. منظومة الأوزان المرجعية الوطنية لقياس الأثر

لتوحيد التقييم بين القطاعات والمحافظات، يُقترح اعتماد منظومة أوزان معيارية للأثر وفق ما يأتي:

| الوزن النسبي للأثر | المجال |
|--------------------|-----------------------------------|
| 30% | التحول النوعي |
| 25% | مدى الانتشار المجتمعي أو الجغرافي |
| 20% | الاستدامة |
| 15% | الاستجابة للفئات الحرجة والهشة |
| 10% | زمن تحقق الأثر |
| 100% | المجموع النهائي |

الجدول (17): المجالات والاوزان

❖ شرح الأوزان أعلاه

- تعطى الأولوية للتحوّلات النوعية التي تحدث أثرًا في البنى والهيكل.
- كلّما شمل الأثر مناطق وفئات أكثر، ارتفعت قيمته.
- المشاريع التي تنتج أثرًا سريعًا مهمّة لكنها ليست أولوية مطلقة إذا لم تكن مستدامة.

6. أدوات قياس الأثر وبياناته

6.1. أدوات كمية

- مؤشرات التنمية البشرية (UNDP)
- مؤشرات الأداء المركّبة (Composite Indexes)
- بيانات رسمية من وزارات التخطيط، والصحة، والتربية، والعمل، إلخ.
- قواعد البيانات الجغرافية (GIS) لموقع المشاريع وتوزيعها

6.2. أدوات نوعية

- الاستطلاعات الوطنية والميدانية
- المقابلات المركزة مع الفئات المستهدفة
- التقارير الميدانية والمحلية
- الدراسات المقارنة ما قبل/ما بعد

٦,٣. أدوات رقمية مبتكرة

- أ. تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics)
- ب. استشعار الأثر عبر منصات الذكاء الاصطناعي
- ج. أنظمة تقييم الأداء التفاعلية في المنصة الرقمية الوطنية

٧. الأمثلة التطبيقية

❖ مثال ١ / استراتيجية خفض الفقر

- أ. خفض معدل الفقر الوطني من ٢٥٪ إلى ١٥٪ خلال ٤ سنوات
- ب. التحوّل النوعي / ٢٨٪ من الفقراء انتقلوا إلى فئة دخل أعلى
- ج. مدى الانتشار / شملت ١٢ محافظة
- د. الاستدامة / ٦٥٪ من الأسر المستفيدة بقيت فوق خط الفقر بعد عام
- هـ. التقييم النهائي / أثر استراتيجي مرتفع (نحو ٨٣٪)

❖ مثال ٢ / برنامج التحوّل الرقمي

- أ. ٥٠ خدمة حكومية / أصبحت إلكترونية
- ب. التحوّل النوعي / تم تغيير سلوك التقديم بنسبة ٤٠٪
- ج. مدى الانتشار / شمل ٦ وزارات فقط
- د. الاستدامة / لم تتوافر ضمانات قانونية للبقاء
- هـ. التقييم النهائي / أثر متوسط (٥٥٪)

٨. نظام التقييم الوطني بناءً على نسب الأثر

| النسبة النهائية | تصنيف الأثر | القرار التنفيذي المقترح |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|
| 80-100٪ | أثر استراتيجي محموري | دعم التوسعة والتكرار |
| 60-79٪ | أقر جيد قابل للتحسين | توسيع الأثر ومعالجة الفجوات |
| 40-59٪ | أثر محدود | مراجعة شاملة أو إعادة تصميم |
| <40٪ | لا أثر يُذكر | وقف أو إعادة توجيه الموارد |

الجدول (18): تصنيف الأثر ونسبه

٩. التوصيات الإجرائية

- أ. اعتماد الإطار كمرجعية رسمية لكل الاستراتيجيات والمشاريع الحكومية.
- ب. إدراج مكّون "قياس الأثر" كمطلب إلزامي في كل وثائق التخطيط والموازنات.
- ج. تشكيل لجنة وطنية لقياس الأثر تتبع رئاسة الوزراء، وتعمل مع وزارات التخطيط والمالية.
- د. تخصيص موازنة سنوية مستقلة لأنشطة تقييم الأثر (١٪ من التمويل العام).
- هـ. نشر نتائج قياس الأثر في تقارير الأداء الوطني وملف الشفافية العامة.

الملحق (١٣) / الإطار التنفيذي للربط بين الرؤية الوطنية والموازنة العامة

١. المقدمة المفاهيمية

يُمثل الربط بين الرؤية الوطنية والموازنة العامة أحد أهم أعمدة الحكم الرشيد والتخطيط الفعّال. فالرؤية بدون تمويل لا تتجاوز كونها أمنيات، والموازنة بدون أهداف استراتيجية تُصبح أداة إنفاق تقليدي.

لذا، يهدف هذا الإطار إلى بناء منظومة تنفيذية تجعل الرؤية الوطنية مرجعية موجّهة لصياغة الموازنة، وتحوّل الموازنة من وثيقة مالية جامدة إلى أداة استراتيجية مرنة تقود التنمية والتحوّل.

٢. أهداف الإطار التنفيذي

- أ. مواءمة الإنفاق العام مع الأهداف الاستراتيجية للدولة.
- ب. ضمان تمويل الأولويات الوطنية لا الحاجات البيروقراطية.
- ج. تعزيز الشفافية في تخصيص الموارد وربطها بالأثر.
- د. مأسسة أدوات التقييم المالي المرتكز على النتائج.
- هـ. ترسيخ مفهوم "الموازنة الاستراتيجية" بدل "موازنة البنود".

٣. المبادئ التوجيهية للربط

- أ. مركزية الرؤية الوطنية وأهداف التنمية المستدامة.
- ب. التحوّل إلى الموازنة الموجهة بالأداء (Performance-based budgeting).
- ج. التصنيف الوظيفي للموازنات بحسب الأهداف والبرامج والنتائج.
- د. المرونة المالية لتعديل التخصيصات حسب أولويات الاستراتيجية.
- هـ. تكامل الموازنات المركزية والمحلية ضمن الإطار الاستراتيجي.

٤. مكونات منظومة الربط التنفيذي

٤.١. خريطة الربط الاستراتيجي-المالي (Strategic-Fiscal Mapping)

- أ. ثربط كل غاية أو هدف وطني بمجموعة من البرامج التنفيذية.

- ب. ثربط البرامب بمشاريع واقعية مدعومة بموازنات محددة.
- ج. كل مشروع يُمول إذا كان يحمل "رمزاً استراتيجياً" (Strategic Tag).

٤,٢. الهيكل الوظيفي للربط

| المستوى | الوظيفة |
|--|--|
| الرؤية الوطنية العليا (استراتيجية عظمى، سياسة عامة عليا، خطة تنمية وطنية استراتيجية) | ثحدد الأهداف الكلية والتحولية (2030 وما بعدها) |
| المنهاج الوزاري / البرنامج الحكومي | يُفضل الالتزامات التنفيذية السياسية / الإدارية |
| الاستراتيجية القطاعية | ثحدد الغايات النوعية للوزارات والجهات القطاعية |
| الموازنة البرامجية | ثخصص الموارد لكل غاية / هدف / برامب |

الجدول (19): المستويات التخطيطية ووظائفها

٤,٣. الجدولة الزمنية المشتركة

- يتم مواءمة دورة إعداد الموازنة مع دورة مراجعة الاستراتيجيات، من خلال:
- فتح نوافذ مراجعة استراتيجية قبل تقديم التخصيصات الوزارية.
 - إصدار "إشعارات توجيهية استراتيجية" ضمن قانون الموازنة التمهيدي.
 - ربط طلبات التمويل ببطاقات الأداء الاستراتيجية لكل جهة.

٥. أدوات الربط التقني والمؤسسي

- ٥,١. النظام الرقمي الوطني للربط
 - منصة موحدة تربط بين وثائق التخطيط والموازنة والإنفاق.
 - يتم من خلالها إدخال البرامج والمشاريع وتحديد ارتباطها بالرؤية الوطنية.
 - تصدر تقارير تحليلية تظهر مدى مواءمة التمويل للأولويات الوطنية.

٥,٢. التكويد الاستراتيجي للمشاريع والموازنات (Strategic Coding)

- ❖ يُعطى كل مشروع أو نشاط رمزا استراتيجيا يعكس:
- الهدف الوطني المرتبط به
 - القطاع المعني
 - مدى الأولوية (مرتفعة - متوسطة - منخفضة)

❖ مثال / (EN-SD-1.3.H) وهذا يعني؛ مشروع في قطاع الطاقة – يدعم التنمية المستدامة – هدف رقم ١,٣ – ضمن فئة "مرتفعة".

٦. نماذج التنفيذ المالي المرتبط بالاستراتيجية

٦,١. الموازنة القائمة على البرامج (Program Budgeting)

- أ. تمويل البرامج لا البنود.
- ب. كل برنامج يحمل مؤشرات أداء واضحة.
- ج. يتم تقييم الوزارات بناءً على إنجازها للبرامج لا الإنفاق وحده.

٦,٢. الموازنة حسب النتائج (Results-based Budgeting)

- أ. تربط كل دينار مصروف بمؤشر نتيجة (KPI).
- ب. يتم تخصيص الأموال على أساس "تحقيق النتائج"، لا "الاحتياج الإداري".
- ج. تستخدم أدوات تحليل العائد على الاستثمار الحكومي.

٧. مؤشرات تقييم جودة الربط (الاستراتيجي – المالي)

| المصدر | الوصف | المؤشر |
|---|--|--|
| وزارة التخطيط/ المالية | % من إجمالي المشاريع البتي تمتلك ترميزاً استراتيجياً | نسبة المشاريع الممولة المرتبطة بالرؤية الوطنية |
| وزارة المالية | % من الموازنة العامة موجهة لخدمة أهداف محددة بالرؤية | نسبة التخصيصات المرتبطة بالاهداف الاستراتيجية |
| مكتب رئيس مجلس الوزراء + الأمانة العامة لمجلس الوزراء | توافق الإنفاق مع الأهداف الأربعة في BSC | مؤشر اتساق الموازنة مع بطاقة الأداء الوطني |
| ديوان الرقابة ابلمالية + لجنة التقييم | مدى تحقق الأثر مقابل التكلفة في المشاريع الكبرى | مؤشر الأثر المالي للتحويلات الاستراتيجية |

الجدول (20): مؤشرات تقييم جودة الارتباط

٨. التوصيات العملية لتطبيق الإطار

- أ. إقرار "نظام موحد للربط الاستراتيجي-المالي" ضمن تعليمات الموازنة العامة.
- ب. اعتماد نموذج التكويد الاستراتيجي في كل وزارة ومحافظة وجهة ممولة.
- ج. تشكيل وحدة مشتركة من وزارة التخطيط والمالية لرصد الاتساق بين الرؤية والموازنة.
- د. ربط دعم المانحين والموازنات الاستثمارية بمدى توافق المشروع مع الأهداف الوطنية.

هـ. نشر تقارير دورية (نصف سنوية وسنوية) عن نسب الاتساق الاستراتيجي المالي على المنصة الرقمية الوطنية.

الملحق (١٤) / دليلُ بناءِ القدراتِ البشريةِ والمؤسسيةِ لصياغةِ الاستراتيجياتِ في الدولة

١. المقدمة التأسيسية

لا يمكن لدولةٍ أن تصوغ استراتيجياتها بفاعلية دون أن تبني قدراتٍ بشرية ومؤسسية عالية الاحتراف، تمتلك مهارات الرؤية، والتحليل، والتخطيط، والتنسيق، والابتكار. فالاستراتيجية هي وثيقة محورية، تمثل منظومة تفكير، تستدعي جهازًا وطنيًا قادرًا على إدارتها من التصور إلى التقييم.

ويأتي هذا الدليل ليضع خارطة طريق عملية لتمكين الكوادر والمؤسسات العراقية في جميع المستويات [- مركزية، قطاعية، محلية -] على بناء استراتيجيات ذكية ومستجيبة وواقعية ومستدامة.

٢. الأهداف العامة للدليل

- إرساء منظومة وطنية لتأهيل الموظفين الحكوميين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- بناء بنى تنظيمية مؤسسية مخصصة لإدارة الاستراتيجيات داخل الوزارات والمحافظات.
- تعزيز المهارات العملية عبر التدريب والتوجيه والمتابعة المستمرة.
- ضمان استدامة الكفاءة من خلال التعلم المؤسسي والمراكز الداعمة.

