

قيامَةُ العراق (360°)

- محاضراتٍ لمبادراتٍ -

قِيَامَةُ الْعِرَاقِ (360°)

- محاضراتٍ لمبادرات -

محاضرات

د. عقيل محمود الخزعلي

اعداد/ منظمة شبابنا للقيادة والتنمية

الجزء الثالث

إدارة الاداء الحكومي.. من اللاإكترائية إلى الإنتاجية

المحاضرة السادسة والاربعون

إدارة الاداء الحكومي.. من اللاإكترائية إلى الإنتاجية

"الإدارة الغبية تجارة بائرة وانتحارٌ بطيء"

د.عقيل محمود الخزعلي

أولاً: المفهوم

إدارة الأداء الحكومي هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الأجهزة الحكومية وتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية. تتضمن هذه العملية تحديد الأهداف الاستراتيجية، قياس الأداء، وتقييم النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. تهدف إدارة الأداء الحكومي إلى تحقيق أهداف السياسات العامة، تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وزيادة كفاءة استخدام الموارد العامة.

ثانياً: العناصر الأساسية لإدارة الأداء الحكومي

أ. تحديد الأهداف والغايات:

- وضع رؤية واضحة وأهداف استراتيجية قابلة للقياس ومحددة زمنياً.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس مدى تحقيق الأهداف.

ب. التخطيط:

- تطوير خطط عمل تفصيلية تشمل الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تخصيص الموارد (البشرية، المالية، والتكنولوجية) بشكل فعال.

ج. قياس الأداء:

- جمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات المحددة وتحليلها.

- استخدام أدوات وتقنيات مثل بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) وأنظمة المعلومات الإدارية.

د. التقييم:

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المحددة.
- تحديد الفجوات والأسباب المحتملة لعدم تحقيق الأهداف.

هـ. التقارير:

- إعداد تقارير دورية تعكس أداء الأجهزة الحكومية.
- نشر هذه التقارير لضمان الشفافية والمساءلة.

و. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

- تنفيذ خطط تحسين الأداء بناءً على نتائج التقييم.
- تعديل السياسات والإجراءات لضمان تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

ز. التحسين المستمر:

- مراجعة وتحليل الأداء بشكل دوري لتحفيز التحسين المستمر.
- اعتماد الابتكارات والتقنيات الحديثة لتحسين العمليات والخدمات.

ثالثاً: أهمية إدارة الأداء الحكومي

تنضوي تحت مفهوم إدارة الأداء نقاط بارزة الأهمية تترتب عليه، أهمها:

- تحقيق الكفاءة والفعالية: تضمن استخدام الموارد العامة بشكل أمثل لتحقيق أكبر فائدة ممكنة.
- زيادة الشفافية والمساءلة: توفر آلية لقياس وتقييم الأداء، مما يزيد من شفافية العمليات الحكومية ويساهم في مساءلة المسؤولين.
- تحسين جودة الخدمات: تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال التركيز على نتائج الأداء والاهتمام برضا المستفيدين.
- تعزيز الثقة العامة: عندما ترى الجماهير أن الحكومة تعمل بكفاءة وشفافية، فإن الثقة في المؤسسات الحكومية تزداد.

رابعاً: الأركان والمتطلبات

تعتمد إدارة الأداء الحكومي على مجموعة من الأركان والأبعاد والشروط والعناصر والخصائص والمعايير التي تجعلها فعالة ومنهجية، يتم توضيحها عبر الآتي:

أ. أركان إدارة الأداء الحكومي:

1. التخطيط الاستراتيجي:

- وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس.
- تحديد الأولويات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

2. قياس الأداء:

- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقيق الأهداف.
- جمع البيانات وتحليلها بشكل دوري.

3. التقييم والمراجعة:

- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة.
- إجراء مراجعات دورية لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية.

4. التحسين المستمر:

- اعتماد منهجية التحسين المستمر لتطوير العمليات والخدمات.
- استخدام التغذية الراجعة لإدخال التحسينات.

ب. أبعاد إدارة الأداء الحكومي:

1. البعد الاستراتيجي:

- ربط الأهداف الاستراتيجية بالأداء اليومي للأجهزة الحكومية.
- تحقيق رؤية ورسالة المنظمة الحكومية.

2. البعد التشغيلي:

- تحسين العمليات والإجراءات الداخلية لضمان الكفاءة.
- تحقيق الأهداف التشغيلية المحددة.

3. البعد المالي:

- إدارة الموارد المالية بكفاءة وفعالية.

- تحسين الرقابة المالية وضمان الشفافية.

4. البعد البشري:

- تطوير قدرات ومهارات الموظفين.

- تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.

ج. شروط إدارة الأداء الحكومي:

1. وضوح الأهداف:

- تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن قياسها.

- توافق الأهداف مع الاستراتيجية العامة للدولة.

2. دعم القيادة:

- التزام القيادة العليا بدعم وتنفيذ إدارة الأداء.

- تقديم الموارد اللازمة وتحفيز الموظفين.

3. الشفافية والمساءلة:

- ضمان شفافية العمليات وتقديم تقارير منتظمة عن الأداء.

- مساءلة المسؤولين عن النتائج وتحقيق الأهداف.

4. التدريب والتطوير:

- توفير التدريب المستمر للموظفين على أدوات وأساليب إدارة الأداء.

- تطوير مهاراتهم ومعرفتهم لتحقيق الأداء المطلوب.

د. عناصر إدارة الأداء الحكومي:

1. تحديد الأهداف والمؤشرات:

- وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس.

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

2. جمع وتحليل البيانات:

- جمع البيانات اللازمة لقياس الأداء.

- تحليل البيانات لاستخلاص النتائج.

3. التقارير والتغذية الراجعة:

- إعداد تقارير دورية عن الأداء.
- تقديم تغذية راجعة لتحسين الأداء.

4. إجراءات التصحيح:

- اتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات عن الأهداف.
- تحسين العمليات والإجراءات بناءً على النتائج.

هـ. خصائص إدارة الأداء الحكومي:

1. الشمولية: تشمل جميع جوانب الأداء الحكومي (المالية، التشغيلية، البشرية، والاستراتيجية).

2. الديناميكية:

- تعتمد على مراجعة وتحديث الأهداف والاستراتيجيات بشكل دوري.
- تتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

3. الاستمرارية: عملية مستمرة لا تتوقف عند تحقيق الأهداف، بل تهدف إلى التحسين المستمر.

4. الشفافية: تعتمد على الشفافية في جمع البيانات ونشر النتائج.

و. معايير إدارة الأداء الحكومي:

1. معايير الأداء:

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- معايير الجودة والكفاءة.

2. معايير التقييم:

- مقاييس مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف.
- أدوات التقييم مثل بطاقات الأداء المتوازن.

3. معايير التحسين:

- منهجيات التحسين المستمر (مثل Six Sigma).
- استخدام التغذية الراجعة لتطوير العمليات.

4. معايير الشفافية والمساءلة:

- تقارير الأداء العامة.

- إجراءات المساءلة وتقييم الأداء.

خامساً: التكييف القانوني في سؤال وجواب

يعد تنظيم إدارة الأداء الحكومي في تشريعات ولوائح وقرارات إلزامية خطوة أساسية لضمان التزام جميع الجهات الحكومية بتحسين الأداء العام. التشريعات واللوائح الواضحة توفر إطاراً قانونياً يضمن استدامة وفعالية إدارة الأداء.

أ. لماذا يجب صياغة تشريع خاص بإدارة الاداء الحكومي؟

الجواب:

1. ضمان التزام الجهات الحكومية: التشريعات تجعل من إدارة الأداء الحكومي مطلباً قانونياً يلزم جميع الجهات بالامتثال له.
2. تحديد المسؤوليات والصلاحيات: اللوائح والقرارات تحدد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، مما يمنع التداخل ويضمن التنسيق الفعال بين الجهات.
3. تعزيز الشفافية والمساءلة: التشريعات تُلزم الجهات الحكومية بنشر تقارير الأداء، مما يعزز الشفافية والمساءلة أمام الجمهور.
4. تحفيز التحسين المستمر: اللوائح تضع إطاراً للتحسين المستمر من خلال تحديد معايير الأداء وإجراءات التقييم والتحسين.

ب. كيف يتم تنظيم إدارة الأداء الحكومي في تشريعات ولوائح؟

الجواب:

1. وضع قانون إدارة الأداء الحكومي: يجب أن يتضمن القانون أهداف إدارة الأداء، والتزامات الجهات الحكومية، والإطار العام للعملية.
2. إصدار لوائح تنفيذية: تصدر الجهات المعنية لوائح تنفيذية تفصّل الإجراءات والمتطلبات اللازمة لتطبيق القانون.
3. إصدار قرارات إلزامية: تصدر الجهات الحكومية قرارات تحدد المسؤوليات والصلاحيات والآليات التفصيلية لقياس وتقييم الأداء.

ج. ماهي النصوص المقترحة لتشريع ولوائح إدارة الأداء الحكومي؟

الجواب:

● الاطار التشريعي/ إدارة الأداء الحكومي:

● القانون:

المادة 1/ التعريفات والأهداف:

- يهدف هذا القانون إلى تحسين الأداء الحكومي وتعزيز كفاءة وفعالية الخدمات العامة.
- تُعرف إدارة الأداء الحكومي بأنها عملية مستمرة لتحديد الأهداف وقياس الأداء وتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المادة 2/ نطاق التطبيق: يطبق هذا القانون على جميع الجهات الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة.

المادة 3/ الالتزامات العامة:

- تلتزم الجهات الحكومية بوضع خطط أداء سنوية تتضمن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- تلتزم الجهات بجمع وتحليل بيانات الأداء وإعداد تقارير دورية.

المادة 4/ الشفافية والمساءلة:

- تلتزم الجهات الحكومية بنشر تقارير الأداء بشكل دوري لضمان الشفافية.
- يُلزم القانون الجهات بمساءلة المسؤولين عن تحقيق الأهداف.

المادة 5/ التحسين المستمر:

- تلتزم الجهات بتطبيق منهجيات التحسين المستمر لتطوير الأداء.
- تتضمن الخطط الاستراتيجية إجراءات لتحسين الأداء بناءً على نتائج التقييم.

المادة 6/ مراجعة وتحديث الأهداف:

- يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء بشكل دوري (كل ثلاث سنوات على الأقل) لضمان ملاءمتها مع التغيرات والاحتياجات الوطنية.
- يُسمح بتعديل الأهداف ومؤشرات الأداء بناءً على نتائج المراجعة والتقييمات الدورية.

المادة 7/ التعاون بين الجهات الحكومية:

- تلتزم جميع الجهات الحكومية بالتعاون والتنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.
- يُنشأ مجلس تنسيقي لإدارة الأداء الحكومي يضم ممثلين عن جميع الوزارات والهيئات العامة لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

• لوائح تنفيذية:

اللائحة 1/ تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء:

- يجب على كل جهة حكومية تحديد أهداف استراتيجية تتماشى مع رؤية الدولة.
- تُحدد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لكل هدف استراتيجي.

اللائحة 2/ جمع وتحليل البيانات:

- تلتزم الجهات بإنشاء أنظمة لجمع وتحليل بيانات الأداء بشكل دوري.
- يتم استخدام أدوات تحليل البيانات لاستخلاص النتائج وتحديد الفجوات.

اللائحة 3/ إعداد التقارير:

- تلتزم الجهات بإعداد تقارير أداء دورية (ربع سنوية وسنوية) تُعرض على القيادة العليا وتُتاح للجمهور.

- تتضمن التقارير تفاصيل حول تحقيق الأهداف والمعوقات والتوصيات للتحسين.

اللائحة 4/ إجراءات التصحيح والتحسين:

- تُحدد إجراءات واضحة للتدخل التصحيحي عند وجود انحرافات عن الأهداف.
- تتضمن الإجراءات خططاً لتحسين الأداء تتوافق مع نتائج التقييم.

اللائحة 5/ استخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء:

- تلتزم الجهات الحكومية بتبني أحدث التقنيات في جمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير.
- يُنشأ نظام مركزي لإدارة الأداء الحكومي يكون متصلاً بجميع الجهات الحكومية لتوفير بيانات محدثة وفورية عن الأداء.

اللائحة 6/ الشفافية والمشاركة المجتمعية:

- تلتزم الجهات الحكومية بعقد جلسات استماع دورية مع المواطنين ومنظمات المجتمع المدني لمناقشة تقارير الأداء وتلقي الاقتراحات والتحسينات.
- تُنشر جميع تقارير الأداء على المواقع الرسمية للجهات الحكومية وتُتاح للجمهور بأسلوب شفاف وواضح.

اللائحة 7/ تقييم الأداء الوظيفي:

- يتم ربط تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بنتائج إدارة الأداء الحكومي، حيث يُقيم الموظفون بناءً على مساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يُنشأ نظام تحفيزي يتضمن مكافآت مالية ومعنوية للموظفين المتميزين في أداء مهامهم.

● قرارات إلزامية:

❖ القرار 1/ تشكيل لجان إدارة الأداء: يتم تشكيل لجان مختصة بإدارة الأداء في كل جهة حكومية، تضم مسؤولين عن التخطيط والقياس والتقييم.

❖ القرار 2/ تدريب الموظفين: تلتزم الجهات بتوفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين على أدوات وأساليب إدارة الأداء.

❖ القرار 3/ مكافآت الأداء: يتم تطبيق نظام مكافآت يعتمد على نتائج الأداء، لتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف.

❖ القرار 4/ نظم معلومات الأداء: تلتزم الجهات بإنشاء وتحديث نظم معلومات الأداء التي تدعم جمع وتحليل البيانات بشكل فعال.

❖ القرار 5/ إنشاء وحدات لإدارة الأداء في الوزارات:

- تلتزم كل وزارة بإنشاء وحدة خاصة لإدارة الأداء تكون مسؤولة عن تنفيذ وتطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الأداء.

- تُزوّد الوحدات بالكوادر البشرية والتقنيات اللازمة لضمان فاعليتها.

❖ القرار 6/ معايير جودة الأداء:

- تُحدد معايير جودة الأداء بناءً على أفضل الممارسات العالمية في إدارة الأداء الحكومي.

- تُطبق هذه المعايير في جميع عمليات التخطيط والتقييم وإعداد التقارير لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة.

❖ القرار 7/ المساءلة والعقوبات:

- تُحدد آليات واضحة للمساءلة تشمل إجراءات محددة للتعامل مع حالات الإخفاق في تحقيق الأهداف.

- تُفرض عقوبات تأديبية على المسؤولين والموظفين في حالة تكرار الإخفاقات أو التلاعب بالبيانات أو عدم الالتزام بإجراءات إدارة الأداء.

تأسيساً على ماورد آنفاً، فإن تنظيم إدارة الأداء الحكومي عبر تشريعات ولوائح وقرارات واضحة ومحددة يضمن التزام جميع الجهات الحكومية بتحسين الأداء بشكل مستدام ومنهجي. يتطلب ذلك وضع قانون إدارة الأداء الحكومي، إصدار لوائح تنفيذية تفصيلية، واتخاذ قرارات إلزامية لتحديد المسؤوليات والصلاحيات وآليات التقييم والتحسين. من خلال ذلك، يمكن تحقيق كفاءة وفعالية عالية في تقديم الخدمات العامة وتعزيز الشفافية والمساءلة.

● أمثلة عملية على التطبيق:

1. نموذج لتقارير الأداء:

- تُعدّ الجهات الحكومية تقارير ربع سنوية وسنوية تتضمن:
- تحليل الأداء مقارنة بالأهداف المحددة.
- أسباب الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف.
- خطط تحسين الأداء والإجراءات التصحيحية المتخذة.
- نتائج التحسينات والمشروعات الجديدة.

2. نموذج لتدريب الموظفين:

- تُنظم الجهات الحكومية برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأداء تشمل:
- تدريب على استخدام أدوات قياس الأداء (مثل بطاقات الأداء المتوازن).
- ورش عمل حول تحليل البيانات وإعداد التقارير.
- دورات متقدمة في التحسين المستمر وإدارة الجودة.

سادساً: إدارة الاداء والتقييم المؤسسي

ترتبط منظومة إدارة الأداء الحكومي ارتباطاً وثيقاً بالتقييم المؤسسي الشامل والجودة والحوكمة. هذه العلاقة تعزز من قدرة الحكومة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية، ويتضح ذلك من خلال:

أ. علاقة منظومة إدارة الأداء الحكومي بالتقييم المؤسسي الشامل:

- التقييم المؤسسي الشامل: هو عملية تحليلية تهدف إلى تقييم جميع جوانب الأداء المؤسسي، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، الفعالية الاستراتيجية، والالتزام بالقيم والمعايير المؤسسية.

• العلاقة مع إدارة الأداء الحكومي:

- **توحيد الأهداف:** إدارة الأداء الحكومي تساعد في تحديد وتوحيد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يوفر إطارًا واضحًا للتقييم المؤسسي.
- **مؤشرات الأداء:** توفر منظومة إدارة الأداء أدوات ومؤشرات لقياس الأداء، مما يسهل عملية التقييم المؤسسي من خلال تقديم بيانات دقيقة وشاملة.
- **التقييم الدوري:** التقييم المؤسسي الشامل يعتمد على البيانات والتقارير الدورية التي تنتجها منظومة إدارة الأداء الحكومي، مما يعزز دقة وموضوعية التقييم.
- **تحسين العمليات:** نتائج التقييم المؤسسي الشامل تُستخدم لتحديد نقاط الضعف والقوة، مما يؤدي إلى تحسين العمليات والإجراءات من خلال مبادرات إدارة الأداء.

ب. علاقة منظومة إدارة الأداء الحكومي بالجودة:

- **الجودة في السياق الحكومي** تعني تقديم خدمات عامة تلبي احتياجات وتوقعات المواطنين بكفاءة وفعالية عالية، مع الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية.

• العلاقة مع إدارة الأداء الحكومي:

- **معايير الجودة:** إدارة الأداء الحكومي تضع معايير واضحة للجودة تتعلق بالخدمات المقدمة، مما يضمن التزام الجهات الحكومية بها.
- **قياس وتحسين الجودة:** استخدام مؤشرات الأداء والجودة لقياس الأداء بشكل دوري، يتيح التعرف على مناطق التحسين المطلوبة.
- **التدريب والتطوير:** إدارة الأداء تضمن تدريب الموظفين على أفضل ممارسات الجودة، مما يعزز الكفاءة المهنية ويحقق رضا المواطنين.
- **التغذية الراجعة:** منظومة إدارة الأداء تعتمد على التغذية الراجعة من المواطنين لتحسين جودة الخدمات، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متوافقة مع احتياجاتهم.

ج. علاقة منظومة إدارة الأداء الحكومي بالحوكمة:

- **الحوكمة** تشير إلى الإطار الذي تُدار وتُراقب من خلاله المؤسسات، بما يضمن الشفافية، المساءلة، الكفاءة، والفعالية في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف.

● العلاقة مع إدارة الأداء الحكومي:

- الشفافية: إدارة الأداء الحكومي تُعزز الشفافية من خلال نشر تقارير الأداء الدورية التي توضح مدى تحقيق الأهداف واستخدام الموارد.
- المساءلة: منظومة إدارة الأداء تُسهم في تحديد المسؤوليات وصلاحيات المسؤولين والموظفين، مما يُسهل عملية المساءلة عند الإخفاق في تحقيق الأهداف.
- الكفاءة والفعالية: إدارة الأداء تُركز على تحسين الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، من خلال تقييم مستمر للأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- الرقابة الداخلية: تُعتبر إدارة الأداء جزءاً من نظام الرقابة الداخلية، حيث تُسهم في ضمان التزام الجهات الحكومية بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

د. تطبيقات عملية للعلاقات بين إدارة الأداء والتقييم المؤسسي والجودة والحوكمة:

● التقييم المؤسسي الشامل:

- مثال: تُجرى مراجعات نصف سنوية للوزارات لتقييم مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية، باستخدام بيانات الأداء المقدمة من نظام إدارة الأداء الحكومي.

● الجودة:

- مثال: تُطبق وزارة الصحة نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) بالتكامل مع منظومة إدارة الأداء الحكومي لقياس وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

● الحوكمة:

- مثال: تُنشئ وزارة المالية وحدة مختصة في إدارة الأداء الحكومي لمراقبة الالتزام بالميزانية وضمان الشفافية والمساءلة في استخدام الأموال العامة.

سابعاً: الاستراتيجية الوطنية لإدارة الاداء الحكومي

- تتوجب معالجة التحديات في إدارة الأداء الحكومي في العراق وضع استراتيجية وطنية شاملة، متكاملة، ومحكمة، تكون فعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية، من خلال:

أ. تحديد الأهداف الاستراتيجية والفرعية:

● أهداف استراتيجية:

- تحسين كفاءة استخدام الموارد الحكومية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة الحكومية.

- رفع جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.
- تعزيز قدرات الموظفين الحكوميين وتطويرهم.
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية لدعم إدارة الأداء.

● أهداف فرعية:

- تطوير نظم التخطيط الاستراتيجي في الوزارات والهيئات.
- تحسين جمع وتحليل البيانات وتعزيز استخدامها في اتخاذ القرار.
- تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الحكومية.
- تعزيز التدريب والتطوير المهني للموظفين الحكوميين.
- تحديث وتطوير نظم المعلومات والتكنولوجيا في المؤسسات الحكومية.

ب. البرامج والمبادرات المطلوبة:

- ❖ برنامج 1 / تطوير التخطيط الاستراتيجي: إعداد خطط استراتيجية شاملة لكل وزارة وهيئة حكومية المبادرة.

● نشاطات:

- تشكيل فرق عمل متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.
- تنظيم ورش عمل للتدريب على أساليب التخطيط الاستراتيجي.

● مؤشرات الأداء:

- عدد الخطط الاستراتيجية المعدة والموافقة عليها.
- نسبة الموظفين المدربين على التخطيط الاستراتيجي.

❖ برنامج 2: تحسين جمع وتحليل البيانات:

- المبادرة / تطوير نظام مركزي لجمع وتحليل البيانات.
- النشاطات/إنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة للأداء الحكومي:

- تطبيق أدوات تحليل البيانات الحديثة.

● مؤشرات الأداء:

- دقة وشمولية البيانات المجمعة.
- عدد التقارير الدورية التي تعتمد على البيانات المحللة.

❖ **برنامج 3: تعزيز الشفافية والمساءلة** لمبادرة نشر تقارير الأداء الحكومية بشكل دوري.

● **نشاطات:**

- تطوير بوابة إلكترونية لنشر تقارير الأداء.
- تنظيم مؤتمرات صحفية دورية لعرض تقارير الأداء.

● **مؤشرات الأداء:**

- عدد التقارير المنشورة سنوياً.
- مستوى رضى الجمهور عن الشفافية الحكومية.

❖ **برنامج 4: رفع جودة الخدمات العامة.** مبادرة تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة (TQM).

● **نشاطات:**

- تدريب الموظفين على معايير وأدوات إدارة الجودة الشاملة.
- إجراء تقييمات دورية لجودة الخدمات.

● **مؤشرات الأداء:**

- مستوى جودة الخدمات المقدمة وفقاً لاستطلاعات المواطنين.
- عدد البرامج التدريبية المقدمة للموظفين.

❖ **برنامج 5: تعزيز التدريب والتطوير المهني:** مبادرة إنشاء أكاديمية حكومية للتدريب والتطوير.

● **نشاطات:**

- تصميم برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأداء والجودة.
- تقديم دورات تدريبية مستمرة للموظفين الحكوميين.

● **مؤشرات الأداء:**

- نسبة الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية.
- تحسن أداء الموظفين بعد التدريب وفقاً لتقييم الأداء.

❖ **برنامج 6: تحديث وتطوير نظم المعلومات والتكنولوجيا:** مبادرة تبني أحدث التقنيات في نظم

المعلومات.

● **نشاطات:**

- استثمار في تحديث البنية التحتية التكنولوجية.
- تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

● مؤشرات الأداء:

– عدد الأنظمة التكنولوجية المحدثة.

– مستوى استخدام التكنولوجيا في العمليات اليومية.

● مؤشرات قياس الأداء/ مؤشرات رئيسية:

– مؤشر 1: نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية.

– مؤشر 2: مستوى رضى المواطنين عن جودة الخدمات الحكومية.

– مؤشر 3: نسبة التقارير الدورية المنشورة والموثوقة.

– مؤشر 4: نسبة الموظفين المدربين على الأدوات الحديثة لإدارة الأداء.

– مؤشر 5: مستوى كفاءة استخدام الموارد الحكومية.

ج. آلية المتابعة والتقييم:

● تشكيل لجنة عليا لإدارة الأداء:

1. مسؤوليات اللجنة:

– الإشراف على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لإدارة الأداء.

– مراجعة التقارير الدورية وتقييم الأداء.

– اقتراح التحسينات والتعديلات اللازمة.

2. نظام تقارير دوري:

❖ تقارير ربع سنوية وسنوية:

– إعداد تقارير دورية تُرفع إلى اللجنة العليا لإدارة الأداء.

– تقارير شاملة تتضمن تقييم مدى تحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء.

3. أدوات التقييم والمتابعة:

❖ أدوات التقييم:

– استخدام بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecards).

– تنظيم استطلاعات رأي للمواطنين والموظفين حول الأداء الحكومي.

❖ زيارات ميدانية وتفتيش دوري:

– إجراء زيارات ميدانية للجهات الحكومية لتقييم الأداء على أرض الواقع.

- تقديم تقارير تفصيلية عن نتائج الزيارات والتفتيش.

4. مراجعة دورية وتحسين مستمر:

● مراجعة نصف سنوية:

- عقد اجتماعات نصف سنوية لمراجعة التقدم المحرز وتحديد التحديات.

- تعديل الخطط والإجراءات بناءً على نتائج المراجعات.

ثامناً: الاستناد القانوني لإدارة الأداء

يتطلب الاستناد القانوني لتنفيذ استراتيجية وطنية شاملة لإدارة الأداء الحكومي وضع إطار قانوني قوي وملزم يضمن الالتزام بالتنفيذ، ويوفر الأدوات والآليات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وفيما يلي تفاصيل الاستناد القانوني الممكن:

أ. الدستور والقوانين الأساسية:

● الدستور العراقي:

- المادة المتعلقة بالمساءلة والشفافية: يمكن الاستناد إلى مواد الدستور التي تضمن الشفافية والمساءلة في عمل الحكومة. مثل المادة 27 التي تتعلق بحماية المال العام.

- المادة المتعلقة بحقوق المواطنين: المواد التي تتعلق بحقوق المواطنين في الحصول على خدمات حكومية عالية الجودة.

● قانون الإدارة المالية:

- المادة المتعلقة بإدارة الموارد: يمكن تعديل قانون الإدارة المالية لإدراج بنود خاصة بإدارة الأداء الحكومي، بما في ذلك آليات التخطيط المالي والشفافية في استخدام الموارد.

ب. إصدار قانون أو تشريع خاص بإدارة الأداء الحكومي:

محتوى القانون:

- الفصل الأول: المبادئ العامة.

- المادة 1: تعريفات ومفاهيم أساسية.

- المادة 2: أهداف القانون وأهميته.

- المادة 3: نطاق التطبيق.

- الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي.

- المادة 4: إلزام جميع الوزارات والهيئات بإعداد خطط استراتيجية.

- المادة 5: إطار زمني لإعداد الخطط ومراجعتها.
- الفصل الثالث: جمع وتحليل البيانات.
- المادة 6: إنشاء نظام مركزي لجمع وتحليل البيانات.
- المادة 7: معايير جودة البيانات وطرق جمعها.
- الفصل الرابع: الشفافية والمساءلة.
- المادة 8: إلزامية نشر تقارير الأداء الدورية.
- المادة 9: آليات المساءلة ومعاينة التقصير.
- الفصل الخامس: التدريب والتطوير المهني.
- المادة 10: إنشاء أكاديمية حكومية للتدريب.
- المادة 11: برامج تدريبية إلزامية للموظفين.
- الفصل السادس: استخدام التكنولوجيا.
- المادة 12: تحديث البنية التحتية التكنولوجية.
- المادة 13: استخدام نظم المعلومات المتقدمة في إدارة الأداء.
- الفصل السابع: آليات المتابعة والتقييم
- المادة 14: تشكيل لجنة عليا لإدارة الأداء.
- المادة 15: تقارير المتابعة والتقييم الدورية.

ج. اللائحة التنفيذية للقانون.

● مقترحات نصوص قانونية:

نموذج نص قانوني لإدارة الأداء الحكومي:

قانون رقم (XX) لسنة 2024

بشأن إدارة الأداء الحكومي

الفصل الأول: المبادئ العامة

المادة 1: تعاريف

- الإدارة: يقصد بها إدارة الأداء الحكومي.
- الأداء: يقصد به تحقيق الأهداف والغايات المحددة وفقاً للخطة الاستراتيجية المعتمدة.

المادة 2: أهداف القانون

- تحسين كفاءة وفعالية استخدام الموارد الحكومية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي.
- رفع جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

المادة 3: إلزام الوزارات والهيئات

- تلتزم كل وزارة وهيئة حكومية بإعداد خطة استراتيجية تشمل أهدافاً قابلة للقياس ومحددة زمنياً.
- تُقدم الخطط الاستراتيجية إلى اللجنة العليا لإدارة الأداء لاعتمادها ومراجعتها.

الفصل الثالث: جمع وتحليل البيانات

المادة 4: نظام مركزي للبيانات

- ينشأ نظام مركزي لجمع وتحليل بيانات الأداء الحكومي.
- تلتزم جميع الوزارات والهيئات بتزويد النظام المركزي بالبيانات الدقيقة والشاملة في المواعيد المحددة.

الفصل الرابع: الشفافية والمساءلة

المادة 5: نشر تقارير الأداء

- تلتزم جميع الجهات الحكومية بنشر تقارير الأداء الدورية على الموقع الإلكتروني الرسمي لها.
- تُعرض التقارير في مؤتمرات صحفية دورية لتوضيح مدى تحقيق الأهداف.

الفصل الخامس: التدريب والتطوير المهني

المادة 6: أكاديمية حكومية للتدريب

- تُنشأ أكاديمية حكومية متخصصة في تدريب وتطوير الموظفين على أدوات وأساليب إدارة الأداء.
- تُقدم الأكاديمية برامج تدريبية إلزامية للموظفين الحكوميين.

الفصل السادس: استخدام التكنولوجيا

المادة 7: تحديث البنية التحتية

- تلتزم الحكومة بتحديث وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم إدارة الأداء.
- تُستخدم نظم المعلومات المتقدمة في جمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير.

الفصل السابع: آليات المتابعة والتقييم

المادة 8: تشكيل اللجنة العليا

- تُشكل لجنة عليا لإدارة الأداء تضم ممثلين عن جميع الوزارات والهيئات الحكومية.
- تختص اللجنة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية وتقييم الأداء واقتراح التحسينات.

الفصل الثامن: الرقابة والمساءلة

المادة 9: إجراءات المساءلة

- تحدد إجراءات تأديبية واضحة للموظفين والمسؤولين الذين يثبت تقصيرهم.
- تُفرض عقوبات مناسبة على الجهات التي لا تلتزم بمعايير الأداء.

الفصل التاسع: آليات الشكاوى والمقترحات

المادة 10: منصة الشكاوى

- تُنشأ منصة إلكترونية موحدة لتلقي شكاوى ومقترحات المواطنين بشأن الأداء الحكومي.
- تلتزم الجهات الحكومية بالرد على الشكاوى والتحقيق فيها خلال مدة زمنية محددة.

الفصل العاشر: أحكام ختامية

المادة 11: التعاون الدولي

- تُشجع الحكومة على التعاون مع المنظمات الدولية لتحسين الأداء الحكومي.
- يُرسل الموظفون الحكوميون للتدريب في مؤسسات دولية للاستفادة من أفضل الممارسات.

● تنفيذ الاستراتيجية:

الخطوة الأولى: إعداد التشريعات واللوائح

- مشروع قانون: إعداد مشروع قانون شامل يعتمد على النصوص المقترحة ويقدم للبرلمان للموافقة عليه.

- اللائحة التنفيذية: إعداد لائحة تنفيذية تفصيلية للقانون تحدد الإجراءات والآليات اللازمة للتنفيذ.

الخطوة الثانية: تشكيل اللجنة العليا

- اختيار الأعضاء: اختيار ممثلين من الوزارات والهيئات الحكومية والجهات الرقابية.
- تحديد المهام: وضع جدول زمني لتنفيذ مهام اللجنة العليا ومراقبة التنفيذ.

الخطوة الثالثة: بناء القدرات

- التدريب المكثف: تنظيم برامج تدريب مكثفة لجميع الموظفين الحكوميين على أساليب إدارة الأداء.

- تطوير الأنظمة: تطوير الأنظمة التكنولوجية اللازمة لدعم جمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير.
الخطوة الرابعة: بدء التنفيذ

- تفعيل الأنظمة: تفعيل النظام المركزي لجمع وتحليل البيانات.

- إعداد التقارير: البدء في إعداد ونشر تقارير الأداء الدورية.

الخطوة الخامسة: التقييم والمراجعة

- التقييم الدوري: عقد اجتماعات دورية لتقييم التقدم المحرز وإجراء التعديلات اللازمة.

- التكيف المستمر: تعديل الاستراتيجية وفقاً للتقييم الدوري والتغيرات الحاصلة.

تاسعاً: الدول الرائدة في إدارة الاداء الحكومي

تُعتبر العديد من الدول التي رائدة في مجال إدارة الأداء الحكومي بفضل التجارب الناجحة التي نفذتها لتحسين الكفاءة والفعالية والشفافية في القطاع الحكومي، فيما يأتي تفاصيل بعض أفضل التجارب الدولية:

أ. سنغافورة:

● التجربة: سنغافورة تعتبر من الدول الرائدة في مجال إدارة الأداء الحكومي. بدأت جهودها منذ سنوات عديدة عبر سلسلة من الإصلاحات الإدارية والاقتصادية.

● المكونات الرئيسية:

- مكتب الخدمة العامة (Public Service Division – PSD): هو الجهة المسؤولة عن تطوير السياسات الاستراتيجية والإشراف على أداء الخدمة العامة.

- نظام قياس الأداء: يتم قياس الأداء باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) ترتبط مباشرة بالأهداف الاستراتيجية الوطنية.

- التدريب والتطوير: يوجد تركيز كبير على تدريب وتطوير الموظفين من خلال معهد الخدمة العامة (Civil Service College).

- الابتكار والإبداع: تم إنشاء شبكة الابتكار الحكومي (Public Service Innovation Network) لتعزيز الابتكار والإبداع في العمل الحكومي.

● النتائج:

- تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية.
- ارتفاع مستوى الرضا العام عن الخدمات الحكومية.
- تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية والمساءلة.

ب. كندا:

- التجربة: كندا تتميز بنظام إدارة أداء حكومي متكامل يتم من خلاله مراقبة وتقييم أداء كافة المؤسسات الحكومية.

● المكونات الرئيسية:

- إطار النتائج الكندية (Canadian Results Framework): هو أداة تستخدم لتحديد الأهداف، قياس الأداء، وتقديم التقارير حول نتائج الحكومة.
- مؤشرات الأداء: استخدام مؤشرات أداء تغطي جوانب متعددة من الخدمات الحكومية مثل الصحة، التعليم، والأمان.
- التقارير السنوية: تقوم كل وزارة بنشر تقرير سنوي يتضمن أداء الوزارة وفقاً للأهداف المحددة.
- اللجنة البرلمانية لمراجعة الأداء: تقوم هذه اللجنة بمراجعة أداء الوزارات وتقديم توصيات لتحسين الأداء.

● النتائج:

- شفافية أكبر في تقديم التقارير المالية والأداء.
- تحسين مستوى الخدمات العامة.
- تعزيز ثقة المواطنين في الحكومة.

ج. المملكة المتحدة:

- التجربة: المملكة المتحدة لديها تجربة رائدة في إدارة الأداء الحكومي، خاصة مع إطلاق ما يُعرف بـ "برنامج التميز الحكومي".

● المكونات الرئيسية:

- مكتب مجلس الوزراء: هو المسؤول عن الإشراف على إدارة الأداء الحكومي وضمان توافق السياسات مع الأهداف الوطنية.

- مؤشرات الأداء الحكومية (Public Service Agreements – PSAs): يتم تحديد مؤشرات أداء واضحة لكل قطاع حكومي وتتم مراجعتها بانتظام.

- مراجعة الإنفاق (Spending Reviews): عملية تقييم دورية للأداء المالي والخدمات الحكومية.