٣. المكونات الأساسية لبناء القدرات:

| الاحتياج التدريبي | الفئة المستهدفة |
|---|---------------------------|
| فهم الرؤية والربط بين السياسة والاستراتيجية - التوجيه الاستراتيجي - الحوكمة | القيادات العليا |
| أدوات الصياغة - المؤشرات - الربط بالموازنة - تقييم الأثر | مدراء التخطيط في الوزارات |
| مهارات التحليل - أدوات القياس - تقنيات التيسير التشاركي | فرق العمل القطاعية |
| استخدام الأنظمة الرقمية - تحليل البيانات - بناء السيناريوهات | الكوادر الفنية |
| غداد استراتيجيات محلية متسقة - ادخال البيانات - إدارة المشاريع | موظفو المحافظات |

٣,١. القدرات البشرية

الجدول (21): احتياجات الفئات المستهدفة

٣,٢. القدرات المؤسسية

| المتطلبات | الجانب المؤسسي |
|---|------------------|
| استحداث " وحدة استراتيجية " في كل وزارة ومحافظة | الهيكل التنظيمي |
| تعيين موظفين مكرّسين ومؤهلين بصيغة " فريق استراتيجي دائم" | الموارد البشرية |
| اعتماد منصة رقمية موحدة – أدوات التقييم – بوابات الشفافية | الأنظمة |
| دورات صياغة سنوية – جلسات مراجعة فصلية – تقارير تقييم دورية | العمليات |
| تعزيز ثقافة العمل الاستراتيجي عبر التحفيز والاعتراف بالأداء المتميز | الثقافة المؤسسية |

الجدول (22): المتطلبات المؤسسية للاستراتيجيات

٤. المنهج الوطني المقترح لبناء القدرات

٤,١. إعداد الكوادر عبر "المسار التكويني المرحلي"

يتكوّن من ثلاث مراحل:

أ. المرحلة التأسيسية (المعرفة + الوعي)

- ✓ مدخل إلى المفاهيم الاستراتيجية
- ✓ فهم العلاقة بين الرؤية والسياسات والموازنات
- ✓ مبادئ تحليل البيئة والتفكير المستقبلي

ب. المرحلة المهارية (التدريب العملي + أدوات العمل)

- ✓ صياغة الأهداف والمشاريع والمخرجات
- ✓ بناء المؤشرات وربطها بالتمويل
- ✓ استخدام منصات التحليل الرقمي وقياس الأثر

ج. المرحلة الاحترافية (القيادة + الابتكار + الإشراف)

- ✓ قيادة الفرق الاستراتيجية داخل المؤسسات
- ✓ تصميم خطط التحسين والتحديث
- ✓ إدارة التغيير داخل البيئة الحكومية

٤,٢. البرامج التدريبية المتخصصة:

| الجهات المنفذة | الفئة | عدد الايام | البرامج |
|--|----------------------------|------------|--------------------------------|
| وزارة التخطيط + معهد الإدارة | مدراء التخطيط | 5 أيام | التخطيط الاستراتيجي الحكومي |
| وزارة المالية + خبراء مستقلون | المدراء الماليون | 3 أيام | ربط الاستراتيجية بالموازنة |
| مركز التقييم الحكومي + الجامعات | موظفو المتابعة والتقييم | 4 أيام | قياس الأداء والأثر |
| مركز البيانات الوطني + وزارة التخطيط | الفتيون | 3 أيام | استخدام المنصة الرقمية |
| مكتب رئيس مجلس الوزراء + معهد إعداد القادة | قيادات المحافظات والوزارات | 5 ايام | القيادة الاستراتيجية التشاركية |

الجدول (23): تفاصيل البرامج التدريبية

٥. آليات استدامة القدرات

- إنشاء "المركز الوطني لبناء القدرات الاستراتيجية" تحت إشراف رئاسة الوزراء.
- ربط الترفيع والترشيح للوظائف القيادية بإجادة أدوات الاستراتيجية.
- إدراج وحدات تعليم استراتيجية ضمن المناهج الجامعية والإدارية.
- بناء شبكة وطنية من "المدرّبين الاستراتيجيين المعتمدين".
- تطوير نظام متابعة خريجي البرامج لقياس الأثر وتحديث المناهج.

٦. المؤشرات الوطنية لقياس أثر بناء القدرات

| المؤشر | المعيار | الهدف |
|---|-------------|-------------------------------------|
| عدد الكوادر المدربة في مجال الاستراتيجية سنوياً | < 1000 موظف | بناء كتلة حرجة من الخبراء الحكوميين |
| نسبة المؤسسات التي تمتلك وحدة استراتيجية فعالة | > 70 % | ترسيخ الهيكلية المؤسسية |
| مستوى نضج الكفاءة حسب نموذج القدرات (CMM) | < المستوى 3 | تحول من العشوائية الى المهنية |
| مؤشرات رضا الموظفين عن برامج التدريب | > 85% | تحسين جودة المحتوى والتمكين |

الجدول (24): مؤشرات قياس الأثر

٧. التوصيات التنفيذية

- أ. إصدار أمر ديواني بإنشاء "نظام وطني لبناء القدرات الاستراتيجية الحكومية".
- ب. تخصيص موازنة سنوية مستقلة لدعم التدريب والتطوير المؤسسي.
- ج. تحديد معايير الاعتماد المهني في مجال التخطيط الاستراتيجي الحكومي.
- د. إطلاق برنامج سنوي وطني بعنوان "قيادات التحوّل الاستراتيجي في العراق".
- هـ. إنشاء منصة رقمية لمتابعة التعلّم والتطوير المهني التراكمي للكوادر.

الملحق (١٥) / مدونة السلوك والقيم المهنية لممارسي الاستراتيجية في الدولة

١. الإطار المرجعي

في بيئة الحكم الرشيد، تُعدّ الأخلاقيات المؤسسية والسلوك المهني عنصراً أساسياً لنجاح العمل الاستراتيجي. فلا فاعلية للخطط إن فقد المخططون والمُنفّذون قيم النزاهة، والمهنية، والحياد، والمصلحة العامة.

ويهدف هذا الملحق إلى ترسيخ مدونة قيم وسلوك وطنية تنظّم عمل الأفراد والفرق والمؤسسات التي تمارس وظيفة "صناعة وصياغة الاستراتيجيات"، وتحدّد ما يجب وما لا يجب، وفقاً لمبادئ الشفافية والمصلحة العامة.

٢. الأهداف العامة للمدونة

- أ. ضمان التزام الممارسين بالمسؤولية الوطنية والأخلاقية في عملهم الاستراتيجي.
- ب. ترسيخ معايير السلوك المؤسسي الراقي في بيئة التخطيط العام.
- ج. حماية العملية الاستراتيجية من التسييس أو التسويق أو الانحراف عن الصالح العام.
- د. إيجاد مرجعية معيارية لتقييم كفاءة وأهلية الممارسين.

٣. الفئات المستهدفة بالمدونة

- أ. أعضاء الفرق الوطنية لصياغة الاستراتيجيات.
- ب. موظفو وحدات التخطيط في الوزارات والهيئات والمحافظات.
- ج. المستشارون الوطنيون والدوليون المعنيون بالسياسات العامة.
- د. الجهات المشرفة على التنفيذ والتقييم والمتابعة.
- هـ. كل من يشترك في "حلقات القرار الاستراتيجي" في الدولة.

٤. المبادئ والقيم الأساسية

- ٤,١. الولاء للمصلحة الوطنية العليا/ تقديم مصلحة الدولة والمجتمع والجيل القادم على أي مصلحة فئوية أو شخصية أو حزبية أو مؤقتة.

٤,٢. الاستقلالية المهنية/ الالتزام بقول الحقيقة التخصصية دون تزييف، والابتعاد عن المجاملة أو التسييس في التقييم والتحليل.

٤,٣. الكفاءة العلمية والاحترافية/ السعي المتواصل إلى تطوير الذات، والاعتماد على المنهجيات العلمية، والابتعاد عن الارتجال أو التكرار.

٤,٤. النزاهة والشفافية/ الإفصاح عن أية تضاربات في المصالح، واحترام المال العام، ورفض التوجيهات التي تخالف القيم المهنية.

٤,٥. المسؤولية التشاركية/ العمل بروح الفريق، واحترام آراء الآخرين، ومشاركة المعرفة دون احتكار، وإشراك الفئات المستهدفة.

٤,٦. التواضع المعرفي والعدالة التحليلية/ الاعتراف بحدود المعرفة، والامتناع عن إطلاق الأحكام المطلقة، وتجنب الانحياز عند تحليل البيانات.

٥. الالتزامات السلوكية للممارس الاستراتيجي

| الوصف | الالتزام |
|--|-------------------------------|
| عدم تزييف أو إخفاء البيانات لتلميع أو تشويه طرف ما | النزاهة الفكرية |
| الحفاظ على سرية الوثائق الاستراتيجية والبيانات الحساسة | احترام الخصوصية |
| عدم السماح للتوجيهات غير العلمية بالتأثير على صياغة الخطط | رفض التخلّ السياسي غير المهني |
| التأكد من صحة المعلومات والبيانات الحساسة | الدقة والتحقّق |
| اعتماد معايير واضحة ومحايدة في تقييم الأداء أو النتائج | الموضوعية في التقييم |
| الإشارة إلى المصادر الفكرية والمرجعية وتجنب السرقة العلمية | توثيق المرجعيات |
| متابعة المستجدات وتعديل المقترحات حسب المعطيات الجديدة | الالتزام بالتحديث |
| مراعاة التنوع الجغرافي والثقافي والديني والمجتمعي عند تصميم السياسات | احترام التعدد |

الجدول (25): اوصاف الالتزامات السلوكية للاستراتيجي

٦. المخالفات والانحرافات السلوكية:

| السلوك غير المهني | التوصيف |
|--------------------|---|
| التسييس المفرط | تكييف الرؤية أو الأهداف لتخدم أجندة سياسية ضيقة |
| التغاضي عن الحقائق | إخفاء بيانات رئيسية تؤثر على قرار استراتيجي |
| استغلال النفوذ | تسويق مشاريع أو سياسات لأغراض نفعية أو شخصية |
| التكرار والنسخ | إعادة إنتاج استراتيجيات سابقة دون تحليل الواقع |
| التبعية الفكرية | الاعتماد الكلي على نماذج خارجية دون تكييف |
| الإسراف اللغوي | استخدام لغة فضفاضة دون دقة رقمية أو قابلية للقياس |

الجدول (26): توصيف السلوك غير المهني

٧. آليات الالتزام بالمدونة

- التوقيع على "ميثاق السلوك الاستراتيجي" عند تكليف أي موظف بمهمة التخطيط.
- إدراج بنود السلوك المهني في أوامر التكليف الوزارية والإدارية.
- تقييم الأداء السنوي لوحدات التخطيط وفق مؤشرات أخلاقية وسلوكية.
- تفعيل آلية تقديم شكاوى مهنية من أي جهة متضررة أو رقيبة.
- منح شهادة اعتماد "ممارس استراتيجي ملتزم" ضمن نظام تقييم الكفاءات.

٨. التوصيات التنفيذية

- إقرار هذه المدونة بموجب أمر ديواني أو نظام تنظيمي رسمي.
- تضمين المدونة ضمن برامج التدريب الوطني لبناء القدرات الاستراتيجية.
- نشر المدونة في كل الوزارات والمحافظات وإلزام الجهات بها.
- تشكيل لجنة وطنية لمتابعة الالتزام القيمي لممارسي الاستراتيجية.
- تحديث المدونة دورياً حسب التحديات والسياق الوطني.

الملحق (١٦) / نظام تصنيف ونضج الاستراتيجيات في الدولة

(Strategic Maturity Model)

١. المقدمة التمهيديّة

في النظم المتقدّمة، لا يُكتفى بقياس وجود الاستراتيجيات أو اكتمال وثائقها، إذ أنه لا بد أن يتمّ تقييم نضجها المؤسسي: [هل أصبحت جزءاً من ثقافة المؤسسة؟ هل تُنفذ وتراجع باستمرار؟ هل تؤثر فعلاً في الواقع؟]

ويهدف هذا الملحق إلى بناء نموذج نضج استراتيجي حكومي وطني يمكن من خلاله تصنيف الجهات الرسمية (وزارات، محافظات، هيئات، برامج وطنية) وفق درجات واضحة، من مستوى الممارسات البدائية، إلى مستوى الريادة المؤسسية.

٢. الغاية من نموذج النضج الاستراتيجي

- تحفيز الوزارات والمؤسسات على الانتقال من التسيير إلى التفكير.
- تحقيق التقييم المؤسسي لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، بعيداً عن الشخصية والارتجال.
- ربط التمويل والدعم الفني بمستوى النضج الفعلي للمؤسسة.
- خلق مسار تطوير متدرج ومستدام للحكومة الاستراتيجية.
- توفير أداة رقابة وتحسين شاملة لمكتب رئيس الوزراء ووزارة التخطيط.

٣. المستويات الخمسة لنموذج النضج (المقترح للعراق)

| المستوى | الوصف المختصر | الخصائص المؤسسية |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---|
| المستوى 1 / بدائي (Initial) | لا توجد استراتيجية رسمية أو إطار واضح | العمل بالمشاريع المتفرقة، غياب التوثيق، ردود أفعال |
| المستوى 2 / وظيفي (Functional) | توجد خطة مكتوبة دون منهجية واضحة | وثيقة واحدة، غياب التنفيذ المنظم، ضعف الربط بالموازنة |

| | | |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
| مؤشرات أداء، تقارير دورية، وحدة تخطيط فعّالة | توجد خطة واضحة ومرتبطة بالموازنة | المسوى 3/ نظامي (Structured) |
| تكامّل مع الموازنات، دورات تقييم، تحديثات منتظمة | الاستراتيجية جزء من الحوكمة الداخلية | المستوى 4/ مؤسسي (Integrated) |
| استشراف، ابتكار، تقييم أثر، شراكات محلية ودولية | المؤسسة تقود نماذج تطوير وطني | المستوى 5/ ريادي (Transformational) |

الجدول (27): مستويات الضج الاستراتيجي

٤. أبعاد التقييم في النموذج

يُعتمد التقييم على ٦ أبعاد رئيسية، كل بُعد بدرجة مئوية محددة:

| وصف البُعد | الوزن النسبي | البُعد |
|--|--------------|-----------------------------------|
| هل توجد خطة مكتوبة ومصادق عليها؟ | 15% | 1. وجود وثيقة استراتيجية واضحة |
| هل ترتبط الاستراتيجية بالتمويل الحكومي والتزامات الدولة؟ | 20% | 2. التكامل مع البرنامج الحكومي |
| هل توجد وحدة تخطيط فاعلة ضمن الهيكل؟ | 15% | 3. وجود وحدة تنظيمية متخصصة |
| هل توجد مؤشرات (KPI) وتقارير متابعة؟ | 20% | 4. قياس الأداء والتقارير المرحلية |
| هل تتم مراجعة الاستراتيجية وفق دورة واضحة؟ | 15% | 5. التقييم والمراجعة المستمرة |
| هل تم إدخال أدوات جديدة؟ هل هنالك أثر قابل للقياس؟ | 15% | 6. الابتكار والشراكات والتأثير |

الجدول (28): الاوزان الاستراتيجية النسبية للنضج

٥. معايير التصنيف النهائية

| النسبة الاجمالية | تصنيف الجهة الحكومية | الوضع التنفيذي المقترح |
|------------------|----------------------|--------------------------------------|
| 80-100% | ريادي - مستوى (5) | اعمال الجهة كمرجع وطني في التخطيط |
| 60-79% | مؤسسي - مستوى (4) | التوسعة في الصلاحيات والتمويل |
| 40-59% | نظامي - مستوى (3) | دعم فني وتدريبى لاستكمال البناء |
| 20-39% | وظيفي - مستوى (2) | توجيه فني إلزامي وتحديد نقاط التحسين |
| <20% | عشوائي _ مستوى (1) | إعادة بناء وظيفي شامل بوثيقة إلزامية |

الجدول (29): تصنيف نسبة النضج والمقترحات التنفيذية

٦. آليات التقييم والتنفيذ

- تشكل لجنة تقييم وطنية سنوية تحت إشراف الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط.
- تمنح كل جهة استمارة تقييم معيارية تعبأها وترفق الوثائق والمخرجات الدالة.
- يُجرى تقييم ميداني وتدقيق بياني بإشراف خبراء مختصين محايدين.
- يصدر التقرير الوطني لتصنيف النضج الاستراتيجي سنويًا وينشر علنًا ضمن تقارير الأداء العام.
- يُخصَّص دعم مالي وفني تدريجي بحسب مستوى النضج، وترتبط بعض الصلاحيات بمستوى التصنيف.

٧. التوصيات التنفيذية

- إصدار نظام أو تعليمات تنظيمية لتبني نموذج النضج الاستراتيجي.
- إلزام الوزارات والمحافظات بإجراء تقييم ذاتي سنوي.
- ربط تصنيف النضج بمستوى الأولوية في التمويل والمشاريع.
- تخصيص جوائز وطنية سنوية لأفضل الجهات في التطور المؤسسي الاستراتيجي.
- دمج النموذج ضمن المنصة الوطنية الرقمية للاستراتيجية.

الملحق (١٧) / خريطة الاستراتيجية الوطنية الشاملة للدولة العراقية

نموذج تطبيقي موجّه (2030-2025)

١. المقدمة العامة

تأتي الحاجة الملحة لبناء خريطة استراتيجية وطنية شاملة للعراق من عمق التحديات المتراكمة، وتعدّد الأزمات، وافتقار الدولة إلى وثيقة مرجعية واحدة تُوحّد الرؤية وتربط بين الطموح الوطني والموارد والبرامج والموازنات.

ويقدّم هذا الملحق نموذجاً تطبيقياً مقترحاً يُجسّد ما ورد من مفاهيم وأدوات في الدليل، ويُمثّل خريطة طريق استراتيجية وطنية عراقية 2030-2025، وفق مبادئ: [التكامل، والمرونة، والقياس، والاستدامة، والحوكمة، والتمكين].

٢. المنهجية المعتمدة لبناء الخريطة

- أ. الموازنة مع الدستور والمنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي.
- ب. استيعاب أهداف التنمية المستدامة (SDGs) وأجندة 2030.
- ج. تحليل البيئة الاستراتيجية الداخلية والخارجية (SWOT + PESTELE).
- د. تحديد الرؤية والرسالة والقيم الوطنية الجامعة.
- هـ. بناء أهداف استراتيجية طويلة ومتوسطة الأمد.
- و. توزيع الأهداف على برامج قطاعية ومحلية قابلة للتمويل والقياس.

٣. الرؤية الوطنية المقترحة 2030-2025

"عراق حرّ، مزدهر، عادل، مُنتج، متوازن، مستدام، قائد في محيطه، مُؤمّن لمواطنيه، ومتصالح مع نفسه وتاريخه وجغرافيته ومستقبله."

٤. الرسالة الاستراتيجية الوطنية

"قيادة عملية تحوّل وطني شاملة؛ (تركز على الإنسان، وتستثمر في الموارد، وتبني المؤسسات، وتستجيب لمتغيرات العصر، وتعيد بناء العقد الاجتماعي، وتعزز سيادة والعدالة والريادة)."

٥. القيم الناظمة للاستراتيجية الوطنية

- أ. المواطنة الشاملة
- ب. العدالة الاجتماعية
- ج. الشفافية والحوكمة
- د. الابتكار والاستباق

٥. اللامركزية المنظمة

٦. التكامل المؤسسي

٦. المحاور الاستراتيجية الكبرى (المجالات الوطنية ذات الأولوية)

| المحور | الهدف الاستراتيجي الرئيسي |
|-------------------------|--|
| 1. الحوكمة وبناء الدولة | تعزيز كفاءة مؤسسات الدولة وسيادة القانون |
| 2. الاقتصاد والتنمية | تنويع الاقتصاد، وتقليل الاعتماد على النفط، وتحفيز القطاعات المنتجة |
| 3. الأمن والسيادة | ترسيخ الأمن الوطني والسيادة التامة على الموارد والحدود |
| 4. الموارد البشرية | إصلاح التعليم والصحة وبناء الإنسان المتعلم السليم المنتج |
| 5. البيئة والاستدامة | إدارة المياه والطاقة والموارد الطبيعية بشكل مستدام |
| 6. التنمية المحلية | تمكين المحافظات وتحقيق العدالة الجغرافية |
| 7. العلاقات الخارجية | بناء تموضع إقليمي فاعل وتحالفات متوازنة تخدم المصلحة الوطنية |

الجدول (30): المحاور الاستراتيجية وأهدافها

٧. الأهداف الوطنية العامة 2025-2030 (مُجمعة)

- أ. رفع ترتيب العراق في مؤشرات الحوكمة والشفافية بنسبة 50٪.
- ب. تحقيق نمو اقتصادي غير نفطي بمعدل 6٪ سنوياً.
- ج. خفض معدلات البطالة إلى أقل من 12٪.
- د. رفع معدل إكمال التعليم الأساسي إلى 95٪.
- هـ. تأمين 90٪ من السكان بشبكات الضمان الصحي.
- و. تغطية 70٪ من الأراضي الزراعية بتقنيات الري المستدام.
- ز. ربط 100٪ من المحافظات بمنصات رقمية للخدمات.
- ح. زيادة حجم التجارة غير النفطية بنسبة 40٪.
- ط. تقليص الفجوة التنموية بين المحافظات بنسبة 30٪.
- ي. رفع مشاركة المرأة في سوق العمل إلى 25٪.

٨. التوزيع القطاعي للبرامج التنفيذية

| القطاع | البرامج المحورية |
|-----------------|---|
| الصحة | تأمين الصحة الأولية - التحوّل الرقمي الصحي - خفض وفيات الأمهات والأطفال |
| التربية | تجديد المناهج - تطوير البنية التحتية - تمكين المعلم |
| الاقتصاد | إصلاح النظام الضريبي - دعم المشاريع الصغيرة - تنمية السياحة |
| الطاقة | تحوّل الطاقة النظيفة - تقليل الهدر - الشراكات الإقليمية |
| الزراعة والمياه | الامن الغذائي - الزراعة الذكية - إصلاح شبكات المياه |
| الحكومة | الإصلاح الإداري - مكافحة الفساد - الحوكمة الرقمية |

الجدول (31): البرامج القطاعية

٩. الخطة الزمنية والمؤشرات المرحلية

| السنة | الإنجاز المرحلي المستهدف |
|-------|---|
| 2025 | إطلاق 80٪ من البرامج - تدريب الكوادر - إطلاق المنصة الوطنية |
| 2026 | تنفيذ 50٪ من المشاريع الكبرى - تقييم الأثر المرحلي |
| 2027 | خفض الهدر بنسبة 20٪ - إصدار تقارير الأداء السنوية للوزارات والمحافظات |
| 2028 | توسعة التجارب الناجحة 20٪ - تعديل الاستراتيجية بناءً على المراجعة |
| 2029 | تحقيق 70٪ من مؤشرات الأثر الوطني |
| 2030 | نشر تقرير الأثر الوطني الشامل - تحديث الرؤية لما بعد 2030 |

الجدول (32): التقدم الزمني لمؤشرات الانجاز

١٠. آليات التنفيذ والحوكمة الوطنية

- مجلس وطني أعلى للتحوّل الاستراتيجي برئاسة رئيس الوزراء.
- وحدات استراتيجية قطاعية في كل وزارة.
- منصة رقمية موحدة لرصد المشاريع والمؤشرات.
- تقرير سنوي يصدر باسم "تقرير الأداء الوطني" يُعرض أمام مجلس النواب والشعب.
- ربط تمويل المحافظات والوزارات بمدى التقدم في تنفيذ الأهداف الوطنية.

١١. التوصيات الختامية

- اعتماد هذه الخارطة كنموذج مرجعي لبناء الاستراتيجيات القطاعية والمحلية.
- ربط كل خطة أو موازنة أو مشروع بالغايات العليا المذكورة.

- ج. إصدار أمر ديواني لإقرار هيكل الحوكمة والتنفيذ والمساءلة للخارطة الوطنية.
- د. بناء قدرات وطنية مستدامة لإدارة التحوّل حتى ما بعد 2030.
- هـ. تحديث هذه الخارطة كل ٥ سنوات لتبقى متنسقة مع المتغيّرات العالمية والوطنية.

الملحق (١٨) / المرجع الوطني الموحد لصياغة الاستراتيجيات القطاعية والمحلية

(دليل العمل التنفيذي)

١. المقدمة العامة

تعدّ الاستراتيجيات القطاعية والمحلية الركائز التنفيذية للرؤية الوطنية، فهي تترجم الأهداف الكلية للدولة إلى برامج وسياسات قابلة للتنفيذ على مستوى القطاعات (الصحة، التعليم، الاقتصاد، البيئة...)، والمحافظات (باعتبارها وحدات إدارية تنموية فاعلة).

ولضمان الانسجام، وتجنب التكرار أو التضارب، تُقدم هذه الوثيقة مرجعاً وطنياً موحداً يحتوي على النموذج الإجرائي الكامل لإعداد الاستراتيجيات في القطاعات كافة، وعلى المستوى المحلي، وفق منهجية موحّدة، قابلة للتكيف مع الخصوصيات.

٢. الغايات الاستراتيجية للدليل

- أ. ضمان التناغم العمودي (مركز - قطاع - محلي) في السياسات والخطط.
- ب. تمكين الوزارات والمحافظات من صياغة استراتيجيات عملية ومؤثرة.
- ج. إرساء أدوات قياسية لربط التخطيط بالتمويل، والتنفيذ، والتقييم.
- د. تسريع التحول من الموازنات الإجرائية إلى التخطيط القائم على النتائج.

٣. نطاق التطبيق

يُعدّ هذا الدليل ملزماً ومرجعياً لـ:

- أ. جميع الوزارات والهيئات القطاعية.
- ب. المحافظات غير المنتظمة في إقليم.
- ج. الوحدات التخطيطية في مكتب رئيس مجلس الوزراء والأمانة العامة لمجلس الوزراء، ووزارة التخطيط.
- د. الفرق الفنية والاستشارية المحلية والدولية العاملة في العراق.

٤. خطوات صياغة الاستراتيجية القطاعية أو المحلية

٤,١. الخطوة الأولى/ التحليل الاستراتيجي الأولي

- أ. تحليل السياق المؤسسي والتنموي.
- ب. مراجعة الرؤية الوطنية والبرنامج الحكومي والدستور.
- ج. جمع البيانات الرسمية والمؤشرات الكمية والنوعية.
- د. استخدام أدوات تحليل البيئة (SWOT – PESTEL – Stakeholder Mapping).

٤,٢. الخطوة الثانية/ تحديد الرؤية والرسالة والقيم

- أ. صياغة رؤية واضحة للقطاع أو المحافظة.
- ب. وضع رسالة توضح الغرض العام من الاستراتيجية.
- ج. تبني مجموعة من القيم الناظمة (النزاهة، الكفاءة، الشمول، الابتكار...).

٤,٣. الخطوة الثالثة/ تحديد الأهداف الاستراتيجية

- أ. تحديد أهداف عامة (Strategic Goals) ترتبط بالرؤية الوطنية.
- ب. اشتقاق غايات فرعية (Objectives) قابلة للقياس.
- ج. ترتيب الأهداف حسب الأولوية (وطنياً – قطاعياً – محلياً).

٤,٤. الخطوة الرابعة/ تصميم البرامج والمشاريع

- أ. تحويل الأهداف إلى برامج تنفيذية كبرى.
- ب. توزيع البرامج على مشاريع قابلة للتنفيذ والتمويل.
- ج. إدراج مؤشر أداء رئيسي (KPI) لكل مشروع.
- د. ربط كل مشروع بالكلف والموارد والجهات المنفذة.

٤,٥. الخطوة الخامسة/ بناء خطة التنفيذ

- أ. وضع جدول زمني لكل برنامج/مشروع.
- ب. توزيع الأدوار والمسؤوليات (RACI Matrix).
- ج. تحديد آليات التنسيق بين الجهات ذات العلاقة.

٤,٦. الخطوة السادسة/ مؤشرات الأداء وقياس الأثر

- أ. اختيار مؤشرات SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقق، واقعية، مؤطرة زمنياً).
- ب. تحديد مصادر البيانات والتكرار الزمني للتحديث.
- ج. اعتماد مصفوفة تقييم الأثر المرحلي والنهائي.

٤,٧. الخطوة السابعة/ آليات المراجعة والتحديث

- أ. مراجعة مرحلية كل ١٢ شهراً (تقييم الأداء، معالجة الفجوات، تحديث الأولويات).
- ب. مراجعة استراتيجية كل ٣ سنوات لتكييف الاستراتيجية مع المتغيرات.