- التدريب والابتكار: إطلاق مبادرات لتدريب الموظفين الحكوميين وتشجيع الابتكار في تقديم الخدمات.

● النتائج:

- تحقيق فعالية أعلى في استخدام الموارد الحكومية.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

- رفع مستوى الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي.

د. أستراليا:

● التجربة: أستراليا تتميز بنظام إدارة الأداء الحكومي الذي يعتمد على الشفافية والمساءلة واستخدام التكنولوجيا.

● المكونات الرئيسية:

- برنامج النتائج الحكومية (Government Outcomes Programme): يركز على تحديد نتائج محددة لسياسات وبرامج الحكومة.

- نظام التقارير السنوية (Annual Reporting System): يضمن تقديم تقارير سنوية شاملة عن أداء كل وزارة وهيئة حكومية.

- تكنولوجيا المعلومات: استخدام نظم معلومات متقدمة لجمع وتحليل البيانات.

- التدريب المهني: برامج تدريب مستمرة للموظفين الحكوميين لتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم.

● النتائج:

- تحسين الكفاءة التشغيلية للحكومة.

- تعزيز مستوى الثقة بين المواطنين والحكومة.

- زيادة الشفافية في إدارة الموارد العامة.

هـ. الولايات المتحدة الأمريكية:

● التجربة: الولايات المتحدة لديها تجربة غنية في مجال إدارة الأداء الحكومي، خاصة من خلال مبادرات مثل "برنامج قياس الأداء وإدارة النتائج".

● المكونات الرئيسية:

- إدارة الميزانية والإدارة (Office of Management and Budget - OMB): تشرف على تنفيذ برامج إدارة الأداء على المستوى الفيدرالي.

- مؤشرات الأداء الفيدرالية (Federal Performance Indicators): تحديد مؤشرات أداء لجميع الوكالات الفيدرالية ومراجعتها بانتظام.

- التقارير الفصلية والسنوية: تقديم تقارير فصلية و سنوية عن الأداء للكونغرس والجمهور.

- التكنولوجيا والابتكار: استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين جمع البيانات وتحليلها.

● النتائج:

- زيادة الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية.

- تعزيز المساءلة والشفافية في العمل الحكومي.

- تحسين الثقة العامة في الحكومة.

مصادر مهمة

● المصادر العراقية/ كتب ومقالات أكاديمية:

1. كتاب "الإدارة العامة وإدارة الأداء في العراق": د. أحمد عبد الله، العراق، 2018.

2. كتاب "تقييم الاداء المؤسسي الحكومي بعد العام 2014"، د.عقيل محمود الخزعلي، 2023م، مؤسسة دار الصادق الثقافية، العراق.

❖ تقارير حكومية:

1. تقرير "تطوير إدارة الأداء في القطاع الحكومي العراقي"، وزارة التخطيط العراقية، 2021م.

2. المحتوى: يتناول التقرير السياسات والإجراءات المتبعة لتحسين إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية العراقية.

● المصادر العربية:

❖ كتب ومقالات أكاديمية:

1. كتاب "إدارة الأداء: النظرية والتطبيق"، د. محمد شريف، مكتبة الأنجلو المصرية، 2015م.

2. مقال "تجارب الدول العربية في تحسين الأداء الحكومي"، د. سمير عبد الله، مجلة الإدارة العامة، العدد: 45، 2019م.

❖ تقارير ودراسات:

1. تقرير "إدارة الأداء في الحكومات العربية: التحديات والحلول"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإصدار: 2020م.

2. المحتوى: يتناول التقرير التحديات التي تواجه الحكومات العربية في إدارة الأداء وأفضل الممارسات للتغلب عليها.

● المصادر الأجنبية:

❖ كتب ومقالات أكاديمية:

1. Book "Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics", Author: Gary Cokins, Publisher: Wiley, Year of Publication: 2017.

2. Topic: Discusses comprehensive performance management frameworks integrating strategy, execution, and risk management, Article "Public Sector Performance: A Global Perspective", Author: Robert D. Behn, Journal: Public Administration Review, Volume: 70, Issue: 1, Year: 2018.

التقييم 360° .. ميزان الإنجاز

المحاضرة السابعة والأربعون

التقييم 360 ° .. ميزان الإنجاز

"ميزان الإنصاف؛ التقييم، وميزان العدالة؛ المحاسبة، وخلافهما؛

ميدانُ الاهواء والفساد والشطط"

د.عقيل محمود الخزعلي

يحتل التقييم ركناً محورياً في النظم الادارية الحديثة إذ بدونه لا يمكن تحقيق تقدّم ولا تفضيل تجارب ولا عدالة ترجيح ولا أنظمة فعّالة للإثابة والمعاقبة.

لذا تفننت الدول والمنظمات الدول والمنظمات والاكاديميات في تحديث السياقات التقييمية للأفراد والمؤسسات والوظائف، وتحوّلت من التقييم الجزئي إلى التقييم الشامل (360 °) والذي يستوعب كافة مكونات المنظمة ونواتجها. وبُغية الإحاطة بهذا الموضوع الحيوي، يتم استعراض الآتي:

أولاً: مؤشرات التقييم الشامل

يتطلب تقييم أداء مختلف المؤسسات والفئات منهجيات متنوعة تتناسب مع طبيعة عمل كل جهة، ويمكن توضيح وفقاً للآتي:

أ. تقييم أداء الحكومة:

- المؤشرات الاقتصادية: مثل النمو الاقتصادي، معدل البطالة، التضخم.
- مؤشرات التنمية البشرية: مثل التعليم والصحة ومستوى المعيشة.
- الشفافية والمساءلة: تقارير الفساد ومستوى الشفافية.
- رضا المواطنين: استطلاعات الرأي العام ورضا المواطنين عن الأداء الحكومي.

– القدرة على تنفيذ السياسات: مدى تحقيق الأهداف المعلنة وتنفيذ المشاريع.
ب. تقييم أداء البرلمان:

- التشريع: عدد القوانين التي تم تمريرها ونوعيتها.
 - الرقابة: قدرة البرلمان على مراقبة ومحاسبة الحكومة.
 - المشاركة: مستوى مشاركة النواب في الجلسات والاجتماعات.
 - التواصل مع الناخبين: كيفية التواصل مع الدوائر الانتخابية وتمثيلهم.
- ج. تقييم أداء القضاء:

- العدالة والإنصاف: مدى تحقيق العدالة والإنصاف في الأحكام.
 - السرعة: الوقت المستغرق للفصل في القضايا.
 - الشفافية: وضوح الإجراءات القضائية وشفافيتها.
 - مكافحة الفساد: نزاهة القضاة واستقلالهم.
- د. تقييم أداء القطاع العام:

- الكفاءة: الأداء مقارنة بالموارد المستخدمة.
 - الفعالية: تحقيق الأهداف المعلنة.
 - الرضا الوظيفي: مستوى رضا الموظفين.
 - الابتكار: القدرة على تطوير وتحسين الخدمات.
- هـ. تقييم أداء الوزارات:

- الإنجازات: المشاريع والخدمات التي تم تقديمها.
 - الإدارة المالية: كفاءة إدارة الميزانية والموارد.
 - الرضا العام: رضا المواطنين عن خدمات الوزارة.
 - التطوير: المبادرات لتحسين الأداء وتطوير السياسات.
- و. تقييم أداء الأقاليم والمحافظات:

- التنمية المحلية: مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الإقليم.
- الخدمات العامة: جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- المشاركة المجتمعية: إشراك المجتمع المحلي في صنع القرارات.

– الشفافية: مدى الشفافية في الإدارة المحلية.

ز. تقييم أداء المؤسسات:

– الأداء المالي: الربحية والإدارة المالية.

– الإنتاجية: الكفاءة في استخدام الموارد وتحقيق الأهداف.

– الابتكار: القدرة على الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.

– رضا العملاء: مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

ح. تقييم أداء القادة:

– القدرة على القيادة: المهارات القيادية والتأثير في الآخرين.

– تحقيق الأهداف: مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

– التواصل: الفعالية في التواصل مع الفريق وأصحاب المصلحة.

– التحفيز: القدرة على تحفيز وتشجيع الفريق.

ط. تقييم أداء المديرين:

– إدارة الفريق: فعالية إدارة الفريق وتحقيق الأهداف.

– التخطيط والتنظيم: كفاءة التخطيط وتنظيم العمل.

– حل المشكلات: القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

– التقييم والتطوير: تقييم أداء الموظفين وتطويرهم.

ي. تقييم أداء الموظفين:

– الأداء الفردي: الإنتاجية وجودة العمل.

– التطوير المهني: النمو والتطوير المهني.

– الالتزام: الالتزام بالأوقات والمهام.

– التعاون: القدرة على العمل ضمن فريق والتعاون مع الزملاء.

تتطلب كل هذه التقييمات أدوات ومنهجيات محددة، مثل الاستطلاعات، المقابلات، التحليل الإحصائي، وتقارير الأداء الدوري. كما يُفضل استخدام معايير ومؤشرات قياسية لضمان الموضوعية والدقة في التقييم.

ثانياً: رقمنة التقييم

توجد العديد من البرامج التقنية والمعلوماتية والرقمية الذكية التي تساعد في تقييم أداء مختلف المجالات بفعالية وكفاءة، وفيما يلي قائمة بأهم وأحدث هذه البرامج:

أ. تقييم أداء الحكومة والوزارات:

– **OpenGov**: منصة شاملة لإدارة الأداء الحكومي، تقديم التقارير، والشفافية المالية.

– **Socrata**: حلول إدارة البيانات الحكومية لتسهيل تحليل البيانات والتقارير.

– **ClearPoint Strategy**: أداة لإدارة الاستراتيجيات وتقييم الأداء، تستخدم بطاقات الأداء المتوازن.

ب. تقييم أداء البرلمان:

– **e-Parliament**: نظام إدارة برلمانية يساعد في تتبع التشريعات، إدارة الجلسات، ومراقبة الأداء.

– **LegisTrack**: أداة تتبع التشريعات التي تساعد البرلمانات في مراقبة وتحليل الأداء التشريعي.

ج. تقييم أداء القضاء:

– **Tyler Technologies**: توفر نظام إدارة المحاكم المتكامل لتسهيل تتبع القضايا وتحليل الأداء القضائي.

– **JustWare**: نظام إدارة قضائي يشمل التقييمات وتقارير الأداء.

د. تقييم أداء القطاع العام والموظفين:

– **SAP SuccessFactors**: نظام إدارة الموارد البشرية يساعد في تقييم الأداء وتطوير الموظفين.

– **Workday**: منصة شاملة لإدارة الموارد البشرية وتحليل الأداء الوظيفي.

– **BambooHR**: أداة إدارة الموارد البشرية التي تتضمن تقييم الأداء وتتبع الأهداف.

هـ. تقييم أداء المؤسسات:

– **Tableau**: أداة تحليل بيانات قوية تساعد في إنشاء تقارير الأداء وتحليلها.

– **Power BI**: منصة تحليل البيانات من مايكروسوفت التي تتيح إنشاء تقارير ولوحات معلومات تفاعلية.

- **Qlik Sense**: أداة ذكاء الأعمال التي توفر تحليلات تفاعلية لتقييم الأداء المؤسسي.
- و. تقييم أداء القادة والمدراء:
- **Korn Ferry Assess**: منصة تقييم الأداء القيادي التي تعتمد على البيانات والتحليلات المتقدمة.
- **Leadership 360 by Saba**: أداة تقييم 360 درجة التي تجمع تقييمات متعددة من المرؤوسين والزملاء والرؤساء.
- ز. تقييم أداء الأقاليم والمحافظات:
- **Citywide**: نظام إدارة الأداء البلدي الذي يساعد في تتبع وتقييم الأداء المحلي.
- **OpenDataSoft**: منصة إدارة البيانات المفتوحة التي تساعد الحكومات المحلية في تحليل البيانات ونشرها.
- **Civis Analytics**: أداة تحليل البيانات التي تساعد الحكومات المحلية في تقييم السياسات وتحليل تأثيراتها.
- ح. تقييم أداء الموظفين:
- **Lattice**: أداة لإدارة الأداء والتطوير المهني، تتيح تقييمات دورية وتحديد الأهداف.
- **Five15**: نظام إدارة الأداء الذي يشمل تقييمات 360 درجة، وتحديد الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.
- **Culture Amp**: منصة تقييم الأداء التي تساعد في تحسين تجربة الموظفين وتقديم التغذية الراجعة الفعالة.
- ط. تقييم أداء القادة:
- **Gallup StrengthsFinder**: أداة تقييم تعتمد على تحليل نقاط القوة الفردية للقيادة.
- **Hogan Assessments**: أدوات تقييم شخصية للقيادة تعتمد على علم النفس لتقديم رؤى متعمقة.
- ي. منصات شاملة لإدارة الأداء:
- **OKR (Objectives and Key Results) Platforms**: مثل **Weekdone** و **BetterWorks** التي تساعد في تحديد الأهداف الرئيسية ومتابعة الأداء.

BSC و Spider Strategies :Balanced Scorecard Software –

Designer التي تستخدم بطاقات الأداء المتوازن لتقييم الأداء في كافة المستويات.

تعتمد تلك الأدوات على تقنيات متقدمة مثل تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي، وتقارير الأداء التفاعلية لتوفير تقييم شامل ودقيق لمختلف الفئات والمؤسسات، ان اختيار الأداة المناسبة يستند إلى احتياجات الجهة أو المؤسسة والمتطلبات الخاصة بها.

لقد دأبت العديد من الشركات الرصينة والمتخصصة لتطوير برامج تقييم الأداء لمختلف المجالات، أبرزها:

SAP

– البرامج: SAP SuccessFactors

– مجالات الاستخدام: إدارة الموارد البشرية، تقييم أداء الموظفين، إدارة المواهب.

– مميزات: تكامل شامل مع نظم ERP، قابلية التوسع، دعم تقنيات الذكاء الاصطناعي.

Oracle

– البرامج: Oracle HCM Cloud

– مجالات الاستخدام: إدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء، إدارة التعلم.

– مميزات: نظام سحابي شامل، تكامل مع حلول أخرى من Oracle، دعم تحليلات البيانات المتقدمة.

Microsoft

– البرامج: Power BI

– مجالات الاستخدام: تحليل البيانات، إنشاء تقارير الأداء، لوحات المعلومات التفاعلية.

– مميزات: تكامل مع منتجات Microsoft الأخرى، مرونة عالية في التحليل، دعم واسع من المجتمع والشركاء.

Tableau (شركة تابعة لـ Salesforce)

– البرامج: Tableau

– مجالات الاستخدام: تحليل البيانات، إعداد التقارير، تقييم الأداء المؤسسي.

– مميزات: أدوات بصرية قوية، دعم تحليلات البيانات الضخمة، سهولة الاستخدام والتكامل.

هـ. Workday:

البرامج: Workday Human Capital Management

- مجالات الاستخدام: إدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء، إدارة المواهب.
- مميزات: حلول سحابية متكاملة، تحديثات منتظمة، تقارير متقدمة وتحليلات تنبؤية.

و. Korn Ferry:

البرامج: Korn Ferry Assess

- مجالات الاستخدام: تقييم القيادة، تطوير القيادات، إدارة المواهب.
- مميزات: خبرة عميقة في علم النفس السلوكي، أدوات تقييم شاملة، تقارير تفصيلية.

ز. Saba (شركة تابعة لـ Cornerstone OnDemand):

البرامج: Saba Cloud

- مجالات الاستخدام: إدارة التعلم، تقييم الأداء، تطوير الموظفين.
- مميزات: نظام متكامل للتعلم والأداء، أدوات تقييم 360 درجة، دعم الذكاء الاصطناعي.

ح. BambooHR:

البرامج: BambooHR

- مجالات الاستخدام: إدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء، تتبع الوقت والحضور.
- مميزات: واجهة مستخدم بديهية، تقارير وتحليلات مخصصة، دعم واسع للموظفين.

ط. Qlik:

البرامج: Qlik Sense

- مجالات الاستخدام: تحليل البيانات، إعداد التقارير، تقييم الأداء المؤسسي.
- مميزات: أدوات بصرية قوية، دعم واسع لتحليلات البيانات، تكامل سهل مع مصادر البيانات المختلفة.

ي. Clear Point Strategy:

البرامج: Clear Point Strategy

- مجالات الاستخدام: إدارة الاستراتيجيات، تقييم الأداء، إعداد التقارير الاستراتيجية.

- مميزات: استخدام بطاقات الأداء المتوازن، دعم لتحديد الأهداف ومتابعتها، تكامل مع أدوات تحليل البيانات.

ك. Tyler Technologies:

- البرامج: Odyssey (منصة لإدارة المحاكم)
- مجالات الاستخدام: إدارة المحاكم، تقييم الأداء القضائي، تتبع القضايا.
- مميزات: حلول مخصصة للنظام القضائي، أدوات إدارة متقدمة، تقارير شاملة.

ل. OpenGov:

- البرامج: OpenGov
- مجالات الاستخدام: إدارة الأداء الحكومي، الشفافية المالية، إعداد التقارير.
- مميزات: تكامل مع نظم البيانات الحكومية، أدوات تحليل متقدمة، دعم الشفافية والمساءلة.

ثالثاً: تجارب تقييم دولية

يتوجب على مؤسسات الدولة في العراق الاستفادة من أفضل المدارس والتجارب الدولية في تقييم الأداء الحكومي والمؤسسي، مع مراعاة السياق المحلي والتحديات الخاصة بالبلاد، ومن هذه التجارب:

أ. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

● المدرسة:

- التجربة: طورت من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون في أوائل التسعينيات.
- المفهوم: أداة قياس الأداء الاستراتيجي التي توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية عبر أربعة أبعاد: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

● التطبيق في العراق:

- المؤسسات الحكومية: يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الوزارات والمؤسسات العامة عبر قياس مؤشرات أداء متعددة.
- القطاع الخاص: لتقييم الأداء المالي وغير المالي للشركات والمؤسسات التجارية.

ب. إدارة الأداء المستدامة (Sustainable Performance Management)

● المدرسة:

- التجربة: تركز على دمج الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية في عملية تقييم الأداء.
- المفهوم: النظر في الاستدامة طويلة الأجل بدلاً من التركيز على الأداء المالي القصير الأجل.

● التطبيق في العراق:

- الحكومة المحلية: يمكن للأقاليم والمحافظات تبني هذه المنهجية لتقييم وتحسين أدائها بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة.
- الشركات: يمكن للشركات الكبيرة والمتوسطة استخدام هذه المنهجية لدمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية في تقييم أدائها.

ج. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)

● المدرسة:

- التجربة: تطورت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وأدت إلى تحسينات هائلة في جودة المنتجات.
- المفهوم: تركز على التحسين المستمر للجودة في جميع جوانب المؤسسة من خلال مشاركة جميع الموظفين.

● التطبيق في العراق:

- القطاع العام: يمكن استخدام TQM لتحسين جودة الخدمات الحكومية وتلبية توقعات المواطنين.
- الصناعة: تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة لتحسين المنتجات والخدمات في القطاع الصناعي.

د. إدارة الأداء العام (Public Performance Management)

● المدرسة:

- التجربة: تطبيقها واسع في دول مثل المملكة المتحدة وكندا.
- المفهوم: تركز على قياس الأداء الحكومي وتقديم التقارير بطريقة شفافة لتعزيز المساءلة.

● التطبيق في العراق:

- الحكومات: (الاتحادية والاقليمية والمحلية) تطبيق نظم إدارة الأداء العام لتحسين كفاءة وفعالية الخدمات العامة.
- البرلمان: يمكن استخدام أدوات إدارة الأداء لمراقبة وتقييم التشريعات وأداء النواب.

هـ. مبادرة الحكومة الرقمية (Digital Government Initiative)

● المدرسة:

- التجربة: تجارب رائدة في إستونيا وسنغافورة.
- المفهوم: استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين تقديم الخدمات الحكومية وتعزيز الشفافية.

● التطبيق في العراق:

– الحكومة الإلكترونية: تبني مبادرات الحكومة الرقمية لتوفير الخدمات عبر الإنترنت، مما يزيد من كفاءة العمليات ويقلل الفساد.

– الخدمات العامة: رقمنة الخدمات لتسهيل الوصول إليها من قبل المواطنين.

و. التقييم 360 درجة (Degree Feedback-360)

● المدرسة:

– التجربة: تستخدم على نطاق واسع في الشركات الكبرى مثل جوجل وجنرال إلكتريك.

– المفهوم: جمع تقييمات الأداء من مجموعة متنوعة من المصادر (زملاء، مرؤوسين، رؤساء، والعملاء).

– المؤسسات الحكومية والخاصة: استخدام التقييم 360 درجة لتحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال الحصول على تغذية راجعة شاملة.

ز. تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي (Data Analytics and AI)

● المدرسة:

– التجربة: تطبيقات متقدمة في دول مثل الولايات المتحدة والصين.

– المفهوم: استخدام التحليل المتقدم والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

● التطبيق في العراق:

– الحكومة والقطاع الخاص: استخدام أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتقييم الأداء، التعرف على الأنماط، وتحسين السياسات والقرارات.

إن تطبيق هذه التجارب بنجاح وفعالية يستدعي إتخاذ المؤسسات الوطنية الاجراءات الآتية:

أ. التدريب وبناء القدرات:

– توفير برامج تدريبية للمسؤولين والموظفين في مختلف القطاعات على استخدام أدوات التقييم المتقدمة.

– إنشاء مراكز تدريب محلية بالتعاون مع المؤسسات التعليمية الدولية.

ب. التكنولوجيا والبنية التحتية:

– الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لدعم التحول الرقمي.

- تبني حلول إدارة الأداء المستندة إلى السحابة لتسهيل الوصول إلى البيانات وتحليلها.

ج. التشريعات والسياسات:

- تطوير إطار قانوني وتشريعي يدعم تبني نظم إدارة الأداء والتقييم.

- تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تقارير الأداء الدورية المتاحة للجمهور.

د. التعاون الدولي:

- التعاون مع المنظمات الدولية مثل البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحصول على الدعم الفني والمادي.

- دراسة التجارب الدولية الناجحة وتطبيق الدروس المستفادة منها.

هـ. التواصل والمشاركة المجتمعية:

- إشراك المجتمع المدني في عملية التقييم لضمان أن تكون التقارير شفافة ومبنية على بيانات واقعية.

- استخدام وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي لتعزيز الشفافية ونشر نتائج التقييم.

رابعاً: منهجية التقييم.. الرؤية الموحدة

يستدعي توحيد منهجيات التقييم المختلفة في سياسة عامة موحدة ومرنة تبني إطار عمل شامل يراعي السياقات المحلية ويضمن التكامل بين مختلف القطاعات، وفيما يأتي خطوات عملية لتطوير مثل هذه السياسة في العراق:

أ. وضع رؤية وأهداف واضحة:

- الرؤية: تحديد رؤية واضحة لتطوير الأداء الحكومي والمؤسسي بما يتماشى مع أهداف التنمية الوطنية.

- الأهداف: وضع أهداف محددة وقابلة للقياس تغطي كافة الجوانب المالية، الاجتماعية، والبيئية.

ب. إطار عمل شامل لتقييم الأداء:

● إنشاء إطار العمل:

- الإطار الأساسي: تبني بطاقة الأداء المتوازن كإطار أساسي لتقييم الأداء، نظراً لمرونتها وشموليتها.

- الأبعاد الأربعة: المالية، العملاء/المواطنين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

● تكامل المناهج:

- دمج إدارة الأداء المستدامة: لضمان دمج الأهداف البيئية والاجتماعية.

– إضافة إدارة الجودة الشاملة (TQM): لتحسين الجودة بشكل مستمر.

– إدراج التقييم 360 درجة: لتحصيل تقييمات شاملة من مختلف الأطراف المعنية.

ج. التكنولوجيا والبنية التحتية:

– منصات تقييم الأداء: تبني حلول تقنية مثل SAP Success Factors، Tableau، و Power BI لإدارة وتحليل الأداء.

– التحول الرقمي: دعم مبادرات الحكومة الإلكترونية لتسهيل جمع وتحليل البيانات.

– الأمن السيبراني: ضمان حماية البيانات وضمان سريتها من خلال سياسات قوية للأمن السيبراني.

د. الإجراءات والسياسات الداعمة:

– التشريعات: تطوير قوانين تدعم التقييم الشامل وتضمن الشفافية والمساءلة.

– الميزانية: تخصيص ميزانيات كافية لدعم أنشطة التقييم والتحسين المستمر.

– التعاون الدولي: الشراكة مع المنظمات الدولية للحصول على الدعم الفني والتمويل.

هـ. تدريب وبناء القدرات:

– برامج تدريبية: تنظيم دورات تدريبية للمسؤولين والموظفين على استخدام أدوات التقييم والتحليل.

– مراكز تدريب: إنشاء مراكز تدريب محلية بالتعاون مع الجامعات والمنظمات الدولية.

و. التواصل والمشاركة المجتمعية:

– شفافية: نشر تقارير الأداء بانتظام وإتاحتها للجمهور لتعزيز الشفافية.

– التواصل: استخدام وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي للتواصل مع المواطنين وجمع ملاحظاتهم.

– المشاركة: إشراك المجتمع المدني في عملية التقييم لضمان شمولية ودقة البيانات.

ز. مراقبة وتقييم مستمر:

– مراجعة دورية: إجراء مراجعات دورية للسياسات والإجراءات لضمان توافيقها مع الأهداف وتحديثها حسب الحاجة.

– تقارير الأداء: إعداد تقارير أداء سنوية تشمل كافة الجوانب وتعرض على البرلمان والمجتمع.

– تحسين مستمر: استخدام نتائج التقييم لإجراء تحسينات مستمرة في الأداء والسياسات.

كل ما ورد آنفاً يتم تنفيذه من خلال خطوات تنفيذية لتوحيد السياسة العامة للتقييم، ووفقاً للمسار الآتي:

أ. تشكيل لجنة وطنية للتقييم:

- تتألف من ممثلين عن الحكومة، البرلمان، القطاع الخاص، والمجتمع المدني.
- مسؤولة عن وضع الإطار العام للتقييم ومتابعة تنفيذه.

ب. تطوير خطة عمل:

- تتضمن جدولاً زمنياً لتطبيق السياسات والإجراءات.
- تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين الجهات المختلفة.

ج. إطلاق منصة إلكترونية مركزية:

- منصة تجمع بيانات الأداء من جميع القطاعات وتتيح تحليلات وتقييمات شاملة.
- ضمان سهولة الوصول إلى البيانات وتوفير تقارير دورية.

د. التدقيق والتقييم الخارجي:

- التعاقد مع جهات مستقلة لتدقيق وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان الموضوعية والنزاهة.

هـ. الاستعانة بالتجارب الدولية، مثل:

- إستونيا: نموذج الحكومة الرقمية التي تعتمد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات والتقييم.
 - سنغافورة: نموذج شامل لإدارة الأداء المستدام يشمل جميع القطاعات.
 - كندا: نظام إدارة الأداء الحكومي الذي يعزز الشفافية والمساءلة من خلال تقارير الأداء المفتوحة.
- يستوجب تطبيق التجارب الدولية في السياق العراقي حزمة متطلبات أهمها:

- التكيف مع السياق المحلي: مراعاة التحديات المحلية مثل البنية التحتية، الموارد البشرية، والثقافة المؤسسية.

- الشراكات: التعاون مع الدول التي تمتلك تجارب ناجحة للحصول على الدعم الفني والاستشارات.

- المراحل التدريجية: تنفيذ السياسات بشكل تدريجي لضمان التكيف والاستدامة.

خامساً: الموظف المناسب في المكان المناسب.. كيف؟

يشير هذا المصطلح إلى اختيار الشخص الذي يمتلك المؤهلات والمهارات والخبرات المناسبة لأداء وظيفة معينة أو لتحقيق مهمة محددة، بحيث يكون قادراً على تحقيق النجاح والأداء بكفاءة عالية. الهدف من

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب هو تحسين الأداء العام للفريق أو المنظمة وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.

ان كيفية ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يستدعي القيام بعدة خطوات:
أ. تحليل الوظائف:

- تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات.
- وضع وصف وظيفي دقيق يوضح المهام والمسؤوليات بشكل واضح.

ب. تقييم المهارات والقدرات:

- استخدام اختبارات القدرات والمهارات لتحديد مستوى كفاءة المرشحين.
- إجراء مقابلات متعمقة لقياس مدى ملائمة المرشح للوظيفة من حيث القدرات والمعرفة.

ج. التدريب والتطوير:

- توفير برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم.
- متابعة تقدم الموظفين وتقييم أداءهم بشكل دوري.

د. التقييم والتحليل الدوري:

- مراقبة أداء الموظفين وتقييمهم بشكل دوري لضمان استمرار توافقهم مع متطلبات الوظيفة.
- إجراء تعديلات وتنقلات داخلية عند الحاجة لتحقيق التوازن بين متطلبات الوظائف ومهارات الموظفين.

هـ. بيئة عمل ملائمة:

- توفير بيئة عمل تحفز الموظفين على الأداء الجيد والابتكار.
- تشجيع التواصل المفتوح والمستمر بين الإدارة والموظفين.

و. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- وضع خطط استراتيجية طويلة المدى لتطوير الموارد البشرية بما يتناسب مع أهداف المنظمة.
- استخدام بيانات الأداء والتقييمات السابقة لتوجيه قرارات التوظيف والتطوير المستقبلية.

مصادر مهمة

● كتب عربية

1. عبد الباسط محمد حسن، قياس الأداء في الإدارة الحكومية، 2015، دار الكتب العلمية، بغداد، العراق.
2. أحمد ماهر، إدارة الأداء، 2018، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
3. محمد حسن عبد الخالق، تقييم الأداء المؤسسي، 2017، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. عبد الرحمن عبد الله الزامل، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات الحكومية، 2016، دار، المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

● كتب أجنبية

1. Robert S. Kaplan & David P. Norton :The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996, Harvard Business Review Press, Boston, USA
2. Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance, 2020, Kogan Page, London, UK
3. Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 2006, Currency Doubleday, New York, USA
4. Tom Davenport & Jeanne Harris, Competing on Analytics: The New Science of Winning, 2007, Harvard Business Review Press, Boston, USA
5. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, & Annie McKee, Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, 2013, Harvard Business Review Press, Boston, USA
6. John P. Kotter, Leading Change, 2012, Harvard Business Review Press, Boston, USA

7. David Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2015, Wiley, Hoboken, NJ, USA

7. Gary Cokins, *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*, 2009, Wiley, Hoboken, NJ, USA

9. Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 2016, Pearson, Upper Saddle River, NJ, USA

حوكمة القطاع العام.. المسار والمنهجية

– الصحة أنموذجاً –

المحاضرة الثامنة والاربعون

حوكمة القطاع العام.. المسار والمنهجية

- الصحة أنموذجاً -

"أستحكام المناهج قوة، وغيابه فسادٌ واستنزافٌ وكبوة"

د.عقيل محمود الخزعلي

أولاً: المفهوم

تعني الحوكمة في القطاع الصحي الهياكل والعمليات التي تدير وتنظم إدارة المؤسسات الصحية بطريقة شفافة ومسؤولة. تشمل هذه العمليات اتخاذ القرارات، وإدارة الموارد، وتحقيق النتائج المرجوة بأعلى مستويات الجودة والكفاءة. تهدف الحوكمة الصحية إلى تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة مثل المرضى، والموظفين، والموردين، والمساهمين، بحيث تضمن توفير الرعاية الصحية بأعلى مستويات الجودة والأمان.

الحوكمة في القطاع الصحي تتألف من عدة أركان وعناصر وأبعاد، ومن بينها:

1. الأركان:

- أ. الشفافية: تتضمن كل الإجراءات والقرارات التي يتخذها القطاع الصحي بطريقة شفافة وواضحة.
- ب. المساءلة: يجب أن يكون هناك آليات وإجراءات لمساءلة المسؤولين عن اتخاذ القرارات في حالة عدم التزامهم بالمعايير والسياسات.
- ج. الشراكة: تعزز الحوكمة الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحسين جودة الرعاية الصحية.

د. العدالة: تضمن أن يتم تقديم الخدمات الصحية بطريقة عادلة ومتساوية لجميع الفئات الاجتماعية.

2. العناصر:

أ. الهياكل والإجراءات: تتضمن تنظيم السلطات والمسؤوليات وتحديد الإجراءات اللازمة لضمان الحوكمة الفعالة.

ب. المسؤولية والمساءلة: يجب تحديد من يتحمل المسؤولية عن القرارات وضمان وجود آليات لمحاسبتهم.

ج. التقييم والمراقبة: يتضمن قياس أداء القطاع الصحي ومراقبته بشكل دوري لتحديد النقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

د. تطوير السياسات والاستراتيجيات: تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تضمن تحسين الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات الصحية.

3. الأبعاد:

أ. السياسية: تتعلق بالإطار القانوني والسياسي الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات في القطاع الصحي.

ب. الاقتصادية: تتعلق بإدارة الموارد المالية والمادية للقطاع الصحي بكفاءة وفعالية.

ج. الاجتماعية: تركز على توفير الخدمات الصحية بطريقة تضمن المساواة وتلبية احتياجات مختلف فئات المجتمع.

د. التنظيمية: تتعلق بالهياكل والعمليات التنظيمية التي تدير القطاع الصحي وتضمن فعاليته وكفاءته.

ثانياً: منهجية الحوكمة الصحية

تتطلب اتباع مجموعة من المتطلبات لضمان جودتها وفعاليتها:

1. الشفافية والوضوح: يجب أن تكون المنهجية شفافة وواضحة بحيث يتم فهمها بسهولة من قبل جميع أعضاء المؤسسة الصحية.

2. المشاركة والشراكة: ينبغي أن تشمل المنهجية مشاركة جميع أطراف العمل، بما في ذلك المرضى والموظفين والمجتمع المحلي.

3. المساءلة: يجب أن تحدد المنهجية آليات وإجراءات للمساءلة عندما يخرج أداء القطاع الصحي عن معايير الجودة المحددة.

4. التقييم المستمر: ينبغي تضمين تقييم مستمر لأداء القطاع الصحي ومراقبته لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

5. تحسين الأداء: يجب أن تهدف المنهجية إلى تحسين الأداء بشكل مستمر من خلال تطبيق التوجيهات والمعايير القياسية.

6. المرونة والتكيف: يجب أن تكون المنهجية مرنة وقابلة للتكيف مع التحديات والتغيرات في بيئة الرعاية الصحية.

7. توجيهات ومعايير معترف بها: يجب أن تستند المنهجية إلى توجيهات ومعايير معترف بها دولياً أو محلياً لضمان تحقيق أفضل نتائج ممكنة.

8. توفير الموارد: يجب تخصيص الموارد اللازمة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية، لتطبيق وتنفيذ المنهجية بشكل كامل وفعال.

ثالثاً: السياسات المطلوبة للحكومة

لتعزيز الحوكمة في قطاع الصحة في العراق، يجب أن تتبنى الدولة مجموعة من الإجراءات والسياسات، بما في ذلك:

1. تطوير الإطار القانوني والتنظيمي: تحديث وتعزيز القوانين واللوائح التي تنظم القطاع الصحي لتحسين الشفافية والمساءلة وضمان تقديم الخدمات بجودة عالية.

2. تعزيز البنية التحتية والموارد البشرية:

أ. توفير التمويل اللازم لتطوير وتحديث المستشفيات والمراكز الصحية، وتحسين التجهيزات الطبية والتقنية.

ب. تعزيز التدريب والتطوير المهني للكوادر الطبية والصحية لضمان كفاءتها وجودة الخدمات التي تقدم.

3. تعزيز الشفافية والمساءلة:

أ. إقرار سياسات وإجراءات تشجع على الشفافية في اتخاذ القرارات ونشر المعلومات المتعلقة بالأداء الصحي واستخدام الموارد المالية.

ب. إنشاء آليات للمساءلة تضمن متابعة أداء مؤسسات الرعاية الصحية ومحاسبة المسؤولين عن الإخفاقات.

4. تعزيز الشراكات والمشاركة المجتمعية: تشجيع التعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني لتحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز الوعي الصحي في المجتمع.

5. تطوير نظم المعلومات الصحية: تحسين نظم توثيق المعلومات الصحية وتبادل البيانات بين المؤسسات الصحية لتمكين اتخاذ القرارات الصحية السليمة.

6. تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: تطبيق إجراءات صارمة لمكافحة الفساد في جميع مستويات القطاع الصحي، بما في ذلك التعامل مع الرشوة والتلاعب بالموارد.

7. تعزيز النقل التكنولوجي: الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين خدمات الرعاية الصحية، مثل الطب الرقمي والتشخيص عن بُعد ونظم إدارة المستشفيات.