٥. الإطار الزمني العام المقترح لصياغة الاستراتيجية

| المرحلة | المدة الزمنية | النتيجة المتوقعة |
|---------------------------|---------------|--------------------------------------|
| التحضير والتحليل | 4-6 أسابيع | تقرير التحليل الاستراتيجي |
| تحديد الرؤية | 2-3 أسابيع | مسودة اطار الاستراتيجي |
| تصميم البرامج والمشاريع | 4-6 أسابيع | خارطة البرامج والمشاريع والمؤشرات |
| إعداد خطة التنفيذ | 3-4 أسابيع | الجدوال الزمني وخطة العمل |
| التقييم النهائي والاعتماد | 2-3 أسابيع | الوثيقة الرسمية المعتمدة |

الجدول (33): المراحل الزمنية لصياغة الاستراتيجية

٦. متطلبات النجاح المؤسسي لصياغة الاستراتيجية

- أ. وجود وحدة تخطيط مؤسسية فعالة داخل الجهة.
- ب. توفر بيانات موثوقة ومحدثة.
- ج. قيادة تنفيذية داعمة ومقتنعة.
- د. مشاركة واسعة لأصحاب المصلحة والفئات المستفيدة.
- هـ. مرافقة فنية (داخلية أو خارجية) ذات كفاءة مهنية.
- و. مرونة كافية لتكييف الخطة مع الواقع المتغير.

٧. الملحق التنفيذي للدليل

- أ. نموذج وثيقة استراتيجية قطاعية / محلية.
- ب. نموذج تحليل SWOT للقطاعات والمحافظات.
- ج. مصفوفة ربط الأهداف بالبرامج بالموازنات.
- د. دليل مؤشرات الأداء القطاعي والمحلي.
- هـ. نموذج خطة عمل تنفيذية وميزانية سنوية.
- و. دليل التقييم المرحلي والختامي.

٨. التوصيات النهائية

- أ. إلزام الجهات كافة باعتماد هذا الدليل كأساس وحيد لصياغة الاستراتيجيات الجديدة.
- ب. ربط الموافقات التخطيطية والتمويلية بمدى التزام الوثائق بهذا النموذج.
- ج. إطلاق ورش تدريب وطنية لتأهيل الكوادر على استخدام الدليل.
- د. إجراء مراجعة دورية للدليل كل ثلاث سنوات بناءً على التغذية الراجعة.

الملحق (١٩) // المنصة الرقمية الوطنية الموحدة لإدارة الاستراتيجيات

١. المقدمة التمهيديّة

في العصر الرقمي الذكي، لا يمكن إدارة السياسات والاستراتيجيات بمعزل عن البنية التقنية الحديثة. فالتخطيط الفعّال يتطلب إدارة متكاملة للمعلومات، وربطاً آلياً بين الجهات، وتدفعاً للبيانات، وتتبعاً دقيقاً للمشاريع، وقياساً مباشراً للأداء والأثر.

ولهذا تُعدّ المنصة الوطنية الرقمية الموحدة لإدارة الاستراتيجيات العمود الفقري للتحوّل الاستراتيجي العراقي، والأداة الأهم لتحقيق التكامل، والشفافية، والحوكمة الذكية في تنفيذ الرؤية الوطنية.

٢. أهداف المنصة الرقمية

- تجميع الاستراتيجيات القطاعية والمحلية في قاعدة مركزية واحدة.
- ربط الخطط بالأهداف والمشاريع والمؤشرات والتمويل الزمني.
- إدارة دورة الحياة الكاملة لكل استراتيجية (إعداد، تنفيذ، مراجعة، تقييم).
- تعزيز الشفافية والرقابة المبنية على البيانات.
- دعم اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي من قبل الجهات العليا.

٣. المواصفات العامة للمنصة

| البُعد | الخصائص الرئيسية |
|-------------------|---|
| المعمارية التقنية | سحابية (Cloud – Based)، مرنة، قابلة للتوسعة، آمنة |
| قابلية الربط | متكاملة مع أنظمة الموازنة، الحوكمة، البيانات السكانية |
| اللغات | عربية – إنكليزية – كردية |
| الأمن السيبراني | تشفير عال، مصادقة متعددة، صلاحيات دخول متدرّجة |
| قابلية الاستخدام | واجهات سهلة – تصميم تفاعلي – دعم الأجهزة المحمولة |

الجدول (34): خصائص أبعاد المنصة

٤. المكونات الرئيسية للمنصة

٤,١. وحدة إدارة الاستراتيجية

- أ. إدخال وصيانة الوثائق الاستراتيجية.
- ب. ربط الأهداف بالبرامج والمشاريع والتمويل والمؤشرات.
- ج. اعتماد التكويد الاستراتيجي للمشاريع (Strategic Tags).
- د. تحميل التقارير المرحلية والختامية.

٤,٢. لوحة القيادة (Dashboard)

- أ. عرض حيّ لأداء الدولة في كل محور استراتيجي.
- ب. مؤشرات تحقق الأهداف الوطنية والقطاعية والمحلية.
- ج. إنذارات مبكرة للمشاريع المتعثرة أو المؤشرات المتدهورة.
- د. مقارنة بين المحافظات والوزارات في نسب الإنجاز.

٤,٣. وحدة إدارة المشاريع والتمويل

- أ. إدخال بيانات كل مشروع مرتبط باستراتيجية ما.
- ب. متابعة الجدول الزمني، النسب، الكلف، العوائق.
- ج. ربط المشروع بالموازنة السنوية والتمويل الفعلي.

٤,٤. وحدة تقييم الأداء وقياس الأثر

- أ. تتبع المؤشرات المرحلية (KPIs).
- ب. تسجيل الأثر القصير والمتوسط والبعيد.
- ج. توليد تقارير تقييم مؤسسي وفني دورية.

٤,٥. وحدة الشفافية والمشاركة العامة

- أ. عرض عام للاستراتيجيات والمشاريع المفتوحة للمواطن.
- ب. استقبال تعليقات واقتراحات المجتمع المدني.
- ج. عرض نسب التقدم والموازنات المنفذة.

٥. الجهات المسؤولة عن إدارة وتشغيل المنصة

| المسؤولية | الجهة |
|---|------------------------|
| الإشراف العام، إقرار السياسات الحاكمة | مكتب رئيس مجلس الوزراء |
| الإدارة الفني، تحديث المحتوى الاستراتيجي | وزارة التخطيط |
| ربط التمويل بالمشاريع الرقمية | وزارة المالية |
| تنسيق الجهات الحكومية وتحديث الأدوار | الأمانة العامة |
| البنية التحتية التقنية والأمنية للمنصة | مركز البيانات الوطني |
| إدخال البيانات، التحديث، المتابعة الميدانية | المحافظات والوزارات |

الجدول (35): مسؤوليات الجهات في المنصة

٦. دورة البيانات داخل المنصة

- إدخال الخطة الاستراتيجية من الجهة المعنية (وزارة/محافظة).
- ربط الأهداف بالبرامج والمشاريع + التمويل + المؤشرات.
- توليد بطاقات الأداء لكل وحدة/ مشروع.
- تحديث شهري للبيانات من قبل نقطة الاتصال.
- توليد التقارير والتقييمات الآنية والفصلية.
- عرض حي على لوحة القيادة الوطنية.

٧. آليات التقييم والتحسين المستمر

- تقارير آلية للمقارنة بين الأداء والخطة الزمنية.
- مؤشرات نضج البيانات (Data Maturity Score).
- مراجعة نصف سنوية لمنظومة المؤشرات المستخدمة.
- استبيانات تفاعلية لمستخدمي المنصة من الموظفين والجمهور.

٨. التوصيات التنفيذية لإطلاق وتشغيل المنصة

- إصدار قرار وزاري أو أمر ديواني باعتماد المنصة كمرجعية رقمية رسمية.
- إلزام جميع الوزارات والمحافظات بربط خططها بها خلال ٦ أشهر.
- تدريب أكثر من ٥٠٠ موظف على استخدام المنصة في ١٢ محافظة خلال السنة الأولى.
- ربط تمويل المشاريع بمدى تحديثها وتقديمها داخل المنصة.

٥. نشر تقرير أداء رقمي سنوي يعكس مؤشرات التقدم الاستراتيجي أمام الرأي العام.

الملحق (٢٠) / شبكة المراكز الوطنية المُساندة لصياغة وتنفيذ ومراجعة الاستراتيجيات

١. الإطار العام

إنّ تعقيد البيئة الاستراتيجية وتنوع السياقات الوطنية والقطاعية والمحلية يتطلّب وجود منظومة وطنية مساندة علمياً وتنفيذياً للوزارات والمحافظات، تتمثل في شبكة مؤسسية من "المراكز الوطنية المساندة"، لتكون مرجعية مهنية - تحليلية - تنفيذية في دعم الجهات الرسمية بصياغة، وتنفيذ، وتقييم، وتحسين استراتيجياتها، دون أن تحلّ محلها، بل تُمكنها وترفع كفاءتها.

٢. الأهداف الاستراتيجية للشبكة

- أ. توفير الدعم الفني التخصصي للجهات الحكومية في إعداد وتحديث استراتيجياتها.
- ب. توحيد وتقييم المنهجيات والأدوات المستخدمة وطنياً.
- ج. تقديم خدمات تحليل البيانات، والتخطيط المستند إلى الأدلة، والتقييم الميداني.
- د. تعزيز ثقافة التعلّم والتحديث المستمر في الأداء الاستراتيجي.
- هـ. ربط العمل الاستراتيجي ببيوت الخبرة والجامعات ومراكز البحث.

٣. الهيكل التنظيمي المقترح للشبكة

٣,١. المركز الوطني الأعلى (NCSI)

National Center for Strategic Integration

- أ. مقره في بغداد، يتبع مكتب رئيس الوزراء مباشرةً.
- ب. يُشكّل المرجع الوطني الأعلى لوضع المعايير والمنهجيات الاستراتيجية.
- ج. يدير الشبكة، ويوجّه السياسات، ويراقب الأداء، ويُصدر تقارير التقدّم السنوية.

٣,٢. المراكز القطاعية المتخصصة

داخل وزارات الدولة (التخطيط، الصحة، التربية، البيئة، الاقتصاد، إلخ)، منها:

| الوظيفة | المركز | القطاع |
|--|----------------------------------|----------|
| دعم إعداد خطط الوزارات الصحية وتقييم الأثر | مركز التخطيط الاستراتيجي | الصحة |
| تحليل الأداء التعليمي وتوجيه السياسات | مركز تطوير الخطط التربوية | التعليم |
| تقديم التوقعات والنماذج للتخطيط الاقتصادي | مركز النمذجة الاقتصادية والتحليل | الاقتصاد |

الجدول (36): أمثلة للقطاعات والوظائف

٣,٣. المراكز الإقليمية/المحلية في المحافظات

ثنشاً تدريجياً في عواصم المحافظات الكبرى، وتعدنى بدعم الإدارات المحلية.

٤. المهام والوظائف الأساسية لكل مركز

| الوظائف | المجال |
|--|-----------|
| تحليل البيانات الديموغرافية والاقتصادية والتنموية | الاستشراف |
| بناء سيناريوهات مستقبلية، تحليل المخاطر | التخطيط |
| تقديم الدعم في صياغة الهداف، البرامج، المشروعات | التقييم |
| قياس مؤشرات الأداء، اعداد تقارير منتصف ونهاية الدورة | التدريب |
| بناء قدرات للكوادر المحلية والوطنية | التقييم |
| | النشر |

الجدول (37): مجالات ووظائف المراكز الاقليمية

٥. معايير اختيار كوادر المراكز

- كفاءة أكاديمية لا تقل عن شهادة الماجستير في مجالات التخطيط أو الاقتصاد أو الإدارة أو السياسات العامة أو نظم المعلومات.
- خبرة عملية لا تقل عن ٥ سنوات في المؤسسات الحكومية أو الاستشارية.

- ج. اجتياز برنامج وطني معتمد للتأهيل كمُيسر استراتيجي محترف.
د. التمتع بمهارات تحليلية وقيادية واتصالية عالية.

٦. حوكمة عمل الشبكة

- أ. يُدار المركز الوطني الأعلى عبر مجلس إدارة استراتيجي برئاسة مستشار رئيس مجلس الوزراء لشؤون التنمية الإدارية.
ب. تُشكّل لجنة تنسيق وطنية دائمة تضم ممثلين عن:
ج. وزارة التخطيط
د. وزارة المالية
هـ. الأمانة العامة
و. مجلس الخدمة العامة
ز. عدد من الأكاديميين والخبراء المستقلين
ح. تُستخدم المنصة الرقمية الوطنية كواجهة تنسيق وربط مع المراكز.
ط. يتم نشر تقرير سنوي لتقييم أداء كل مركز وفق مؤشرات مهنية محددة.

٧. مؤشرات قياس كفاءة المراكز

| المؤشر | الهدف | الجهة المقيمة |
|---|---------------|--------------------------------|
| عدد الخطط التي تساعد المركز في تطويرها | <5 خطط سنوياً | الأمانة العامة + وزارة التخطيط |
| معدل رضا الوزارات والمحافظات عن خدمات الدعم | >85% | استبيانات وطنية محايدة |
| عدد التوصيات التي تم تبنيها على المستوى الحكومي | < 10 سنوياً | مكتب رئيس مجلس الوزراء |
| نسبة المخرجات المستندة الى بيانات علمية دقيقة | >90% | التدقيق الفني |

الجدول (38): قياس الكفاءة- الاهداف والجهات

8. خارطة الانتشار المرحلي للشبكة

| المرحل | الإجراء | الزمن |
|-----------------|---|----------------|
| المرحلة الأولى | تأسيس المركز الوطني الأعلى + 3 مراكز قطاعية | خلال ستة اشهر |
| المرحلة الثانية | استحداث 9 مراكز محلية في المحافظات الكبرى | خلال سنة واحدة |
| المرحلة الثالثة | تغطية 18 محافظة + كافة القطاعات | خلال عامين |

الجدول (39): مراحل الانتشار للمراكز

9. التوصيات التنفيذية

- أ. إصدار أمر ديواني بإنشاء الشبكة الوطنية للمراكز المساندة.
- ب. تخصيص ميزانية مستقلة سنوية لدعم تشغيل وتطوير هذه المراكز.
- ج. ربط تمويل المشاريع التخطيطية بمدى الاستفادة من مخرجات المراكز.
- د. تشجيع الجامعات العراقية على الدخول في شراكات استراتيجية مع هذه المراكز.
- هـ. تحديث مهام الشبكة كل 3 سنوات بناء على المستجدات الوطنية والإقليمية.

الملحق (٢١) / الإطار القانوني المقترح لتشريع نظام وطني موحد لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات في الدولة العراقية

١. المقدمة التشريعية

في ظل غياب إطار قانوني ناظم، تبقى الجهود الاستراتيجية الحكومية عرضة للتكرار، والانقطاع، والتسييس، وضعف الاتساق. ولضمان الاستدامة والتكامل والمرجعية الموحدة، تبرز الحاجة إلى إصدار تشريع وطني ملزم يتضمّن نظاماً قانونياً لإدارة دورة الاستراتيجيات العامة للدولة، من الصياغة إلى المراجعة، في ضوء الدستور والمنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي.

٢. الغايات التشريعية المستهدفة

- أ. تأصيل التخطيط الاستراتيجي بوصفه وظيفة سيادية ملزمة في الدولة.
- ب. تحديد الأدوار والاختصاصات والمؤسسات المسؤولة عن الاستراتيجية.
- ج. وضع مسار قانوني واضح لتنظيم العلاقة بين الرؤية الوطنية والبرامج الحكومية والقطاعية والمحلية.
- د. تأمين استمرارية السياسات الاستراتيجية عبر الحكومات المتعاقبة.
- هـ. ربط التخطيط بالتنفيذ والموازنة والرقابة، بشكل مؤسسي.

٣. التكييف الدستوري

يعتمد هذا النظام على عدد من المبادئ الدستورية، أبرزها:

- أ. المادة ٧٨ / (رئيس مجلس الوزراء هو المسؤول التنفيذي المباشر عن السياسة العامة للدولة).
- ب. المواد ٨٠ و ٨١ و ١١٠ - ١١٤ / تفويض الصلاحيات المشتركة والفردية في السياسة العامة.
- ج. المادة ١٠٦ / الرقابة على الأداء الحكومي.
- د. المادة ١١٥ - ١٢٢ / تنظيم العلاقة بين الحكومة الاتحادية والمحافظات.

وعليه، فإن مشروع هذا النظام أو القانون لا يتطلب تعديلاً دستورياً، إنما هو يستوجب تنظيمًا قانونياً وإدارياً ملزماً.

٤. العناصر القانونية الأساسية المقترحة في مشروع التشريع

٤,١. الاسم

«النظام الوطني لصياغة وتنفيذ ومراجعة الاستراتيجيات العامة للدولة العراقية»

٤,٢. الصيغة التشريعية

يُصدر هذا النظام بوحدة من الصيغ الآتية:

- أ. قانون يُشرّعه مجلس النواب (الأفضل لضمان الاستدامة الدستورية).
- ب. أمر ديواني ملزم يصدر عن رئاسة الوزراء.
- ج. نظام داخلي صادر عن مجلس الوزراء.

٤,٣. المبادئ الحاكمة

- أ. الاتساق الوطني بين الرؤية والبرامج والسياسات.
- ب. تكامل الأدوار بين المركز والقطاعات والمحافظات.
- ج. الالتزام بالمؤشرات والتمويل والأثر.
- د. الشفافية والمساءلة في التخطيط والتنفيذ.
- هـ. التحديث والتطوير المستمر.

٤,٤. نطاق التطبيق

❖ ينطبق على/

- أ. مجلس الوزراء
- ب. الوزارات والهيئات كافة
- ج. المحافظات غير المنتظمة في إقليم
- د. الأجهزة الرقابية
- هـ. الموازنات العامة
- و. الجهات الشريكة من المجتمع المدني والقطاع الخاص

٥. الهيكل القانوني المقترح للنظام

❖ الباب الأول/ الأحكام العامة

- أ. التعاريف الأساسية (الاستراتيجية - الرؤية - البرامج - المؤشرات - الحوكمة ...)
- ب. المبادئ الناظمة للعمل الاستراتيجي
- ج. الصلاحيات العليا لرئيس مجلس الوزراء بوصفه "الراعي الأعلى للاستراتيجية الوطنية"

❖ الباب الثاني/ الجهات المختصة

- أ. إنشاء المجلس الوطني الأعلى للتخطيط الاستراتيجي
- ب. تحديد اختصاصات وزارة التخطيط، ومكتب رئيس الوزراء، والأمانة العامة، والمحافظات
- ج. اعتماد وحدات استراتيجية مؤسسية داخل كل جهة حكومية

❖ الباب الثالث/ دورة الحياة الاستراتيجية

- أ. مراحل الصياغة
- ب. إجراءات الاعتماد
- ج. آليات التنفيذ
- د. دورات المراجعة
- هـ. تقارير التقدم والأثر
- و. ربط الموازنة بالاستراتيجية

❖ الباب الرابع/ أدوات التنفيذ الرقمي والتقني

- أ. إلزامية استخدام المنصة الوطنية الموحدة
- ب. أدوات الكود الاستراتيجي (Strategic Coding)
- ج. إدارة البيانات المفتوحة والمؤشرات الرقمية

❖ الباب الخامس/ الرقابة والمساءلة

- أ. دور ديوان الرقابة المالية في تدقيق الالتزام الاستراتيجي
- ب. مهام مجلس النواب في مناقشة تقارير الأداء الاستراتيجي
- ج. تقييمات دورية مستقلة كل ثلاث سنوات

❖ الباب السادس/ العقوبات والتقارير

- أ. مساءلة الجهات غير الملتزمة
- ب. تقارير سنوية تعرض علناً

ج. إجراءات التحسين الإلزامية

٦. مراحل إصدار النظام قانونيًا وإداريًا

| المرحلة | الإجراء | الجهات المسؤولة | الزمن المقترح |
|--|-----------------------------|--|---------------|
| إعداد الصيغة الأولية | مسودة النظام من لجنة مشتركة | مكتب رئيس مجلس الوزراء + وزارة التخطيط + القانونية | شهران |
| المراجعة القانونية | تدقيق من مجلس شوري الدولة | مجلس شوري الدولة | شهر |
| الإقرار الحكومي | مصادقة مجلس الوزراء | الأمانة العامة لمجلس الوزراء | شهر |
| الإحالة لمجلس النواب (إذا كان مشروع قانون) | القراءة الأولى والثانية | مجلس النواب | 3 اشهر |
| التنفيذ الميداني | تعميم وتدريب وتكليف الوحدات | جميع الوزارات والمحافظات | 6 اشهر |

الجدول (40): المراحل والإجراءات تشريع قانون الاستراتيجية

٧. التوصيات النهائية

- أ. البدء الفوري بإعداد مسودة "النظام الوطني لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات" بصيغة قانونية مدروسة.
- ب. تشكيل لجنة صياغة قانونية استراتيجية ثلاثية (مكتب رئيس مجلس الوزراء - الأمانة العامة - وزارة التخطيط).
- ج. تنظيم مؤتمر وطني عام للتشاور المجتمعي والمؤسسي حول مضامين التشريع.
- د. ربط جميع الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية بهذا الإطار القانوني الجديد.
- هـ. إطلاق حملة إعلامية وطنية بعنوان "من الوثائق إلى الدولة: [تشريع يحول الخطط إلى واقع]".

الملحق (٢٢) / الإطار المرجعي الوطني لمواءمة الاستراتيجيات العامة مع أهداف التنمية المستدامة

(SDGs 2030)

١. المقدمة التأسيسية

تعدُّ أهداف التنمية المستدامة (SDGs) التي أطلقتها الأمم المتحدة في عام 2015 بمثابة خارطة طريق عالمية لحماية الإنسان والكوكب وتحقيق الرخاء والسلام بحلول عام 2030. وقد التزم العراق رسمياً بهذه الأهداف، وبدأت جهاته المختصة بإجراءات المواءمة، إلا أن هذه العملية ما زالت تفتقر إلى إطار وطني موحد ومنهجي وعملي لضمان الاتساق بين الخطط والاستراتيجيات الحكومية وبين الـ17 هدفاً أممياً.

ويأتي هذا الملحق ليؤسس إطاراً مرجعياً موحداً وملزماً يساعد الجهات الحكومية على إدماج أبعاد الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في كل استراتيجية تُعدّها، ضمن دورة التخطيط الاستراتيجي الوطني.

٢. الغايات الاستراتيجية للمواءمة

- أ. ضمان اتساق الخطط الوطنية مع الالتزامات الدولية للعراق.
- ب. تحقيق تكامل حقيقي بين أولويات العراق الوطنية والأهداف الكونية.
- ج. تسهيل توجيه الدعم الدولي للمشاريع الوطنية ذات الصلة.
- د. تعزيز شفافية الدولة في تقاريرها الدولية (Voluntary National Reviews).
- هـ. توظيف مؤشرات SDGs في دعم صناعة القرار المحلي.

٣. المبادئ الحاكمة لعملية المواءمة

- أ. المرونة السياقية/ المواءمة تعني التكيف وفق الواقع العراقي بعيداً عن التقليد الحرفي.
- ب. التكامل البنيوي/ ربط الأهداف الأممية بالسياسات القطاعية والمحلية.
- ج. التدرج المرحلي/ ليس مطلوباً إدماج كل الأهداف دفعة واحدة، بل التوسّع المنهجي.
- د. التوازن الثلاثي/ ضمان التوازن بين الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- هـ. المساءلة/ كل جهة حكومية مسؤولة عن دمج ومتابعة مؤشرات أهداف محددة من SDGs.

٤. الخطوات المنهجية للمواءمة في صياغة الاستراتيجيات

٤,١. المرحلة الأولى / التحليل المقارن

- مراجعة الاستراتيجية الوطنية أو القطاعية أو المحلية.
- تحديد التداخل بين أهداف الخطة وأهداف SDGs.
- تحليل الفجوات بين ما هو موجود وما يجب أن يُدمج.

٤,٢. المرحلة الثانية / الترصيد الاستراتيجي

- ربط كل هدف استراتيجي وطني برقم / رمز هدف SDG مقابل.
- استخدام "بطاقات مواءمة" (Alignment Cards) لكل هدف - برنامج - مشروع.
- إدخال ترميز SDG ضمن الوثائق الاستراتيجية.

٤,٣. المرحلة الثالثة / إدماج المؤشرات

- استخدام مؤشرات SDG العالمية (Global Indicators) حيثما أمكن.
- استحداث مؤشرات وطنية مكيفة (Customized National Indicators) عند الحاجة.
- ضمان قابلية القياس، التحديث، والمتابعة الدورية.

٤,٤. المرحلة الرابعة / التتبع والتقييم

- تطوير منصة إلكترونية لتتبع مساهمة كل مشروع في تحقيق أهداف SDGs.
- إصدار تقارير فصلية عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف الأممية.
- المشاركة في التقارير الدولية الطوعية (VNRs) كل سنتين.

٥. مواءمة SDGs مع المحاور الوطنية الاستراتيجية

| المحور الوطني | الأهداف الأممية SDGs ذات الصلة |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| التنمية البشرية (تعليم - صحة - رفاه) | الأهداف: 1-2-3-4-5-10 |
| الاقتصاد والتشغيل | الأهداف: 8-9-12 |
| الحكم الرشيد والمؤسسات | الأهداف: 16-17 |
| البيئة والمناخ | الأهداف: 6-7-13-14-15 |
| العدالة المكانية والتنمية المحلية | الأهداف: 10-11 |
| البنية التحتية والخدمات | الأهداف: 6-7-9 |

الجدول (41): المحاور الوطنية والاهداف الأممية

٦. مسؤوليات الجهات الحكومية في المواءمة

| المهام المحددة | الجهة |
|---|---|
| الإشراف الفني على إدماج SDGs في جميع الخطط | وزارة التخطيط |
| إدراج الأهداف ذات الصلة في استراتيجياتها | الوزارات القطاعية |
| تكييف أهداف SDGs مع خصوصياتها الجغرافية | المحافظات |
| المتابعة السياسية والمؤسسية للتنفيذ | الأمانة العامة + مكتب رئيس مجلس الوزراء |
| تمثيل العراق في التقارير والمؤتمرات الدولية ذات الصلة | وزارة الخارجية |
| إنتاج وتحديث البيانات الخاصة بمؤشرات SDGs | الجهاز المركزي للإحصاء |

الجدول (42): مهام الجهات أزاء الاهداف الأممية

٧. آليات الدعم التقني والمؤسسي للمواءمة

- إنشاء وحدة وطنية داخل وزارة التخطيط باسم "وحدة أهداف التنمية المستدامة SDG Unit".
- إصدار دليل وطني إجرائي للربط بين مؤشرات SDGs ومؤشرات الأداء الحكومي.
- بناء منصة وطنية رقمية تتبع كل مؤشر SDG مرتبط ب خطة أو مشروع.
- تدريب الموظفين في الوزارات والمحافظات على أدوات المواءمة والتحليل.
- إنشاء شبكة وطنية من نقاط الاتصال المختصة بالتنمية المستدامة.

٨. التوصيات التشريعية والتنفيذية

- إصدار تعليمات تنظيمية من الأمانة العامة لمجلس الوزراء تلزم الجهات الحكومية بمواءمة خططها مع SDGs.
- ربط التمويل الدولي والمساعدات الفنية بمدى الالتزام بمواءمة الأهداف الأممية.
- إعداد تقرير وطني كل سنتين عن مواءمة العراق لأهداف التنمية المستدامة، يُرفع لمجلس الوزراء ومجلس النواب والأمم المتحدة.
- تبني شعار حكومي علني / "تنمية مستدامة... سيادة إنسانية، وشراكة كونية".
- تحديث هذا الإطار كل ثلاث سنوات تماشياً مع تطور المؤشرات وظروف العراق.