باعتقاد هذه الإجراءات والسياسات، يمكن للعراق تعزيز الحوكمة في قطاع الصحة وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

رابعاً: مؤشرات فعالية للحكومة

هناك العديد من المؤشرات الدولية المعتمدة لقياس وتقييم جودة الخدمات الصحية وفعالية الحوكمة في القطاع الصحي. من بين هذه المؤشرات:

1. مؤشرات منظمة الصحة العالمية (World Health Indicators): تشمل مؤشرات متعددة مثل معدل الوفيات الناجمة عن الأمراض المزمنة ومعدل الوفيات لكل ألف مولود حي، ومؤشرات الوصول إلى الخدمات الصحية الأساسية.

2. مؤشرات البنك الدولي مؤشرات تطور البشري (Human Development Indicators)

تشمل مؤشرات مثل متوسط سن الأمية ومعدل الخصوبة ومعدل الوفيات تحت سن الخمس سنوات.

3. مؤشرات الجودة الصحية (Health Quality Indicators): تتضمن مؤشرات مثل معدلات الإصابة بالعدوى المستشفى المكتسبة ومعدلات الالتزام بالمعايير السريرية.

4. مؤشرات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مؤشرات الصحة والرعاية الصحية (Health and Healthcare Indicators): تشمل مؤشرات مثل متوسط مدة العمر ونسبة التأمين الصحي والإنفاق الصحي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.

5. مؤشرات الحوكمة: الصحية (Health Governance Indicators): تقييم الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، والفساد في القطاع الصحي.

6. مؤشرات الوصول والتغطية الصحية (Access and Coverage Indicators): تتضمن نسبة التأمين الصحي، ومعدلات الوصول إلى الخدمات الصحية الأساسية، ونسبة التغطية للتطعيمات.

7. مؤشرات الأمراض والوقاية:

تشمل مؤشرات مثل معدلات الإصابة بالأمراض المعدية والمزمنة، ومعدلات الوفيات المرتبطة بها، ونسبة التوعية والتثقيف الصحي.

خامساً: التحول نحو الحوكمة

لتحقيق التحول نحو حوكمة القطاع الصحي بطريقة علمية وموضوعية وفعالة، يمكن اتباع مجموعة من البرامج والإجراءات واستخدام الأدوات والتقنيات المؤسسية والمعلوماتية كالآتي:

1. البرامج والإجراءات:

- أ. تطوير خطط واستراتيجيات لتحسين الحوكمة في القطاع الصحي، مع تحديد الأهداف والمؤشرات الرئيسية للقياس والتقييم.
- ب. إنشاء هيكل وآليات للمساءلة والمراقبة لضمان تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف بشكل فعال.
- ج. تنفيذ برامج تدريب وتطوير المهارات للعاملين في القطاع الصحي لتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة وكيفية تطبيقها بشكل صحيح.

2. الأدوات والتقنيات المؤسسية:

- أ. إنشاء نظم لجمع وتحليل البيانات لقياس أداء القطاع الصحي وتقديم تقارير دورية عن التقدم المحرز.
- ب. استخدام أدوات إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي لتنظيم وتنفيذ البرامج والمبادرات بفعالية.
- ج. توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم للبيانات في تحسين عمليات اتخاذ القرارات وتحليل البيانات الصحية.

3. الأدوات والتقنيات المعلوماتية:

- أ. تطوير نظم المعلومات الصحية المتكاملة لتسهيل تبادل المعلومات والبيانات بين المؤسسات الصحية وتحسين جودة الرعاية.
- ب. استخدام التكنولوجيا لتحسين خدمات التواصل مع المرضى وتسهيل الوصول إلى المعلومات الطبية للمرضى.
- ج. تنفيذ أنظمة لتحسين أمان المعلومات الصحية وحماية البيانات الشخصية للمرضى والموظفين.

4. التقنيات الإدارية:

- أ. تطبيق أساليب الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر لتحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المحددة.
- ب. استخدام أدوات الأتمتة لتحسين تدفق العمل وتقليل الإجراءات الإدارية غير الضرورية والتكاليف الإدارية.

5. تقديم الدعم القانوني والسياسي:

- أ. وضع السياسات واللوائح التي تعزز الشفافية والمساءلة وتوجيه الدعم القانوني لتطبيقها بفعالية.
 - ب. تقديم الدعم السياسي والمالي للمبادرات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة في القطاع الصحي.
- أما جوانب الخطة التفصيلية لتحسين حوكمة القطاع الصحي في العراق، فأنها تستدعي المضي في المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: التحضير والتخطيط

1. تقييم الوضع الحالي:

- أ. جمع البيانات: إجراء مسح شامل للقطاع الصحي لتحديد نقاط القوة والضعف الحالية.
- ب. تحليل البيانات: تحليل البيانات لتحديد المشكلات الرئيسية والفرص لتحسين الحوكمة.

2. تحديد الأهداف والاستراتيجيات:

- أ. تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لتحسين الحوكمة (مثل تقليل الفساد، تحسين الشفافية، زيادة مشاركة المجتمع).
- ب. تطوير الاستراتيجيات: تصميم استراتيجيات لتحقيق الأهداف المحددة، مع مراعاة الظروف المحلية والموارد المتاحة.

3. إشراك أصحاب المصلحة:

- أ. تشكيل لجان استشارية: إنشاء لجان تضم ممثلين من الحكومة، والمؤسسات الصحية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص.
- ب. عقد ورش عمل: تنظيم ورش عمل وجلسات حوارية مع أصحاب المصلحة لمناقشة الخطط والمقترحات.

المرحلة الثانية: التنفيذ

1. تطوير الإطار القانوني والتنظيمي:

- أ. تحديث القوانين: تحديث القوانين واللوائح لضمان الشفافية والمساءلة في القطاع الصحي.
- ب. وضع السياسات: صياغة سياسات جديدة تدعم الحوكمة الجيدة، مثل سياسة مكافحة الفساد وسياسة المشاركة المجتمعية.

2. تعزيز البنية التحتية والموارد البشرية:

- أ. تحديث المرافق الصحية: تخصيص الموارد لتحديث وتطوير المستشفيات والمراكز الصحية.
 - ب. تدريب الكوادر: تنفيذ برامج تدريب وتطوير مهني للكوادر الطبية والإدارية لرفع كفاءتهم.
- ### 3. تطوير نظم المعلومات الصحية:

- أ. إنشاء نظام موحد: تطوير نظام معلومات صحي موحد لجمع وتحليل البيانات بشكل فعال.
 - ب. تحسين إدارة البيانات: تطبيق تقنيات حديثة لإدارة البيانات وضمان أمنها وسريتها.
- ### 4. تعزيز الشفافية والمساءلة:

- أ. نشر التقارير: نشر تقارير دورية حول أداء القطاع الصحي واستخدام الموارد المالية.

ب. آليات المساءلة: إنشاء آليات للمساءلة تشمل لجان تحقيق وهيئات رقابية مستقلة.

5. تعزيز الشراكات والمشاركة المجتمعية:

أ. تعاون مع القطاع الخاص: تعزيز التعاون مع القطاع الخاص لتوفير خدمات صحية ذات جودة عالية.

ب. مشاركة المجتمع: تنظيم حملات توعية ومشاركة المجتمع في عمليات صنع القرار.

المرحلة الثالثة: المراقبة والتقييم

1. التقييم الدوري:

أ. قياس الأداء: استخدام مؤشرات قياس الأداء لمراقبة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.

ب. التقييم المستمر: إجراء تقييمات دورية لتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2. التقارير والشفافية:

أ. نشر النتائج: نشر نتائج التقييمات والتقارير بشكل دوري لضمان الشفافية وإطلاع الجمهور على التقدم.

ب. التواصل الفعال: تعزيز التواصل بين جميع الأطراف المعنية لضمان الاستمرار في تحسين الحوكمة.

3. التعديل والتكيف:

أ. تعديل الخطط: تعديل الخطط والاستراتيجيات بناءً على نتائج التقييمات والملاحظات الواردة من أصحاب المصلحة.

ب. التكيف مع التغيرات: التكيف مع التغيرات في البيئة الصحية والسياسية لضمان استدامة التحسينات.

الموارد المطلوبة للتنفيذ:

1. الموارد المالية:

أ. تمويل برامج التدريب والتطوير.

ب. تخصيص ميزانية لتحديث المرافق الصحية وتطوير نظم المعلومات.

2. الموارد البشرية:

أ. كوادر متخصصة في إدارة المشاريع وتطوير السياسات.

ب. خبراء في نظم المعلومات الصحية وتحليل البيانات.

3. الدعم التكنولوجي:

أ. أنظمة إدارة المستشفيات ونظم المعلومات الصحية.

ب. تقنيات أمان البيانات وحماية المعلومات.

4. الدعم القانوني والسياسي:

أ. دعم من الحكومة والهيئات التشريعية لتطبيق القوانين والسياسات الجديدة.

ب. تفعيل دور المؤسسات الرقابية والمحاسبية لضمان التنفيذ الفعال.

سادساً: لتحقيق حوكمة فعالة في القطاع الصحي

يتطلب دراسة وتحليل تجارب دولية ناجحة، حيث يمكن الاستفادة من الممارسات الجيدة وتجنب التحديات التي واجهتها هذه الدول، ومنها:

أ. التجربة البريطانية: نظام الخدمة الصحية الوطنية (NHS) هو أحد أبرز الأمثلة على الحوكمة الصحية الناجحة.

ب. الهيكل التنظيمي:

1. يدار من قبل وزارة الصحة والرعاية الاجتماعية، ويشمل سلسلة من الهيئات المستقلة مثل NHS

England و NHS Improvement.

2. الهيئات المحلية (Clinical Commissioning Groups – CCGs) تدير الرعاية الصحية على المستوى المحلي.

ج. آليات الشفافية والمساءلة:

1. نشر تقارير دورية عن الأداء المالي والإداري.

2. استخدام نظام مراقبة جودة الرعاية (Care Quality Commission – CQC) لتقييم المستشفيات والمرافق الصحية.

د. التكنولوجيا والمعلومات: استخدام السجلات الصحية الإلكترونية (Electronic Health Records – EHRs) لتحسين إدارة البيانات.

هـ. تطبيق أنظمة معلومات متكاملة مثل "NHS Digital" لتحليل البيانات الصحية.

2. التجربة السويدية: نظام اللامركزية الصحية

أ. النظام الصحي السويدي يتميز باللامركزية، حيث تدير المحافظات (Regions) الخدمات الصحية.

ب. الهيكل التنظيمي:

1. كل محافظة مسؤولة عن تنظيم وتمويل وتقديم خدمات الرعاية الصحية.

2. الحكومة الوطنية تضع السياسات العامة وتقدم الإرشادات.

ج. آليات الشفافية والمساءلة:

1. تقارير سنوية من قبل المجلس الوطني للصحة والرعاية (The National Board of Health and Welfare).

2. نظام مراقبة الجودة والمراجعات المستقلة للمستشفيات.

د. التكنولوجيا والمعلومات:

1. تطوير نظام إلكتروني موحد للسجلات الصحية (National Patient Overview).

2. استخدام التكنولوجيا في خدمات الرعاية الصحية عن بُعد (Telemedicine).

هـ. التجربة الأسترالية: نظام Medicare

1. Medicare هو النظام الصحي الأسترالي الذي يوفر تغطية صحية شاملة للسكان.

2. الهيكل التنظيمي:

3. تديره وزارة الصحة الأسترالية، بالتعاون مع الوكالات المحلية والحكومية.

و. آليات الشفافية والمساءلة:

1. إنشاء هيئة مراقبة الجودة (Australian Commission on Safety and Quality in Health Care).

2. تقارير دورية عن الأداء والجودة والإنفاق الصحي.

ز. التكنولوجيا والمعلومات:

1. نظام My Health Record، الذي يمكن المرضى من الوصول إلى سجلاتهم الصحية إلكترونياً.

2. استخدام البيانات الضخمة لتحسين التخطيط الصحي والسياسات.

ح. التجربة السنغافورية: نظام الرعاية الصحية المتكاملة

الهيكل التنظيمي:

1. النظام الصحي في سنغافورة يعتمد على مزيج من التأمين الصحي والتخطيط الحكومي المركزي.

2. تدير وزارة الصحة السياسات الصحية العامة وتشرف على المؤسسات الصحية.

3. تمويل مزدوج من خلال التأمين الصحي والتأمين الإلزامي (Medisave, Medishield).

ط. آليات الشفافية والمساءلة:

1. نشر تقارير الأداء السنوية والمراجعات المستقلة للمستشفيات.

2. برامج تقييم المستشفيات والعيادات وفقاً لمعايير الجودة العالمية.

ي. التكنولوجيا والمعلومات:

1. نظام (National Electronic Health Record (NEHR) لتوفير البيانات الصحية المتكاملة.

2. استخدام التكنولوجيا لتحسين الإدارة الصحية والوقاية من الأمراض.

ك. التجربة الهولندية: النظام الصحي الهولندي يعتمد على التأمين الصحي الإجباري الذي يديره القطاع الخاص تحت إشراف حكومي.

ل. الهيكل التنظيمي: شركات التأمين الخاصة تقدم الخدمات الصحية تحت إشراف هيئة تنظيم التأمين الصحي (Dutch Healthcare Authority).

م. الحكومة تضع السياسات العامة وتراقب الجودة.

ن. آليات الشفافية والمساءلة:

1. نظام مراقبة الجودة (Healthcare Quality and Accessibility Act) الذي يضمن التزام المستشفيات بالمعايير.

2. تقارير دورية عن أداء الشركات والمستشفيات.

س. التكنولوجيا والمعلومات:

1. استخدام أنظمة المعلومات الصحية الإلكترونية على نطاق واسع.

2. تفعيل خدمات الرعاية الصحية الإلكترونية (eHealth) لتحسين الوصول إلى الخدمات الصحية.

مصادر مهمة

لضمان تناول موضوع الحوكمة في القطاع الصحي بمنهجية علمية شاملة، يجب الرجوع إلى مجموعة متنوعة من المصادر والمراجع الموثوقة التي تغطي مختلف جوانب الحوكمة الصحية. فيما يلي بعض أهم المصادر والمراجع التي يمكن الاعتماد عليها:

❖ الكتب الأكاديمية:

1. " Health Systems Governance for Universal Health "

"Coverage

أ. المؤلفون: متنوعون (منشورات منظمة الصحة العالمية)

ب. يقدم هذا الكتاب نظرة شاملة على الحوكمة الصحية لتحقيق التغطية الصحية الشاملة، مع التركيز على الهياكل والعمليات والممارسات.

"Good Governance in the Public Sector" .2

أ. المؤلفون: IFAC وCIPFA

ب. يستعرض هذا الكتاب مبادئ الحوكمة الجيدة في القطاع العام، بما في ذلك القطاع الصحي، ويقدم إرشادات لتحسين الشفافية والمساءلة.

Governance as a Catalyst for Public Sector .3

"Sustainability

أ. المؤلف: سام أغواي

ب. يناقش الكتاب كيف يمكن أن تكون الحوكمة أداة لتحسين استدامة القطاع العام، مع أمثلة عملية من القطاع الصحي.

الدوريات والمقالات العلمية: ❖

"Journal of Health Politics, Policy and Law" .1

أ. تصدر عن جامعة ديوك، تغطي الأبحاث والسياسات المتعلقة بالحكم الصحي.
ب. مقالات مهمة تتناول الجوانب المختلفة للحوكمة في الأنظمة الصحية.

"Global Health Governance" .2

أ. دورية علمية تركز على القضايا العالمية للحوكمة الصحية.
ب. مقالات تحليلية ودراسات حالة حول الحوكمة الصحية في مختلف البلدان.

"Health Policy and Planning" .3

أ. منشورات أكسفورد، تتناول التخطيط والسياسات الصحية من منظور الحوكمة.
ب. تحتوي على مقالات علمية ودراسات تقييمية.

التقارير والدراسات من المنظمات الدولية: ❖

1. منظمة الصحة العالمية (WHO)

أ. تقرير " Strengthening health systems through effective

governance

ب. يقدم هذا التقرير استراتيجيات وممارسات لتحسين الحوكمة الصحية.

"World Health Report" .ج

د. يقدم بيانات وتحليلات شاملة حول الأنظمة الصحية العالمية.

2. البنك الدولي

أ. تقرير "World Development Report"

- ب. يتناول قضايا التنمية بما في ذلك الحوكمة في القطاع الصحي.
ج. دراسات الحالة حول إصلاح الأنظمة الصحية في البلدان النامية.

3. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

أ. تقرير "Health at a Glance"

- ب. يوفر بيانات مقارنة حول أداء الأنظمة الصحية في دول المنظمة.

ج. "Governance of Health Systems"

- د. يناقش الحوكمة الصحية ومؤشرات الأداء.

❖ مواقع ومنصات إلكترونية:

1. موقع منظمة الصحة العالمية (WHO)

- أ. يحتوي على موارد وتقارير ودراسات متعلقة بالحوكمة الصحية.

- ب. قسم "Health Systems Governance" يقدم مواد تعليمية ومعلومات تفصيلية.

2. البنك الدولي - قسم الصحة: يوفر دراسات وأبحاث وتقارير عن الحوكمة في القطاع الصحي.

3. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): قسم الصحة يقدم تقارير ومؤشرات عن الحوكمة الصحية.

❖ الأطر والمعايير الدولية:

1. أطر الحوكمة الصحية لمنظمة الصحة العالمية:

أ. "WHO Framework for Action"

- ب. يحدد إطار عمل لتحسين الحوكمة الصحية على مستوى النظام.

2. معايير "Good Governance Principles" من IFAC و CIPFA: توفر هذه

المعايير إرشادات عملية لتحسين الحوكمة في القطاع العام، بما في ذلك الصحة.

❖ الأطروحات والأبحاث الجامعية:

- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير: الأبحاث الأكاديمية التي تتناول موضوع الحوكمة الصحية بشكل معمق، متاحة عبر قواعد بيانات مثل ProQuest.

❖ المؤتمرات وورش العمل:

المؤتمرات الدولية حول الحوكمة الصحية مثل: مؤتمرات منظمة الصحة العالمية والبنك الدولي، والتي تقدم أوراق بحثية ومناقشات حول أحدث الاتجاهات والتحديات في الحوكمة الصحية.

الرشاقة الشاملة.. طَلاقة التكيّف

المحاضرة التاسعة والاربعون

الرشاقة الشاملة.. طَلاقة التكيف

"المنطاد المُثقل لن يسمو"

د. عقيل محمود الخزعلي

أولاً: الإدارة والقطاع العام

مقاربة مفاهيمية

● الإدارة العامة (Public Administration): الإدارة العامة هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد والأنشطة الحكومية لتحقيق الأهداف والسياسات العامة للدولة. تشمل الإدارة العامة إدارة المؤسسات والبرامج الحكومية، تنفيذ السياسات العامة، وتقديم الخدمات العامة للمواطنين. تتميز الإدارة العامة بالتفاعل مع البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها.

● المفاهيم الحديثة للإدارة العامة:

أ. التركيز على النتائج: تهتم الإدارة العامة الحديثة بتحقيق النتائج والآثار الإيجابية على المجتمع بدلاً من التركيز فقط على العمليات والإجراءات.

ب. الشفافية والمساءلة: تُعزز الإدارة العامة الحديثة من خلال مبادئ الشفافية والمساءلة لضمان أن تكون القرارات والإجراءات الحكومية مرئية ويمكن مراقبتها وتقييمها.

ج. التحول الرقمي: تعتمد الإدارة العامة الحديثة بشكل كبير على التكنولوجيا لتحقيق الكفاءة وتسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية.

د. المرونة والابتكار: تسعى الإدارة العامة إلى تعزيز المرونة والقدرة على الابتكار للتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.

● تعريف القطاع العام (Public Sector): يشمل القطاع العام جميع المؤسسات والهيئات الحكومية التي تملكها وتديرها الدولة بهدف تقديم الخدمات العامة وتحقيق الرفاه الاجتماعي، يشمل ذلك

الوزارات، الهيئات المحلية، المؤسسات شبه الحكومية، والشركات المملوكة للدولة. يُمول القطاع العام عادة من الميزانية العامة للدولة ويتم توجيهه لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

● المفاهيم الحديثة للقطاع العام:

أ. **الكفاءة والفعالية:** يركز القطاع العام الحديث على تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة، مع استخدام الموارد بشكل أفضل لتحقيق النتائج المرجوة.

ب. **الشراكة مع القطاع الخاص:** يتبنى القطاع العام نهج الشراكة مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لتعزيز تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المشتركة.

ج. **الاستدامة:** يهتم القطاع العام بالاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في جميع أنشطته وسياساته.

د. **التوجه نحو المواطن:** يتبنى القطاع العام نهجًا يركز على المواطن، حيث تُصمم الخدمات والسياسات لتلبية احتياجات وتوقعات المواطنين.

● أوجه العلاقة بين الإدارة العامة والقطاع العام

أ. **التنفيذ والإدارة:** الإدارة العامة هي الأداة التنفيذية للقطاع العام، حيث تقوم بتنظيم وإدارة الموارد والأنشطة لتحقيق الأهداف والسياسات العامة.

ب. **التكامل والتعاون:** يتعاون القطاع العام والإدارة العامة لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة، مع تبادل المعلومات والموارد لضمان تنفيذ السياسات بكفاءة.

ج. **المساءلة والشفافية:** تعزز الإدارة العامة الحديثة من الشفافية والمساءلة داخل القطاع العام لضمان أن تكون القرارات والسياسات الحكومية مرئية وقابلة للتقييم.

د. **الابتكار والتطوير:** تدفع الإدارة العامة عملية الابتكار والتطوير داخل القطاع العام من خلال تبني تقنيات جديدة ومنهجيات حديثة لتحسين الخدمات.

هـ. **التأثير المتبادل:** يتأثر القطاع العام بتوجهات وأداء الإدارة العامة، بينما تشكل السياسات العامة والأهداف الوطنية إطار العمل للإدارة العامة.

● التفاصيل العملية للعلاقة بين الإدارة العامة والقطاع العام

أ. وضع السياسات وتنفيذها:

- يقوم القطاع العام بوضع السياسات العامة التي تعكس الأهداف الوطنية والتوجهات الحكومية.

- تتولى الإدارة العامة تنفيذ هذه السياسات من خلال تخطيط وتنظيم الموارد وتوجيه الأنشطة.

ب. إدارة الموارد البشرية:

- يشمل القطاع العام مجموعة واسعة من الموظفين الحكوميين والإداريين.

- تركز الإدارة العامة على تطوير القدرات البشرية من خلال التدريب والتحفيز وإدارة الأداء.

ج. التكنولوجيا والتحول الرقمي:

- يسعى القطاع العام إلى رقمنة الخدمات الحكومية لتعزيز الكفاءة والوصول.

- تدير الإدارة العامة عمليات التحول الرقمي وتضمن تطبيق التقنيات الحديثة في العمل الحكومي.

ج. الشفافية والمساءلة:

- يلتزم القطاع العام بمبادئ الشفافية والمساءلة لضمان ثقة المواطنين.

- تُنفذ الإدارة العامة هذه المبادئ من خلال إجراءات رقابة وتقييم منتظمة.

د. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

- يهدف القطاع العام إلى تحقيق الاستدامة في جميع أنشطته.

- تتولى الإدارة العامة تطبيق سياسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في البرامج والمشاريع الحكومية.

تعتبر الإدارة العامة والقطاع العام وجهين لعملة واحدة، حيث يُعنى القطاع العام بوضع السياسات والأهداف الوطنية، بينما تتولى الإدارة العامة تنفيذ هذه السياسات وإدارة العمليات والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة. من خلال التعاون والتكامل بين الإدارة العامة والقطاع العام، يمكن تحقيق كفاءة أعلى، تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي.

ثانياً: مفهوم الرشاقة

مفهوم الرشاقة، والمعروف أيضاً بالـ "أجايل" (Agile)، في مختلف المجالات يشير إلى القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات. هذا المفهوم ظهر بشكل رئيسي في مجال تطوير البرمجيات، ولكنه امتد ليشمل مجالات أخرى مثل الإدارة، المنظمات، المؤسسات، والمشاريع، أما الشمولية فتعني إمتداد تطبيق الرشاقة لتستوعب الدولة بكافة مؤسساتها ووظائفها، ووفقاً للاستعراض الآتي:

أ. الدولة: الرشاقة في الحكم والإدارة العامة: تعني قدرة الدولة على التكيف السريع مع التغيرات

السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية. الدولة الرشيقة هي التي تستطيع تعديل سياساتها وإجراءاتها بسرعة لمواجهة التحديات الطارئة وتلبية احتياجات مواطنيها بكفاءة.

ب. الإدارة (الإدارة الرشيقة): تشير إلى قدرة الإداريين والمديرين على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة

بناءً على معلومات دقيقة ومحدثة. يتضمن ذلك تحسين العمليات الداخلية، إزالة العوائق البيروقراطية، وتبني منهجيات مرنة تساعد في مواجهة التغيرات والتحديات بسرعة.

ج. المنظمات (المنظمة الرشيقة): هي التي تستطيع إعادة تنظيم هيكلها وإجراءاتها بسرعة لتلبية احتياجات السوق والعملاء. تعتمد على فرق عمل متعددة الوظائف، اتخاذ القرارات اللامركزية، وتبني ثقافة الابتكار المستمر والتحسين.

د. المؤسسات (المؤسسة الرشيقة): تشبه المنظمات الرشيقة ولكن على نطاق أوسع. تشمل القدرة على إدارة الموارد بفعالية، تقديم منتجات وخدمات جديدة بسرعة، والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية بكفاءة.

هـ. المشاريع (إدارة المشاريع الرشيقة): تُعنى باستخدام منهجيات مثل "الأجيل" (Agile) أو "سكرم" (Scrum) لإدارة المشاريع، تعتمد هذه المنهجيات على تقسيم المشروع إلى مراحل صغيرة أو تكرارات، حيث يمكن تعديل الخطة وإعادة توجيه الموارد بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة والتغيرات في المتطلبات.

و. المجالات الأخرى:

- الرشاقة في التعليم: تشير إلى قدرة المؤسسات التعليمية والمعلمين على تعديل المناهج وأساليب التدريس بسرعة لتلبية احتياجات الطلاب المتغيرة ومواكبة التطورات التكنولوجية والتعليمية.

- الرشاقة في الصحة: تعني قدرة نظم الرعاية الصحية على التكيف بسرعة مع الأوبئة، التغيرات في الأنماط المرضية، وتطورات العلاج والرعاية.

- الرشاقة في التكنولوجيا: تشير إلى قدرة الشركات التكنولوجية على الابتكار وإطلاق منتجات جديدة بسرعة، وتحديث التقنيات والخدمات بناءً على ردود الفعل من السوق والعملاء.

بشكل عام، تعني الرشاقة في أي مجال القدرة على التكيف والاستجابة بفعالية للتغيرات، مما يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة، بنية تنظيمية مرنة، واعتماد الأدوات والتقنيات التي تسهل التحسين المستمر والتكيف السريع.

ثالثاً: الرشاقة ومفاهيم مقاربة

ترتبط الرشاقة المؤسسية بشكل وثيق بعدد من المفاهيم الإدارية والقيادية، أهمها:

أ. القيادة:

- القيادة الرشيقة: تتطلب الرشاقة قيادة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات بسرعة. القادة الرشيقون يشجعون الابتكار، يحفزون الفرق، ويدعمون ثقافة التحسين المستمر. يمكنهم اتخاذ قرارات سريعة بناءً على المعلومات المتاحة والتكيف مع التغيرات الطارئة.
- تمكين الفرق: القيادة الرشيقة تركز على تمكين الفرق والاعتماد على اتخاذ القرارات اللامركزية، مما يزيد من سرعة الاستجابة والمرونة في العمل.

ب. الإصلاح الإداري:

- تبسيط الإجراءات: الإصلاح الإداري يسعى إلى إزالة العوائق البيروقراطية وتحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما يتماشى مع مبادئ الرشاقة التي تدعو إلى تبسيط الإجراءات والمرونة في العمليات.
- تحسين الأداء: كلا من الإصلاح الإداري والرشاقة يهدفان إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال تحسين العمليات وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لجعلها أكثر كفاءة ومرونة.

ج. التنمية الإدارية:

- تعزيز القدرات: التنمية الإدارية تركز على تطوير مهارات وقدرات الموظفين والإدارة. الرشاقة تتطلب موظفين مدربين ومؤهلين قادرين على التكيف مع التغيرات والتعلم المستمر.
- التعلم المستمر: تدعم التنمية الإدارية عملية التعلم المستمر التي تعد أحد ركائز الرشاقة، حيث يجب على الموظفين والإدارة الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع البيئات المتغيرة.

د. الهندسة الإدارية:

- إعادة تصميم العمليات: الهندسة الإدارية تتضمن إعادة تصميم العمليات والهياكل التنظيمية لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء. هذا يتماشى مع الرشاقة التي تتطلب إعادة تنظيم العمليات لتكون أكثر مرونة وكفاءة.
- التركيز على القيمة: كلا من الهندسة الإدارية والرشاقة يركزان على زيادة القيمة المقدمة للعملاء أو المستفيدين من خلال تحسين الكفاءة والجودة في العمليات.

هـ. إدارة التغيير:

- الاستجابة السريعة للتغيير: إدارة التغيير تتعامل مع كيفية التعامل مع التغييرات التنظيمية بطريقة فعالة. الرشاقة تتطلب قدرة عالية على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يجعل إدارة التغيير جزءًا أساسيًا من تحقيق الرشاقة.
- التواصل الفعال: لتحقيق التغيير بنجاح، تحتاج المؤسسات إلى التواصل الفعال مع الموظفين وأصحاب المصلحة، وهو ما تدعمه الرشاقة من خلال تعزيز الشفافية والتعاون.

و. الجودة:

- تحسين العمليات: الرشاقة تركز على التحسين المستمر للعمليات، وهو ما يتوافق مع مبادئ الجودة التي تهدف إلى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بشكل دائم.
- رضا العملاء: الجودة والرشاقة كلاهما يهدفان إلى تحقيق أعلى مستويات رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وتلبية احتياجات العملاء بمرونة وفعالية.

ز. الحوكمة:

- الشفافية والمساءلة: الحوكمة الجيدة تتطلب الشفافية والمساءلة، وهي عناصر أساسية لتحقيق الرشاقة المؤسسية. من خلال الحوكمة الفعالة، يمكن تحسين إدارة الموارد وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.
- إدارة المخاطر: الحوكمة تتضمن إدارة المخاطر وضمان الامتثال، مما يساعد في تحقيق الرشاقة من خلال تقليل العقبات وتحقيق توازن بين الابتكار والمخاطر.

رابعاً: دوافع الرشاقة

يتطلب تقديم تقييم شامل للقطاع العام النظر إلى عدة جوانب مختلفة من الأداء الحكومي والتحديات التي تواجهه، وهناك بعض المؤشرات والتقييمات المهمة التي تدفع القطاع العام في العراق نحو العمل وفق منظومة الرشاقة الشاملة:

أ. فقدان الثقة العامة:

- المؤشر: انخفاض مستويات الثقة العامة في الحكومة والمؤسسات الحكومية.
- التحليل: يعكس هذا المؤشر قلة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الحكومية وضرورة تحسين الأداء لاستعادة ثقة المواطنين.

ب.

ب. البطء في تقديم الخدمات:

- المؤشر: زمن الانتظار الطويل للحصول على الخدمات الحكومية، مثل تقديم المعاملات الإدارية أو الحصول على التصاريح.
- التحليل: يشير هذا المؤشر إلى ضرورة تحسين كفاءة العمل الحكومي وتبني الرشاقة لتقليل البيروقراطية وتسريع تقديم الخدمات.

ج. التبذير والفساد:

- المؤشر: الإنفاق غير الفعال والفساد في القطاع العام.
- التحليل: يعكس هذا المؤشر الحاجة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين إدارة الموارد المالية لتحقيق أهداف الرشاقة.

د. عدم الشفافية:

- المؤشر: قلة الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وإدارة الحكومة.
- التحليل: يشير هذا المؤشر إلى ضرورة زيادة الشفافية والمساءلة لتعزيز ثقة المواطنين وتحقيق الرشاقة في القطاع العام.

هـ. ضعف البنية التحتية التكنولوجية:

- المؤشر: قلة الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في تقديم الخدمات الحكومية.
- التحليل: يعكس هذا المؤشر حاجة القطاع العام إلى الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتطوير حلول رقمية تعزز الرشاقة وتسهل تقديم الخدمات.

و. تباين الأداء بين المؤسسات:

- المؤشر: تباين في مستوى الأداء بين مختلف المؤسسات الحكومية.
- التحليل: يشير هذا المؤشر إلى ضرورة توحيد المعايير وتحسين التنسيق بين المؤسسات لتحقيق التكامل والرشاقة في القطاع العام.

• التقييم الشامل:

- المؤشر: إجراء تقييم شامل لأداء القطاع العام ومدى تحقيقه لأهدافه.
- التحليل: يساعد هذا التقييم على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير إستراتيجيات توجه القطاع العام نحو الرشاقة بشكل فعال.

تأسيساً على ذلك، يتم توجيه القطاع العام في العراق نحو الرشاقة من خلال اتخاذ إجراءات تحسينية تستند إلى معالجة التحديات وتعزيز الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية.

خامساً: الرشاقة في القطاع العام

يتطلب تطبيق مفهوم الرشاقة على الدولة والقطاع العام تبني مجموعة من المبادئ والممارسات التي تساعد في تحسين كفاءة ومرونة العمليات الحكومية، ولتحقيق ذلك من خلال:

أ. تطوير إطار عمل مرن:

- إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية: تحويل الهيكل التنظيمي إلى هيكل أكثر مرونة وبساطة، مما يقلل من التعقيدات البيروقراطية.

- تمكين الموظفين: تعزيز صلاحيات الموظفين المحليين لاتخاذ القرارات بشكل أسرع دون الرجوع إلى الإدارة العليا في كل صغيرة وكبيرة.

ب. تبني ثقافة الابتكار والتحسين المستمر:

- تدريب الموظفين: توفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز قدرات الموظفين على الابتكار والتكيف مع التغييرات.

- تشجيع الابتكار: خلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي واقتراح حلول جديدة للمشكلات.

ج. تطبيق منهجيات مرنة في إدارة المشاريع:

- منهجية الأجيل (Agile): تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة مثل "سكرم" (Scrum) و"كانبان" (Kanban) في المشاريع الحكومية لتحسين الاستجابة للتغيرات.

- تكرار التسليم: تقسيم المشاريع إلى تكرارات صغيرة تسمح بتسليم أجزاء من المشروع بشكل دوري، مما يمكن من إجراء التعديلات المطلوبة بسرعة.

د. استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة:

- الرقمنة: تحويل العمليات الورقية إلى عمليات رقمية لتسريع الإجراءات وتحسين الشفافية.

- تحليل البيانات: استخدام أدوات تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مبنية على المعلومات الواقعية والتحليلات.

هـ. تحسين التواصل والتعاون:

- منصات التعاون: إنشاء منصات تكنولوجية تسهل التعاون بين مختلف الجهات الحكومية والمواطنين.
- الشفافية والمشاركة: تعزيز الشفافية من خلال مشاركة البيانات والمعلومات مع المواطنين وإشراكهم في صنع القرارات.
- و. تقييم الأداء المستمر:

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دوري لتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة.
- التغذية الراجعة: جمع التغذية الراجعة من الموظفين والمواطنين لتحسين العمليات والخدمات باستمرار.
- ز. إدارة التغيير بفعالية:

- استراتيجية إدارة التغيير: تطوير استراتيجيات لإدارة التغيير تساعد الموظفين على التكيف مع التغييرات الجديدة بكفاءة.
- التواصل الفعال: التواصل المستمر مع الموظفين والمواطنين حول التغييرات وأسبابها وفوائدها.
- ح. التركيز على رضا المواطن:

- خدمات موجهة للمواطن: تصميم وتقديم الخدمات بناءً على احتياجات وتوقعات المواطنين.
- قنوات متعددة للتواصل: توفير قنوات متعددة وميسرة للتواصل مع المواطنين وتلقي شكاواهم واقتراحاتهم.

❖ مثال تطبيقي: لنفترض أن الدولة ترغب في تحسين خدمة الرعاية الصحية، فهذا يستدعي القيام بمجموعة خطوات تشمل:

- أ. إعادة هيكلة وزارة الصحة لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.
- ب. تمكين المراكز الصحية المحلية باتخاذ قرارات سريعة بناءً على احتياجات المرضى.
- ج. استخدام نظام "الأجيل في إدارة مشاريع تطوير الرعاية الصحية.
- د. تحويل السجلات الصحية الورقية إلى رقمية، وتوفير تطبيقات للمرضى لحجز المواعيد والحصول على استشارات طبية عن بعد.
- هـ. إنشاء منصة تعاون تربط بين الأطباء، المستشفيات، والمراكز الصحية لتبادل المعلومات بسرعة.