الملحق (٢٣) / التوصيات الختامية وخارطة الطريق التشريعية والتنفيذية لاعتماد الدليل

الوطني وبدء تطبيقه

أولاً/ التوصيات الختامية الاستراتيجية

- استناداً إلى ما ورد في هذا الدليل، بملاحقه التخصصية كافة، نوصي بما يلي:
- اعتماد هذا الدليل كوثيقة وطنية مرجعية ملزمة لتوحيد الرؤية والمنهجيات والأدوات في صناعة السياسات العامة وصياغة الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية والمحلية.
 - تحويل مخرجات الدليل إلى نظام وطني تشريعي، من خلال إقرار قانون أو نظام خاص بصياغة وتنفيذ ومتابعة وتقييم الاستراتيجيات العامة.
 - تأسيس وحدة وطنية دائمة في مكتب رئيس مجلس الوزراء باسم (الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي والمواءمة الوطنية)، تُعنى بتفعيل مضامين هذا الدليل وملاحقه.
 - تدريب ما لا يقل عن 1000 موظف حكومي في كافة الوزارات والمحافظات على استخدام الدليل بمضامينه كافة، عبر برنامج تدريبي وطني مركّز خلال السنة الأولى.
 - مأسسة ثقافة "الحوكمة الاستراتيجية" في أجهزة الدولة، من خلال أدوات التقييم، والمساءلة، والتحفيز، والتمويل المشروط، والتقارير الدورية العلنية.

ثانياً/ خارطة الطريق التشريعية والتنفيذية لتطبيق الدليل

❖ المرحلة ١ / الإقرار المؤسسي والتشريعي

| الاجراء | الجهة المنفذة | الزمن المتوقع |
|---|-------------------------------------|---------------|
| إصدار امر ديواني أو توصية وزارية باعتماد الدليل | مكتب رئيس مجلس الوزراء | خلال 30 يوماً |
| عرض الدليل على مجلس الوزراء ببمصادقة | الأمانة العامة لمجلس الوزراء | خلال 60 يوماً |
| صياغة مسودة قانون" النظام الوطني للاستراتيجية" | وزارة التخطيط + الشؤون القانونية | خلال 90 يوماً |
| مراجعة الصيغة التشريعية واحالتها الى مجلس النواب | مجلس الشورى | خلال 3 اشهر |

الجدول (43): متطلبات مرحلة الاقرار

❖ المرحلة 2/ التأسيس المؤسسي والتنظيمي

| الزمن المتوقع | الجهة المنفذة | الاجراء |
|---------------|--|---|
| شهران | مكتب رئيس مجلس الوزراء | تشكيل المجلس الوطني الأعلى للتخطيط الاستراتيجي |
| شهران | الجهاز التنفيذي | تأسيس الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي في مكتب رئيس مجلس الوزراء |
| 3 اشهر | الأمانة العامة لمجلس الوزراء + وزارة التخطيط | اصدار تعليمات تنظيمية داخلية في الوزارات والمحافظات |

الجدول (44): الاجراءات المؤسسية

❖ المرحلة 3/ التحصين الرقمي والتقني

| الزمن المتوقع | الجهة المنفذة | الاجراء |
|---------------|--------------------------------------|---|
| 6 اشهر | وزارة التخطيط + مركز البيانات الوطني | اطلاق المنصة الرقمية الوطنية الموحدة |
| سنة واحدة | وحدة التحول الرقمي الحكومي | ربط 10 وزارات و12 محافظة بالمنصة تدريجياً |
| 3 اشهر | فريق فني مشترك | تطوير نظام تقارير الأداء الاستراتيجي |

الجدول (45): متطلبات التحصين التقني

❖ المرحلة 4/ التمكين البشري والتدريب

| الزمن المتوقع | الجهة المنفذة | الاجراء |
|---------------|--|--|
| شهرياً | فريق وطني + شركاء دوليون | اعداد حقيبة تدريبية وطنية متكاملة حول الدليل |
| 6 اشهر | معهد إعداد القادة الحكومي | تنفيذ دورات تأهيلية في 15 محافظة |
| سنة واحدة | وزارة التخطيط + الأمانة العامة لمجلس الوزراء | بناء شبكات من الخبراء الوطنيين (ميسري استراتيجيات) |

الجدول (46): المتطلبات التدريبية

❖ المرحلة 5/ التقييم والمراجعة المؤسسية

| الزمن المتوقع | الجهة المنفذة | الإجراء |
|---------------|---------------------------------|--|
| سنوياً | المجلس الوطني الأعلى للتخطيط | اصدار تقرير سنوي وطني بعنوان " تقرير الدولة الاستراتيجية والتنمية" |
| كل 3 سنوات | لجنة علمية مختصة + شركاء دوليون | مراجعة الدليل وتحديث الملاحق كل 3 سنوات |
| بعد عامين | مراكز بحث + وزارة التخطيط | اعداد دراسة تقييم أثر الدليل في الأداء الحكومي |

الجدول (47): منظومة التقييم والمراجعة

ثالثاً/ الشعار التنفيذي للدليل الوطني

" نحو دولة تُخطَّطُ بعقلٍ جماعيٍّ، وثنفدُ برؤيةٍ وطنيَّةٍ، وثناسبُ بشفافيةٍ، وثنصنُ المستقبلَ باستراتيجيَّةٍ."

رابعاً/ التوصية النهائية والسيادية

نوصي بأن يُرفَع هذا الدليل إلى دولة رئيس مجلس الوزراء في صيغة رسمية، بصفته الوثيقة التنفيذية المؤطرة للمرحلة القادمة من بناء الدولة العراقية الحديثة، وأن يُعمَم على الوزارات والمحافظات بموجب أمر ديواني، ويُمنح صفة الإلزام عبر قنوات التشريع والتنفيذ والرقابة، ليكون:

أداة الدولة في الانتقال من "الردود" إلى "الاستباق"، ومن "الموازنات" إلى "الاستراتيجيات"، ومن "الأداء العشوائي" إلى "الحوكمة المنتجة".

الملحق (٢٤) / الإطار المهني الوطني للجدارت والكفايات والمعايير الواجب توافرها في النُخبِ الاستراتيجية في الدولة

❖ المدخل العام

إن نجاح الدولة في بناء وتنفيذ استراتيجياتها لا يتحقق بوثائق أو أنظمة فحسب، انما بالكوادر المؤهلة التي تمتلك الجدارت العقلية والسلوكية والتقنية اللازمة لممارسة العمل الاستراتيجي. ويقدم هذا الملحق توصيفاً وظيفياً عالي المستوى لأدوار "سلسلة القيمة الاستراتيجية"، بدءاً من التفكير، مروراً بالتخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والمراجعة، وانتهاءً بالتحسين.

أولاً/ المفكر الاستراتيجي (Strategic Thinker)

١. الدور/ صانع الرؤية الكلية، يستشرف المدى البعيد، ويؤسس الأطر الفكرية الناظمة للاستراتيجية.

٢. الكفايات والجدارت

أ. التفكير النظامي Systemic Thinking

ب. الاستشراف المستقبلي Strategic Foresight

ج. القدرة على الربط بين السياقات والقطاعات

د. مهارة تحويل التحديات إلى فرص

هـ. الرؤية التحويلية والتحليل الجدلي

٣. المؤهلات

أ. دكتوراه أو ماجستير في الفكر الاستراتيجي، العلوم السياسية، الدراسات المستقبلية، أو الاقتصاد السياسي.

ب. خبرة لا تقل عن ١٠ سنوات في القيادة العليا أو مراكز البحوث أو بيئات السياسات الكبرى.

٤. المعايير السلوكية/ الجرأة المعرفية، الإبداع الفلسفي، التواضع المعرفي، الانضباط الفكري.

ثانياً/ المخطط الاستراتيجي (Strategic Planner)

١. الدور/ يترجم الرؤية إلى أهداف قابلة للقياس، وبرامج قابلة للتنفيذ، ويصوغ الخطة الكاملة.

٢. الكفايات والجدارات

أ. التحليل السياقي المتعدّد الأبعاد

ب. الترصيد الهيكلّي للأهداف والمؤشرات

ج. الجدولة الزمنية وتحليل الموارد

د. بناء سيناريوهات التخطيط

هـ. إدارة أصحاب المصلحة

٣. المؤهلات

أ. ماجستير في التخطيط الاستراتيجي، إدارة السياسات، الاقتصاد، أو الإدارة العامة.

ب. تدريب معتمد في أدوات مثل (SWOT, Logical Framework, Theory of Change).

٤. المعايير السلوكية/ الدقة، الحس التوازني، مهارة الصياغة، الانضباط المنهجي، الالتزام بالاتساق الوطني.

ثالثاً/ المُنفذ الاستراتيجي (Strategic Executor)

١. الدور/ مسؤول عن تحويل الخطط إلى مشاريع ونتائج، وفق الجداول الزمنية والميزانيات.

٢. الكفايات والجدارات

أ. إدارة المشاريع الاستراتيجية

ب. التنسيق بين الجهات

ج. اتخاذ القرار التنفيذي

د. إدارة المخاطر والموارد

هـ. تحويل الخطط إلى إجراءات تشغيلية (Operationalization)

٣. المؤهلات

أ. شهادة جامعية في تخصص تنفيذي (إدارة، هندسة، تقنية، صحة، تعليم...)

- ب. شهادة إدارة مشاريع احترافية (PMP أو ما يعادلها).
- ج. خبرة ميدانية لا تقل عن ٥ سنوات في تنفيذ البرامج الحكومية.
٤. المعايير السلوكية/ الانضباط التنفيذي، مهارة التحكم بالموارد، القيادة التشاركية، التركيز على النتائج.

رابعاً/ المراقب / المتابع / المقيّم / المقوم (Strategic Monitor & Evaluator)

١. الدور/ يتابع مراحل التنفيذ، ويرصد التقدم، وقيس الأداء مقابل الخطط، ويقوم مدى التزام الجهات.

٢. الكفايات والجدارات

- أ. بناء مؤشرات الأداء (KPIs & Impact Indicators)
- ب. تحليل بيانات المتابعة والتقدم (Progress Analysis)
- ج. كتابة تقارير التقييم المرحلي والختامي
- د. استخدام أدوات التقييم / (Balanced Scorecard, Logical Framework)
- هـ. الرقابة المؤسسية والحوكمة

٣. المؤهلات

- أ. ماجستير أو بكالوريوس في الإحصاء، الرقابة، الإدارة، أو التخطيط.
- ب. تدريب في أدوات المتابعة والتقييم.
- ج. خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في التقييم المؤسسي أو الحكومي.
٤. المعايير السلوكية/ الحيادية، الدقة، النزاهة، القدرة على تقديم توصيات محايدة قابلة للتنفيذ.

خامساً/ المراجع الاستراتيجي (Strategic Reviewer)

١. الدور/ يُجري مراجعة منهجية وشاملة للاستراتيجية: جدواها، ملاءمتها، أثارها، قابلية تعديلها.

٢. الكفايات والجدارات

- أ. المراجعة النقدية الكلية
- ب. فهم العلاقة بين الخطة والواقع والنتائج

- ج. صياغة توصيات التعديل المرحلي
- د. استخدام أدوات تحليل الفجوات (GAP Analysis)
- هـ. دمج التغذية الراجعة في عملية التطوير

٣. المؤهلات

- أ. مؤهل أكاديمي متقدم في التخطيط، التقييم، أو السياسات.
- ب. خبرة لا تقل عن ٧ سنوات في عمل استراتيجي أو رقابي رفيع.
- ج. فهم عميق لدورة السياسات العامة.
- ٤. المعايير السلوكية/ العمق النقدي، التوازن الموضوعي، الشجاعة في التوصية، التجرد من الانحياز.

سادساً/ المُحسِّن الاستراتيجي (Strategic Improver)

- ١. الدور/ مسؤول عن تحسين الاستراتيجيات قيد التنفيذ، أو إعادة هندستها بما يتناسب مع المستجدات.

٢. الكفايات والجدارات

- أ. إدارة التغيير والتحسين المستمر (Kaizen, PDCA, Agile Thinking)
- ب. إعادة هندسة العمليات (BPR)
- ج. دمج الحلول الابتكارية والاستشرافية
- د. قيادة ورش التحسين وإدارة الابتكار المؤسسي
- هـ. ربط التغذية الراجعة بالتصميم الجديد

٣. المؤهلات

- أ. ماجستير أو دبلوم عالي في إدارة الجودة، الابتكار، أو التحسين المؤسسي.
- ب. شهادات مهنية في الابتكار الحكومي أو Lean Management أو Six Sigma.
- ج. تجربة مثبتة في إصلاح أو تحسين خطة أو مؤسسة.
- ٤. المعايير السلوكية/ روح التجديد، الجرأة الإبداعية، القدرة على إدارة الرفض المؤسسي، الذكاء التواصلي.

التوصيات الخاتمية

- أ. إعداد "دليل الجدارة الوطنية للمختصين بالعمل الاستراتيجي" مستمدً من هذا الملحق.
- ب. إطلاق برامج تدريب وتأهيل مهنية وطنية تصدر شهادات مزاولة للوظائف الست.
- ج. ربط شغل المناصب العليا في دوائر التخطيط والتقييم بتوفّر هذه الجدارات والمعايير.
- د. إنشاء سجل وطني للنُخب الاستراتيجية يُحدّث سنويًا ويرتبط بمنصة الدليل الوطني.

الملحق (٢٥) / الإطار المؤسسي للأدوار الاستراتيجية الستة في الدولة العراقية

(التكامل، التمايز، والحوكمة الوظيفية)

١. التمهيد العام

إنّ الوظائف الستة: [التفكير، التخطيط، التنفيذ، المتابعة، المراجعة، والتحسين]، تُشكّل سلسلة القيمة الكاملة للعمل الاستراتيجي في الدولة. وإنّ تفعيلها باحترافية يتطلّب تحديد الجهات المؤسسية المسؤولة عن كل وظيفة، وتنظيم العلاقة بينها ضمن بنية مرنة وشفافة تضمن الاستقلال في المسألة، والتكامل في النتيجة.