- و. قياس أداء الخدمات الصحية بشكل دوري وتحليل البيانات لتحسين جودة الرعاية.
- ز. إدارة التغيير بشكل فعال من خلال تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة.
- ح. التركيز على رضا المرضى من خلال تحسين تجربة المريض وتسهيل الوصول إلى الخدمات.

سادساً: متطلبات الرشاقة

يتطلب تطبيق الرشاقة في دوائر القطاع العام تلبية مجموعة من المتطلبات في مختلف الجوانب القانونية، الإدارية، الفنية، البشرية، التقنية، الرقمية، والمادية، منها:

أ. المتطلبات القانونية:

- تحديث الأطر القانونية: تعديل القوانين واللوائح لتدعم المرونة والابتكار، والتخفيف من الإجراءات البيروقراطية المعقدة.
- إزالة العوائق القانونية: تحليل وإزالة الحواجز القانونية التي تعوق التحول نحو الرشاقة، مثل القيود على تخصيص الميزانية والتوظيف.
- حماية البيانات: وضع تشريعات لحماية البيانات وضمان الخصوصية، مما يشجع على تبني الحلول الرقمية.

ب. المتطلبات الإدارية:

- هيكل تنظيمي مرن: إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة، مع تقليل عدد المستويات الإدارية وتبسيط الإجراءات.
- تفويض الصلاحيات: تمكين الموظفين المحليين من اتخاذ القرارات بسرعة، وتقليل الاعتماد على الموافقات المركزية.
- إدارة الأداء: تطوير أنظمة تقييم أداء تعتمد على النتائج والكفاءة بدلاً من العمليات التقليدية البطيئة.

ج. المتطلبات الفنية:

- البنية التحتية التقنية: تحديث البنية التحتية التكنولوجية لتدعم التحول الرقمي والمرونة، بما في ذلك الشبكات والأجهزة.
- أدوات التطوير المرنة: توفير أدوات ومنصات تكنولوجية تدعم العمل المرن والتعاوني مثل أدوات إدارة المشاريع وأدوات التعاون عبر الإنترنت.
- معايير الجودة: وضع معايير وضوابط لضمان جودة الأداء وتقديم الخدمات.

د. المتطلبات البشرية:

- التدريب والتطوير: تقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا والتكيف مع التغيرات.
- ثقافة العمل المرنة: تعزيز ثقافة الابتكار والتعاون بين الموظفين، وتشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.
- إدارة التغيير: تقديم الدعم للموظفين خلال فترات التغيير لضمان التكيف السلس مع الإجراءات الجديدة.

هـ. المتطلبات التقنية:

- أدوات التحليل: توفير أدوات تحليل البيانات لتوجيه القرارات بناءً على البيانات والمعلومات الدقيقة.
- الأمن السيبراني: تعزيز إجراءات الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات من التهديدات الرقمية.
- الأنظمة السحابية: تبني تقنيات الحوسبة السحابية لتوفير المرونة في الوصول إلى البيانات والخدمات.

و. المتطلبات الرقمية:

- الرقمنة: تحويل العمليات الورقية إلى رقمية، بما في ذلك السجلات والمستندات والإجراءات.
- الخدمات الإلكترونية: تطوير بوابات إلكترونية لتقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت، مما يسهل الوصول إلى الخدمات الحكومية.
- الذكاء الاصطناعي: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين تقديم الخدمات واتخاذ القرارات بسرعة وفعالية.

ز. المتطلبات المادية:

- تحديث البنية التحتية: تطوير وتحديث المرافق الحكومية والمكاتب لدعم العمل المرنة والتعاون.
- معدات حديثة: توفير الأجهزة والمعدات الحديثة التي تدعم العمل الرقمي والتواصل الفعال.
- إدارة الموارد: تحسين إدارة الموارد المادية لضمان استخدامها بكفاءة وفعالية.

❖ مثال تطبيقي: لتوضيح كيفية تطبيق هذه المتطلبات بشكل عملي، دعنا نأخذ مثلاً على تطبيق الرشاقة في إدارة الرعاية الصحية الحكومية:

- أ. **المتطلبات القانونية:** تعديل القوانين للسماح باستخدام السجلات الطبية الرقمية والتطبيب عن بعد.
- ب. **المتطلبات الإدارية:** تبسيط الهيكل الإداري للمستشفيات والمراكز الصحية لتمكين اتخاذ القرارات بسرعة.
- ج. **المتطلبات الفنية:** توفير بنية تحتية تكنولوجية متقدمة في المستشفيات، بما في ذلك شبكات قوية وأجهزة حديثة.
- د. **المتطلبات البشرية:** تدريب الأطباء والمرضى على استخدام التقنيات الرقمية وأدوات التحليل.
- هـ. **المتطلبات التقنية:** استخدام أنظمة إدارة المعلومات الصحية الإلكترونية وتطبيقات تحليل البيانات الصحية.
- و. **المتطلبات الرقمية:** رقمنة السجلات الصحية وإنشاء بوابات إلكترونية للمرضى لحجز المواعيد والحصول على استشارات طبية عن بعد.
- ز. **المتطلبات المادية:** تجهيز المراكز الصحية بالأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لدعم العمل الرقمي والتطبيب عن بعد.

سابعاً: قيادة الرشاقة

تتطلب قيادة عملية التخطيط والإشراف على الرشاقة المؤسسية في القطاع العام جهة مسؤولة تتمتع بالصلاحيات الكافية والخبرات اللازمة لإدارة هذا التحول، عادةً، تكون هذه الجهة عبارة عن فريق أو مكتب مختص داخل الحكومة أو المؤسسة، وفيما يأتي توضيح حول الجهة المسؤولة ومهامها الأساسية:

● الجهة المسؤولة:

– مكتب إدارة التحول الرقمي والرشاقة المؤسسية (**Office of Digital**

Transformation and Organizational Agility).

– **إنشاء المكتب:** يتم إنشاء مكتب مختص تحت إشراف أعلى سلطة حكومية، مثل مكتب رئيس الوزراء أو مكتب الرئيس التنفيذي للمؤسسة.

– **القيادة والإدارة:** يتولى قيادة المكتب مدير تنفيذي متخصص في إدارة التحول الرقمي والرشاقة، يتم تعيينه من قبل السلطة العليا.

– **فرق العمل:** يتكون المكتب من فرق متعددة التخصصات تشمل خبراء في الإدارة، التقنية، الموارد البشرية، والقانون.

● مهام الجهة المسؤولة:

أ. التخطيط الاستراتيجي:

- تطوير رؤية الرشاقة: وضع رؤية واضحة لتحقيق الرشاقة المؤسسية تتماشى مع الأهداف العامة للحكومة أو المؤسسة.

- خارطة الطريق: إنشاء خارطة طريق تفصيلية تتضمن الأهداف، المراحل الزمنية، والمعايير التي سيتم تطبيقها لتحقيق الرشاقة.

ب. الإشراف والتنفيذ:

- تنسيق الجهود: تنسيق جهود جميع الجهات الحكومية والمؤسسات المعنية لضمان تكامل العمل وتحقيق الأهداف المشتركة.

- إدارة التغيير: قيادة جهود إدارة التغيير لضمان قبول الموظفين والمتعاملين مع التحولات الجديدة وتوفير الدعم اللازم لهم.

ج. تطوير السياسات والإجراءات:

- صياغة السياسات: تطوير السياسات والإجراءات التي تدعم تحقيق الرشاقة المؤسسية وتضمن الامتثال القانوني.

- إزالة العوائق: تحديد وإزالة العوائق البيروقراطية التي قد تعيق عملية التحول.

د. التدريب والتطوير:

- برامج التدريب: تنظيم برامج تدريبية مستمرة لتعزيز قدرات الموظفين في استخدام الأدوات والتقنيات الجديدة وتبني ثقافة الرشاقة.

- ورش العمل: عقد ورش عمل وندوات لنشر الوعي حول أهمية الرشاقة وكيفية تطبيقها في العمل اليومي.

هـ. المراقبة والتقييم:

- مؤشرات الأداء: تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمتابعة التقدم وتحقيق الأهداف.

- التغذية الراجعة: جمع وتحليل التغذية الراجعة من الموظفين والمواطنين لتحسين العمليات والإجراءات.

و. الابتكار والتكنولوجيا:

- التكنولوجيا الحديثة: تبني واستخدام أحدث التقنيات التي تدعم العمل المرن والرقمي، مثل الحوسبة السحابية وأدوات التحليل.

- مشاريع الابتكار: إطلاق مشاريع ابتكارية تجريبية لاختبار وتطبيق الأفكار الجديدة وتحسين العمليات.

ز. التواصل والتعاون:

- الاتصالات الفعالة: إنشاء قنوات اتصال فعالة لنشر المعلومات والتحديثات المتعلقة بعملية التحول بين جميع الجهات المعنية.

- الشراكات: بناء شراكات مع القطاع الخاص، المؤسسات الأكاديمية، والمنظمات الدولية للاستفادة من الخبرات والمعرفة المتاحة.

❖ مثال تطبيقي: لتوضيح كيفية عمل هذه الجهة، نفترض أن الحكومة ترغب في تطبيق الرشاقة في قطاع التعليم، ذلك يستدعي المضي بالخطوات الآتية:

أ. التخطيط الاستراتيجي: مكتب إدارة التحول يضع رؤية لتحسين جودة التعليم وجعله أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات الطلاب.

ب. الإشراف والتنفيذ: المكتب ينسق بين وزارة التعليم، المدارس، والمراكز التعليمية لتطبيق برامج الرشاقة.

ج. تطوير السياسات: صياغة سياسات تسمح باستخدام تقنيات التعليم الإلكتروني وتعزيز الابتكار في المناهج الدراسية.

د. التدريب والتطوير: تنظيم برامج تدريبية للمعلمين على استخدام الأدوات التعليمية الرقمية وتقنيات التعليم المرن.

هـ. المراقبة والتقييم: قياس تقدم تطبيق الرشاقة من خلال مؤشرات أداء مثل نسبة استخدام التعليم الإلكتروني ورضا الطلاب.

و. الابتكار والتكنولوجيا: تبني منصات تعليمية رقمية واختبار أساليب تدريس مبتكرة.

ز. التواصل والتعاون: التواصل المستمر مع المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور حول التحديثات والابتكارات في العملية التعليمية.

المكتب المسؤول عن إدارة التحول الرقمي والرشاقة المؤسسية يلعب دورًا حيويًا في قيادة وتنسيق جهود تحقيق الرشاقة في القطاع العام. بتولي هذه المهام بفعالية، يمكن للمكتب ضمان أن تكون العمليات والخدمات الحكومية أكثر مرونة وكفاءة، مما يسهم في تحسين رضا المواطنين وتعزيز التنمية المستدامة.

ثامناً: رقمنة الرشاقة

لتحقيق الرشاقة في الدولة ومؤسساتها، يجب تبني مجموعة من التقنيات والبرامج الإلكترونية والرقمية الذكية التي تسهم في تحسين الكفاءة، تعزيز المرونة، وتسهيل التكيف مع التغيرات. فيما يأتي قائمة بالتقنيات والبرامج المساعدة مع شرح توضيحي لكل منها:

أ. أنظمة إدارة المشاريع (Project Management Systems)

– أمثلة: Jira، Asana، Trello، Microsoft Project

– التفاصيل: هذه الأنظمة تساعد في تنظيم وتنسيق المهام والمشاريع بشكل فعال. توفر هذه الأدوات لوحة متابعة مرئية للمشاريع، وتتيح تقسيم العمل إلى أجزاء أصغر يمكن تتبع تقدمها بسهولة، مما يعزز الشفافية و يتيح تعديلات سريعة عند الحاجة.

ب. أدوات التعاون والتواصل (Collaboration and Communication)

(Tools)

– أمثلة: Microsoft Teams، Slack، Zoom، Google Workspace

– التفاصيل: أدوات التعاون تسهل الاتصال الفوري ومشاركة الملفات والأفكار بين فرق العمل المختلفة. هذه الأدوات تمكن الموظفين من العمل عن بُعد والتواصل بشكل فعال، مما يعزز من مرونة العمل ويسرع في اتخاذ القرارات.

ج. أنظمة إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

(Systems HRMS)

– أمثلة: SAP SuccessFactors، Workday، BambooHR

– التفاصيل: تساعد هذه الأنظمة في إدارة جميع جوانب الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف، التدريب، تطوير المهارات، إدارة الأداء، وكشوف المرتبات. هذا يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتوفير معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرارات.

د. منصات التحليل والذكاء الاصطناعي (Analytics and AI Platforms)

– أمثلة: Tableau، Power BI، IBM Watson

- التفاصيل: تستخدم هذه المنصات لتحليل البيانات الكبيرة واستخلاص الأفكار القيمة التي تساعد في تحسين العمليات واتخاذ القرارات المستنيرة. يمكن للذكاء الاصطناعي التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتحديد الفرص والمخاطر بشكل أسرع وأكثر دقة.

هـ. أنظمة إدارة العمليات التجارية (**Business Process Management System**)

(BPMS)

- أمثلة: Pega، Appian، Bizagi

- التفاصيل: تساعد هذه الأنظمة في تصميم وتحليل وتنفيذ ومراقبة العمليات التجارية، مما يسمح بتحسين وتبسيط الإجراءات الداخلية وزيادة الكفاءة.

و. الحوسبة السحابية (**Cloud Computing**)

- أمثلة: Google، Microsoft Azure، Amazon Web Services (AWS) Cloud

- التفاصيل: توفر الحوسبة السحابية بيئة مرنة لتخزين البيانات وتشغيل التطبيقات. تمكن المؤسسات من توسيع نطاق خدماتها بسرعة وتوفير تكاليف البنية التحتية التقليدية.

ز. أنظمة إدارة المحتوى (**Content Management Systems – CMS**)

- أمثلة: Drupal، SharePoint، WordPress

- التفاصيل: تساعد هذه الأنظمة في إدارة المحتوى الرقمي للمؤسسات، مثل المستندات والتقارير، مما يسهل الوصول إلى المعلومات وتبادلها بسرعة وكفاءة.

ح. تقنيات إنترنت الأشياء (**Internet of Things – IoT**)

- أمثلة: أجهزة الاستشعار الذكية، البوابات الذكية، منصات إدارة IoT مثل ThingWorx

- التفاصيل: تسهم تقنيات إنترنت الأشياء في جمع البيانات بشكل مستمر من مختلف الأجهزة والمرافق، مما يتيح للمؤسسات مراقبة العمليات في الوقت الحقيقي واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة.

ط. تقنيات البلوك تشين (**Blockchain Technology**)

- أمثلة: Hyperledger، Ethereum

- التفاصيل: تستخدم تقنية البلوك تشين لتوفير شفافية وأمان أكبر في المعاملات الحكومية مثل العقود الذكية، تتبع سلاسل التوريد، والتصويت الإلكتروني.

ي. أدوات الأتمتة الروبوتية (RPA – Robotic Process Automation)

– أمثلة: UiPath، Automation Anywhere، Blue Prism

– التفاصيل: تستخدم أدوات RPA لأتمتة المهام الروتينية والمتكررة، مما يحرر الموظفين من الأعمال اليدوية و يتيح لهم التركيز على الأنشطة الأكثر استراتيجية.

ك. منصات إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management)

(– CRM)

– أمثلة: Salesforce، HubSpot، Zoho CRM

– التفاصيل: تساعد منصات CRM في إدارة تفاعلات الحكومة مع المواطنين وتحسين تجربة العميل من خلال توفير معلومات شاملة ودقيقة حول طلباتهم واحتياجاتهم.

ل. الأمن السيبراني (Cybersecurity)

– أمثلة: حلول مكافحة الفيروسات، جدران الحماية، أنظمة الكشف عن التسلل

– التفاصيل: ضمان الأمان السيبراني لحماية البيانات الحكومية والمعلومات الحساسة من التهديدات والهجمات السيبرانية، مما يضمن استمرارية الأعمال وثقة المواطنين.

ل. الذكاء الاصطناعي ومعالجة اللغة الطبيعية (AI and Natural Language)

(Processing – NLP)

– أمثلة: Chatbots، أنظمة التحليل اللغوي

– التفاصيل: تستخدم هذه التقنيات لتحسين التفاعل مع المواطنين من خلال تقديم المساعدة الآلية والإجابة على الاستفسارات بسرعة وفعالية.

م. تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز (Virtual and Augmented Reality)

– أمثلة: تطبيقات التدريب الافتراضي، الأدلة التفاعلية

– التفاصيل: تستخدم هذه التقنيات في التدريب والتوعية وتقديم المعلومات بشكل تفاعلي، مما يعزز من فعالية التعلم والتواصل.

تاسعاً: الرشاقة العامة العراقية

يسهم تطبيق مفهوم الرشاقة في القطاع العام في العراق أن يساعد بشكل كبير في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، وزيادة شفافية العمليات، وتعزيز الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات. وفيما يأتي كيفية تحقيق ذلك بالتفصيل عبر مختلف جوانب القطاع العام:

أ. الحوكمة والإدارة العامة:

- تطوير السياسات والقوانين: تحديث الأطر القانونية واللوائح لدعم المرونة والابتكار. يجب أن تتضمن القوانين الجديدة أدوات تسمح بتفويض السلطات المحلية وتقليل البيروقراطية.
- إعادة هيكلة المؤسسات: إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وكفاءة. يمكن تقليل عدد المستويات الإدارية لتسريع اتخاذ القرارات.
- تطوير القدرات القيادية: تدريب القادة على تبني ثقافة الرشاقة وتشجيع الابتكار والمبادرة.

ب. الخدمات العامة:

- رقمنة الخدمات: تحويل الخدمات الحكومية إلى منصات رقمية لتسهيل الوصول إليها وتحسين الكفاءة. يمكن إنشاء بوابات إلكترونية للخدمات مثل إصدار التراخيص، تسجيل الأعمال، وتقديم الشكاوى.
- مراكز خدمة متكاملة: إنشاء مراكز خدمة متكاملة لتقديم خدمات متعددة في موقع واحد، مما يوفر الوقت والجهد على المواطنين.

ج. إدارة الموارد البشرية:

- نظام تقييم الأداء: تطوير نظام تقييم أداء يعتمد على النتائج والكفاءة بدلاً من الأقدمية أو الإجراءات البيروقراطية.
- برامج التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات.

د. المالية والإدارة المالية:

- التخطيط المالي المرن: استخدام أنظمة تخطيط مالي مرنة تسمح بالتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتحديات غير المتوقعة.
- إدارة الموارد بكفاءة: تحسين إدارة الموارد المالية والمادية لضمان استخدامها بكفاءة وفعالية.

هـ. التقنيات الرقمية والابتكار:

- البنية التحتية التكنولوجية: تحديث البنية التحتية التكنولوجية لدعم التحول الرقمي والمرونة. هذا يشمل توفير شبكات الإنترنت عالية السرعة وأجهزة الكمبيوتر الحديثة.
- الحوسبة السحابية: تبني تقنيات الحوسبة السحابية لتوفير المرونة في تخزين البيانات وتشغيل التطبيقات.

– الأمن السيبراني: تعزيز إجراءات الأمن السيبراني لحماية البيانات الحكومية والمعلومات الحساسة.
و. إدارة المشاريع:

– أنظمة إدارة المشاريع: استخدام أدوات إدارة المشاريع مثل Jira أو Asana لتنظيم وتنسيق المهام والمشاريع بفعالية.

– المنهجيات المرنة: تبني منهجيات إدارة المشاريع المرنة مثل Scrum و Kanban التي تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات.

ز. الخدمات الصحية:

– التطبيق عن بُعد: تطوير خدمات التطبيق عن بُعد لتقديم الرعاية الصحية للمناطق النائية وزيادة الوصول إلى الخدمات الطبية.

– أنظمة إدارة المعلومات الصحية: استخدام أنظمة إدارة المعلومات الصحية الإلكترونية لتحسين جمع البيانات وتحليلها وتحسين جودة الرعاية الصحية.

ح. التعليم:

– التعليم الإلكتروني: تعزيز استخدام منصات التعليم الإلكتروني لتوفير التعليم في أي وقت وأي مكان.

– التدريب المستمر للمعلمين: تطوير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين لتحسين مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا التعليمية الحديثة.

ط. البنية التحتية:

– إدارة مشاريع البنية التحتية بمرونة: استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع المرنة لتحسين تنفيذ مشاريع البنية التحتية وتقليل التأخيرات.

– تقنيات إنترنت الأشياء: تطبيق تقنيات إنترنت الأشياء لمراقبة وصيانة البنية التحتية بشكل مستمر وفعال.

ي. البيئة:

– تقنيات الاستدامة: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لمراقبة جودة الهواء والمياه وتحسين استدامة الموارد الطبيعية.

– المشاريع البيئية الذكية: تنفيذ مشاريع بيئية ذكية تعتمد على البيانات والتحليلات لتحسين إدارة الموارد البيئية وحماية التنوع البيولوجي.

● خطوات عملية لتطبيق الرشاقة في العراق:

أ. تأسيس مكتب إدارة التحول الرقمي والرشاقة المؤسسية:

- يتم إنشاء مكتب متخصص تحت إشراف رئيس الوزراء أو وزارة مختصة.
- تعيين فريق متعدد التخصصات من خبراء الإدارة، التقنية، الموارد البشرية، والقانون.

ب. إجراء تحليل شامل للوضع الحالي:

- تقييم الهياكل التنظيمية الحالية والإجراءات والممارسات.
- تحديد العوائق البيروقراطية والمعوقات الرئيسية.

ج. تطوير استراتيجية شاملة للرشاقة:

- وضع رؤية وخارطة طريق واضحة لتحقيق الرشاقة في القطاع العام.
- تحديد أهداف قصيرة وطويلة الأجل ومعايير الأداء.

د. إطلاق مبادرات تجريبية:

- بدء بتنفيذ مبادرات تجريبية في دوائر حكومية محددة لاختبار وتطبيق مفاهيم الرشاقة.
- استخدام نتائج هذه المبادرات لتحسين وتوسيع نطاق تطبيق الرشاقة.

هـ. التدريب والتطوير المستمر:

- تنظيم برامج تدريبية للموظفين على استخدام الأدوات والتقنيات الجديدة.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار.

و. مراقبة وتقييم الأداء:

- وضع نظام لمراقبة وتقييم الأداء بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية.
- استخدام التغذية الراجعة لتحسين العمليات والإجراءات باستمرار.

عاشراً: شرعنة الرشاقة

يستوجب الانخراط في اعتماد الرشاقة للقطاع العام في العراق، إصدار تشريع يُنظم هذه العملية ويحدد أبعادها ووظائفها وسياقاتها ومتعلقاتها، من أجل ضمان اعتمادها وإلزاميتها على جميع مؤسسات الدولة، وفي ما يلي مقترح تشريعي لتنظيم وتطبيق عملية الرشاقة في القطاع العام في جمهورية العراق:

● مقدمة:

تهدف هذه التشريعات إلى تعزيز الكفاءة والمرونة في مؤسسات القطاع العام في جمهورية العراق من خلال تطبيق مبادئ الرقابة المؤسسية. تهدف الرقابة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، تسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات والتحديات.

الباب الأول: التعاريف والأهداف

● المادة 1: تعاريف:

1. **الرقابة المؤسسية:** هي القدرة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات من خلال تبني نهج مرن ومبتكر في إدارة العمليات والإجراءات التنظيمية.
2. **القطاع العام:** يشمل كافة المؤسسات والهيئات الحكومية والإدارية التي تدير الخدمات العامة في الدولة.
3. **المكتب الوطني للرقابة المؤسسية:** هو الجهة الحكومية المختصة بتنفيذ ومراقبة عملية التحول الرشيق في القطاع العام.

● المادة 2: الأهداف:

1. تعزيز الكفاءة التشغيلية والإدارية في مؤسسات القطاع العام.
2. تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية.
3. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
4. تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي.
5. تحفيز الابتكار والتطوير المستمر في العمل الحكومي.

الباب الثاني: إنشاء المكتب الوطني للرقابة المؤسسية

● المادة 3: إنشاء المكتب الوطني للرقابة المؤسسية:

1. يُنشأ بموجب هذا القانون مكتب وطني مستقل يسمى "المكتب الوطني للرقابة المؤسسية".
2. يكون المكتب تابعاً مباشرة لمجلس الوزراء.

● المادة 4: اختصاصات المكتب الوطني للرقابة المؤسسية

1. وضع استراتيجية وطنية للرقابة المؤسسية تتماشى مع الأهداف الوطنية.
2. تقديم الدعم الفني والإداري للمؤسسات الحكومية لتطبيق مبادئ الرقابة.
3. مراقبة وتقييم تطبيق الرقابة في المؤسسات الحكومية.
4. تقديم تقارير دورية لمجلس الوزراء حول تقدم تطبيق الرقابة.

● المادة 5: تشكيل المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية:

1. يُعين مدير المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية بقرار من رئيس الوزراء.
2. يتكون المكتب من وحدات متخصصة تشمل وحدات للتخطيط الاستراتيجي، التدريب والتطوير، الرقابة والتقييم، والتكنولوجيا والابتكار.

الباب الثالث: السياسات والإجراءات

● المادة 6: تطوير السياسات:

1. يُلزم المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية بتطوير سياسات وإجراءات معيارية لتطبيق الرشاقة في جميع المؤسسات الحكومية.
2. تشمل هذه السياسات جوانب التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، وإدارة الأداء.

● المادة 7: تبني منهجيات العمل الرشيق:

1. تُلزم المؤسسات الحكومية بتبني منهجيات العمل الرشيق مثل Scrum و Kanban في إدارة مشاريعها.
2. يتم تدريب الموظفين على هذه المنهجيات لضمان تطبيقها بفعالية.

● المادة 8: تطوير القدرات البشرية:

1. يُلزم المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية بتنظيم برامج تدريبية مستمرة للموظفين الحكوميين لتعزيز مهاراتهم في مجالات الإدارة الرشيقة والتحول الرقمي.
2. تُعطى الأولوية لتطوير مهارات القيادة، إدارة التغيير، وتحليل البيانات.

الباب الرابع: التحول الرقمي

● المادة 9: رقمنة العمليات الحكومية:

1. تُلزم المؤسسات الحكومية برقمنة عملياتها وخدماتها لتسهيل الوصول إليها وتحسين كفاءتها.
2. يشمل ذلك تطوير منصات رقمية، تطبيقات حكومية، وأدوات التعاون الإلكتروني.

● المادة 10: استخدام الحوسبة السحابية:

1. يُلزم المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية بتطوير استراتيجية لاستخدام الحوسبة السحابية في تخزين وإدارة البيانات الحكومية.
2. تلتزم المؤسسات الحكومية بتطبيق هذه الاستراتيجية لضمان مرونة البيانات وسهولة الوصول إليها.

● المادة 11: تعزيز الأمن السيبراني

1. تُلزم المؤسسات الحكومية بتبني أفضل الممارسات في مجال الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحساسة.
2. يُشرف المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية على تنفيذ استراتيجيات الأمن السيبراني بالتعاون مع الجهات المختصة.

الباب الخامس: المراقبة والتقييم

● المادة 12: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

1. يحدد المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تقدم تطبيق الرشاقة في المؤسسات الحكومية.
2. تُلزم المؤسسات الحكومية بتقديم تقارير دورية حول أدائها بناءً على هذه المؤشرات.

● المادة 13: المراجعة والتقييم الدوري:

1. يقوم المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية بإجراء مراجعة وتقييم دوري لمدى تقدم تطبيق الرشاقة في المؤسسات الحكومية.
2. تُرفع تقارير المراجعة والتقييم إلى مجلس الوزراء مع توصيات للتحسين المستمر.

الباب السادس: أحكام ختامية

● المادة 14: التمويل:

1. يتم تمويل المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية من الموازنة العامة للدولة ومن أي موارد أخرى يقرها مجلس الوزراء.
2. تخصص ميزانيات إضافية لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي والتدريب المستمر.

● المادة 15: تنفيذ القانون

1. يُلزم جميع المؤسسات الحكومية بتطبيق أحكام هذا القانون والعمل بتوجيهات المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية.
2. يُمنح المكتب الوطني للرشاقة المؤسسية الصلاحيات الكاملة لمتابعة وتنفيذ هذا القانون.

- المادة 16: سريان القانون: يُعمل بهذا القانون من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية، ويلغى كل نص يتعارض معه.

إن تبني هذا المقترح التشريعي يمثل خطوة جريئة نحو تحقيق حكومة عراقية أكثر رشاقة، مرونة، وابتكارًا، مما يساهم في تحسين جودة الحياة للمواطنين وتعزيز الثقة في مؤسسات الدولة.

الحادي عشر: استراتيجية الرشاقة الشاملة

يُفضل صياغة اطار استراتيجية شاملة لتحقيق الرشاقة المؤسسية في القطاع العام في جمهورية العراق، ويمكن أن تشمل:

● المقدمة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مستوى عالٍ من الرشاقة المؤسسية في القطاع العام العراقي من خلال تحسين الكفاءة، تعزيز المرونة، وتبني الابتكار. ستمكن هذه الاستراتيجية المؤسسات الحكومية من الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

● الأهداف الرئيسية:

1. تعزيز الكفاءة التشغيلية والإدارية في مؤسسات القطاع العام.
2. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
3. تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي.
4. تحفيز الابتكار والتطوير المستمر في العمل الحكومي.
5. تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية.

● المحاور الرئيسية للاستراتيجية:

المحور الأول: الحوكمة والإدارة العامة

● الأهداف:

- تطوير سياسات وقوانين لدعم المرونة والابتكار.
- إعادة هيكلة المؤسسات لتحقيق مرونة أكبر.
- تطوير القدرات القيادية لتعزيز ثقافة الرشاقة.

● الإجراءات:

أ. تحديث الأطر القانونية واللوائح:

- مراجعة القوانين واللوائح الحالية وتعديلها لدعم مبادئ الرشاقة.
- وضع تشريعات جديدة تتيح تفويض السلطات وتقليل البيروقراطية.

ب. إعادة هيكلة المؤسسات:

- تحليل الهياكل التنظيمية الحالية وإعادة تصميمها لتكون أكثر مرونة وكفاءة.
- تقليل المستويات الإدارية لتسريع اتخاذ القرارات.

ج. تطوير القدرات القيادية:

- تنظيم برامج تدريبية متقدمة للقادة على مفاهيم الإدارة الرشيقة والابتكار.
- تشجيع القادة على تبني ثقافة التحسين المستمر والمبادرة.

المحور الثاني: الخدمات العامة

● الأهداف:

- رقمنة الخدمات الحكومية لتسهيل الوصول إليها وتحسين الكفاءة.
- إنشاء مراكز خدمة متكاملة لتقديم خدمات متعددة في موقع واحد.

● الإجراءات:

أ. رقمنة الخدمات الحكومية:

- تحويل جميع الخدمات الحكومية إلى منصات رقمية.
- تطوير بوابات إلكترونية للخدمات مثل إصدار التراخيص، تسجيل الأعمال، وتقديم الشكاوى.

ب. إنشاء مراكز خدمة متكاملة:

- تأسيس مراكز خدمة شاملة تقدم خدمات متعددة في موقع واحد.
- تجهيز المراكز بأحدث التقنيات لتسهيل تقديم الخدمات.

المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية

● الأهداف:

- تطوير نظام تقييم الأداء بناءً على النتائج والكفاءة.
- تقديم برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموظفين.

● الإجراءات:

أ. نظام تقييم الأداء:

- تطوير نظام تقييم أداء يعتمد على نتائج العمل والكفاءة.
- ربط التقييمات بالحوافز والترقيات لضمان تشجيع الأداء المتميز.

ب. برامج التدريب والتطوير:

- تنظيم برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموظفين في الإدارة الرشيقة والتحول الرقمي.
- التركيز على تطوير مهارات القيادة، إدارة التغيير، وتحليل البيانات.

المحور الرابع: التحول الرقمي

● الأهداف:

- تحديث البنية التحتية التكنولوجية لدعم التحول الرقمي والمرونة.
- تبني تقنيات الحوسبة السحابية والأمن السيبراني.

● الإجراءات:

أ. البنية التحتية التكنولوجية:

- تحديث شبكات الإنترنت والبنية التحتية التكنولوجية في جميع المؤسسات الحكومية.
- توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لدعم العمليات الرقمية.

ب. الحوسبة السحابية:

- تطوير استراتيجية لاستخدام الحوسبة السحابية في تخزين وإدارة البيانات الحكومية.
- تطبيق الحوسبة السحابية لتوفير المرونة وسهولة الوصول إلى البيانات.

ج. الأمن السيبراني:

- تبني أفضل الممارسات في مجال الأمن السيبراني لحماية البيانات الحكومية.
- تعزيز قدرات الأمن السيبراني من خلال التدريب المستمر واستخدام التقنيات الحديثة.

المحور الخامس: إدارة المشاريع

● الأهداف:

- استخدام أدوات إدارة المشاريع لتنظيم وتنسيق المهام بفعالية.
- تبني منهجيات إدارة المشاريع المرنة مثل Scrum و Kanban.

● الإجراءات:

أ. أدوات إدارة المشاريع:

- تطبيق أدوات مثل Jira و Asana لتنظيم وتنسيق المشاريع.
- تدريب الموظفين على استخدام هذه الأدوات بفعالية.

ب. منهجيات العمل الرشيق:

- تبني منهجيات مثل Scrum و Kanban لإدارة المشاريع.
- تدريب الفرق على هذه المنهجيات لضمان تطبيقها بفعالية.

المحور السادس: الابتكار والتطوير المستمر

● الأهداف:

- تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات الحكومية.
- دعم التطوير المستمر للعمليات والخدمات.

● الإجراءات:

أ. تحفيز الابتكار:

- إنشاء وحدات للابتكار داخل المؤسسات الحكومية.
- تشجيع الأفكار الجديدة والمبادرات من جميع مستويات الموظفين.

ب. التطوير المستمر:

- تبني ثقافة التحسين المستمر في جميع العمليات.
- استخدام التحليلات والبيانات لتحديد مجالات التحسين وتنفيذ التغييرات بسرعة.

المحور السابع: الشفافية والمساءلة

● الأهداف:

- تعزيز الشفافية في العمليات الحكومية.
- تحسين المساءلة لضمان تقديم خدمات عالية الجودة.

● الإجراءات:

أ. تعزيز الشفافية:

- نشر تقارير دورية حول أداء المؤسسات الحكومية.
- توفير منصات تتيح للمواطنين الوصول إلى معلومات حول الخدمات الحكومية.

ب. تحسين المساءلة:

- وضع آليات للمساءلة تشمل تقديم الشكاوى والتظلمات.
- مراقبة وتقييم الأداء بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية.

● خطوات تنفيذ الاستراتيجية:

أ. إطلاق حملة توعية وطنية:

- نشر الوعي حول أهمية الرقابة المؤسسية وفوائدها.

- تنظيم ورش عمل وندوات للمسؤولين والموظفين في القطاع العام.

ب. تشكيل فرق عمل متخصصة:

- تشكيل فرق عمل في كل وزارة ومؤسسة حكومية لتنسيق وتنفيذ مبادرات الرشاقة.

- تدريب الفرق على مفاهيم وأدوات الرشاقة المؤسسية.

ج. بدء بمشاريع تجريبية:

- تنفيذ مشاريع تجريبية في مؤسسات حكومية مختارة لاختبار وتطبيق مفاهيم الرشاقة.

- تحليل نتائج المشاريع التجريبية وتوسيع نطاق التطبيقات الناجحة.

د. تقديم تقارير دورية:

- إعداد تقارير دورية لقياس التقدم وتحليل الأداء.

- تعديل الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة والنتائج المحققة.

الثاني عشر: التحوّل الآمن نحو الرشاقة

لتطبيق الرشاقة في القطاع العام في العراق، يجب اتباع منهجية منظمة وشاملة تضمن التحوّل الآمن والفعال على جميع المستويات. تتطلب هذه المنهجية تعاوناً بين مختلف الجهات الحكومية، تطوير البنية التحتية، وتعزيز القدرات البشرية، يمكن ذلك من خلال التنظيم الآتي:

المرحلة الأولى: التحضير والتخطيط

أ. تقييم الوضع الحالي:

- تحليل الهياكل التنظيمية: فهم الهياكل الحالية، العمليات، والإجراءات في المؤسسات الحكومية.

- تحديد النقاط الحرجة: التعرف على العوائق البيروقراطية، نقاط الفشل، والمناطق التي تحتاج إلى تحسين.

ب. تشكيل فرق العمل:

- إنشاء فرق عمل متخصصة: تعيين فرق عمل من مختلف الوزارات والهيئات الحكومية تشمل خبراء في الإدارة، التقنية، الموارد البشرية، والقانون.

- تحديد المسؤوليات: توزيع المهام بوضوح وتحديد المسؤوليات لكل فريق.

ج. وضع خارطة طريق:

- تحديد الأهداف: وضع أهداف محددة قابلة للقياس لتحقيق الرشاقة في القطاع العام.

- تطوير خطة العمل: إعداد خطة عمل تتضمن الأنشطة، الجدول الزمني، والموارد المطلوبة.

المرحلة الثانية: التنفيذ والتدريب

أ. تحديث الأطر القانونية واللوائح:

- مراجعة وتعديل القوانين: تعديل القوانين واللوائح لتشجيع المرونة والابتكار وتقليل البيروقراطية.
- إصدار تشريعات جديدة: وضع تشريعات تدعم تفويض السلطات وتقليل التعقيدات الإدارية.

ب. تدريب وتطوير القدرات البشرية:

- برامج تدريبية شاملة: تنظيم دورات تدريبية للموظفين في مجالات الإدارة الرشيقة، التحول الرقمي، وإدارة التغيير.

- تطوير القيادة: تدريب القادة على تبني ثقافة الرشاقة والابتكار، وتشجيعهم على دعم المبادرات الجديدة.

ج. تحويل الخدمات إلى منصات رقمية:

- رقمنة الخدمات الحكومية: تحويل الخدمات التقليدية إلى منصات إلكترونية لزيادة الكفاءة وتسهيل الوصول إليها.

- تطوير التطبيقات والمنصات الإلكترونية: بناء تطبيقات ومنصات رقمية تلبي احتياجات المواطنين وتسهل التفاعل مع الحكومة.

د. تعزيز البنية التحتية التقنية:

- تحديث شبكات الاتصالات: تحسين شبكات الاتصالات لضمان اتصال فعال ومستقر.
- استخدام الحوسبة السحابية: تبني تقنيات الحوسبة السحابية لتوفير المرونة في تخزين وإدارة البيانات.

المرحلة الثالثة: مراقبة وتقييم الأداء

أ. وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

- تحديد معايير الأداء: وضع مؤشرات أداء لقياس نجاح التحول نحو الرشاقة في مختلف المؤسسات.

- متابعة الأداء: مراقبة الأداء بانتظام وتقديم تقارير دورية حول التقدم المحرز.

ب. إجراء مراجعات دورية:

- مراجعة الأداء والتقدم: إجراء مراجعات دورية لتحليل النتائج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

- التكيف مع التغييرات: تعديل الاستراتيجية بناءً على نتائج المراجعات والتغذية الراجعة.

المرحلة الرابعة: التحسين المستمر

أ. تعزيز ثقافة التحسين المستمر:

- تشجيع الابتكار: دعم وتشجيع الأفكار الجديدة والمبادرات من جميع مستويات الموظفين.

- تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة: تبني منهجيات مثل Scrum و Kanban في إدارة المشاريع لضمان التحسين المستمر.

ب. مشاركة النجاحات والتعلم من الأخطاء:

- نشر النجاحات: مشاركة قصص النجاح وأفضل الممارسات بين مختلف المؤسسات الحكومية.

- التعلم من الأخطاء: تحليل الأخطاء والتحديات لتجنب تكرارها وتحسين العمليات.

الثالث عشر: التكيف القانوني للرشاقة

لضمان نجاح التحول نحو الرشاقة في القطاع العام في العراق، يجب تأسيس إطار قانوني شامل يوجه ويُرشد المؤسسات الحكومية نحو تبني وتطبيق مبادئ الرشاقة. يتطلب هذا الإطار تعديلات على القوانين الحالية، بالإضافة إلى سن تشريعات جديدة تدعم المرونة، الابتكار، والفعالية في الإدارة العامة. وفيما يأتي نماذج للاستنادات القانونية المناسبة لهذا التحول:

● القوانين والدراسات الأساسية:

أ. الدستور العراقي: تعديل مواد الدستور لتشمل مبادئ الرشاقة والمرونة في الإدارة العامة، مثل:

- الفصل بين السلطات: تعزيز الاستقلالية الإدارية للمؤسسات الحكومية.

- الشفافية والمساءلة: تعزيز المواد المتعلقة بالشفافية والمساءلة لتشمل جوانب الرشاقة في العمل الحكومي.

ب. قانون الخدمة المدنية (تعديل قانون الخدمة المدنية):

- التعيينات والترقيات: تعديل المواد المتعلقة بالتعيينات والترقيات لتعزيز الكفاءة والمرونة، بما يسمح بتوظيف المهارات اللازمة للرشاقة.

- تقييم الأداء: وضع معايير جديدة لتقييم أداء الموظفين على أساس النتائج والكفاءة، بدلاً من التركيز على الأقدمية فقط.

● القوانين التنظيمية والإدارية:

أ. القوانين ذات العلاقة باللامركزية في الاقاليم والمحافظات:

- تفويض الصلاحيات: تعديل القوانين لتسهيل تفويض الصلاحيات من المركز إلى الحكومات المحلية، بما يعزز المرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات.

- التعاون بين الإدارات: تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة على المستوى المحلي لتطبيق ممارسات الرشاقة.

ب. قانون التخطيط والتنمية (تعديل قانون التخطيط والتنمية):

- التخطيط الاستراتيجي: تضمين متطلبات التخطيط الاستراتيجي للرشاقة في القطاعات المختلفة، بما يشمل التحول الرقمي والتطوير المستمر.

- قياس الأداء: إنشاء وحدات قياس الأداء ومراقبة الجودة لضمان تحقيق أهداف الرشاقة في القطاع العام.

● القوانين المالية:

أ. قانون الموازنة العامة (تعديل قانون الموازنة العامة):

- تخصيص الموارد: تخصيص موارد مالية لدعم مشاريع التحول نحو الرشاقة، بما في ذلك تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموظفين.

- الرقابة المالية: تعزيز إجراءات الرقابة المالية لضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف الرشاقة.

ب. قانون المحاسبة (تعديل قانون المحاسبة):

- شفافية العمليات المالية: تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في العمليات المالية المتعلقة بمشاريع التحول نحو الرشاقة.

- التقارير الدورية: إلزام المؤسسات بتقديم تقارير دورية حول استخدام الموارد المالية وتحقيق الأهداف.

● القوانين التقنية والرقمية:

أ. قانون الاتصالات والمعلومات:

- البنية التحتية الرقمية: وضع مواد تضمن تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية لدعم التحول نحو الرشاقة.

- الأمن السيبراني: تعزيز قوانين الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحكومية.

ب. قانون الحكومة الإلكترونية (إصدار قانون الحكومة الإلكترونية):

- التحول الرقمي: وضع أسس قانونية للتحول الرقمي الكامل للخدمات الحكومية، بما يسهل الوصول إلى المعلومات والخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة: تشجيع استخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، والبيانات الكبيرة في الإدارة العامة.

● القوانين الاجتماعية والموارد البشرية:

أ. قانون العمل (تعديل قانون العمل):

- التدريب والتطوير: إدراج مواد تفرض على المؤسسات الحكومية تنظيم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتحسين مهاراتهم في الإدارة الرشيقة.

- التوظيف المرن: تعزيز مرونة العمل، مثل العمل عن بعد وساعات العمل المرنة، لدعم بيئة عمل رشيقة.

ب. قانون الحوكمة (إصدار قانون الحوكمة):

- مبادئ الحوكمة: وضع مبادئ حوكمة تدعم الرشاقة، مثل الشفافية، المشاركة، والمسؤولية.

- الرقابة والإشراف: إنشاء هيئات رقابية مستقلة لمراقبة تنفيذ مبادئ الحوكمة والرشاقة في المؤسسات الحكومية.

● قوانين التحفيز والابتكار:

أ. قانون الابتكار (إصدار قانون الابتكار):

- دعم الابتكار: إنشاء صندوق لدعم الابتكار في المؤسسات الحكومية وتشجيع المبادرات الجديدة.

- مكافآت الابتكار: وضع نظام مكافآت لتحفيز الموظفين على تقديم أفكار ومشاريع مبتكرة تساهم في تحقيق الرشاقة.

ب. قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP):

- **التعاون مع القطاع الخاص:** تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير مشاريع تعزز من الرشاقة في العمل الحكومي.
- **تبادل الخبرات:** تشجيع تبادل الخبرات والتقنيات بين القطاعين لدعم الابتكار وتحسين الكفاءة. بتكثيف الاستنادات القانونية، يمكن للعراق تحقيق تحول آمن وفعال نحو الرشاقة في القطاع العام، يستدعي ذلك التزامًا جادًا من الحكومة والجهات التشريعية، بالإضافة إلى تعاون وثيق بين جميع الأطراف المعنية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. من خلال تعزيز المرونة، الابتكار، والكفاءة في الإدارة العامة، يمكن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية.

الرابع عشر: أفضل التجارب الدولية للرشاقة في القطاع العام

• نيوزيلندا/ نموذج الإدارة القائمة على النتائج:

أ. التجربة:

- **الإصلاح الإداري الشامل:** بدأت نيوزيلندا في الثمانينيات ببرنامج إصلاح شامل للإدارة العامة بهدف تعزيز الكفاءة والفعالية.
- **التركيز على النتائج:** تبنت نيوزيلندا نموذج الإدارة القائمة على النتائج (Results-Based Management) والذي يركز على تحقيق النتائج الفعلية بدلاً من الإجراءات والعمليات فقط.
- **العقود مع المدراء:** تم إبرام عقود أداء بين الحكومة والمدراء التنفيذيين في القطاع العام، حيث يتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة بوضوح.

أ. النتائج:

- **تحسن الأداء الحكومي:** تم تحقيق تحسينات كبيرة في أداء المؤسسات الحكومية، وتقليل الهدر المالي، وزيادة شفافية العمليات.
- **زيادة الكفاءة:** أدى التركيز على النتائج إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقديم خدمات ذات جودة أعلى للمواطنين.

● سنغافورة/ الابتكار في الحكومة الذكية:

أ. التجربة:

- الحكومة الذكية: تبنت سنغافورة استراتيجية الحكومة الذكية (Smart Nation) لتطبيق التكنولوجيا والبيانات الكبيرة في الإدارة العامة.
- البنية التحتية الرقمية: تطوير بنية تحتية رقمية متقدمة تشمل إنترنت الأشياء (IoT) والحوسبة السحابية لتحسين تقديم الخدمات العامة.
- الابتكار في الخدمات: إطلاق منصات رقمية مثل MyInfo التي توفر بيانات المواطنين للمؤسسات الحكومية بشكل آلي، مما يقلل من الإجراءات البيروقراطية.

ب. النتائج:

- تحسين جودة الحياة: تم تحسين جودة الحياة للمواطنين من خلال تقديم خدمات حكومية أكثر كفاءة وسرعة.
- الشفافية والمساءلة: تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال توفير المعلومات والبيانات الحكومية بشكل مفتوح.

● المملكة المتحدة/ الحكومة الرقمية:

التجربة:

- خدمة الحكومة الرقمية (GOV.UK): إطلاق موقع GOV.UK كمنصة مركزية للخدمات الحكومية الرقمية، حيث يمكن للمواطنين الوصول إلى كافة الخدمات الحكومية عبر بوابة واحدة.
- التحول الرقمي: تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي لتحسين تقديم الخدمات الحكومية وتقليل التكلفة.
- التفاعل مع المواطنين: تطوير أدوات للتفاعل المباشر مع المواطنين والحصول على ملاحظاتهم لتحسين الخدمات.

ب. النتائج:

- توفير التكاليف: تحقيق توفير كبير في التكاليف من خلال الرقمنة وتقليل الإجراءات البيروقراطية.
- زيادة رضا المواطنين: زيادة رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية من خلال تحسين الوصول والسرعة.

● كندا/برنامج التميز في الإدارة العامة:

أ. التجربة:

- التميز في الإدارة العامة: تطبيق برنامج التميز في الإدارة العامة (Public Service Excellence Program) والذي يركز على تحسين جودة الخدمات الحكومية وتطوير القدرات البشرية.
- الابتكار والتعاون: تشجيع الابتكار والتعاون بين مختلف المؤسسات الحكومية لتبادل الأفكار وأفضل الممارسات.
- التدريب والتطوير: الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين الحكوميين لضمان توفير خدمة عالية الجودة.

ب. النتائج:

- تحسين الجودة: تحسين جودة الخدمات العامة وزيادة الكفاءة في الأداء الحكومي.
- تنمية القدرات البشرية: تطوير مهارات الموظفين الحكوميين وزيادة قدرتهم على التعامل مع التحديات الجديدة.

● إستونيا/ الحكومة الإلكترونية المتكاملة:

أ. التجربة:

- الحكومة الإلكترونية (e-Estonia): إنشاء نظام حكومة إلكترونية متكاملة يتيح للمواطنين الوصول إلى معظم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت.
- التكنولوجيا المتقدمة: استخدام تقنيات متقدمة مثل التوقيع الإلكتروني، السجلات الصحية الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني.
- الأمن السيبراني: التركيز على الأمن السيبراني لضمان حماية البيانات والمعلومات الشخصية.

ب. النتائج:

- الوصول السهل: سهولة الوصول إلى الخدمات الحكومية وتقليل الإجراءات البيروقراطية.
- الثقة في الحكومة: زيادة ثقة المواطنين في الحكومة من خلال توفير خدمات شفافة وآمنة.
- تجارب نيوزيلندا، سنغافورة، المملكة المتحدة، كندا، وإستونيا تقدم نماذج ناجحة لتطبيق الرشاقة في القطاع العام، يمكن للعراق الاستفادة من هذه التجارب من خلال:

- تبني الإدارة القائمة على النتائج: كما في نيوزيلندا، يمكن للعراق تحديد أهداف واضحة ومتابعة تحقيقها بشكل منهجي.
 - الاستثمار في التكنولوجيا: مثل سنغافورة وإستونيا، يجب تطوير بنية تحتية رقمية متقدمة لتسهيل تقديم الخدمات.
 - التركيز على رضا المواطنين: كما في المملكة المتحدة وكندا، يجب تعزيز التفاعل مع المواطنين وتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم بكفاءة وفعالية.
- بتبني هذه الاستراتيجيات، يمكن للعراق تحقيق تحول ناجح نحو الرشاقة في القطاع العام، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وزيادة رضا المواطنين.

الخامس عشر: الرشاقة كعلاج للترهل الوظيفي

يشكو القطاع العام في العراق من ترهل وظيفي عارم تسبب في خلق بطالة مقفحة سلبية ذات تداعيات كارثية، ولتوضيح ذلك يتم التطرق إلى المحاور الآتية:

● الترهل الوظيفي:

- الوصف: يشير إلى وجود تداخل غير فعّال للوظائف داخل المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى زيادة البيروقراطية وتباطؤ عملية اتخاذ القرار وتقديم الخدمات.
- التحليل: يؤثر الترهل الوظيفي سلباً على الكفاءة والفعالية في القطاع العام، حيث يزيد من تكاليف الإدارة ويقلل من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغييرات وتحسين أدائها.

● البطالة المقنعة:

- الوصف: يشير إلى وجود موظفين في القطاع العام لا يقومون بأداء مهامهم بشكل فعال أو يعملون بسرعة ولا يلبون متطلبات العمل.
- التحليل: يعتبر البطالة المقنعة عاملاً مهماً في زيادة التكاليف وتقليل الإنتاجية في القطاع العام، كما يؤثر سلباً على رضا المواطنين وثقتهم بالحكومة.

● الحلول الرشيقة:

أ. تحسين إدارة الموارد البشرية:

- توفير التدريب المستمر وتطوير المهارات للموظفين.
- تنفيذ إجراءات فعّالة لتقييم الأداء والمساءلة.

ب. تبسيط الهياكل التنظيمية:

- إعادة هيكلة المؤسسات لتقليل البيروقراطية وتحسين الكفاءة.
- تحديد الأهداف والمسؤوليات بوضوح.

ج. تعزيز الشفافية والمساءلة:

- توفير آليات للإبلاغ عن الفساد والتجاوب معه بسرعة.
- تنفيذ سياسات وإجراءات شفافة لتحقيق المساءلة.

د. تنمية ثقافة الأداء:

- تعزيز ثقافة العمل الإيجابية والمبادرة والمسؤولية.
- تكريم وتشجيع الإنجازات والأداء المتميز.

هـ. الاستثمار في التكنولوجيا والتحول الرقمي:

- تحسين البنية التحتية التكنولوجية لتعزيز الكفاءة وتسهيل العمليات.
 - توفير حلول رقمية تسهل إدارة الموارد وتحقيق الشفافية.
- بناءً على ذلك، يمكن للقطاع العام في العراق تحسين كفاءته والتوجه نحو الرشاقة من خلال تطبيق إصلاحات هيكلية وإدارية تسهم في تعزيز الأداء وتحسين تقديم الخدمات للمواطنين.

السادس عشر: قتلة الرشاقة

هنالك عدة موضوعات تمثل مضادات سلبية للرشاقة الشاملة في العراق، أهمها:

● التدخلات السياسية:

- الوصف: تتضمن تدخلات الجهات السياسية في إدارة المؤسسات الحكومية واتخاذ القرارات، سواء على مستوى التعيينات أو التوجيهات السياسية للمؤسسات.
- التأثير: تؤثر هذه التدخلات على استقلالية الإدارة وقدرتها على اتخاذ القرارات بناءً على المعايير الفنية والمهنية، مما يؤدي إلى تشويش في العمل الحكومي وتأثير سلبي على الكفاءة والفعالية.

● التدخلات الفئوية:

- الوصف: تشير إلى تفضيل أو تمييز بعض الفئات أو القبائل أو المناطق الجغرافية على حساب الأخرى في التعيينات أو توزيع الموارد أو تقديم الخدمات.

- التأثير: تؤدي هذه التدخلات إلى تعزيز الفجوات الاجتماعية والانقسامات في المجتمع، بالإضافة إلى إثارة الشعور بالظلم وعدم المساواة، مما يؤدي إلى انعدام الثقة في الحكومة وتقليل الكفاءة في تقديم الخدمات.

● التدخلات الحزبية:

- الوصف: تتمثل في توجيهات وتأثيرات الأحزاب السياسية على العمل الحكومي واتخاذ القرارات، سواء من خلال التعيينات أو السياسات أو البرامج.

- التأثير: تؤدي التدخلات الحزبية إلى تشويش في عمل الإدارة الحكومية وتحجيم قدرتها على العمل بشكل مستقل، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات ويعيق عملية الإصلاح والتطوير.

● التحديات والحلول:

أ. تعزيز استقلالية الإدارة:

- تطبيق سياسات وآليات تحافظ على استقلالية الإدارة وتضمن اتخاذ القرارات بناءً على المعايير الفنية.

- تشجيع الشفافية والمساءلة في عملية اتخاذ القرارات الحكومية.

ب. تعزيز المساواة والعدالة:

- تبني سياسات تعزز المساواة وتحد من التمييز والتفضيلات الفئوية.

- توجيه الموارد وتقديم الخدمات بناءً على الحاجة والكفاءة بدلاً من الانتماء الفئوي.

ج. تقديم الدعم للإصلاحات السياسية:

- تعزيز الديمقراطية وتعزيز دور المؤسسات السياسية المستقلة في تحديد السياسات والبرامج الحكومية.

- تشجيع مشاركة المجتمع المدني والأطراف الاجتماعية في عملية صنع القرار.

د. تحسين الوعي السياسي والتثقيف:

- توفير التوجيه والتثقيف للمواطنين حول أهمية الحكم الرشيد والعدالة الاجتماعية.

- تشجيع المشاركة المدنية والشفافية في العمل الحكومي لتعزيز الثقة والمساءلة.

مصادر مهمة

● الكتب:

1. كينيث بلاك، وريتشارد بولوس، "الرشاقة في القطاع العام: نظرية وتطبيقات"، 2019، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
2. د. حسين حجازي، "الرشاقة الإدارية في الحكومة: المفاهيم والتطبيقات"، 2020، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

● الأبحاث ودراسات:

1. منصور العبودي، "تحليل العوامل المؤثرة في تطبيق مبدأ الرشاقة في القطاع العام: دراسة حالة في العراق"، مجلة البحوث الإدارية، العدد 10، السنة 2021.
2. ميثم الجبوري، "العوامل المؤثرة في تنفيذ مبدأ الرشاقة في الحكومة العراقية: دراسة ميدانية في مديريات التربية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق، 2018.

منظومة القرار.. من الارتجال إلى الموضوعية

المحاضرة الخمسون

منظومة القرار.. من الارتجال إلى الموضوعية

"بالقرارات؛ تُعرَفُ الأفهام والقدرات، وتُهندَسُ المصائر والمآلات"

د.عقيل محمود الخزعلي

تُمثّل منظومة صناعة القرار واتخاذها في أية مؤسسة جوهرًا للعملية الإدارية القيادية، ومُعَبَّرًا ومؤشراً على مديات حصافة العقلية القيادية وعمقها وقيمها وخصائصها، كون أن القرار هو نتاج لعوامل متعددة ومتراكبة، يتدخّل في توليفها مجموعة القدرات المعرفية والنفسية والعقلية والخبروية، لذلك احتلت منظومة صناعة القرار في الدول المتقدمة مكانة رائدة وفريدة، خصوصاً إذا كانت هذه المنظومة على مستوى القرار القيادي السيادي في الدولة، مما يستوجب هندسة منظومة فاعلة لصناعة القرار واتخاذها، لضمان إنتاج أفضل القرارات الوطنية في الأمن والتنمية والريادة، والتي بدورها تضمن بقاء الدولة ووجودها وشرعيتها وسيادتها واستقرارها ونموها، وتنجيز المصالح الوطنية والمطالب السكانية التي تقتضيها مهامها.

أولاً: المفهوم

لكون أن القرار الإداري يعبر عن تصرف قانوني وتنظيمي لتحقيق الأهداف والغايات، لذلك فإن مركز دعم القرار عبارة عن إطار مؤسسي ذي استقلالية مهنية يعكس منظومة لإدارة البيانات المعلومات وتحليلها بصورة موضوعية، وإتاحة المخرجات والسيناريوهات والبدائل (صناعة القرار) لوضعها أمام متخذ القرار الذي ينتخب البديل الأفضل لضمان جودة القرارات وآثارها (اتخاذ القرار).
إنه مركز لإعمال الفكر والارتقاء بالتفكير وصياغة المرونة والعمل بواقعية لتحقيق الغايات المنشودة وفق المنظور الشامل والمتاح.

ثانياً: منظومة القرار .. لماذا الآن؟

يرصد كثير من المهتمين والباحثين في الشأن الاداري والسياسي العديد في المؤشرات السلبية الخطيرة في دعائم ومسار صناعة القرار واتخاذها في مؤسسات الدولة، وتشمل:

الاختلالات البنوية والارتكازية في منظومة القرار للدولة، على المستويات المعرفية والإدارية والنفسية والسلوكية.

محدودية البيانات والمعلومات، والنزعة التقليدية في ادارتها.

انخفاض منسوب الدقة والموضوعية في المعطيات المتوفرة.

الافتقار لتكامل البيانات وشموليتها.

تنامي نزعة الارتجال والفردانية والاحتكار والانحيازات والمفاسد في منظومة القرار.

التخلف الإداري والتنموي الناتج من انحراف منظومة القرار.

تعدد وتشتت الخبرات والاختصاصات والجهات المعنية بصناعة القرار.

غياب آليات محددة وواضحة وملزمة لمسار صناعة القرار واتخاذها في مؤسسات الدولة.

زيادة عديد المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، واتسامها بالغموض والتعقيد والمخاطرة واللايقين.

كثرة الأخطاء والمجازفات التي صاحبت منظومة القرار طيلة الفترات السابقة.

لذلك، هناك ضرورة محورية وحيوية لإنشاء (مركز دعم القرار الحكومي) في الدولة يسهم في معالجة

المؤشرات الآتية ويضطلع بمهام تصحيح المسارات لضمان اصدار قرارات عليا تحمل مقداراً أكبر من النضج

والموضوعية والتأثير، ضمن إطار ما يتم تبينه لاحقاً.

ثالثاً: صناعة القرار واتخاذها

السياقات المعتمدة في صياغة الموضوعات وإدراجها في جداول الاجتماعات.

الفريق المختص بمراجعة الموضوعات ومسودة القرارات وابداء الرأي فيها، قبل إقرارها والبت فيها.

طبيعة التخصصات التي تقتضيها الفقرتين أعلاه، بالنسبة للفريق المختص، والذي يجب أن يتألف من

مستشارين وخبراء في المجالات: (القانونية، المالية، الاقتصادية، السياسية، الفنية، الإعلامية،

الأمنية...)

وجوب إيلاء الأسبقية في الموضوعات التي تتعلق بمضمون المنهاج الوزاري النافذ، والبرنامج الحكومي

المشتق منه.

إضافة حقلين إلى جداول الاجتماعات يختصان بمدى علاقة الموضوعات بالمنهاج الوزاري والبرنامج

الحكومي، من خلال الإشارة للمحور وترميزه.

توظيف المنهجية الجديدة حال إقرارها على المفاصل الحكومية كافة، من أجل الاسترشاد بها في منظومة صناعة القرار واتخاذها، وبالخصوص هيئات الرأي في الوزارات.

صياغة منهجية واضحة ومحددة ومُلزمة في متابعة تنفيذ القرارات، وخصوصاً قرارات مجلس الوزراء والمجالس الوزارية واللجان الدائمة، وتحديد الجهات المعنية وحدود مسؤولياتها وصلاحتها في الموضوع.

رابعاً: مسار القرارات الناضجة

تتضمن خطوات صناعة القرار واتخاذها التي يجب أن تعتمد على المؤسسات الرسمية في الدولة عملية متسلسلة لضمان اتخاذ القرارات بشكل فعال ومستنير، أهمها:

تحديد المشكلة أو الفرصة: يجب تحديد المشكلة التي تحتاج إلى حل أو الفرصة التي يمكن استغلالها بوضوح وبشكل دقيق.

جمع المعلومات والبيانات: يتطلب اتخاذ القرارات جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمسألة أو الفرصة من مصادر موثوقة.

تحليل المعلومات: يجب تحليل المعلومات والبيانات المجمعة بعناية لفهم جوانب المشكلة أو الفرصة وتقدير الآثار المحتملة للخيارات المتاحة.

تحديد الخيارات الممكنة: يتعين تحديد مجموعة من الخيارات الممكنة لحل المشكلة أو استغلال الفرصة استناداً إلى التحليل السابق.

تقييم الخيارات: يتعين تقييم كل خيار بناءً على معايير محددة، مثل التكلفة، والفاعلية، والتوافق مع أهداف المؤسسة.

اتخاذ القرار: يجب اتخاذ القرار بناءً على التقييم المستنير واختيار الخيار الأنسب للحلول الممكنة للمشكلة أو استغلال الفرصة.

تنفيذ القرار: بمجرد اتخاذ القرار، يتم تنفيذه بشكل فعال ومتسلسل، بضمان تخصيص الموارد اللازمة ومتابعة تقدم التنفيذ.

مراقبة وتقييم النتائج: يتعين مراقبة تنفيذ القرار وتقييم نتائجه لضمان تحقيق الأهداف المرجوة واتخاذ التعديلات الضرورية إذا لزم الأمر.

هذه الخطوات تشكل إطاراً عاماً لعملية صناعة القرار واتخاذها في المؤسسات الرسمية في الدولة، ويمكن تخصيصها وتعديلها وفقاً للحالة الفردية والظروف المحلية.

خامساً: حوكمة القرارات

تشمل حوكمة منظومة صناعة القرار واتخاذها في الدولة ومؤسساتها الرسمية مجموعة من الإجراءات والميكانيزمات التي تهدف إلى ضمان شفافية، ومساءلة، ومشاركة، وفاعلية في عملية اتخاذ القرارات، وكالاتي: إنشاء هيكل للحكومة: يتضمن ذلك إنشاء هيكل حكومية أو مستقلة مسؤولة عن مراقبة عمليات صناعة القرار واتخاذها في المؤسسات الرسمية، مثل هيئات المراقبة والرقابة أو اللجان البرلمانية المعنية.

تحديد السياسات والمعايير: وضع سياسات ومعايير واضحة ومحددة لعملية صناعة القرار واتخاذها، بما في ذلك قواعد الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وتقدير النتائج.

تعزيز الشفافية والوصول إلى المعلومات: يتضمن ذلك توفير الوصول السهل للمواطنين للمعلومات المتعلقة بعمليات صناعة القرار واتخاذها، ونشر التقارير والقرارات بشكل عام ومتاح.

تعزيز المشاركة المجتمعية: تشجيع المشاركة المجتمعية في عملية صناعة القرار واتخاذها من خلال استشارات عامة، وورش عمل، وتشكيل لجان استشارية متخصصة.

تقدير الأثر والتقييم المستمر: يتضمن ذلك تقدير الأثر الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للقرارات المتخذة، وإجراء تقييم مستمر لنتائج تنفيذ القرارات.

تطوير قدرات الهياكل الرقابية والمراقبة: يتعين تطوير قدرات الهياكل الرقابية والمراقبة لضمان تنفيذ السياسات والمعايير بشكل فعال، ومعاينة المخالفين إذا لزم الأمر.

تطبيق القوانين والعقوبات: يتضمن ذلك تطبيق القوانين والعقوبات بشكل عادل ومتساوٍ على جميع الأطراف المعنية في حالة مخالفة قواعد الحوكمة.

تشجيع الابتكار والتحديث: تشجيع المؤسسات الرسمية على اعتماد أساليب جديدة ومبتكرة في صناعة القرار واتخاذها، وتحديث السياسات والإجراءات بانتظام.

سادساً: رقمنة منظومة القرار

توظيف الأنظمة التقنية والإلكترونية والرقمية والمعلوماتية والذكاء الاصطناعياً يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين منظومة صناعة القرار واتخاذها في المؤسسات الرسمية، ويشمل ذلك عدة مراحل:

أ. جمع المعلومات والبيانات:

أنظمة إدارة المعلومات: توظيف أنظمة إدارة المعلومات لتسهيل جمع وتخزين وتنظيم المعلومات الخاصة بعمليات صناعة القرار.

أنظمة جمع البيانات الذكية: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لجمع البيانات بشكل أكثر فعالية ودقة.

ب. تحليل المعلومات:

تحليل البيانات الضخمة (Big Data): استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة لفهم الاتجاهات والأنماط وتحليل البيانات الكبيرة.

الذكاء الاصطناعي (AI): توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل المعلومات وتوفير توقعات دقيقة وتوجيهات لاتخاذ القرارات.

ج. تطوير السياسات والإستراتيجيات:

نظم إدارة الأداء (Performance Management Systems): توظيف نظم إدارة الأداء لتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء ومتابعتها بشكل مستمر.

نظم دعم اتخاذ القرار (Decision Support Systems): استخدام نظم دعم اتخاذ القرار لتوفير البيانات والتحليلات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

د. تنفيذ القرار:

أتمتة العمليات (Process Automation): استخدام أنظمة أتمتة العمليات لتنفيذ القرارات بشكل سريع وفعال.

التشغيل الذكي (Smart Operations): تطبيق التشغيل الذكي لتحسين كفاءة وفعالية تنفيذ القرارات.

هـ. مراقبة وتقييم النتائج:

أنظمة التقرير والمراقبة (Reporting and Monitoring Systems): تطوير أنظمة التقرير والمراقبة لتقديم تقارير دورية عن تنفيذ القرارات وتقييم أدائها.

التقييم الذكي (Smart Evaluation): استخدام تقنيات التحليل الذكي لتقييم النتائج وتحديد الأثر الفعلي للقرارات المتخذة.

و. التواصل والمشاركة/منصات التفاعل الاجتماعي: توظيف منصات التفاعل الاجتماعي وتقنيات التواصل الرقمي لتشجيع المشاركة المجتمعية في عملية صناعة القرار واتخاذها لضمان نضجه وفاعليته.

سابعاً: الاستراتيجية الوطنية للقرار

تتطلب صياغة أطروحة استراتيجية شاملة ومتكاملة على مستوى الدولة في العراق عملية دقيقة ومتسلسلة تشمل عدة خطوات:

التحليل والتقييم الشامل: يجب أولاً إجراء تحليل شامل للوضع الراهن في العراق، بما في ذلك تقييم القدرات والنواقص في منظومة صناعة القرار واتخاذها في المؤسسات الرسمية.

تحديد الأهداف الاستراتيجية: استناداً إلى التحليل السابق، يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية لتطوير منظومة صناعة القرار واتخاذها في المؤسسات الرسمية.

تطوير السياسات والإستراتيجيات: يجب صياغة السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وتشمل هذه السياسات والإستراتيجيات تحسين الهياكل التنظيمية، وتطوير الإجراءات والمعايير، وتعزيز التواصل والمشاركة، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

التخطيط العملي والتنفيذ: بناءً على السياسات والإستراتيجيات المطروحة، يتم تطوير خطة عمل تحديدية تحدد الخطوات المحددة والجدول الزمني لتنفيذها.

المراقبة والتقييم المستمر: يجب تقديم آليات لمراقبة تنفيذ الخطة وتقييم أدائها بانتظام، وتعديل السياسات والإستراتيجيات حسب الحاجة استناداً إلى النتائج المتحققة.

التواصل والتشاركية: يجب أن تشمل أطروحة الاستراتيجية التواصل مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المواطنين، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، لضمان تضمين وجهات النظر المتعددة والاستفادة من التجارب المتنوعة.

يستدعي تنظيم وتنفيذ الأطروحة الاستراتيجية المتعلقة بتطوير منظومة صناعة القرار واتخاذها في المؤسسات الرسمية في العراق مجموعة من البرامج والمبادرات والإجراءات المتكاملة:

إنشاء هيئة أو وحدة مختصة: يمكن تشكيل هيئة أو وحدة مختصة داخل الحكومة العراقية مسؤولة عن تنسيق ومتابعة تنفيذ الأطروحة الاستراتيجية، بما في ذلك تقديم الدعم الفني والإداري اللازم.

برامج تدريب وتطوير: تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لموظفي المؤسسات الرسمية في العراق، تركز على مهارات صناعة القرار والتخطيط الاستراتيجي والمراقبة والتقييم.

تطوير الهياكل التنظيمية: إعادة تقييم وتطوير الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية لضمان تناسق وفعالية عمليات صناعة القرار.

تعزيز الشفافية والمساءلة: اتخاذ إجراءات لتعزيز الشفافية في عمليات صناعة القرار واتخاذها، مثل تطبيق قوانين النفاذ إلى المعلومات وتقديم تقارير دورية للمواطنين حول أداء المؤسسات الحكومية.

تعزيز التكنولوجيا والابتكار: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والابتكار لتحسين عمليات صناعة القرار وتبسيطها وتسريعها، مثل استخدام الحلول الذكية والتحليلات الضخمة لتحسين جودة القرارات.

التشاركية والمشاركة المجتمعية: تشجيع المشاركة المجتمعية في عملية صناعة القرار واتخاذها، سواء من خلال الاستشارات العامة أو المشاركة المباشرة للمواطنين والمنظمات غير الحكومية.

تقييم دوري وتعديل الخطط: تنفيذ تقييم دوري لتقييم تنفيذ الأطروحة الاستراتيجية وتعديل الخطط حسب الحاجة استناداً إلى النتائج المتحققة والتحديات المستجدة.

ثامناً: الإطار القانوني للقرارات

يستوجب تحقيق نجاح عملية تطوير منظومة صناعة القرار واتخاذها في المؤسسات الرسمية في العراق وضع وتنفيذ التشريعات والقرارات الملائمة التي تدعم هذه العملية، ومنها:

قوانين النفاذ إلى المعلومات: صياغة تشريعات تكفل حق المواطنين في الوصول إلى المعلومات الحكومية بشكل شفاف ومتاح، وتحديد الإجراءات والمعايير لتوفير هذه المعلومات بشكل فعال.

قوانين الشفافية والمساءلة: صياغة تشريعات تعزز الشفافية والمساءلة في عمليات صناعة القرار واتخاذها في المؤسسات الرسمية، بما في ذلك تطبيق آليات لمراقبة أداء المؤسسات وتقديم التقارير الدورية للجمهور.