هذا الملحق يُحدّد أدوار الجهات الحكومية المختلفة، ويوضح آليات التنسيق والتفريق والتكامل بين هذه الوظائف دون خلطٍ أو تضاربٍ في الأدوار.

٢. توزيع الجهات المسؤولة عن الوظائف الستة

| الوظيفة الاستراتيجية | الجهة المؤسسة المقترحة | الطبيعة المؤسسية |
|------------------------------|---|--------------------------|
| التفكير الاستراتيجي | مكتب رئيس مجلس الوزراء (الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي) + المجالس الاستشارية العليا | قيادة فكرية سيادية |
| التخطيط الاستراتيجي | مكتب رئيس مجلس الوزراء + الأمانة العامة لمجلس الوزراء + وزارة التخطيط + وحدات التخطيط الوزارية والمحلية | وظيفة حكومية فنية |
| التنفيذ الاستراتيجي | الوزارات التنفيذية + المحافظات + الهيئات التنفيذية | وظيفة تنفيذية تنفيذية |
| المتابعة / الرقابة / التقييم | ديوان الرقابة المالية + وحدات التقييم + هيئة النزاهة + وحدة الأداء الحكومي + من يحدده رئيس مجلس الوزراء | وظيفة تحليلية / استشارية |

| | | |
|-----------------------|--|-----------------------|
| وظيفة تطويرية متداخلة | لجنة المراجعة الوطنية + المراكز البحثية المرتبطة بالدولة + من يحدده رئيس مجلس الوزراء | المراجعة الاستراتيجية |
| وظيفة تطويرية متداخلة | فرق التحسين المؤسسية + مجلس الخدمة العامة+ معهد التطوير المؤسسي + من يحدده رئيس مجلس الوزراء | التحسين الاستراتيجي |

الجدول (48): توزيع الوظائف الاستراتيجية

٣. مستويات العلاقة بين الوظائف الست

٣,١. علاقة تكامل لا تداخل

- أ. كل وظيفة تُغذي الوظيفة التالية دون أن تلغيها أو تحل محلها.
 ب. المفكر يوجه، والمخطط يُحوّل الرؤية إلى هدف، والمنفذ يحقق، والمراقب يقيم، والمراجع يعيد النظر، والمحسن يُعالج ويطوّر.

٣,٢. الاستقلال المحاسبي والتكاملي التنفيذي

- أ. الوظيفتان ٤ و ٥ (المراقبة والمراجعة) يجب أن تكونا مستقلتين عن الوزارات والجهات المنفذة لضمان الحياد والمساءلة.
 ب. الوظائف ١ و ٢ و ٦ تتطلب تفاعلاً مرئياً دون خلط بين السلطات (فكر → تخطيط → تحسين).
 ج. التنفيذ (٣) يجب أن يلتزم بما تم إنتاجه من وظائف ١ و ٢، ويُخضع نفسه لوظائف ٤ و ٥.

٤. نموذج الاتصال والتنسيق بين الوظائف الست

أ. قيادة عليا للتكامل

- ✓ يقودها "المجلس الوطني الأعلى للتخطيط الاستراتيجي" برئاسة رئيس الوزراء.
- ✓ يُنسّق ويدير التداخلات، ويضمن عدم تضارب الصلاحيات.

ب. منصة رقمية موحّدة

تربط كل وظيفة استراتيجياً ببعضها:

- ✓ المفكرون يُحمّلون الرؤى.
- ✓ المخططون يصمّمون البرامج.

- ✓ المنفذون يُدخلون التقدّم.
- ✓ المراقبون يُعلّقون.
- ✓ المراجعون يُقيمون الأثر.
- ✓ المحسنون يُقترحون تطويرات.

ج. نقاط اتصال رسمية/ يُكلّف في كل جهة حكومية مسؤول "حلقة التخطيط الاستراتيجي" يتواصل رسمياً مع الوظائف الأخرى.

٥. هل يجب أن تكون هذه الوظائف مستقلة مؤسسياً؟

الإجابة/ نعم جزئياً – بحسب وظيفتها ودورها الرقابي أو التنفيذي:

| المبرر | هل تحتاج الى استقلال مؤسسي؟ | الوظيفة |
|---|------------------------------------|-------------------|
| لأنها وظيفة توجيهية ضمن القيادة العليا | لا (لكنها تحتاج الى علو مرجعي) | التفكير |
| لضمان القرب من الواقع التنفيذي | لا (تكون داخل الوزارات والمحافظات) | التخطيط |
| لأنها جوهر الوظيفة الحكومية | لا | التنفيذ |
| لضمان الحياد والنزاهة | نعم | المتابعة/ التقييم |
| لتحليل محايد وتحسين مستقل | نعم | المراجعة |
| لأنها وظيفة تكاملية تحتاج للتغلغل داخل المؤسسات | لا | التحسين |

الجدول (49): درجة استقلالية الجهات إزاء الوظائف الاستراتيجية

٦. التوصيات الختامية

1. إعادة هيكلة النظام الوظيفي في الدولة ليعكس هذه الأدوار الست ضمن بطاقات وصف وظيفي واضحة.
2. إنشاء وحدة وطنية عليا لتنسيق وظائف التفكير والتخطيط والتحسين.
3. فصل التقييم والمراجعة عن الجهات التنفيذية، وتقديم تقاريرها مباشرة إلى مجلس الوزراء.

4. ربط الأداء المؤسسي بمدى احترام هذا النموذج الوظيفي التكاملي.
5. إدراج هذه السلسلة الوظيفية في نظام الخدمة المدنية الجديد المزمع تشريعه.

الملحق (٢٦) / المنهجيات العالمية المعتمدة في إدارة دورة الاستراتيجية العامة للدولة (دليل المقارنات المرجعية الرصينة)

١. المدخل التأسيلي

إن إدارة دورة الاستراتيجية العامة هي عملية منهجية عالمية تقوم على مبادئ علمية مجرّبة، ونماذج تطبيقية أثبتت نجاحها في مؤسسات وحكومات متقدمة. ويهدف هذا الملحق إلى استعراض أبرز المنهجيات والنماذج الدولية المعتمدة، وتحليل إمكانية تكييفها ضمن السياق العراقي، لبناء منظومة استراتيجية مرنة، فعالة، قابلة للقياس، ومستدامة.

٢. المبادئ الأساسية المشتركة بين المنهجيات العالمية

- أ. الرؤية التراكمية طويلة المدى
- ب. المرونة والتكيف مع المتغيرات
- ج. الربط المحكم بين الأهداف والموازنات والمؤشرات
- د. دورة متكاملة: تخطيط - تنفيذ - تقييم - تحسين
- هـ. المشاركة المجتمعية والمؤسسية
- و. الاستناد إلى البيانات والمعلومات والأدلة

٣. أبرز النماذج والمنهجيات العالمية

٣,١. نموذج التخطيط الاستراتيجي الحكومي في سنغافورة (Whole-of-Government Planning)
أ. السمات

- ✓ تقودها وحدة التخطيط الاستراتيجي في مكتب رئيس الوزراء.
 - ✓ تنطلق من رؤية طويلة الأمد (مثل: SG2030).
 - ✓ يُشرك المجتمع والقطاع الخاص والجامعات.
 - ✓ كل وزارة تُعد خطة قطاعية متكاملة مع الخطة الوطنية.
- ب. ما يُستفاد منه للعراق

✓ بناء نموذج تخطيط من الأعلى للأسفل (Top-down) ومن الأسفل للأعلى (Bottom-up) بشكل توافقي.

✓ اعتماد أدوات "التخطيط الاستباقي متعدد السيناريوهات" (Scenario-Based Foresight).

٣,٢. منهجية كندا/ إطار النتائج (Results-Based Management – RBM)

أ. السمات

- ✓ تركز على الأثر وليس فقط الإنجاز.
- ✓ تلزم كل جهة حكومية بتقديم "خارطة النتائج" المرتبطة بالموازنة.

✓ تعتمد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

ب. ما يُستفاد منه للعراق

✓ ربط التمويل بمؤشرات النتائج الفعلية.

✓ دمج التخطيط والرقابة المالية والتقارير البرلمانية في منظومة واحدة.

٣,٣. النموذج البريطاني / دورة Whitehall للتخطيط الاستراتيجي

أ. السمات

✓ خطة وطنية موحدة تصدرها الحكومة المركزية وتُحدَّث كل خمس سنوات.

✓ تقارير دورية برلمانية ومجتمعية عن التقدّم.

✓ وحدة تقييم استراتيجية مستقلة.

ب. ما يُستفاد منه للعراق

✓ وحدة مركزية للمراجعة الاستراتيجية ترتبط مباشرة بمجلس الوزراء.

✓ إشراك البرلمان في مناقشة تقارير التقدّم وليس فقط الموازنة.

٣,٤. النموذج الإماراتي / منظومة الأداء الحكومي المتميز

أ. السمات

✓ رؤية طويلة (مثل: الإمارات 2071).

✓ جوائز تحفيزية مبنية على الأداء والابتكار.

✓ وحدة للابتكار الحكومي داخل مكتب رئاسة الحكومة.

✓ استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المتابعة والتقييم.

ب. ما يُستفاد منه للعراق

✓ إطلاق جوائز سنوية للأداء الاستراتيجي المتميز على مستوى الوزارات

والمحافظات.

✓ اعتماد حوكمة رقمية باستخدام منصات ذكية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات.

٣,٥. نموذج البنك الدولي / نظام التخطيط القائم على النتائج (RBP) والشفافية

أ. السمات

✓ يربط بين التنمية، والشفافية، والمساءلة.

✓ يعتمد "إطار المنطق السببي" (Logical Framework).

✓ يُلزم الحكومات بإصدار تقارير أثر دوري.

ب. ما يُستفاد منه للعراق

✓ بناء مصفوفات تحليل الأثر للمشاريع.

✓ تقديم خطط استثمارية قائمة على نتائج قابلة للقياس.

٤. جدول المقارنة التحليلية بين النماذج

| النموذج | الميزة الكبرى | التحدي | القابلية للتكيف في العراق |
|--------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| سنغافورة | التكامل الأفقي والعمودي | يتطلب ثقافة مؤسسية ناضجة | عالية إذا تم تبني قيادة قوية |
| كندا | إدارة قائمة على النتائج | يتطلب بنية بيانات دقيقة | متوسطة - تحتاج بنية إحصائية وطنية |
| بريطانية | مراجعة استراتيجية دورية | تقاطع السلطات | عالية مع وجود استقلال رقابي |
| الإمارات | الابتكار+ التكنولوجيا | التكلفة التقنية | مرتفعة مع شراكات دولية |
| البنك الدولي | شفافية وأثر | ضغط دولي محتمل | عالية ضمن اتفاقيات التمويل التنموي |

الجدول (50): قابلية تكيف النماذج عراقيا

٥. التوصيات التطبيقية للعراق

- أ. اعتماد نموذج هجين يتضمّن:
 - ✓ رؤية وطنية طويلة الأمد (ك SG2030 أو UAE2071).
 - ✓ تخطيط قائم على النتائج (RBP).
 - ✓ منصة رقمية للتخطيط والتقييم.
 - ✓ وحدة مراجعة وتقييم مستقلة.
- ب. إطلاق "خارطة مرجعية عراقية للتخطيط الحكومي" مستندة إلى هذه المنهجيات، مع دليل تطبيقي خاص بها.
- ج. توقيع مذكرات تفاهم مع جهات دولية (كندا، الإمارات، البنك الدولي، OECD) لنقل المعرفة والتوأمة المؤسسية.
- د. بناء نموذج عراقي خاص يحمل اسم/ [النموذج العراقي للتخطيط السيادي القائم على النتائج والاستباق والتحسين] ويُسجّل كمقاربة وطنية مميزة.

الملحق (٢٧) / الآثار التنموية والمؤسسية والحوكومية المتوقعة من تطبيق الدليل الوطني

لصيافة الاستراتيجية العامة

١. مقدمة تقديرية

يُعدّ الدليل الوطني لصيافة الاستراتيجية العامة في الدولة العراقية أكثر من مجرد وثيقة تنظيمية؛ إنه إطار تحويلي سيادي، يُراد له أن يحدث نقلةً نوعيةً شاملة في أداء الدولة، وفي علاقتها بالمجتمع، وبالاقتصاد، وبالعالم. وعليه، فإن تطبيق هذا الدليل سيُنتج جملةً من الآثار المتداخلة - المتدرجة - التراكمية على ثلاثة مستويات متكاملة:

❖ تنمية

❖ مؤسسية

❖ حوكومية

٢. الآثار التنموية المتوقعة

٢,١. التخطيط للتنمية الشاملة وليس للإنفاق التقليدي

- أ. الانتقال من الموازنات التقليدية إلى برامج ومشاريع تنمية موجّهة بالأثر.
- ب. تخصيص الموارد وفق الأولويات الاستراتيجية الوطنية، لا وفق الضغط السياسي أو الوزاري.

٢,٢. تعظيم العائد الاجتماعي من كل دينار عام

- أ. تحسين كفاءة الاستثمار الحكومي عبر أدوات المتابعة والتقييم والتقويم.
- ب. ربط التمويل بنتائج قابلة للقياس، لا بالأنشطة المجردة.

٢,٣. تسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)

- أ. دمج المؤشرات الأممية ضمن الخطط الوطنية والمحلية.
- ب. جعل العراق طرفاً فاعلاً في التقارير الدولية والتمويل التنموي.

٢,٤. تقليص الهدر وتضخيم الأثر

- أ. القضاء على ازدواج المشاريع وتكرار المبادرات بين الجهات.