قوانين التحكيم والتسوية: صياغة تشريعات تشجع على استخدام آليات التحكيم والتسوية لحل النزاعات القانونية المتعلقة بعمليات صناعة القرار داخل المؤسسات الرسمية.

تعزيز قدرات الهيئات الرقابية والمراقبة: صياغة قوانين تعزز قدرات الهيئات الرقابية والمراقبة لضمان تنفيذ القوانين والتشريعات المتعلقة بصناعة القرار بشكل فعال ومنتظم.

القوانين الخاصة بالتكنولوجيا والمعلومات: وضع قوانين تعزز استخدام التكنولوجيا والابتكار في عمليات صناعة القرار، بما في ذلك حماية البيانات وتوفير الأمان السيبراني.

تشجيع الشراكات الاستراتيجية: صياغة تشريعات تشجع على تطوير الشراكات الاستراتيجية بين الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لتعزيز فعالية عمليات صناعة القرار واتخاذها.

تاسعاً: مفهوم منظومة دعم القرار

منظومة صناعة القرار واتخاذها في المؤسسات الرسمية للدول هي الإطار الشامل الذي يهدف إلى تنظيم وتنسيق عمليات اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسات. يتضمن هذا المفهوم جميع العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، مثل الهياكل التنظيمية، والسياسات، والإجراءات، والأدوار والمسؤوليات، والمعلومات المتاحة، وطرق التواصل والتفاعل بين الأطراف المختلفة. يهدف هذا المفهوم إلى تعزيز فاعلية القرارات والتأكد من توافقها مع أهداف ومصالح المؤسسة والمجتمع بشكل عام.

تشمل منظومة صناعة القرار واتخاذها في المؤسسات الرسمية للدول مجموعة من العناصر والمفاهيم التي تعزز عملية اتخاذ القرارات بشكل فعال ومستنير، أهمها:

الهياكل التنظيمية: تحدد الهياكل التنظيمية المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة، وتحدد كيفية تدفق المعلومات والقرارات بين الأقسام والمستويات المختلفة.

السياسات والإجراءات: تحدد السياسات المؤسسية القواعد والإطار العام لاتخاذ القرارات، بينما تحدد الإجراءات الخطوات الدقيقة التي يجب اتخاذها لتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات.

المعلومات والبيانات: توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة والمستنيرة، ويمكن أن تشمل هذه المعلومات البيانات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيانات الإحصائية والتقارير المتعلقة بالمؤسسة.

المشاركة والتواصل: تشجيع التواصل الفعال والمشاركة بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة لضمان تضمين وجهات النظر المتعددة والاستفادة من التجارب المتنوعة في عملية اتخاذ القرارات.

المراقبة والتقييم: تقديم آليات لمراقبة تنفيذ القرارات وتقييم أثرها، وذلك من خلال تحديد مؤشرات الأداء والمعايير التي يمكن قياسها لتقييم نجاح القرارات وتحديد أية تعديلات أو تحسينات مستقبلية.

عاشرًا: الشعار

يجب يتبنى مركز دعم القرار في الدولة شعاراً يعكس رؤيته ورسالته ومهمته وبالامكان اعتماد الشعار الاتي (المعلومة قوة، الخبرات كنوز، التجارب ثروات، الموضوعية منهاج، القرار اختيار، الجودة غاية).

الحادي عشر: الأهداف

يهدف مركز دعم القرار إلى تحقيق:

صياغة منظومة شاملة وفاعلة لمنظومة دعم القرار في الدولة، ومتطلبات ترشيدها والنماذج المعيارية المطلوبة لها.

إيجاد سياقات تنظيمية متناغمة وموجهة ودقيقة وسريعة.

المعالجة الفعالة للمتغيرات والمخاطر والتهديدات والتحديات، والتنبؤ بها، والتعاطي مع ردات الفعل المتوقعة لها.

تمكين صانعي القرار ومتخذيهِ للوصول إلى القرارات الأنسب والامثل.

تعزيز الشفافية والموضوعية والكفاءة والفاعلية.

خفض مستوى الإنحيازات المعرفية والنفسية.

الارتقاء بسمعة المؤسسة الرسمية ورؤسائها والعاملين فيها، وتعزيز قيمة التنافسية لديها.

ترسيخ المنهجية الأكاديمية والعلمية في منظومة صناعة القرارات، وتعزيز احترام الاختصاصات والخبرات.

تدعيم العمل التخصصي التشاركي (الديموقراطية المؤسسية).

تنمية القدرات والكفاءات الوطنية وتركيز الخبرات كرسيد وطني مستدام.

إتاحة دراسات ووثائق ومعلومات للسلطات الوطنية وأجهزتها.

التكامل مع استراتيجية الإصلاح الإداري ومبادئ الجودة الشاملة.
تقديم السيناريوهات المتوقعة والبدايل الممكنة لمنظومة القرار.
رفع معدلات التنمية الاقتصادية والشاملة والمستدامة.
إبراز الخبرات الوطنية ودورها في عملية التنمية الشاملة.
التحرر من ضغط اللوبيات السياسية والاقتصادية والإعلامية غير الموضوعية.
تحديد الاسبقيات المهمة للدولة ومجلس الوزراء.
صياغة الحلول والمعالجات للمشكلات القائمة والمتوقعة، حسب الأولوية.
إحداث تكامل فعال ما بين الذكاء الإنساني والذكاء الصناعي وتكنولوجيا المعلومات في مضممار إدارة الموارد والأفكار والابداع والريادة.
تقليل أكالاف والتداعيات الناجمة عن اتخاذ القرارات.
إعتماد منهجية التقويم عبر التغذية العكسية لمسار التشريعات والقرارات ومتعلقاتها.

الثاني عشر: المهام والوسائل

يعتمد المركز لتحقيق أهدافه المهام والوسائل الآتية:
القيام بالدراسات والأبحاث والأوراق العلمية.
إجراء الاجتماعات والندوات والورش والدورات والمؤتمرات.
توظيف الترجمة للدراسات والأبحاث الأكاديمية ذات العلاقة.
الإصدارات والنشرات المتخصصة.
الشركات الأكاديمية محلياً ودولياً.
إجراء الدراسات الإحصائية واستطلاعات الرأي.

الثالث عشر: مستويات دعم القرار

المستوى الاتحادي: مجلس الوزراء.
المستوى الوزاري: الوزارات كافة.
المستوى المهني: الهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة.
المستوى المحلي: الحكومات المحلية في المحافظات.

الرابع عشر: الجهات المعنية (حالياً)

وهي الدوائر التي ترتبط برئاسة مجلس الوزراء (بصورة مباشرة أو غير مباشرة)، والتي لها دور ومدخلية - متفاوتة - في عمليات صناعة القرار واتخاذها ومنها:

دائرة شؤون مجلس الوزراء واللجان / الامانة العامة لمجلس الوزراء.
دائرة السياسات / مكتب رئيس مجلس الوزراء.
قسم السياسات العامة / الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
هيئة المستشارين.
المستشارون في المكتب والأمانة العامة.
مستشارو الجهات الحكومية.
مركز البيانات الوطني / الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
مركز العمليات الوطني / مكتب رئيس مجلس الوزراء.
وزارة التخطيط والجهات القطاعية الرسمية الأخرى.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
مراكز الدراسات والأبحاث الرسمية.

الخامس عشر: المحددات الوطنية في منظومة القرار

(الثوابت - القيم - المصالح - المطالب) الوطنية العليا.
الدستور والتشريعات النافذة.
المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي.
طبيعة الظروف المحلية والإقليمية والدولية.
المنهجية العلمية الموضوعية.

اهداف الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ووظائفها وعملياتها.

السادس عشر: القيم الحاكمة على منظومة دعم القرار

الشرعية.

المشروعية.

العقلانية.

الواقعية.

النفعية.

الموضوعية.

الإستقامة.

التشاركية.

المرونة.

الموازنة.

السابع عشر: محددات نجاح مركز دعم القرار

الغطاء التشريعي.

قاعدة بيانات ومعلومات رصينة.

الاستقلالية المؤسسية.

قناعة متخذي القرار في الدولة.

الخبرات والاختصاصات؛ (كماً ونوعاً).

متطلبات الإدارة الحديثة الإستراتيجية.

الميكمل التنظيمي والوظيفي الفعال.

التمكين الوظيفي.

الموارد البشرية والمادية المطلوبة.

التقنيات وأنظمة المعلومات والاتصال الحديثة.

المنهجية والإجراءات والسياقات لمنظومة دعم القرار.

مصادر مهمة

الكتب العربية:

عبد اللطيف الحمايدي، "صناعة القرار الإداري: مفهومه، طبيعته، وقضاياه"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، الكويت، 2019.

عادل الجبوري، "القرار الحكومي في العراق: دراسة في آليات صناعة القرار وتطبيقاته"، الطبعة الأولى، دار الثقافة الجديدة، بغداد، 2020.

الكتب الأجنبية:

1. James Surowiecki, "The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations", First Edition, Anchor Books, United States, 2005.

2. Richard Thaler, "Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness", Revised & Expanded Edition, Penguin Books, United Kingdom, 2009.

المقالات العلمية:

1. Simon N. Woodside and Michal Greguš, "Decision-Making Systems: A review and research agenda", Decision Support Systems, Volume 134, Elsevier, Netherlands, 2020.
2. Jan-Hinrik Schmidt, "The Impact of Digital Technologies on Decision Making", International Journal of Communication, Volume 10, United States, 2016.

المواقع الإلكترونية:

1. World Bank Group, "Digital Governance: The New Normal in Public Decision Making", [Online]. Available: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/digital-governance-the-new-normal-in-public-decision-making>
2. OECD, "Digital Government Toolkit", [Online]. Available: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/toolkit>.

إدارة الاستشارات العامة..

الرؤية الأمثل

لقراراتٍ أنضج

المحاضرة الحادية والخمسون

إدارة الاستشارات العامة.. الرؤية الأمثل لقرارات أنضج

"الاستشارة؛ إما طوق نجاة أو شراكة في جرائم المصير"

د. عقيل محمود الخزعلي

أولاً: الاستشارة العامة (المفهوم، الأركان، الأبعاد، المجالات، الاتجاهات)

- الاستشارة في القطاع العام: هي عملية تقديم الخبرات المهنية المتخصصة للمساعدة في تحسين الأداء الإداري والتنفيذي، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتطوير السياسات العامة. تتضمن الاستشارة تحليل المشكلات، تقديم التوصيات، وتنفيذ الحلول المبتكرة لدعم الكفاءة والفعالية في المؤسسات الحكومية.
- المستشار في القطاع العام: هو خبير يمتلك المعرفة والمهارات الفنية اللازمة لتقديم الدعم الاستراتيجي والإداري للمنظمات الحكومية. يقوم المستشار بتقديم التوجيه والنصائح القائمة على الأدلة والمعلومات لتحسين العمليات، اتخاذ القرارات، وحل المشكلات المتعلقة بالسياسات والإدارة العامة.

● أركان الاستشارة في القطاع العام:

أ. الخبرة والمعرفة:

- امتلاك المعرفة العميقة في المجال الحكومي والتخصصات المتعلقة بالاستشارة.
- تحديث المعرفة باستمرار من خلال التعليم المستمر والتدريب.

ب. التحليل والتقييم:

- جمع وتحليل البيانات والمعلومات من مصادر موثوقة.
- تقييم الوضع الحالي وتحديد المشكلات والفرص.

ج. التوصيات والحلول:

- تقديم توصيات وحلول مبتكرة وقابلة للتنفيذ.
- دعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والتحليل.

د. التنفيذ والمتابعة:

- مساعدة في تنفيذ الحلول المقترحة.
- متابعة التقدم والتقييم المستمر للنتائج.

● أبعاد الاستشارة في القطاع العام:

أ. البعد الاستراتيجي:

- دعم التخطيط الاستراتيجي وتطوير السياسات العامة.
- مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ب. البعد التنظيمي:

- تحسين الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية.
- تعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.

ج. البعد التكنولوجي:

- استخدام التقنيات الحديثة لتحسين العمليات والخدمات.
- دعم التحول الرقمي والابتكار في الإدارة الحكومية.

د. البعد المالي:

- تقديم المشورة حول التخطيط المالي وإدارة الميزانيات.
- تحسين الكفاءة المالية وتقليل النفقات غير الضرورية.

هـ. البعد القانوني:

- ضمان الامتثال للقوانين واللوائح الحكومية.
- تقديم المشورة القانونية المتعلقة بالسياسات والإجراءات.

● مجالات الاستشارة في القطاع العام:

أ. إدارة السياسات العامة:

- تطوير السياسات العامة وتقييم تأثيرها.

- تقديم توصيات لتحسين السياسات القائمة.

ب. الإدارة المالية والموازنة:

- التخطيط المالي وإعداد الموازنات.

- إدارة النفقات وتطوير الاستراتيجيات المالية.

ج. إدارة الموارد البشرية:

- تحسين سياسات وإجراءات الموارد البشرية.

- تطوير البرامج التدريبية وتحسين الأداء الوظيفي.

د. إدارة المشاريع:

- تخطيط وتنفيذ المشاريع الحكومية.

- تقييم المشاريع وإعداد التقارير الدورية.

هـ. تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي:

- دعم تنفيذ أنظمة المعلومات والابتكار التكنولوجي.

- تقديم استشارات حول التحول الرقمي والأتمتة.

و. إدارة المخاطر والحوكمة:

- تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر.

- تحسين الحوكمة والامتثال للسياسات والإجراءات.

ز. التخطيط العمراني والتنمية المستدامة:

- تقديم استشارات في مجال التخطيط العمراني وتطوير البنية التحتية.

- دعم السياسات المتعلقة بالتنمية المستدامة والبيئية.

● أحدث الاتجاهات في الاستشارة بالقطاع العام:

أ. التركيز على الاستدامة:

- تقديم استشارات تدعم الأهداف البيئية والتنمية المستدامة.

- تطوير سياسات وإجراءات تقلل من الأثر البيئي.

ب. التحول الرقمي:

- دعم المؤسسات في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

- تعزيز الابتكار الرقمي وتحسين الخدمات العامة من خلال التكنولوجيا.

ج. المرونة التنظيمية:

- تقديم استشارات لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات.

- تطوير استراتيجيات لتجاوز الأزمات والتحديات المستقبلية.

د. إدارة الابتكار:

- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الحكومية.

- دعم تطوير الحلول المبتكرة لتحسين الخدمات والإجراءات.

يعد المستشار في القطاع العام عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتطوير السياسات العامة. يعتمد نجاح الاستشارة على توافر الخبرة والمعرفة، التحليل والتقييم، تقديم التوصيات الفعالة، والمتابعة المستمرة لتنفيذ الحلول.

تغطي الاستشارة مجالات متعددة مثل إدارة السياسات، الإدارة المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، وإدارة المخاطر، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنمية المستدامة. في القطاع العام، يلعب المستشارون أدوارًا حيوية في تقديم الخبرة والتوجيه لدعم العمليات الحكومية وتحسين الأداء.

ثانياً: الجدوى الوطنية للاستشارات العامة

يمثل عمل المستشارين في الدولة له أهمية كبيرة وجدوى ملموسة في عدة جوانب، منها:

أ. توفير الخبرة والتخصص: يساهم عمل المستشارين في تقديم الخبرة والتخصص في مجالات متنوعة مثل السياسة، والاقتصاد، والتشريع، والتنمية البشرية، هذا يسمح للحكومة بالاستفادة من أفضل الممارسات والتوجيهات في اتخاذ القرارات السليمة.

ب. تقديم الاستشارات الاستراتيجية: يمكن للمستشارين تقديم الاستشارات الاستراتيجية لصناع القرار في الحكومة للمساعدة في وضع الأهداف والخطط الطويلة الأجل وتحقيقها بطريقة فعالة ومستدامة.

ج. تحسين أداء الحكومة: من خلال تقديم التوجيه والدعم، يمكن للمستشارين تحسين أداء الحكومة بشكل عام من خلال تحسين العمليات الإدارية، وتطوير السياسات العامة، وتحقيق أهداف التنمية.

د. مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية: يمكن للمستشارين المختصين في مجال مكافحة الفساد أن يلعبوا دوراً مهماً في وضع السياسات والإجراءات التي تعزز الشفافية وتقليل الفساد في الحكومة.

هـ. تعزيز الثقافة الاستشارية: يعزز عمل المستشارين في الدولة الثقافة الاستشارية والتي تساهم في تعزيز الحكومة وبناء علاقات تعاونية بين القطاعين العام والخاص.

و. تطوير القدرات والمهارات: يمكن لعمل المستشارين أن يساهم في تطوير قدرات ومهارات الموظفين الحكوميين من خلال تبادل المعرفة والخبرات.

ز. تحقيق التنمية المستدامة: يمكن للمستشارين المختصين في مجالات مثل البيئة والتنمية الاقتصادية أن يساهموا في وضع الاستراتيجيات والخطط التي تحقق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

ح. تعزيز الشراكات والتعاون: يمكن للمستشارين أن يعملوا على تعزيز الشراكات والتعاون مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني لتحقيق أهداف مشتركة.

ثالثاً: المستشارون تخصصات وصنوف

تنحو الادبيات الادارية إلى

تصنيف المستشارين في القطاع العام إلى عدة أنواع بناءً على تخصصاتهم ومجالات خبرتهم، وهذه الصنوف قد تشمل:

أ. المستشارون الاستراتيجيون:

● المهام:

- تقديم التوجيه حول التخطيط الاستراتيجي.
- مساعدة المؤسسات في تحديد الأهداف طويلة الأمد ووضع خطط لتحقيقها.

● الأمثلة:

- مستشارون في تطوير السياسات العامة.
- مستشارون في تحليل السوق والمخاطر.

ب. المستشارون الماليون:

● المهام:

- تقديم المشورة في التخطيط المالي وإعداد الموازنات.
- إدارة النفقات والإيرادات، وتطوير استراتيجيات لزيادة الكفاءة المالية.

● الأمثلة:

- مستشارون في إعداد الموازنات الحكومية.
- مستشارون في تحسين الكفاءة الاقتصادية.

ج. المستشارون القانونيون:

● المهام:

- تقديم النصائح القانونية لضمان الامتثال للقوانين واللوائح.
- مساعدة المؤسسات في صياغة السياسات والإجراءات القانونية.

● الأمثلة:

- مستشارون في الشؤون القانونية الحكومية.
- مستشارون في التشريعات والسياسات العامة.

د. المستشارون في الموارد البشرية:

● المهام:

- تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية.
- تقديم استشارات حول تحسين الأداء الوظيفي وبرامج التدريب والتطوير.

● الأمثلة:

- مستشارون في تخطيط القوى العاملة.
- مستشارون في تطوير المهارات والقدرات الوظيفية.

هـ. المستشارون التكنولوجيون:

● المهام:

- تقديم استشارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- دعم تنفيذ الأنظمة التكنولوجية وتطوير البنية التحتية الرقمية.

● الأمثلة:

- مستشارون في التحول الرقمي والأتمتة.
- مستشارون في تطوير الأنظمة الأمنية وحماية البيانات.

و. المستشارون في إدارة المشاريع:

● المهام:

- تخطيط وتنفيذ المشاريع الحكومية.
- مراقبة تقدم المشاريع وضمان تحقيق الأهداف المحددة.

● الأمثلة:

- مستشارون في إدارة مشاريع البنية التحتية.
- مستشارون في إدارة مشاريع التنمية الاقتصادية.

ز. المستشارون البيئيون:

● المهام:

- تقديم استشارات حول السياسات البيئية والتنمية المستدامة.
- تقييم الأثر البيئي للمشاريع الحكومية وتقديم توصيات لتحسين الأداء البيئي.

● الأمثلة:

- مستشارون في إدارة الموارد الطبيعية.
- مستشارون في تخطيط وتنفيذ المشاريع البيئية.

ح. المستشارون في إدارة المخاطر:

● المهام:

- تطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر وتقليلها.
- تقييم المخاطر المحتملة ووضع خطط للاستجابة للأزمات.

● الأمثلة:

- مستشارون في إدارة الكوارث والأزمات.
- مستشارون في تحليل المخاطر المالية والتشغيلية.

ط. المستشارون في العلاقات العامة والاتصال:

● المهام:

- تطوير استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة.
- تحسين صورة المؤسسة والتواصل مع الجمهور وأصحاب المصلحة.

● الأمثلة:

- مستشارون في استراتيجيات الإعلام والاتصال.
- مستشارون في إدارة السمعة والعلاقات العامة.

ي. المستشارون في التعليم والتدريب:

● المهام:

- تطوير برامج التعليم والتدريب المهني.
- تقديم استشارات لتحسين جودة التعليم وتطوير المهارات.

● الأمثلة:

- مستشارون في تصميم المناهج التعليمية.
- مستشارون في التدريب والتطوير الوظيفي.

ك. المستشارون الصحيون:

● المهام:

- تقديم استشارات لتحسين السياسات والإجراءات الصحية.
- تطوير استراتيجيات لتحسين الصحة العامة والخدمات الصحية.

● الأمثلة:

- مستشارون في الصحة العامة والوقاية.
- مستشارون في إدارة المستشفيات والخدمات الطبية.

ل. المستشارون في التخطيط العمراني والتنمية الحضرية:

● المهام:

- تقديم استشارات في مجال التخطيط العمراني وتطوير المدن.
- وضع خطط لتحسين البنية التحتية وتطوير المناطق الحضرية.

● الأمثلة:

- مستشارون في تخطيط النقل والمواصلات.
- مستشارون في تصميم وتطوير المدن الذكية.

م. المستشارون في الأمن والسلامة:

● المهام:

- تقديم استشارات لتحسين الأمن والسلامة في المؤسسات الحكومية.
- تطوير خطط الطوارئ وإدارة الأزمات.

● الأمثلة:

- مستشارون في الأمن الداخلي وحماية المنشآت.
- مستشارون في السلامة والصحة المهنية.

ن. المستشارون في الابتكار والتطوير:

● المهام:

- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الحكومية.
- تطوير حلول مبتكرة لتحسين العمليات والخدمات.

● الأمثلة:

- مستشارون في استراتيجيات الابتكار.
- مستشارون في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة.

س. المستشارون في الشؤون الدولية والتعاون الدولي:

● المهام:

- تقديم استشارات حول التعاون الدولي والسياسات الخارجية.
- دعم المؤسسات في التعامل مع الجهات الدولية والمنظمات الحكومية.

● الأمثلة:

- مستشارون في العلاقات الدبلوماسية.
- مستشارون في إدارة المساعدات الدولية والتعاون التنموي.

ع. المستشارون في الشؤون السياسية:

● المهام:

- تقديم المشورة في مجال السياسات العامة والشؤون السياسية.
- تحليل البيئة السياسية وتقديم التوصيات حول استراتيجيات السياسة الخارجية والداخلية.
- مساعدة صناع القرار في فهم الديناميكيات السياسية وتأثيرها على السياسات الحكومية.

● الأمثلة:

- مستشارون في السياسات العامة والتشريعات.
- مستشارون في العلاقات الدولية والدبلوماسية.

- مستشارون في التحليل السياسي والبحوث.

ف. المستشارون في الجودة والحوكمة:

● المهام:

- تطوير وتحسين أنظمة الجودة والحوكمة في المؤسسات الحكومية.
- وضع معايير وإجراءات لضمان الامتثال لأفضل الممارسات في الحوكمة.
- تقديم التوصيات لتحسين الشفافية والمساءلة في العمليات الحكومية.

● الأمثلة:

- مستشارون في إدارة الجودة الشاملة (TQM).
- مستشارون في تطوير أنظمة الحوكمة المؤسسية.
- مستشارون في تحسين العمليات الإدارية وضمان الامتثال.

ص. المستشارون في مكافحة الفساد:

● المهام:

- تطوير استراتيجيات وسياسات لمكافحة الفساد والاحتيال في القطاع العام.
- تنفيذ برامج توعية وتدريب لتعزيز النزاهة والشفافية بين الموظفين الحكوميين.
- تحليل البيانات للكشف عن الأنشطة المشبوهة وتقديم التوصيات لمنع الفساد.

● الأمثلة:

- مستشارون في التدقيق الداخلي ومكافحة الاحتيال.
- مستشارون في تطوير سياسات النزاهة والشفافية.
- مستشارون في التحقيقات والشؤون القانونية لمكافحة الفساد.

ق. المستشارون في السياسات المالية والنقدية والاقتصادية:

● المهام:

- تقديم المشورة في وضع السياسات المالية والنقدية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي.
- تحليل التحديات الاقتصادية وتقديم التوصيات لتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين الإدارة المالية.

● الأمثلة:

- مستشارون في وزارات المالية والاقتصاد.

- مستشارون في البنوك المركزية والمؤسسات المالية.
- مستشارون في السياسات النقدية والاقتصادية في المؤسسات الدولية.
- **تفصيل المسؤوليات:**
 - **وضع السياسات المالية:**
 - تقديم التوجيه حول وضع ميزانيات الحكومة وسياسات الضرائب والإنفاق.
 - تحليل السياسات الضريبية وتقديم التوصيات لتحسين كفاءتها وتوجيهها نحو أهداف النمو الاقتصادي.
 - **سياسات النقدية:**
 - تقديم النصائح حول سياسات الفائدة وإدارة العرض النقدي.
 - مراقبة التضخم وتقديم التوصيات لتحقيق الاستقرار الاقتصادي.
 - **تحليل الاقتصاد الوطني:**
 - تقديم تقييمات دقيقة للأوضاع الاقتصادية الحالية والمتوقعة.
 - تحليل العوامل التي تؤثر على النمو الاقتصادي وتقديم السيناريوهات المستقبلية.
 - **تحليل البيانات المالية:**
 - تحليل البيانات المالية لفهم الأداء المالي وتحديد الاتجاهات الاقتصادية.
 - تقديم التوصيات لتحسين إدارة الموارد المالية وتحقيق التوازن المالي.
 - **التخطيط الاقتصادي:**
 - وضع الخطط الاقتصادية الطويلة والقصيرة الأجل لتحقيق الأهداف الاقتصادية.
 - تقديم النصائح بشأن سياسات التنمية الاقتصادية وتعزيز القطاعات الرئيسية للاقتصاد.
 - **تقديم الدعم لاتخاذ القرار:**
 - تقديم التحليلات الاقتصادية والنصائح لدعم عملية اتخاذ القرار في السياسات المالية والنقدية.
 - تحليل تأثير السياسات الحكومية المحتملة على الاقتصاد وتقديم التوصيات المناسبة.

رابعاً: القطاع العام.. بيت الخبرة

يلعب القطاع العام دوراً حيوياً في تقديم المشورة والدعم الفني والإداري للمؤسسات الحكومية، حيث تتنوع مهامه ووظائفه وأدواره ومسؤولياته بناءً على التخصص والمجال الذي يعمل فيه، ومن هذه المجالات الاستشارية:

أ. تقديم المشورة الفنية والإدارية:

- تحليل البيانات والمعلومات: جمع وتحليل البيانات لتقديم توصيات مبنية على الحقائق.
- تقييم السياسات العامة: دراسة السياسات والبرامج الحكومية وتقديم مقترحات لتحسينها.
- تقديم الاستشارات: تقديم المشورة الفنية والإدارية بناءً على خبرته ومعرفته.

ب. التخطيط الاستراتيجي:

- تطوير الخطط الاستراتيجية: المساعدة في وضع الخطط طويلة المدى التي تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة.

- إدارة التغيير: تقديم استراتيجيات ونصائح لإدارة التغيير بفعالية.

ج. تطوير المشاريع وإدارتها:

- تخطيط المشاريع: وضع خطط عمل تفصيلية للمشاريع.
- تنفيذ المشاريع: متابعة تنفيذ المشاريع وضمان سيرها وفقاً للخطة.
- تقييم المشاريع: تقييم الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة.

د. التدريب وبناء القدرات:

- تقديم الدورات التدريبية: تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.
- نقل المعرفة: مشاركة المعرفة والخبرات مع العاملين في المؤسسة.

هـ. إدارة الموارد:

- تخصيص الموارد: تقديم المشورة حول كيفية تخصيص الموارد المالية والبشرية بكفاءة.
- تحسين العمليات: تقديم توصيات لتحسين العمليات والإجراءات الداخلية.

و. إعداد التقارير والدراسات:

- كتابة التقارير: إعداد تقارير مفصلة عن الوضع الحالي وتقديم توصيات مستقبلية.
- إجراء الدراسات: إجراء دراسات وأبحاث حول مواضيع محددة بناءً على احتياجات المؤسسة.

ز. التواصل والتنسيق:

- التنسيق بين الإدارات: تسهيل التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.
- التعامل مع أصحاب المصلحة: التواصل مع الجهات المعنية وأصحاب المصلحة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

ح. الامتثال والحوكمة:

- الامتثال للسياسات والقوانين: ضمان أن تكون أنشطة المؤسسة متوافقة مع القوانين واللوائح.
- تعزيز الحوكمة: تقديم المشورة لتحسين نظام الحوكمة داخل المؤسسة.

ط. حل المشكلات واتخاذ القرار:

- تحليل المشكلات: تقديم تحليل دقيق للمشكلات وتقديم حلول مبتكرة.
- دعم اتخاذ القرار: دعم الإدارة في اتخاذ القرارات الصائبة بناءً على التحليلات والتوصيات.

ي. المراجعة والتقييم:

- مراجعة الأداء: إجراء مراجعات دورية لأداء المؤسسة وتقديم توصيات لتحسينه.
- تقييم النتائج: تقييم نتائج السياسات والمشاريع للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

ك. الإشراف والرقابة:

- الإشراف على تنفيذ السياسات: متابعة تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة.
- الرقابة المالية والإدارية: ضمان الالتزام بالميزانيات والإجراءات المالية والإدارية.
- ل. تقديم النصح للإدارة العليا/ نصح القيادات العليا: تقديم المشورة والنصح للإدارة العليا حول قضايا استراتيجية وحيوية.

م. الاستشراف المستقبلي:

- تحديد الاتجاهات المستقبلية: تحليل الاتجاهات المستقبلية والتحديات المحتملة وتقديم توصيات للتكيف معها.
- تطوير استراتيجيات الابتكار: مساعدة المؤسسة في تبني الابتكار والتكنولوجيا لتحسين الأداء.
- يعتبر دور المستشار في القطاع العام محوريًا في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

خامساً: المستشار.. الشروط والمؤهلات

تحتل وظيفة المستشار بأهمية بالغة في المؤسسات كافة ، لذا تقتضي مهنة إسناد دور المستشار في القطاع العام إمتلاك المرشح لمجموعة متنوعة من المؤهلات ، وتشمل المحاور الآتية:

● الشروط والمعايير:

أ. المؤهلات الأكاديمية:

- درجة البكالوريوس على الأقل: في مجال ذي صلة مثل الإدارة العامة، الاقتصاد، العلوم السياسية، القانون، أو الهندسة.

- يفضل درجة الماجستير أو الدكتوراه: في مجالات متقدمة أو تخصصات محددة.

ب. الخبرة العملية:

- خبرة لا تقل عن 5-10 سنوات: في مجال الاستشارات أو في منصب إداري أو قيادي في القطاع العام أو الخاص.

- خبرة في مجال التخصص: خبرة عملية متعمقة في المجال الذي سيقدم فيه الاستشارات (مثل السياسات العامة، الإدارة المالية، التنمية الاقتصادية).

ج. شهادات مهنية/شهادات معترف بها دولياً: مثل PMP (إدارة المشاريع)، CMC (مستشار معتمد)، أو شهادات في الإدارة الاستراتيجية.

● المهارات والجدارات:

أ. المهارات التحليلية:

- تحليل البيانات والمعلومات: القدرة على جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق.

- حل المشكلات: قدرة قوية على تشخيص المشكلات وتقديم حلول مبتكرة.

ب. المهارات الاتصالية:

- التواصل الشفهي والكتابي: القدرة على تقديم المعلومات بوضوح وفعالية.

- مهارات العرض والتقديم: القدرة على تقديم العروض التقديمية بشكل جذاب ومقنع.

ج. المهارات القيادية:

- قيادة الفرق: القدرة على قيادة فرق العمل وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.

- إدارة التغيير: القدرة على إدارة وتنفيذ استراتيجيات التغيير بفعالية.

د. المهارات التقنية:

– استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة: الإلمام بالأدوات التكنولوجية والبرمجيات المستخدمة في تحليل البيانات وإدارة المشاريع.

– إلمام بالسياسات والتشريعات: معرفة شاملة بالسياسات والتشريعات الحكومية ذات الصلة.

● الكفايات:

أ. الكفايات الشخصية:

– النزاهة والشفافية: الالتزام بأخلاقيات العمل والنزاهة في تقديم المشورة.

– القدرة على التكيف: القدرة على التكيف مع بيئات العمل المختلفة والتعامل مع التحديات المتغيرة.

– التفكير الاستراتيجي: القدرة على التفكير بشكل استراتيجي ومبتكر لتحقيق أهداف طويلة الأمد.

ب. الكفايات المهنية:

– إدارة المشاريع: مهارات قوية في تخطيط وتنفيذ المشاريع.

– التخطيط الاستراتيجي: القدرة على وضع وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

– إدارة الموارد: القدرة على إدارة الموارد بكفاءة لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

ج. الكفايات الإدارية:

– التنظيم وإدارة الوقت: القدرة على تنظيم العمل وإدارة الوقت بفعالية.

– المراجعة والتقييم: القدرة على تقييم الأداء وتقديم تقارير تفصيلية.

● القدرات الخاصة:

أ. القدرة على العمل تحت الضغط/إدارة الضغوطات: القدرة على العمل بكفاءة تحت ضغوط العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

ب. القدرة على الابتكار والتطوير:

– تقديم حلول مبتكرة: القدرة على تقديم أفكار وحلول جديدة للتحديات القائمة.

– تبني التغيير: القدرة على تبني وتطبيق التغيير بطرق فعالة تساهم في تحسين الأداء.

● المعايير الأخلاقية:

أ. السرية والمهنية:

– الحفاظ على السرية: الالتزام بالحفاظ على سرية المعلومات وحماية خصوصية البيانات.

– المهنية العالية: التصرف بمهنية واحترام في جميع الأوقات.

ب. الالتزام بالقوانين واللوائح/الامتثال: الامتثال للقوانين واللوائح الحكومية والمعايير المهنية.

امتلاك هذه الشروط والمعايير والمهارات والجدارات والكفايات يمكن المستشار من تقديم مشورة فعالة ومؤثرة، تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية وتعزيز كفاءتها وفعاليتها.

سادساً: المستشارون.. إستقطاب واختيار

تعتمد كثير من الدول سياقات خاصة في استقطاب واختيار وتعيين مستشاريها في القطاع العام، وتشمل:
أ. تحديد الاحتياجات: تحديد الاحتياجات والمهارات المطلوبة لدى المستشارين بناءً على أهداف ومتطلبات الحكومة.

ب. وضع معايير الاختيار: يجب وضع معايير دقيقة وشفافة لاختيار المستشارين، تشمل المهارات الفنية والخبرة والتوجهات السياسية والقيم الأخلاقية.

ج. البحث والتواصل: يتم البحث عن المرشحين المؤهلين من خلال شبكات الاتصالات الخاصة بالحكومة أو من خلال الإعلانات العامة.

د. التقييم الأولي: يتم إجراء تقييم أولي للمرشحين بناءً على معايير الاختيار المحددة، قد يشمل ذلك استعراض السيرة الذاتية وإجراء مقابلات أولية.

هـ. المقابلات الشخصية: يتم إجراء مقابلات شخصية مع المرشحين المحتملين لتقييم مهاراتهم وخبراتهم بشكل أعمق، ولتقييم توافقتهم مع ثقافة وأهداف الحكومة.

و. الاختبارات والتقييمات: قد يتم إجراء اختبارات أو تقييمات تقنية أو سلوكية للتحقق من مهارات وقدرات المرشحين المحتملين.

ز. اتخاذ القرار النهائي: يتم اتخاذ القرار النهائي بناءً على التقييم الشامل للمرشحين، مع مراعاة مدى توافقتهم مع احتياجات وأهداف الحكومة.

سابعاً: عوامل نجاح المستشار

يعتمد نجاح المستشار في مهامه وأعماله في القطاع العام على عدة عوامل ومتطلبات، وكالاتي:

● عوامل النجاح:

أ. فهم عميق للقطاع العام:

- معرفة السياسات والتشريعات: الإلمام بالسياسات العامة والتشريعات الحكومية واللوائح ذات الصلة.

- فهم الهيكل التنظيمي: معرفة الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة وكيفية عملها.

ب. بناء علاقات قوية:

- التواصل الفعال: القدرة على بناء علاقات عمل قوية مع مختلف أصحاب المصلحة داخل وخارج المؤسسة.

- التعاون والتنسيق: العمل بفعالية مع فرق العمل والإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ج. الالتزام بالمهنية والأخلاقيات:

- النزاهة والشفافية: التصرف بنزاهة وشفافية في جميع الأوقات.

- السرية: الحفاظ على سرية المعلومات وحماية خصوصية البيانات.

د. مهارات التحليل واتخاذ القرار:

- تحليل البيانات: القدرة على جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق وتقديم توصيات مبنية على الأدلة.

- اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على تحليلات دقيقة وتوصيات واضحة.

هـ. التفكير الاستراتيجي:

- وضع الخطط الاستراتيجية: القدرة على وضع وتنفيذ خطط استراتيجية تتماشى مع أهداف المؤسسة.

- استشراف المستقبل: القدرة على استشراف الاتجاهات المستقبلية والتكيف معها بفعالية.

● متطلبات النجاح:

أ. التعليم والتدريب:

- التعليم المستمر: الالتزام بالتعليم المستمر والتطوير المهني لمواكبة أحدث التطورات والمعرفة في المجال.

- الدورات التدريبية: المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير المهارات الفنية والإدارية.

ب. الموارد الكافية:

- التمويل والدعم: الحصول على التمويل والدعم الكافي لتنفيذ المشاريع والمبادرات.
- الأدوات والتكنولوجيا: توفير الأدوات التكنولوجية والبرمجيات اللازمة لتحليل البيانات وإدارة المشاريع بفعالية.

ج. الإدارة الفعّالة للوقت:

- تنظيم الوقت: القدرة على تنظيم الوقت بفعالية لتلبية المواعيد النهائية وتحقيق الأهداف.
- تحديد الأولويات: القدرة على تحديد الأولويات والتركيز على المهام الرئيسية لتحقيق أفضل النتائج.

د. إدارة التغيير:

- التكيف مع التغيير: القدرة على التكيف مع التغييرات التنظيمية والسياساتية بفعالية.
- قيادة التغيير: القدرة على قيادة عمليات التغيير وتوجيه الفرق بطرق فعالة.

هـ. التواصل الواضح:

- تقديم المعلومات بوضوح: القدرة على تقديم المعلومات بوضوح وفعالية لأصحاب المصلحة.
- الاستماع الفعّال: القدرة على الاستماع بعناية لاحتياجات وآراء الآخرين والاستجابة لها بفعالية.

و. التعاون والعمل الجماعي:

- بناء فرق العمل: القدرة على بناء فرق عمل قوية ومتعاونة.
- تشجيع التعاون: تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام.

• المهارات الأساسية المطلوبة:

أ. مهارات القيادة:

- تحفيز الفريق: القدرة على تحفيز الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات حاسمة ومدروسة بفاعلية.

ب. مهارات الاتصال:

- الاتصال الفعّال: القدرة على التواصل بفعالية شفهيًا وكتابيًا.
- مهارات العرض: القدرة على تقديم العروض التقديمية بوضوح وجاذبية.

ج. المهارات التقنية:

- استخدام التكنولوجيا: الإلمام بالتكنولوجيا الحديثة وأدوات التحليل.
- التحليل الكمي والنوعي: القدرة على إجراء التحليلات الكمية والنوعية بدقة.
- الكفايات الإدارية المطلوبة:

أ. التخطيط والتنظيم:

- التخطيط الفعّال: القدرة على وضع خطط عمل تفصيلية وفعّالة.
- إدارة الوقت: القدرة على إدارة الوقت بفعالية وتحديد الأولويات.

ب. إدارة المشاريع:

- تنفيذ المشاريع: القدرة على تنفيذ المشاريع ومتابعة تقدمها بدقة.
- تقييم الأداء: القدرة على تقييم أداء المشاريع وتقديم تقارير مفصلة.

ج. إدارة المخاطر:

- تحديد المخاطر: القدرة على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها.
- تطوير خطط الطوارئ: وضع خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر بفعالية.

● السمات الشخصية:

أ. الابتكار والإبداع:

- حلول مبتكرة: القدرة على تقديم حلول مبتكرة للتحديات والمشكلات.
- التفكير الإبداعي: التفكير خارج الصندوق وتبني أفكار جديدة.

ب. المرونة والتكيف:

- التكيف مع التغييرات: القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة والتعامل معها بمرونة.
- التعامل مع الضغوط: القدرة على العمل تحت الضغط وإدارة الضغوط بفعالية.

ج. التوجه نحو النتائج:

- التركيز على الأهداف: التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج المحددة.
- تحقيق الأداء العالي: السعي لتحقيق أداء عالي وتحقيق النتائج المرجوة.

ثامناً: بيئة النجاح الاستشاري

يستدعي الانتاجية المثلى المرتجاة من عمل المستشار في القطاع العام، توفر مجموعة عوامل أساسية في محتوى البيئة النفسية والذهنية والمهنية والمادية ، والتي تتسع لتشمل العديد من العوامل أهمها:

● العوامل الثقافية والتنظيمية:

أ. الثقافة التنظيمية:

- تشجيع الابتكار: العمل في بيئة تشجع على الابتكار والإبداع.
 - التعاون والثقة: بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة بين الأفراد والإدارات.
- ب. الدعم القيادي:

- الدعم من القيادة العليا: الحصول على دعم وتوجيه من القيادة العليا للمؤسسة.
 - التوجيه والإرشاد: توفر التوجيه والإرشاد المستمر من قبل القادة والمدربين.
- ### ● المعرفة والخبرة:

أ. الخبرة الميدانية:

- الخبرة العملية: امتلاك خبرة عملية في القطاع العام أو المجالات ذات الصلة.
 - المعرفة العملية: الفهم العملي للسياسات والإجراءات الحكومية.
- ب. التعلم المستمر:
- التطوير المهني: المشاركة في برامج التطوير المهني والمؤتمرات وورش العمل.
 - البحث والدراسة: القيام بأبحاث ودراسات مستمرة للبقاء على اطلاع بأحدث التطورات.

● الأدوات والموارد:

أ. الأدوات التكنولوجية:

- برامج التحليل: استخدام برامج وأدوات تحليل البيانات الحديثة.
 - إدارة المشاريع: استخدام أدوات وبرامج إدارة المشاريع لمتابعة وتقييم الأداء.
- ب. الموارد المالية والبشرية:
- توفير الميزانية: الحصول على ميزانية كافية لتنفيذ المشاريع والمبادرات.
 - الكفاءات البشرية: توفير الكفاءات البشرية المؤهلة لدعم تنفيذ الخطط والاستراتيجيات.

● بيئة العمل:

أ. بيئة العمل الداعمة:

– بيئة محفزة: العمل في بيئة تحفز على الإبداع والتطوير المستمر.

– تشجيع المبادرات: دعم المبادرات الجديدة وتبنيها.

ب. التوازن بين العمل والحياة:

– الاهتمام بالصحة النفسية: توفير بيئة عمل تدعم الصحة النفسية والبدنية.

– التوازن: تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية لضمان الاستدامة والإنتاجية.

● الحوكمة والإدارة:

أ. الامتثال والمساءلة:

– الالتزام بالمعايير: الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية.

– المساءلة: تحمل المسؤولية والمساءلة عن النتائج والأداء.

ب. الشفافية:

– الوضوح في العمل: وضوح الأهداف والإجراءات وتقديم تقارير شفافة عن التقدم.

– مشاركة المعلومات: مشاركة المعلومات بفاعلية مع الفرق وأصحاب المصلحة.

● إدارة الأداء:

أ. تقييم الأداء:

– مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): استخدام مؤشرات الأداء لقياس التقدم والنجاح.

– التغذية الراجعة: تقديم واستقبال التغذية الراجعة بانتظام لتحسين الأداء.

ب. التعلم من الأخطاء:

– تحليل الأخطاء: تحليل الأخطاء واستخلاص الدروس منها.

– التطوير المستمر: تبني منهجية التطوير المستمر لتحسين الأداء.

● الابتكار والاستدامة:

أ. تبني الابتكار:

– تجربة الحلول الجديدة: تجربة واعتماد حلول جديدة ومبتكرة.

– الاستفادة من التكنولوجيا: استغلال التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات والخدمات.

ب. الاستدامة:

- التفكير طويل الأمد: التركيز على الحلول المستدامة التي تحقق نتائج طويلة الأمد.
- التخطيط المستقبلي: وضع خطط مستقبلية تستند إلى الاتجاهات الحالية والمتوقعة.

التعاون والشراكات:

أ. بناء الشراكات:

- الشراكات مع القطاع الخاص: بناء شراكات فعالة مع القطاع الخاص لتحقيق أهداف مشتركة.
- التعاون مع المنظمات غير الحكومية: التعاون مع المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأكاديمية.

ب. العمل الجماعي:

- فرق العمل المتعددة التخصصات: تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لتحقيق التكامل في الحلول.

- التنسيق الداخلي: تعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام لتحقيق الانسجام.

● التأثير والإقناع:

أ. التأثير الإيجابي:

- التأثير على السياسات: القدرة على التأثير على السياسات والقرارات الحكومية.
- التوجيه والإرشاد: توجيه وإرشاد صناع القرار استنادًا إلى تحليلات وتوصيات مبنية على الأدلة.

ب. مهارات الإقناع:

- التفاوض: القدرة على التفاوض بفعالية لتحقيق نتائج مرغوبة.
 - تقديم الحجج المقنعة: القدرة على تقديم حجج مقنعة ومدعمة بالأدلة لتحقيق التأييد والدعم.
- بتوافر هذه العوامل والمتطلبات، يمكن للمستشار أن يؤدي دوره بفعالية ويحقق نجاحًا ملموسًا في مهامه وأعماله في القطاع العام، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنمية.

تاسعاً: منهجية عمل المستشار

تقوم المنهجية التنظيمية التفصيلية التي يجب على المستشار العمل بها على ضوء عدة مراحل وخطوات، وتشمل:

أ. بيان الآراء في الموضوعات والقضايا:

- تحليل الوضع الحالي: يجب على المستشار أولاً تحليل الوضع الحالي للموضوع أو القضية المحددة، بما في ذلك دراسة السياق والأطراف المعنية والبيانات المتاحة.
- البحث والتحليل: يقوم المستشار بإجراء بحث معمق وتحليل للمعلومات المتاحة، والاستشارة مع الخبراء إذا لزم الأمر، لفهم جميع الجوانب ذات الصلة بالموضوع.
- صياغة الآراء والتوصيات: يقوم المستشار بصياغة آراءه وتوصياته بشكل واضح ومحدد، مستنداً إلى التحليل الذي قام به والبيانات المتاحة.

ب. تقديم الاستشارات العامة أو المحددة:

- تحديد الاستشارات المطلوبة: بناءً على احتياجات العميل أو الجهة المستفيدة، يقوم المستشار بتحديد نطاق الاستشارات المطلوبة بشكل عام أو محدد.
- تقديم النصائح والتوجيهات: يقوم المستشار بتقديم النصائح والتوجيهات الخاصة بالمجال المطلوب، مع توضيح الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.
- توثيق الاستشارات: يتم توثيق الاستشارات المقدمة بشكل كامل وواضح، بما في ذلك المعلومات المستندة والتوصيات المحددة.

ج. تقديم الرؤية أو المقترح:

- تحليل الوضع الراهن: يبدأ المستشار بتحليل الوضع الراهن وتحديد المشاكل أو الفرص المتاحة.
- صياغة الرؤية أو المقترح: يقوم المستشار بصياغة الرؤية أو المقترح الخاص به بناءً على التحليل السابق وتحديد الخطوات المطلوبة لتحقيقه.
- تقديم الدعم والتفسير: يقدم المستشار الدعم اللازم للرؤية أو المقترح، ويوضح التفاصيل والمعلومات اللازمة لفهمه بشكل كامل.

د. تقديم تقييم مؤسسي شامل:

- جمع البيانات والمعلومات: يقوم المستشار بجمع البيانات والمعلومات المتاحة حول المؤسسة أو القطاع المعني بها.
- تحليل الأداء: يقوم المستشار بتحليل أداء المؤسسة بشكل شامل، مع التركيز على النقاط القوية والضعف والفرص والتهديدات.

- تقديم التوصيات: يقدم المستشار التوصيات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة، مع تحديد الخطوات المطلوبة لتنفيذها.
- توثيق التقييم: يتم توثيق التقييم بشكل دقيق وشفاف، مع توضيح المعايير والمعلومات المستخدمة في عملية التقييم والتوصيات المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي.
- متابعة وتقييم التنفيذ: يقوم المستشار بمتابعة تنفيذ التوصيات المقترحة وتقييم أدائها، ويقدم التعديلات اللازمة حسب الحاجة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
- تقديم التقارير الدورية: يقدم المستشار تقارير دورية للجهات المعنية توضح مستوى تنفيذ التوصيات والتطورات الحاصلة في أداء المؤسسة، مع تقديم التوصيات الإضافية حسب الحاجة.
- تقديم الدعم والتوجيه: يقدم المستشار الدعم والتوجيه المستمر للجهات المعنية في تنفيذ التوصيات وتحسين الأداء المؤسسي، مع توفير الإرشادات الضرورية لتجاوز التحديات.
- التفاعل والتواصل: يتفاعل المستشار بشكل فعال مع الجهات المعنية ويبقى في تواصل دائم لضمان فعالية العملية الاستشارية وتحقيق النتائج المرجوة.

عاشراً: استشارات المشكلات والحلول

أن منهجية عرض المشكلات وحلولها ومعالجتها التي يجب على المستشار إعتماها ، تتبع عدة خطوات متسلسلة لضمان فعالية العملية، وتشمل:

أ. تحديد المشكلة:

- تحديد البنود: يجب تحديد البنود الرئيسية للمشكلة بوضوح ودقة.
- تحليل الأسباب: يقوم المستشار بتحليل الأسباب والعوامل التي تسببت في المشكلة.
- ب. جمع المعلومات:
- جمع البيانات: يتم جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة من مصادر متعددة.
- تقييم البيانات: يتم تقييم وتحليل البيانات المجمعة لفهم الوضع بشكل أفضل وتحديد الاتجاهات والنماذج.

ج. تحليل البيانات:

- تحديد الأسباب الجذرية: يتم تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة من خلال تحليل البيانات والمعلومات.
- تحديد العوامل المؤثرة: يتم تحديد العوامل المؤثرة والمتربطة التي تسهم في المشكلة.

د. وضع الحلول:

- توليد الأفكار: يتم توليد الأفكار والخيارات الممكنة لحل المشكلة.
- تقييم الخيارات: يتم تقييم الخيارات المختلفة بناءً على معايير محددة مثل التكلفة، والوقت، والفعالية.

هـ. اتخاذ القرار:

- اختيار الحلول: يتم اختيار الحلول الأكثر ملاءمة بناءً على التقييم السابق.
- تحديد الخطوات التنفيذية: يتم تحديد الخطوات التنفيذية المحددة لتنفيذ الحلول المختارة.

و. تنفيذ الحلول:

- تخطيط التنفيذ: يتم وضع خطة تنفيذية تحدد الموارد المطلوبة والجدول الزمني والمسؤوليات.
- تنفيذ الخطة: يتم تنفيذ الخطة وفقاً للجدول الزمني والمسؤوليات المحددة.

ز. مراقبة ومتابعة:

- مراقبة التقدم: يتم مراقبة التقدم في تنفيذ الحلول وتقييم أداءها بانتظام.
- إجراء التعديلات اللازمة: يتم اتخاذ التعديلات اللازمة في حالة وجود أي تحديات أو مشاكل غير متوقعة.

ح. تقييم النتائج:

- تقييم الأثر: يتم تقييم النتائج والأثر النهائي للحلول المتبناة على حل المشكلة.
- توثيق التجربة: يتم توثيق التجربة وتوزيع الدروس المستفادة لتحسين العمليات المستقبلية.

الحادي عشر: المستشارون.. كيف يتم تقييمهم؟

تتخذ العديد من المؤسسات منهجية موضوعية خاصة لتقييم أداء مستشاريها ، تشمل عدة خطوات ، أهمها:

أ. وضع معايير التقييم: يجب تحديد معايير واضحة ومحددة مسبقاً لتقييم أداء المستشارين، تشمل المهارات، والإنجازات، والتفاعل مع العملاء.

ب. تقييم الأداء المستمر: يجب إجراء تقييم دوري لأداء المستشارين بشكل منتظم، وذلك من خلال مراقبة أداءهم خلال العمل وتقديم ردود فعل فورية.

ج. استخدام أدوات التقييم المناسبة: يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لتقييم أداء المستشارين، مثل المقابلات الشخصية، واستطلاعات الرضا، وتقييم النتائج.

د. توفير التدريب والتطوير: يجب توفير فرص التدريب والتطوير للمستشارين بناءً على نتائج التقييم، لتحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم.

هـ. المراجعات الدورية: يجب إجراء مراجعات دورية لأداء المستشارين بشكل منتظم، مع مناقشة الإنجازات والتحديات ووضع الخطط للتحسين.

و. التوجيه والدعم: يجب توفير التوجيه والدعم للمستشارين للمساعدة في تحقيق أهدافهم وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.

ز. الاعتراف بالإنجازات: يجب الاعتراف بالإنجازات والمساهمات الإيجابية للمستشارين، وتقدير جهودهم في تحقيق أهداف الحكومة.

الثاني عشر: جودة الاستشارة وحوكمتها

تعد متطلبات الجودة والحوكمة في مهام وعمل المستشار في القطاع العام ركناً أساسياً لضمان تقديم خدمات استشارية ذات كفاءة وفعالية عالية، وتشمل:

● متطلبات الجودة:

- التخطيط الاستراتيجي:

- وضوح الأهداف: تحديد أهداف واضحة ومحددة للاستشارة ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- التخطيط المنهجي: وضع خطة عمل مفصلة ومنهجية تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع.

ب. جمع وتحليل البيانات:

- البيانات الدقيقة: جمع بيانات دقيقة وشاملة من مصادر موثوقة.

- التحليل العميق: إجراء تحليلات عميقة وشاملة للبيانات لاستخلاص النتائج ذات الصلة.

ج. تقديم التوصيات:

- التوصيات القابلة للتنفيذ: تقديم توصيات واضحة وقابلة للتنفيذ مبنية على الأدلة والتحليلات.

- الابتكار: تقديم حلول مبتكرة للتحديات والمشكلات القائمة.

د. إعداد التقارير:

- التقارير الشاملة: إعداد تقارير شاملة ومفصلة تغطي جميع جوانب العمل الاستشاري.

- الوضوح والشفافية: تقديم المعلومات بشكل واضح وشفاف وسهل الفهم لأصحاب المصلحة.

هـ. التدريب والتطوير المهني:

– التعليم المستمر: التزام المستشار بالتعليم المستمر والتطوير المهني لضمان مواكبة أحدث التطورات في مجاله.

– المشاركة في ورش العمل: حضور ورش العمل والمؤتمرات التدريبية لتعزيز المهارات والمعرفة.

● متطلبات الحوكمة:

أ. الشفافية والمساءلة:

– الشفافية في العمليات: ضمان الشفافية في جميع العمليات والإجراءات الاستشارية.

– المساءلة: وضع آليات واضحة للمساءلة لضمان تحمل المستشار المسؤولية عن قراراته وأفعاله.

ب. الامتثال للقوانين واللوائح:

– الامتثال القانوني: الامتثال لجميع القوانين واللوائح الحكومية المعمول بها.

– السياسات الداخلية: اتباع السياسات والإجراءات الداخلية للمؤسسة بشكل دقيق.

ج. إدارة النزاهة والأخلاقيات:

– المدونات السلوكية: الالتزام بمدونات السلوك والأخلاقيات المهنية.

– منع تضارب المصالح: اتخاذ خطوات فعالة لمنع تضارب المصالح وضمان النزاهة في العمل.

د. إدارة المخاطر:

– تحليل المخاطر: إجراء تحليل دوري للمخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها.

– إجراءات الطوارئ: وضع إجراءات طوارئ للتعامل مع الأزمات والمشكلات غير المتوقعة.

هـ. التقييم والمراجعة:

– التقييم المستمر: إجراء تقييم مستمر للأداء وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

– المراجعة الدورية: إجراء مراجعات دورية للعملية الاستشارية لتحسين الأداء وضمان الجودة.

● الكفاءات والمهارات المطلوبة لتحقيق الجودة والحوكمة:

أ. المهارات الفنية:

– التحليل والتقييم: القدرة على تحليل البيانات وتقييم النتائج بشكل دقيق.

– التخطيط والتنظيم: مهارات قوية في التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت.

ب. المهارات الشخصية:

- التواصل الفعال: القدرة على التواصل بفعالية شفهيًا وكتابيًا.
- القيادة والتوجيه: مهارات قيادية قوية وقدرة على توجيه الفرق وتحفيزها.

ج. الكفاءات الأخلاقية:

- النزاهة: الالتزام بالنزاهة والأخلاقيات المهنية في جميع الأوقات.
- المسؤولية: تحمل المسؤولية عن القرارات والتصرفات الشخصية والمهنية.

• المعايير الدولية والإرشادات:

أ. معايير ISO:

- **ISO 9001**: نظام إدارة الجودة الذي يحدد متطلبات جودة الخدمات.
- **ISO 31000**: معايير إدارة المخاطر التي تحدد كيفية التعامل مع المخاطر بفعالية.

ب. الممارسات المثلى:

- **إرشادات PMBOK**: معايير إدارة المشاريع من معهد إدارة المشاريع (PMI) والتي تشمل أفضل الممارسات في إدارة المشاريع.

- **إرشادات ITIL**: إطار عمل لتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال وذي جودة عالية.

• التفاعل مع أصحاب المصلحة:

أ. إشراك أصحاب المصلحة:

- **الاستماع والاهتمام**: الاستماع بعناية لاحتياجات وآراء أصحاب المصلحة وأخذها في الاعتبار.
- **التعاون والتنسيق**: التعاون بفعالية مع مختلف أصحاب المصلحة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

ب. التغذية الراجعة:

- **جمع التغذية الراجعة**: جمع التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة بشكل منتظم.
- **تحليل التغذية الراجعة**: استخدام التغذية الراجعة لتحسين العمليات والخدمات الاستشارية.

● الأدوات والتقنيات:

أ. استخدام التكنولوجيا:

– أدوات التحليل: استخدام أدوات وبرامج تحليل البيانات الحديثة.

– إدارة المشاريع: استخدام برامج وأدوات إدارة المشاريع لمتابعة وتقييم الأداء.

ب. التكنولوجيا الحديثة:

– الابتكار التكنولوجي: تبني التكنولوجيا الحديثة والابتكار لتعزيز كفاءة وفعالية العمل الاستشاري.

– التحليل الرقمي: استخدام التحليل الرقمي وأدوات التحليل المتقدمة لتحسين عملية اتخاذ القرار.

● الثقافة التنظيمية:

أ. بيئة العمل الداعمة:

– الثقافة التنظيمية: العمل في بيئة تشجع على النزاهة والشفافية والتعاون.

– الدعم المؤسسي: الحصول على دعم وتوجيه من القيادة والإدارة العليا.

ب. التعليم والتطوير:

– التعليم المستمر: دعم برامج التعليم والتطوير المستمر لتعزيز مهارات المستشارين.

– الابتكار والتطوير: تشجيع الابتكار وتطوير أفكار جديدة لتحسين الأداء.

الثالث عشر: رقمنة الاستشارات

تسعى أغلب المؤسسات المتقدمة إلى تمكين مستشاريها بأحدث الوسائل والتقنيات التي تضمن تحقيق إنتاجية

استشارية ذات جدوى ونفع موضوعي واحترافي ، ومن هذه البرامج المساعدة:

أ. برامج إدارة المشاريع:

● Microsoft Project

– الاستخدام: تخطيط وإدارة المشاريع، جدولة المهام، تخصيص الموارد، وتتبع التقدم.

– الميزات: إنشاء جداول زمنية، تتبع الميزانيات، وإعداد التقارير.

● Trello

– الاستخدام: إدارة المشاريع باستخدام لوحات كانبان لتنظيم المهام والمشاريع.

– الميزات: سهولة الاستخدام، القوائم، البطاقات، المواعيد النهائية.

● Asana:

- الاستخدام: تعاون الفرق على المشاريع وتنظيم العمل.
 - الميزات: تخطيط المشاريع، تعيين المهام، تتبع التقدم، وإعداد التقارير.
- ب. أدوات التحليل وإدارة البيانات:

● Microsoft Excel:

- الاستخدام: تحليل البيانات، إنشاء الجداول المحورية، الرسم البياني.
- الميزات: وظائف متقدمة لتحليل البيانات، أدوات تصور البيانات.

● Tableau:

- الاستخدام: تحليل البيانات وتصويرها بطريقة مرئية.
- الميزات: إنشاء لوحات معلومات تفاعلية، تقارير مرئية مفصلة.

● SPSS (Statistical Package for the Social Sciences):

- الاستخدام: التحليل الإحصائي للبيانات.
 - الميزات: إجراء التحليلات الإحصائية المعقدة، اختبار الفرضيات.
- ج. أدوات إدارة الوثائق والتعاون:

● Microsoft SharePoint:

- الاستخدام: إدارة الوثائق والتعاون المؤسسي.
- الميزات: مشاركة الملفات، إدارة المشاريع، إعداد التقارير.

● Google Workspace (formerly G Suite):

- الاستخدام: التعاون السحابي، إدارة المستندات، البريد الإلكتروني، التقويم.
- الميزات: Google Drive، Google Sheets، Google Docs.

● Dropbox:

- الاستخدام: تخزين ومشاركة الملفات بشكل سحابي.
- الميزات: مزامنة الملفات عبر الأجهزة، مشاركة آمنة للملفات.

د. أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM):

● Salesforce

- الاستخدام: إدارة علاقات العملاء، تتبع التفاعلات مع العملاء.
- الميزات: تتبع العملاء المحتملين، إدارة المبيعات، إعداد التقارير والتحليلات.

● Zoho CRM

- الاستخدام: إدارة علاقات العملاء، أتمتة العمليات التجارية.
- الميزات: تتبع العملاء المحتملين، إدارة المبيعات، تحليلات الأعمال.

ه. أدوات التواصل والاتصال:

● Microsoft Teams

- الاستخدام: التعاون والتواصل الفوري، اجتماعات الفيديو.
- الميزات: الدردشة، الاجتماعات، مشاركة الملفات، تكامل مع أدوات Microsoft الأخرى.

● Zoom

- الاستخدام: الاجتماعات الافتراضية، ندوات الويب، الفيديو كونفرنس.
- الميزات: الاجتماعات عالية الجودة، مشاركة الشاشة، غرف الاجتماعات الافتراضية.

● Slack

- الاستخدام: تواصل الفريق والتعاون في الوقت الحقيقي.
- الميزات: الدردشة الفورية، القنوات التنظيمية، تكامل مع التطبيقات الأخرى.

و. أدوات التحليل والتخطيط المالي:

● QuickBooks

- الاستخدام: إدارة المحاسبة والمالية.

- الميزات: تتبع النفقات، إعداد الفواتير، التقارير المالية.

● SAP ERP

- الاستخدام: تخطيط موارد المؤسسة، إدارة العمليات التجارية.
- الميزات: إدارة المالية، الموارد البشرية، المشتريات، وإعداد التقارير.

● Oracle Financials

- الاستخدام: إدارة المحاسبة والمالية في المؤسسات الكبيرة.
 - الميزات: المحاسبة المالية، إدارة الميزانية، التقارير والتحليل المالي.
- ز. أدوات إدارة المخاطر:

● Risk Watch

- الاستخدام: تقييم وإدارة المخاطر.
- الميزات: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، وضع خطط التخفيف.

● LogicManager

- الاستخدام: إدارة المخاطر المؤسسية.
- الميزات: تحليل المخاطر، وضع الخطط الاستراتيجية، إعداد التقارير.

ح. أدوات التحليل الجغرافي (GIS):

● ArcGIS

- الاستخدام: تحليل البيانات الجغرافية وإعداد الخرائط.
- الميزات: رسم الخرائط، التحليل الجغرافي، إدارة البيانات المكانية.

● QGIS

- الاستخدام: تطبيق نظام المعلومات الجغرافية مفتوح المصدر.
- الميزات: أدوات التحليل المكاني، إعداد الخرائط، تكامل البيانات.

ط. أدوات أتمتة العمليات الروبوتية (RPA):

● UiPath

- الاستخدام: أتمتة العمليات المتكررة باستخدام الروبوتات البرمجية.
- الميزات: تصميم العمليات، تشغيل الروبوتات، مراقبة العمليات.

● Blue Prism

- الاستخدام: أتمتة العمليات التجارية.
- الميزات: أتمتة العمليات الروبوتية، تكامل الأنظمة، إدارة العمليات.

ي. أدوات تطوير البرمجيات:

• GitHub

- الاستخدام: إدارة مستودعات الأكواد المصدرية، التعاون بين المطورين.
- الميزات: التحكم في الإصدارات، مراجعة الأكواد، التكامل مع أدوات CI/CD.

• JIRA

- الاستخدام: إدارة المشاريع البرمجية، تتبع الأخطاء.
- الميزات: إدارة المهام، تعقب الأخطاء، إعداد التقارير.

الرابع عشر: حوكمة مصادر المعلومات الاستشارية

ينبغي ان تتوفر مجموعة شروط ومعايير مصادر البيانات والمعلومات التي يجب على المستشار اعتمادها ، وأهمها:

أ. الدقة والصحة: يجب أن تكون المعلومات دقيقة وصحيحة وموثوقة، ومستمدة من مصادر موثوقة ومعتمدة.

ب. الشمولية: يجب أن تشمل المعلومات كافة الجوانب ذات الصلة بالموضوع المعني وأن تكون شاملة لضمان فهم الوضع بشكل كامل.

ج. النزاهة والموضوعية: يجب أن تكون المعلومات خالية من التحيز والتأثيرات الشخصية أو المصلحة الخاصة، ويجب أن تعكس واقع الوضع بشكل موضوعي.

د. الحدثة والتحديث: يجب أن تكون المعلومات محدثة وتعكس الوضع الراهن والتطورات الأخيرة في المجال المعني به.

هـ. القانونية والأخلاقية: يجب أن تلتزم المعلومات بالقوانين والأنظمة المعمول بها، وتحترم القيم والمبادئ الأخلاقية.

و. الشفافية: يجب أن تكون مصادر البيانات والمعلومات شفافة ومتاحة للجميع، وأن يكون للمستشار الوصول إليها بسهولة.

ز. التحقق والتدقيق: يجب أن يتم التحقق من مصادر البيانات والمعلومات وتدقيقها لضمان دقتها وموثوقيتها.

ح. التوثيق: يجب توثيق مصادر البيانات والمعلومات المستخدمة في تحليل المشكلات وصياغة الآراء لتسهيل الرجوع إليها والتحقق منها.

ط. التوافر: يجب أن تكون المعلومات متاحة ومنسقة بشكل جيد للوصول إليها بسهولة وفي الوقت المناسب.

الخامس عشر: الحصانة الاستشارية

تُعتمد لدى المؤسسات جُمله من الاجراءات لضمان عدم القصور أو التقصير أو الفساد في الآراء والاستشارات التي يقدمها المستشار ، منها:

أ. تعزيز النزاهة والشفافية: تشجيع المستشارين على الالتزام بمبادئ النزاهة والشفافية في أداء أعمالهم، وتقديم الآراء والاستشارات بموضوعية وبعيدة عن أية مصالح شخصية أو مالية.

ب. وضع معايير السلوك الأخلاقي: تحديد معايير وقواعد السلوك الأخلاقي التي يجب على المستشارين اتباعها في أداء وظائفهم، وضمان الالتزام بها بشكل صارم.

ج. التدريب والتوعية: توفير التدريب المستمر والتوعية للمستشارين بشأن مخاطر القصور والتقصير والفساد، وتعريفهم بالإجراءات اللازمة للوقاية منها ومعالجتها.

د. مراجعة ومتابعة الأداء: إجراء مراجعات دورية لأداء المستشارين وتقييم نوعية الآراء والاستشارات التي يقدمونها، والتحقق من تطبيق معايير النزاهة والشفافية.

هـ. الرقابة والمراقبة: إنشاء آليات رقابة ومراقبة فعّالة لمتابعة أداء المستشارين وكشف أي ممارسات غير ملتزمة بالمعايير الأخلاقية أو المخالفة للقوانين.

و. الإبلاغ والشكاوى: توفير آليات للإبلاغ الآمن والسريع عن أية مخالفات أو حالات فساد محتملة، وتقديم ضمانات للمبلغين بعدم تعرضهم للانتقام.

ز. التحقق والتحقيق: إجراء التحقيقات اللازمة في حالة تلقي شكاوى أو اكتشاف حالات انتهاك للمعايير الأخلاقية، واتخاذ الإجراءات اللازمة ضد المخالفين.

ح. تطبيق العقوبات: تحديد عقوبات مناسبة للمستشارين الذين يتورطون في حالات القصور أو التقصير أو الفساد، وتطبيقها بشكل صارم وعادل.

السادس عشر: المراسلات الاستشارية

وظيفة المستشار من الوظائف القيادية الخاصة لذا تتطلب كتابة: (المخاطبات والمراسلات الإدارية والدراسات والأبحاث) الالتزام بمنهجيات وأساليب محددة لضمان الدقة والاحترافية، تشمل:

أ. تحديد الهدف: يجب أن تبدأ المخاطبة أو الدراسة بتحديد الهدف الرئيسي، مثل تقديم توصيات أو تحليل مشكلة محددة.

ب. البحث والتحليل: قبل كتابة المخططة أو الدراسة، يجب إجراء البحث وجمع البيانات اللازمة وتحليلها بشكل دقيق.

ج. تنظيم البيانات: يجب تنظيم البيانات بشكل منهجي ومنطقي لتسهيل فهمها واستخدامها في صياغة الرسالة الاستشارية.

د. التصميم الهيكلي: ينبغي تصميم المراسلة أو الدراسة بشكل منظم ومنهجي، مع تقسيمها إلى أقسام مختلفة تشمل المقدمة والموضوع والتحليل والتوصيات.

هـ. استخدام اللغة الواضحة والمهنية: يجب استخدام لغة واضحة ومهنية في كتابة المراسلات والدراسات، مع تجنب اللغة العامية والمصطلحات الصعبة.

و. استشهاد المصادر: يجب تقديم مصادر البيانات والمعلومات المستخدمة في الدراسة بشكل صحيح وفقاً لأسلوب الاستشهاد المعتمد.

ز. مراجعة وتحرير: يجب مراجعة المخططة أو الدراسة بشكل دقيق للتأكد من عدم وجود أخطاء إملائية أو جمل غير واضحة.

ح. التوقيع والتوزيع: بعد الانتهاء من كتابة المراسلة أو الدراسة، يجب توقيعها من قبل المسؤولين المختصين وتوزيعها على الأطراف المعنية.

ط. تقديم الرأي الاستشاري: يجب تقديم الرأي الاستشاري بشكل علمي واحترافي مع توضيح المعايير والمعايير المستخدمة في تقديم هذا الرأي.

وعلى سبيل المثال التطبيقي لذلك، ممكن توضيح الاتي:

مثال 1/ تقديم توصية

أ. تحديد الهدف/مثال: هدف المراسلة الاستشارية هو تقديم توصيات لتحسين كفاءة استخدام الموارد في القطاع العام.

ب. البحث والتحليل/مثال: جمع بيانات حول استخدام الموارد الحالي في القطاع العام من خلال مراجعة التقارير الحكومية وإجراء مقابلات مع المسؤولين الحكوميين.

ج. تنظيم البيانات/مثال: تنظيم البيانات في جدول يشمل الموارد المستخدمة حالياً والمشكلات المحتملة والتوصيات المقترحة.

د. التصميم الهيكلي/مثال: تقسيم المراسلة إلى مقدمة تشرح الغرض، والموضوع الذي يتم مناقشته، والتحليل الذي يوضح النتائج، والتوصيات التي تقدم.

هـ. استخدام اللغة الواضحة والمهنية/مثال: استخدام جمل واضحة مثل "توصيات الدراسة تشير إلى ضرورة تحسين إجراءات إدارة المشاريع" بدلاً من "يجب على الحكومة تطوير إجراءات أفضل".

و. استشهاد المصادر/مثال: تقديم الإحصائيات والبيانات المستخدمة مع استشهادات دقيقة مثل "وفقاً لتقرير وزارة التخطيط في عام 2020".

ز. مراجعة وتحضير/مثال: تحرير المراسلة للتأكد من أن النص واضح ومنظم، ومراجعتها للتأكد من عدم وجود أخطاء إملائية أو غير واضحة.