ب. إعادة توجيه المشاريع المتعثرة نحو تحسين نوعي في النتائج.

٣. الآثار المؤسسية المتوقعة

٣,١. ترسيخ ثقافة الأداء الاستراتيجي في الوزارات والمحافظات

- أ. إحداث تحول من العمل الإجرائي الروتيني إلى العمل المُوجَّه بالأهداف.
- ب. إعادة بناء البنى الداخلية وفق بطاقات وظيفية جديدة (التفكير – التخطيط – التنفيذ – التقييم – التحسين).

٣,٢. تطوير كفاءة الجهاز الإداري للدولة

- أ. تدريب آلاف الموظفين على أدوات التخطيط والرقابة والتحسين.
- ب. خلق جيل جديد من الكوادر الاستراتيجية "الذكية"، القادرة على التخطيط والتنفيذ بالمعايير الدولية.

٣,٣. بناء مؤسسات فاعلة

- أ. تحويل "الأشخاص" إلى "منظومات"، وبناء نظم متابعة لا تعتمد على المبادرة الفردية.
- ب. تعزيز الاستقرار الإداري بعيداً عن مزاجيات التغيير السياسي.

٣,٤. تأسيس مؤسسات للمراجعة والتحسين الذاتي

- أ. إنشاء وحدات للمراجعة الاستراتيجية داخل الوزارات والمحافظات.
- ب. تحويل التقارير الدورية إلى أدوات لاتخاذ القرار الفعلي.

٤. الآثار الحوكمائية المتوقعة

٤,١. الشفافية والمساءلة القائمة على الأداء

- أ. إصدار تقارير فصلية وسنوية حول نسب التقدم في الأهداف والبرامج.
- ب. تمكين المواطن والبرلمان والإعلام من متابعة مخرجات الدولة لا أقوالها.

٤,٢. تقليص الفساد البنيوي الناتج عن الغموض والتكرار

- أ. تقنين كل مشروع وربطه بهدف واضح، ومؤشر، وزمن، وتمويل، ومسؤولية.
- ب. منع التلاعب عبر "منصة الاستراتيجيات الوطنية" وربطها بالأداء المالي والوظيفي.

٤,٣. تعزيز شرعية القرار الحكومي داخلياً وخارجياً

- أ. بناء الثقة بين المواطن والحكومة من خلال النتائج.
- ب. تقديم العراق كشريك مسؤول في المنظومة الدولية التنموية والمؤسسية.

٤,٤. تفعيل مبدأ "الحكومة الذكية المستدامة"

- أ. اعتماد التقنية والتحول الرقمي في كل مراحل التخطيط والتنفيذ والمراجعة.
- ب. إدماج المجتمع المدني والقطاع الخاص في صنع السياسات من خلال أدوات مشاركة واضحة وشفافة.

٥. التوصيات الاستراتيجية النهائية

- أ. إدراج هذه الآثار ضمن تقرير الأثر الاستراتيجي السنوي الذي يصدره مكتب رئيس الوزراء.
- ب. ربط التمويل الخارجي والمنح الدولية بحجم التقدم المحقق ضمن هذه الآثار.
- ج. تحويل هذه الآثار إلى مؤشرات وطنية ضمن "مصفوفة الأداء الحكومي العراقي 2030".
- د. استخدام هذه النتائج في بناء سردية جديدة للدولة: سردية الإنجاز عبر التخطيط، لا التبرير عبر التسيير.

الملحق (٢٨) / الاستراتيجية بوصفها وظيفة سيادية في الدولة العراقية

تأصيل دستوري وسياسي لمكانة التخطيط في البنية السيادية

١. المدخل التأسيسي

في الدول الراسخة، لا تترك الاستراتيجيات لمزاج الحكومات، ولا تعامل كمشاريع إدارية أو خطط دورية، حيث تُدرج ضمن وظائف الدولة السيادية، على غرار (الأمن، والدفاع، والعدل، والعلاقات الخارجية). وفي الحالة العراقية، أصبح لزاماً أن يُعاد الاعتبار إلى التخطيط بوصفه جوهرًا من جواهر السيادة، وليس ملحقًا تقنيًا أو إجراءً وزارياً.

هذا الملحق يُقدّم تأصيلًا دستوريًا، وسياسيًا، ومؤسسيًا لمكانة التفكير الاستراتيجي والتخطيط العام كوظيفة من وظائف الدولة المركزية، التي لا يجوز التنازل عنها أو تهميشها أو تفويضها خارج الإطار الوطني السيادي.

٢. التأصيل الدستوري لمكانة التخطيط في الدولة العراقية

٢,١. النصوص الدستورية ذات الصلة

٢,٢. الاستنتاج الدستوري

- أ. التخطيط العام وظيفة سيادية دستورية وليس مهمة إجرائية محدودة.
- ب. لا يجوز أن يُفوض خارج إطار الحكومة الاتحادية دون تنظيم قانوني صارم
- ج. كل سلطة تنفيذية (محلية أو قطاعية) يجب أن تنطلق من الخطط الوطنية المرسومة دستوريًا

٣. التأصيل السياسي لمكانة الاستراتيجية بوصفها سيادة

٣,١. في التجارب الدولية

- أ. في بريطانيا، يُعد "مستشار الأمن والاستراتيجية" عضوًا سياديًا في الحكومة.
- ب. في سنغافورة، "وزارة مكتب رئيس الوزراء" هي من تُشرف على التخطيط العام.
- ج. في الصين، "اللجنة المركزية للتنمية الوطنية والإصلاح" تُوازي وزارات السيادة.

د. في الإمارات، يُعد "مكتب رئاسة الحكومة" هو مركز التخطيط والإدارة الاستراتيجية الكلية.

٣,٢. في الحالة العراقية

- أ. غياب مركز سيادي موحّد للتخطيط أدى إلى تضارب الخطط، وفوضى الأولويات، وتعدد الاستراتيجيات المتقاطعة.
- ب. تحوّل التخطيط إلى إجراء إداري تقني في وزارة من الوزارات أفقده موقعه السياسي والوطني السيادي.

٣,٣. النتيجة السياسية الحاكمة

- أ. لا سيادة دون استراتيجية،
- ب. ولا استراتيجية دون تخطيط،
- ج. ولا تخطيط دون مرجعية سيادية موحدة.

٤. التأميل المؤسساتي/ كيف تُحوّل التخطيط إلى وظيفة سيادية فعلياً؟

٤,١. على مستوى الدولة

- أ. إصدار قانون سيادي للتخطيط الوطني العام، بوصفه أداة من أدوات الحكم، لا مجرد تنظيم.
- ب. تأسيس "مجلس الأمن الاستراتيجي الوطني"، يُعنى بتكامل: الأمن - الاقتصاد - التخطيط - العلاقات الدولية.
- ج. اعتبار "الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي" جهة ترتبط مباشرةً برئيس الوزراء.

٤,٢. على مستوى الهيكل الحكومي

- أ. إدراج منصب "نائب رئيس الوزراء للتخطيط الاستراتيجي" في التشكيل الوزاري.
- ب. إنشاء "مجلس مراجعة الاستراتيجيات الوطنية" يرتبط برئاسة الجمهورية والبرلمان أيضاً لضمان الرقابة المتعددة.

٤,٣. على مستوى المحافظات

- أ. إلزام المحافظات بربط خططها مباشرةً بالاستراتيجية الوطنية.

ب. اعتماد "مستشار التخطيط الاستراتيجي للمحافظة" كوظيفة عليا ضمن الهيكل المحلي.

٥. التوصيات التشريعية والسيادية

- أ. تبني مبدأ "السيادة التخطيطية" في الرؤية الوطنية العراقية 2030.
- ب. إدراج التخطيط العام ضمن بنود الأمن القومي غير العسكري.
- ج. منع اتخاذ قرارات سياسية كبرى (عقود، مشاريع كبرى، قوانين اقتصادية...) دون مراجعة استراتيجية مسبقة.
- د. محاولة إصدار فتوى دستورية من المحكمة الاتحادية تؤكد على أن الاستراتيجية العامة جزء من الوظائف السيادية للدولة.
- هـ. ربط تقييم أداء الحكومة (البرنامج الحكومي) بمدى التزامها بالتخطيط السيادي الموحد.

٦. الخاتمة/ الاستراتيجية هي السيادة بعينها

- لا يحق لدولة أن تدعي السيادة وهي لا تمتلك القدرة على صياغة مستقبلها.
ولا تحترم حكومة لا تعرف إلى أين تسير.
فالسيادة تبدأ من الفكرة... وتتحول إلى قرار... يُصاغ في خطة... تُنفذ بوحدة... وتراجع بجرأة... وتحسّن بحكمة.

مُلخَصُ تنفيذيِّ سياديِّ موجَّهٌ للقيادةِ العليا)

"الدولةُ التي تُفكِّرُ... دليلٌ وطنيٌّ لصياغةِ الاستراتيجياتِ العامَّةِ في العراق"

❖ الرسالةُ المُلمَّمة

ليس أشرفَ من دولةٍ تُخطِّطُ لعزتها، ولا أنبلَ من حكومةٍ تُحكِّمُ العقلَ في إدارةِ المصير.
وليس أعظمَ من وطنٍ يُجيدُ صناعةَ مستقبله... بوثيقةٍ واحدةٍ جامعةٍ، تُنقِذُه من فوضى اللحظة،
إلى هندسةِ الغايات.

❖ ماذا يقدِّم هذا الدليلُ؟

وثيقةٌ وطنيةٌ تنفيذيةٌ رائدة، وُضِعَتْ بمعايير عالمية وسياقٍ عراقي خالص، تُعيد بناءَ منظومة
التفكير والتخطيط في الدولة، وتُوحِّد الرؤية والمنهج والأداة عبر 28 ملحقاً تخصصياً، لتكون
مرجعية الدولة في:

1. رسم الرؤية الوطنية (2025-2030)
2. تصميم السياسات العامة والقطاعية والمحلية
3. ربط الأهداف بالموازنات والمشاريع والمؤشرات
4. إدارة الأداء والتقييم والمراجعة والتحسين
5. مواءمة الخطط مع أهداف التنمية المستدامة SDGs
6. إنتاج تقارير شفافة تُعرض أمام المواطن والبرلمان والعالم

❖ أركان الدليل الأربعة

1. تشريعٌ وطنيٌّ سياديٌّ/ نظام قانوني مؤسَّس على الدستور، يُحوِّل التفكير الاستراتيجي إلى التزام حكومي نافذ.
2. بنيةٌ مؤسسيةٌ ذكيَّةٌ/ مجلسٌ وطني، شبكة مراكز داعمة، منصةٌ رقمية، ووحدات استراتيجية في كل جهة.

3. أدوات تنفيذية قابلة للتطبيق / مراحل، نماذج، مؤشرات، منصات، وآليات متابعة دقيقة.

4. رؤية متكاملة لعراق منتج سيدّ مزدهر/ ثوجّه الموازنات، وثفَعَل المحافظات، وثرّر المواطن من العجز الإداري.

❖ المخرجات المنتظرة

1. الانتقال من التخطيط الورقي إلى الأداء الواقعي.
2. وحدة المسار بين الوزارات والمحافظات والمؤسسات.
3. شفافية رقمية تربط الخطط بالنتائج.
4. مواءمة عراقية فاعلة مع الأجنّات الدولية دون تضييع السيادة.
5. مساءلة ذكية لا تكتفي بالمراجعة... بل تصحّ وثقوّم.

❖ القرار المنتظر من القيادة العليا

1. اعتماد هذا الدليل رسمياً بموجب أمر ديواني.
2. وتحويله إلى نظام وطني إلزامي.
3. يُدرّس، ويُدرّب، ويُراقب، ويُحاسب بموجبه.

❖ الشعار التنفيذي

1. "من الرؤية... إلى الدولة."
2. "من الفوضى... إلى الاستراتيجية."
3. "من التسيير... إلى القيادة."

هذه لحظة سيادية.

وهذا الدليل... عقدُ الدولة مع المستقبل.

قائمة بالمراجع والمصادر المهمة

١. التخطيط الاستراتيجي والحكومة الرشيدة

- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.). Jossey-Bass.
- OECD. (2019). Governance at a Glance 2019. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. Oxford University Press.

٢. النماذج العالمية في الإدارة الحكومية والتخطيط

- Government of Singapore. (2021). Singapore Public Sector Transformation Strategy. <https://www.psd.gov.sg>
- Government of Canada. (2022). Results-Based Management and Performance Measurement Framework. Treasury Board of Canada Secretariat. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat.html>
- UAE Government. (2019). Government Excellence Model – UAE. Prime Minister's Office. <https://government.ae>

٣. أهداف التنمية المستدامة والمواءمة الوطنية

- United Nations. (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- UNDP. (2021). SDG Integration: A Reference Guide for Decision Makers. United Nations Development Programme. <https://sdgintegration.undp.org>

- World Bank. (2023). Country Strategic Frameworks and Result-Based Planning Toolkit. <https://www.worldbank.org>

٤. التخطيط في السياقات الانتقالية والدول المهتة

- UNESCWA. (2020). Strategic Planning in Post-Conflict and Fragile States: Guidelines and Best Practices. Beirut: United Nations Economic and Social Commission for Western Asia.
- OECD. (2010). Do No Harm: International Support for Statebuilding. <https://www.oecd.org/dac/governance-peace/>

٥. المراجع الدستورية والقانونية

- الدستور العراقي لعام 2005، منشور في الوقائع العراقية، العدد (4012).
- مجلس شوري الدولة العراقي. (2022). الدليل التفسيري لأحكام الدستور والقوانين الاتحادية المتعلقة بالحكم والإدارة والتخطيط. بغداد.

٦. مراجع التقييم والرقابة والتحسين

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press.
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (Eds.). (2010). Handbook of Practical Program Evaluation (3rd ed.). Jossey-Bass.



**نحو حوكمة
ذكية،
وسياسات
مُستدامة،
وريادة مُبتكرة**