ح. التوقيع والتوزيع/مثال: توقيع المراسلة من قبل المسؤول المختص وتوزيعها على الجهات المعنية مثل وزارات الحكومة ذات الصلة.

ط. تقديم الرأي الاستشاري/مثال: تقديم الرأي الاستشاري مع توضيح الأسس العلمية المستخدمة، مثل "يوصى باتخاذ إجراءات لتحسين كفاءة استخدام الموارد بناءً على تحليل البيانات الاقتصادية والاجتماعية".

مثال 2/ تقديم مقترح سياسة عامة:

أ. تحديد الغرض والهدف/مثال: الغرض من سياسة تشجيع الاستدامة البيئية هو تقليل الآثار السلبية على البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

ب. تحليل الوضع الحالي/مثال: يتضمن التحليل تقييم الانبعاثات البيئية الحالية واستخدام الموارد الطبيعية وتأثير ذلك على البيئة والمجتمع.

ج. البحث والمراجعة/مثال: جمع بيانات حول استخدام الموارد الطبيعية والممارسات الصناعية المستخدمة من مصادر موثوقة مثل التقارير الحكومية والأبحاث الأكاديمية.

د. تحديد الأهداف الفرعية/مثال: تحديد أهداف محددة مثل تقليل الانبعاثات الكربونية بنسبة معينة خلال فترة زمنية محددة.

هـ. صياغة السياسة/مثال: "تعتمد الحكومة تنفيذ سياسة لتحفيز استخدام الطاقة المتجددة من خلال تقديم حوافر مالية للشركات التي تستثمر في مشاريع الطاقة البديلة، وتذكر التفاصيل المتعلقة بهذه السياسة المقترحة.

و. التدقيق والتصحيح/مثال: يتم التحقق من دقة السياسة وملاءمتها للهدف المحدد من خلال استشارة الخبراء والمعنيين.

ز. المراجعة والاعتماد/مثال: بعد تصحيح السياسة، يتم مراجعتها من قبل الجهة المعنية واعتمادها رسمياً.

ح. التوزيع والتنفيذ/ مثال: بعد مصادقة الجهة العليا، يتم نشر السياسة وتوزيعها على الأطراف المعنية، ويتم بدء تنفيذ الإجراءات المقترحة.

السابع عشر: إدارة منظومة العلاقات الاستشارية

تستند علاقة المستشار مع كل من رئيسه المباشر الأعلى، زملاءه المستشارين، ومرؤوسيه على عدة عوامل ومحددات، يمكن توضيحها بالآتي:

أ. العلاقة مع رئيسه المباشر الأعلى:

● طبيعة العلاقة:

- تكون علاقة المستشار مع رئيسه المباشر الأعلى عادةً علاقة توجيهية وتعاونية، حيث يتولى المستشار مهامه ويقدم استشاراته بناءً على توجيهات رئيسه.

● محددات العلاقة:

- الثقة: يعتمد نجاح العلاقة بين المستشار ورئيسه المباشر على مدى الثقة المتبادلة والتفاهم بينهما.

- الاتصال: تسهم جودة التواصل بينهما في تحديد توقعات العمل وتوجيهاته.

ب. العلاقة مع زملاءه المستشارين:

● طبيعة العلاقة: تكون العلاقة مع الزملاء المستشارين غالبًا علاقة تعاونية وداعمة، حيث يتشاركون المعرفة والخبرات لتحقيق الأهداف المشتركة.

● محددات العلاقة:

- التعاون والتفاعل: يعتمد نجاح العمل الجماعي بين المستشارين على مستوى التعاون والتفاعل بينهم.

- تبادل المعرفة: يسهم تبادل المعرفة والخبرات في تحسين أداء الجميع وتعزيز القدرات الفردية.

ج. العلاقة مع مرؤوسيه:

● طبيعة العلاقة: تكون العلاقة مع مرؤوسي المستشار عادةً علاقة قيادية وتوجيهية، حيث يقوم المستشار بتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة.

● محددات العلاقة:

- القيادة الفعّالة: تعتمد نجاح العلاقة بين المستشار ومرؤوسيه على مهارات القيادة الفعّالة، مثل التوجيه والتحفيز والتواصل.
 - الدعم والتطوير: يسهم تقديم الدعم والتطوير لمرؤوسيه في تعزيز الثقة والأداء العالي.
- تلك العلاقات تتطلب التوازن بين القيادة والتوجيه، وبين التعاون والتفاعل، وتعزيز الثقة والتفاهم المتبادلين، لضمان تحقيق الأهداف بنجاح وتطوير بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

الثامن عشر: مظاهر الفساد الاستشاري ومعالجته

يندرج عمل المستشار في واحدة من المرتكزات المهمة في العمل والاداء الوظيفي كونه يمثل ركناً أساساً في منظومة صناعة القرار في المستويات القيادية العليا للمؤسسة ، مما يُتيح له التعامل مع مختلف الشخوص والقضايا والتي قد تدفعه لامكانية الوقوع في جوانب القصور أو التقصير والفساد نتيجة لعدة عوامل، سواء كانت ذاتية أو بيئية، تشمل:

● أوجه القصور:

أ. نقص الكفاءة والمعرفة:

- قلة الخبرة: عدم كفاية الخبرة العملية في المجال المعني قد يؤدي إلى تقديم مشورات غير فعالة أو غير مدروسة بشكل جيد.
 - عدم التحديث المهني: عدم مواكبة التطورات الحديثة في مجال العمل أو عدم المشاركة في برامج التدريب والتطوير المستمر.
- ب. ضعف التحليل والتقييم:

- تحليل بيانات غير دقيق: الاعتماد على بيانات غير دقيقة أو غير كافية قد يؤدي إلى توصيات غير صحيحة.
 - عدم القدرة على تقييم الأداء: ضعف القدرة على تقييم الأداء وقياس النتائج بشكل فعال.
- ج. قصور في التخطيط الاستراتيجي:

- تخطيط غير كاف: عدم القدرة على وضع خطط استراتيجية فعالة تتماشى مع أهداف المؤسسة.
- إدارة غير فعالة للتغيير: عدم القدرة على إدارة التغيير بفعالية داخل المؤسسة.

● أوجه التقصير:

أ. التواصل غير الفعال:

- ضعف التواصل: قصور في مهارات الاتصال، مما يؤدي إلى سوء فهم بين المستشار وأصحاب المصلحة.

- عدم القدرة على الإقناع: عدم القدرة على تقديم حجج مقنعة أو توصيل الأفكار بشكل فعال.

ب. إدارة الوقت السيئة:

- سوء التنظيم: عدم القدرة على تنظيم العمل وإدارة الوقت بفعالية.

- تأخير في تقديم التقارير: التأخر في تقديم التقارير أو التوصيات مما يؤثر على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ج. التعامل مع الضغوط:

- عدم القدرة على التكيف: عدم القدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة أو التعامل مع الضغوط العالية.

- ضعف القدرة على حل المشكلات: عدم القدرة على معالجة المشكلات بفعالية في الوقت المناسب.

● أوجه الفساد المحتملة:

أ. التضارب في المصالح:

- العلاقات الشخصية: وجود علاقات شخصية قد تؤدي إلى تضارب في المصالح واتخاذ قرارات غير موضوعية.

- التحيز: التحامل أو التحيز نحو جهات أو أفراد معينين لأسباب شخصية أو مادية.

ب. الفساد المالي:

- الرشوة: قبول أو طلب الرشوة لتقديم توصيات أو اتخاذ قرارات معينة.

- العمولات غير الشرعية: الحصول على عمولات أو مكافآت غير مشروعة مقابل تقديم استشارات أو خدمات معينة.

ج. استغلال المنصب:

- استغلال السلطة: استخدام المنصب لتحقيق مكاسب شخصية على حساب المؤسسة أو المصلحة العامة.

– إساءة استخدام الموارد: استخدام الموارد العامة لأغراض شخصية أو غير مهنية.

● أوجه الإخفاق التنظيمي:

أ. ضعف الحوكمة:

– عدم الامتثال: عدم الامتثال للسياسات واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

– غياب المساءلة: عدم وجود آليات للمساءلة والمحاسبة الفعالة داخل المؤسسة.

ب. سوء إدارة الموارد:

– إهدار الموارد: سوء إدارة الموارد المالية والبشرية مما يؤدي إلى هدر الموارد.

– تخصيص غير فعال للموارد: تخصيص غير فعال للموارد مما يؤثر على تنفيذ المشاريع والمبادرات بفعالية.

● أسباب وعوامل القصور والتقصير والفساد:

أ. بيئة العمل غير المواتية:

– الضغط المؤسسي: ضغط العمل الزائد أو البيئات التنظيمية غير الداعمة.

– نقص الدعم: عدم الحصول على الدعم الكافي من القيادة أو الزملاء.

ب. ضعف الهيكل التنظيمي:

– عدم وضوح المسؤوليات: عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.

– نقص الرقابة: غياب الرقابة والإشراف الكافي على عمل المستشارين.

ج. الثقافة التنظيمية السلبية:

– الثقافة المتساهلة: ثقافة مؤسسية تتسامح مع الفساد أو التقصير.

– نقص القيم الأخلاقية: غياب القيم الأخلاقية والمعايير المهنية العالية.

● أهم الإجراءات الوقائية لتجنب القصور والتقصير والفساد:

أ. تعزيز الشفافية والمساءلة:

– تطبيق سياسات الشفافية: تعزيز الشفافية في جميع العمليات والإجراءات.

– إنشاء آليات للمساءلة: وضع آليات فعالة للمساءلة والمحاسبة.

ب. التطوير المستمر:

– التدريب والتطوير المهني: توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للمستشارين.

- تحفيز التعلم المستمر: تشجيع المستشارين على متابعة أحدث التطورات في مجالات تخصصهم.
ج. تعزيز الأخلاقيات المهنية:

- وضع مدونات سلوك: إنشاء مدونات سلوك مهنية تلزم الجميع بالمعايير الأخلاقية العالية.

- تعزيز القيم: تعزيز القيم الأخلاقية والنزاهة في بيئة العمل.

د. الرقابة والإشراف:

- تعزيز الرقابة: تعزيز آليات الرقابة والإشراف على عمل المستشارين.

- المراجعة الدورية: إجراء مراجعات دورية للأداء وللعمليات الداخلية لضمان الامتثال.

مصادر مهمة

• كتب عربية:

1. إدارة الاستشارات العامة: منهج متكامل، د. محمد عبد الفتاح، 2019، دار الكتاب العرب، القاهرة، مصر.

2. الاستشارات الإدارية: الأسس والمنهجيات، د. خالد عبد الله النجار، 2020، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.

3. المستشار في القطاع الحكومي: الأدوار والتحديات، د. أحمد محمد الهاشمي، 2018، دار العلم للملايين، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

• كتب أجنبية:

1. Management Consulting: Delivering an Effective Project, Philip A. Wickham, 2017, Pearson Education, UK.
2. The Trusted Advisor, David H. Maister, Charles H. Green, and Robert M. Galford, 2000, Free Press, USA.
3. Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used, Peter Block, 2011, Pfeiffer, USA.
4. Consulting for Government: Matching Expertise with Need, Mark H. Moore, 2014, Brookings Institution Press, USA.

المستشارون القياصرة.. ثورةُ الخبرة

المحاضرة الثانية والخمسون

المستشارون القياصرة.. ثورة الخبرة

"النُصح الإستشاري؛ طوقُ نجاة الحاضر وفنارُ استثمار المستقبل"

د.عقيل محمود الخزعلي

أولاً: المستشارون القياصرة

مصطلح "المستشارون القياصرة" هو مصطلح يُستخدم في السياسة والحكومة ليشير إلى مجموعة من المستشارين الذين يتمتعون بنفوذ كبير داخل الحكومة أو السلطة القائمة. يعود أصل المصطلح إلى الرومانية القديمة، حيث كان القيصر يحاط بمستشارين يقدمون له النصائح والمشورة في قضايا الحكم والسياسة.

التعريف:

المستشارون القياصرة هم مجموعة من الأشخاص المؤثرين داخل الحكومة أو النظام السياسي يتمتعون بنفوذ كبير في صنع القرارات وتحديد السياسات. يمكن أن يكون لديهم تأثير ملحوظ على سير الحكم والسياسات العامة.

دلالة المصطلح:

النفوذ والقوة: يُشير المصطلح إلى الأفراد الذين يمتلكون نفوذاً وسلطة داخل الحكومة أو النظام السياسي، ويتمتعون بقدر كبير من السلطة في صناعة أو اتخاذ القرارات.

المشورة والنصائح: يعكس المصطلح الفكرة التقليدية للمستشارين الذين يقدمون المشورة والنصائح للزعماء السياسيين أو القادة الحاكمين.

التأثير السياسي: يدل المصطلح على الأشخاص الذين لهم تأثير كبير على السياسات العامة وسير الأحداث داخل الحكومة، ويمكن أن يكون لهم دور محوري في توجيه السياسات واتخاذ القرارات.

التمثيل السياسي: يُعتبر المستشارون القياصرة أحياناً بمثابة التمثيل السياسي للزعيم أو الحاكم، حيث يتحدثون بالنيابة عنه ويعبرون عن رؤيته وسياسته.

السيطرة والسلطة:

يمكن أن يكون لديهم سيطرة وسلطة كبيرة على الحكم والقرارات السياسية دون تدخل من القوى الأخرى.

يمتلكون غالباً القدرة على تحديد مصير الدولة وتوجيه سير الأحداث السياسية.

العلاقات والاتصالات:

يتمتعون بشبكات علاقات واسعة النطاق داخل وخارج الحكومة تمكنهم من التأثير وتحقيق أهدافهم. يستخدمون الاتصالات السياسية والعلاقات العامة لتعزيز مواقفهم ودعم سياساتهم.

ثانياً: التكييف القانوني

يتعلق الاستناد القانوني والدستوري لدور المستشارين القياصرة بالأنظمة السياسية المحددة والتشريعات النافذة في كل دولة، ومنها:

الدستور:

قد يحدد الدستور دور وصلاحيات المستشارين والمستشارون القياصرة في الحكومة. يمكن أن يتضمن الدستور أحكاماً تنص على تشكيل هذه الهيئات وصلاحياتها وعلاقتها بالسلطات الأخرى في الدولة.

التشريعات:

يمكن أن تكون هناك قوانين وتشريعات تنظم تشكيل وعمل المستشارين القياصرة وتحدد صلاحياتهم ووظائفهم.

يمكن أن تكون هذه التشريعات جزءاً من النظام القانوني للدولة وتعكس السياق القانوني والتاريخي للحكومة والسلطة السياسية.

القرارات القضائية:

قد تكون هناك قرارات قضائية تؤكد على صلاحيات المستشارين القياصرة أو تحددها بناءً على تفسيرات للدستور أو التشريعات المعمول بها.

تلعب القرارات القضائية دوراً مهماً في توجيه وتحديد حدود سلطات المستشارين والمؤسسات الحكومية الأخرى.

السياق السياسي:

يمكن أن يكون للعادات والتقاليد السياسية دور في تحديد دور وسلطات المستشارين القياصرة.
يعكس السياق السياسي والثقافي للبلد التفاعل بين مختلف اللاعبين السياسيين والمؤسسات الحكومية.

ثالثاً: مؤسسات الاستشارات الحكومية.. تجارب

تمتلك العديد من الدول مؤسسات للإستشارات للقطاع العام، حيث تحتل مكانة سامقة في منظومة صنع القرار في الدولة، منها:

الولايات المتحدة الأمريكية: تتوفر في الولايات المتحدة العديد من شركات الاستشارات التي تعمل

مع الحكومة الفيدرالية والمؤسسات الحكومية على تقديم الاستشارات في مجالات متنوعة مثل السياسات العامة، وإدارة المشاريع، وتحليل البيانات، وغيرها.

المملكة المتحدة: توجد في المملكة المتحدة شركات استشارية متخصصة في تقديم الخدمات للحكومة

والقطاع العام، وتشمل هذه الخدمات التحليل الاقتصادي، وتقديم النصائح في مجالات السياسات العامة، وتنمية المهارات الإدارية.

أستراليا: تتمتع أستراليا بشركات استشارية تعمل على تقديم الخدمات للحكومة الفيدرالية والمحلية في

مجالات مثل البنية التحتية، والبيئة، والصحة، وتطوير السياسات الاجتماعية والاقتصادية.

كندا: تعمل شركات استشارية كندية مع الحكومة الفيدرالية والمحلية على تقديم الاستشارات في مجالات

متنوعة مثل الإدارة العامة، وتطوير السياسات، وإدارة المشاريع الحكومية.

الهند: توجد في الهند شركات استشارية تعمل مع الحكومة المركزية والولايات في مجالات مثل التخطيط

الاستراتيجي، وتنمية المناطق الريفية، وتحسين الخدمات العامة.

رابعاً: مركزه الجهد الاستشاري الوطني

تستوجب (المستجدات والمتغيرات والتعقيدات) الطارئة على الساحات: الوطنية والإقليمية والدولية، إنبراء الحكومة لتأسيس المركز التخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام في العراق ووفقاً لمثال المضامين الآتية:

المهام والصلاحيات:

الإدارة التنفيذية:

تطوير الاستراتيجيات وتحديد الأولويات الاستشارية للمركز بالتعاون مع الحكومة والجهات المعنية.

توجيه وإدارة الأقسام المختلفة وضمان تحقيق الأهداف المحددة.

الأقسام الرئيسية:

قسم الاستشارات الاقتصادية:

تقديم الاستشارات في مجالات الاقتصاد والتجارة والاستثمارات العامة والخاصة.

تحليل البيانات الاقتصادية وتقديم النصائح للحكومة حول السياسات الاقتصادية.
قسم الاستشارات الاجتماعية والسياسية:

تقديم الاستشارات حول الحوكمة وتعزيز المشاركة المدنية وتحسين الخدمات العامة.
تحليل السياسات الاجتماعية والسياسات العامة وتقديم النصائح لتحسينها.
قسم الاستشارات البيئية والتنمية:

تقديم الاستشارات للحكومة في مجال حفظ البيئة وتنمية الموارد الطبيعية بطرق مستدامة.
تحليل السياسات التنموية وتقديم النصائح لتحقيق التنمية المستدامة في العراق.
قسم تحليل البيانات والبحوث:

جمع البيانات وتحليلها لفهم التحديات والفرص في القطاع العام.
إجراء البحوث وإعداد التقارير والمقترحات لتحسين أداء الحكومة وتطوير السياسات.

التنظيم والأساليب:

يتم تنظيم المركز بشكل هرمي، حيث يتبع الإدارة التنفيذية نموذج القيادة الشاملة.
تعتمد الأساليب على البحث العلمي وتحليل البيانات لتقديم الاستشارات ذات الجودة العالية والنتائج الموثوقة.

السياقات والإجراءات:

يعمل المركز في إطار قانوني ومؤسسي وفقاً للقوانين واللوائح المحلية.
يتبع المركز إجراءات دقيقة في جمع البيانات وتحليلها وتقديم النصائح بناءً عليها.
تتم مراجعة وتقييم أداء المركز بانتظام لضمان الجودة والفعالية في الخدمات المقدمة.
هذه بعض التفاصيل التي قد توضح كيفية تنظيم وعمل مركز تخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام في العراق، وتوضح الإجراءات والأساليب المستخدمة في تقديم الخدمات بشكل فعال وفعال.

أو بالامكان تأليف لـ "المجلس الاستشاري للتنمية الوطنية المستدامة": وفقاً للمتطلبات الآتية:

1. الهيكل التنظيمي:

المجلس الاستشاري للتنمية الوطنية المستدامة: (رئيس المجلس، نائب رئيس المجلس، أعضاء المجلس).

الإدارة التنفيذية: المدير التنفيذي، إدارة العمليات، إدارة التخطيط والتنمية، إدارة الاتصال والعلاقات العامة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المالية والمحاسبة.

2. الوظائف والمسؤوليات:

أ. المجلس الاستشاري:

تقديم النصائح والتوجيهات للحكومة والمؤسسات ذات الصلة بشأن تنفيذ السياسات والبرامج ذات الصلة بالتنمية المستدامة.

إجراء البحوث والتحليلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتقديم توصيات تعزز التنمية المستدامة. تقديم الاستشارات والدعم الفني لتطوير وتنفيذ استراتيجيات وخطط عمل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ب. الإدارة التنفيذية:

تنفيذ قرارات وتوجيهات المجلس الاستشاري. إدارة العمليات اليومية للمؤسسة وضمان فعالية وكفاءة الأداء. تنسيق وتنظيم الفرق العاملة في المؤسسة لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة. إدارة العلاقات مع الجهات المعنية من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني. تطوير وتنفيذ السياسات الداخلية للمؤسسة وضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية والقوانين المحلية والدولية.

3. الأنشطة والخدمات:

أ. البحث والتحليل:

إجراء دراسات وأبحاث في مجالات التنمية المستدامة والقضايا ذات الصلة. تحليل البيانات والمعلومات لتقديم تقارير وتوصيات موضوعية للمجلس الاستشاري.

ب. التوجيه والتدريب:

تقديم الورش والتدريبات للمسؤولين الحكوميين والمجتمع المدني حول مفاهيم وأدوات التنمية المستدامة. تقديم الدعم الفني والاستشارات المخصصة لتطبيق النصائح والتوجيهات في المشاريع الوطنية.

ج. التواصل والتوعية:

تنظيم فعاليات توعوية وحملات إعلامية حول أهمية التنمية المستدامة وكيفية المساهمة في تحقيقها. تطوير وإدارة منصات الاتصال الاجتماعي للتفاعل مع الجمهور وتبادل المعرفة والتجارب. هذا الهيكل يعكس كيفية تنظيم وتشغيل مؤسسة متخصصة في تقديم الاستشارات لتحقيق التنمية الوطنية المستدامة.

خامساً: المراكز الاستشارية للدولة

تأخذ المراكز الاستشارية للدول صيغاً تنظيمية ووظيفية متباينة بحسب النظام السياسي والاعراف المقررة في كل دولة، ويتمحور الاختلاف في المجالات الآتية:

الهيكل التنظيمي: قد تكون هذه المؤسسات جزءاً من الحكومة المركزية، وتكون تحت إشراف وزارة معينة مثل وزارة التخطيط أو الاقتصاد، أو قد تكون مؤسسات مستقلة تعمل بشكل مستقل داخل القطاع العام.

المهام والوظائف: تتنوع مهام هذه المؤسسات بحسب الاحتياجات الوطنية، ولكن تشمل عادةً تقديم الاستشارات في مجالات السياسات الاقتصادية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وتحليل البيانات الاقتصادية، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز الاستدامة البيئية، وتطوير القطاعات الحيوية مثل التعليم والصحة والبنية التحتية.

العملاء والمستفيدين: عادةً ما تكون هذه المؤسسات تقدم خدماتها للحكومة ومؤسسات القطاع العام مثل الوزارات والهيئات الحكومية والمجالس المحلية، ولكن قد تستقطب أيضاً عملاء من القطاع الخاص مثل الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

التعاون الدولي: بعض هذه المؤسسات تعمل على تعزيز التعاون الدولي من خلال تبادل الخبرات والمعرفة مع مؤسسات استشارية دولية، وكذلك من خلال المشاركة في برامج التعاون الإقليمي والدولي.

التقارير والدراسات: تنتج هذه المؤسسات تقارير ودراسات تحليلية تساهم في صنع القرار وتطوير السياسات الحكومية، وتقديم النصائح والتوجيهات للحكومة والجهات المعنية بالتنمية الوطنية. هذه بعض التفاصيل التي قد توضح دور ووظيفة مؤسسات الاستشارات في الدولة والقطاع العام.

سادساً: أولويات الاختصاص الاستشاري

يمكن للمركز التخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام في الدولة أن يلعب دوراً مهماً في موضوعات عديدة منها:

التفكير الاستراتيجي: يمكن للمركز أن يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز التفكير الاستراتيجي في الحكومة والمؤسسات العامة من خلال تقديم الدعم والمشورة في تحليل البيانات وتقديم الرؤى والتوجيهات الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي: يمكن للمركز أن يساعد في تطوير خطط العمل الاستراتيجية للحكومة والمؤسسات العامة من خلال تقديم الاستشارات والتوجيه وتحليل البيانات وتحديد الأولويات وتطوير الأهداف والمبادرات.

التنفيذ الاستراتيجي: يمكن للمركز أن يساعد في تنفيذ الخطط الاستراتيجية عن طريق توفير الدعم والمشورة في تنظيم العمليات وتحديد الموارد وتطوير القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

الرقابة الاستراتيجية: يمكن للمركز أن يلعب دوراً في مراقبة تقدم التنفيذ الاستراتيجي وتقديم التقارير والتحليلات الاستراتيجية لتقييم الأداء وتحديد الفجوات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

صياغة السياسات العامة: يمكن للمركز أن يساعد في صياغة السياسات العامة من خلال تقديم الدعم والمشورة في تحليل السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي وتقديم الخيارات والتوجيهات السياسية.

سابعاً: المهام الاستشارية.. فك التداخل وتركيز التخصص

في الواقع، قد يكون هناك تداخل في بعض الجوانب بين مهام المركز التخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام وبين وزارة التخطيط والمراكز الاستشارية الأخرى، وهذا يمكن أن يثير مخاوف بشأن الاستقلالية والتداخل في السلطات، وبالامكان تفادي ذلك من خلال الآتي:.

تحديد الاختصاصات بوضوح: يجب تحديد اختصاصات المركز بوضوح، وتحديد مجالات عمله بدقة لتجنب التداخل مع مهام وزارة التخطيط.

التعاون والتنسيق: يمكن تعزيز التعاون والتنسيق بين المركز ووزارة التخطيط لتجنب التضارب وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل.

الشفافية والمساءلة: يجب أن تكون عمليات المركز شفافة ومفتوحة، ويجب أن يكون هناك آليات فعالة للمساءلة لضمان أن يتم تنفيذ مهامه بنزاهة وفعالية.

توزيع المهام: يمكن توزيع المهام والمسؤوليات بين المركز ووزارة التخطيط بشكل مناسب لتجنب تضارب المصالح وتحقيق التعاون الفعال.

التوجيه السياسي: يمكن للسلطات السياسية أن تلعب دوراً في توجيه وتوجيه عمل المركز ووزارة التخطيط لضمان التوافق مع السياسات الحكومية العامة.

ثامناً: ارتباط مركز الاستشارات

يمكن اعتبار ارتباط المركز التخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام برئيس مجلس الوزراء العراقي خطوة مهمة وفعالة في تعزيز تأثيره وتأثير الخدمات التي يقدمها، للأسباب الآتية:

التأثير السياسي: يعد ارتباط المركز برئيس مجلس الوزراء مناسباً لأنه يمنحه تأثيراً أكبر على عملية صنع القرار في الحكومة.

التعاون الحكومي: يمكن أن يتيح هذا الارتباط فرصاً للتعاون المباشر مع مختلف الوزارات والهيئات الحكومية لتقديم الدعم والمشورة.

التنسيق الاستراتيجي: يمكن للمركز أن يلعب دوراً مهماً في تنسيق الاستراتيجيات والمبادرات مع الحكومة وضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تسهيل الإصلاحات: يمكن للمركز تقديم الاستشارات والتوجيه في عملية الإصلاحات الحكومية وتطوير السياسات والإجراءات العامة.

تاسعاً: جسور التعاون الاستشاري

يمكن للمركز التخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام ان يتعاون مع عدة جهات مختلفة وفقاً لأهدافه وطبيعة عمله، ومن بين الجهات:

الجهات الحكومية: يمكن أن يكون التواصل مع الوزارات والهيئات الحكومية ذات الصلة أمراً مفيداً لتقديم الدعم والمشورة بشأن السياسات والإجراءات الحكومية وتطويرها.

المؤسسات الأكاديمية والبحثية: يمكن للمركز التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية لتبادل المعرفة والخبرات وتنفيذ الأبحاث المشتركة في مجال إدارة الاستشارات والقطاع العام.

القطاع الخاص: يمكن أن يكون هناك فرص للتعاون مع الشركات الخاصة لتقديم الخدمات الاستشارية في مجالات مثل الإدارة والتسويق والتكنولوجيا وغيرها.

المنظمات الدولية والمؤسسات الإقليمية: يمكن للمركز البحث عن فرص للتعاون مع المنظمات الدولية والمؤسسات الإقليمية للحصول على دعم فني ومالي وتبادل المعرفة والخبرات.

المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية: يمكن للمركز التعاون مع المنظمات غير الحكومية لتقديم الدعم والمشورة في مجالات مثل تطوير المجتمع والمشاركة المجتمعية وغيرها.

عاشراً: جودة الاستشارات

بإمكان الحكومة الاعتماد على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO على المركز التخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام، كونه يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة الكفاءة التشغيلية، ويضمن تطبيق المعايير الدولية لإدارة الجودة، فضلاً عن تحقيق العديد من الفوائد، بما في ذلك:

تحسين الجودة: يساعد نظام الإيزو في تحديد متطلبات الجودة وضمان تطبيقها بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

زيادة الكفاءة: يسهل نظام الإيزو تحسين العمليات الداخلية وتحديد الفرص لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

تعزيز رضا العملاء: من خلال تلبية متطلبات الإيزو، يمكن للمركز تحقيق رضا العملاء عن طريق تقديم الخدمات بجودة عالية وفي الوقت المناسب.

تحسين إدارة المخاطر: يساعد نظام الإيزو في تحديد وإدارة المخاطر بشكل فعال، مما يساعد في تقليل المخاطر المحتملة وتحسين قدرة المركز على التعامل معها.

التحسين المستمر: يشجع نظام الإيزو على التحسين المستمر من خلال تقديم آليات لمراقبة الأداء وتحليل البيانات وتطبيق التحسينات اللازمة.

ولضمان نجاح المركز وتحقيق مهامه وأهدافه بفعالية، يجب أن يعتمد على معايير ونموذج الجودة والتميز الآتية:

المهارات والكفاءة الفنية: يجب أن يتمتع فريق المركز بالمهارات والكفاءة الفنية اللازمة في مجالات الاستشارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع والتحليل الاقتصادي والسياسات العامة.

الشفافية والمساءلة: يجب أن يكون المركز شفافاً في أنشطته وقراراته، ويجب وضع آليات للمساءلة والتقييم المستمر لأداء المركز والتقدم نحو تحقيق أهدافه.

توجه استراتيجي: يجب أن يتم تحديد رؤية واضحة واستراتيجية متميزة للمركز تحدد الأولويات والمبادرات الرئيسية التي يجب التركيز عليها لتحقيق النجاح.

تحقيق الرضا العملاء: يجب أن تكون خدمات المركز موجهة نحو تلبية احتياجات وتطلعات العملاء، ويجب تقديم الخدمات بجودة عالية وفي الوقت المحدد.

التحسين المستمر: يجب أن يكون لدى المركز آليات للتحسين المستمر لأدائه وعملياته، ويجب تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة داخل المركز.

الابتكار والتطوير: يجب تشجيع الابتكار والتطوير داخل المركز لتطوير الخدمات والعمليات وتوفير الحلول الجديدة والمبتكرة للعملاء.

التميز في الأداء: يجب أن يسعى المركز إلى تحقيق التميز في أدائه وتقديم خدمات استشارية متميزة تتجاوز توقعات العملاء وتحقق نتائج ملموسة.

الاستجابة السريعة: يجب أن يكون المركز قادراً على الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وتقديم الدعم والمساعدة في الوقت المناسب. من خلال اعتماد هذه المعايير والنموذج، يمكن للمركز تحقيق التميز والجودة في أدائه وتقديم خدمات استشارية متميزة للقطاع العام.

الحادي عشر: تمثيل الاعضاء في المركز

يعتمد تحديد الوزراء المقترحين للانضمام إلى تشكيلة المركز التخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام على الخبرة والكفاءة في مجالات الاستشارات والإدارة والتخطيط الاستراتيجي، منهم:

وزير التخطيط: بسبب دوره الرئيسي في تطوير السياسات والبرامج التنموية للدولة.

وزير المالية: لتقديم الدعم المالي وضمان توفير الموارد المالية اللازمة لتشغيل المركز.

وزير الخدمة المدنية أو من يناظره: لتقديم الدعم فيما يتعلق بالموظفين والكوادر البشرية المتخصصة في المركز.

وزير العمل والشؤون الاجتماعية: للمساهمة في تطوير البرامج الاجتماعية والاقتصادية ذات الصلة.

وزير الاتصالات: لتوفير الدعم التقني وتطوير البنية التحتية الرقمية للمركز.

وزير الخارجية: لتعزيز التعاون الدولي والتبادل المعرفي مع المراكز الاستشارية الأخرى في العالم.

وزير الصناعة والمعادن: للمساهمة في تطوير الاستشارات ذات الصلة بالصناعة وتعزيز القدرات التنافسية للقطاع الصناعي.

يجب أن يتم اختيار الوزراء الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة اللازمة والرغبة في دعم وتعزيز عمل المركز وتحقيق أهدافه بشكل فعال.

الثاني عشر: التحديات والمعاضل

قد يواجه تشكيل المركز التخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام في العراق عدة عوامل ضغط وتحدي، منها:

التحديات السياسية والأمنية: العراق يعاني من تحديات سياسية وأمنية مستمرة، وهذا قد يؤثر على استقرار البيئة التشريعية والتنظيمية المطلوبة لإنشاء وتشغيل مركز لإدارة الاستشارات.

نقص الثقة: قد يكون هناك نقص في الثقة، مما يمكن أن يؤثر على استجابة الجهات الحكومية لمثل هذه المبادرات.

التحديات المالية: يواجه العراق تحديات مالية بسبب تقلبات أسعار النفط والاعتماد الكبير على الإيرادات النفطية، مما قد يجعل تخصيص الموارد المالية لمشاريع جديدة صعباً أو متقلباً.

البيروقراطية والفساد: وجود البيروقراطية والفساد يمكن أن يعيق عملية تشكيل وتنظيم المركز وتشغيله بكفاءة.

نقص التخصيصات الحكومية: قد تكون التخصيصات الحكومية غير كافية لتأسيس وتشغيل مركز لإدارة الاستشارات، مما يعرقل عملية التنفيذ.

التحديات الهيكلية: قد تواجه العراق تحديات هيكلية وتنظيمية في تشكيل هيكل تنظيمي مناسب للمركز وتحديد الصلاحيات والسلطات المناسبة.

الاستجابة لاحتياجات السوق: يجب أن يتم تحديد احتياجات السوق وضمان توافر الطلب على خدمات المركز لضمان استدامته ونجاحه. تجاوز هذه العقبات يتطلب التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات وخطط عمل فعالة تتناسب مع الظروف المحلية والتحديات المحددة التي تواجهها العراق.

الثالث عشر: عوامل النجاح

يعتمد نجاح المركز التخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام، بعدة متطلبات أهمها:

القيادة الفعّالة: يحتاج المركز إلى قيادة قوية وفعالة تستطيع وضع الرؤية والاستراتيجيات الصحيحة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة.

الكوادر المؤهلة: يجب أن يتمتع العاملون في المركز بالخبرة والمهارات اللازمة في مجالات الاستشارات وإدارة المشاريع وتحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي.

التعاون الفعّال: يجب تعزيز ثقافة التعاون والتواصل الفعّال بين أعضاء المركز والجهات المعنية الأخرى في الحكومة والمؤسسات الأخرى.

التحديث التكنولوجي: يجب تجهيز المركز بأحدث التقنيات والأدوات الرقمية التي تدعم عمليات الاستشارات وإدارة المشاريع وتحليل البيانات بشكل فعال.

الشفافية والمساءلة: يجب أن يكون المركز شفافاً في أنشطته وإجراءاته، ويجب تحديد معايير الأداء ومؤشرات الأداء ومراقبتها بانتظام.

التقييم المستمر: يجب إجراء تقييم دوري لأداء المركز وتحليل النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز التعلم المستمر والتحسين المستمر.

توفير الموارد: يجب توفير الموارد اللازمة للمركز بما في ذلك التمويل والبنية التحتية والموظفين والتقنيات اللازمة لضمان تنفيذ مهامه بفعالية.

تحقيق الاستقلالية: يجب أن يتمتع المركز بالاستقلالية الكافية في اتخاذ القرارات وتقديم الاستشارات بشكل موضوعي وغير متحيز.

الرابع عشر: توحيد الجهد الاستشاري

يتطلب توحيد الجهود الاستشارية للقطاع العام في الدولة عدة خطوات وآليات لضمان تنسيق العمل وتحقيق التكامل والفعالية، أهمها:

تحديد الرؤية والأهداف: يجب أن يتم تحديد رؤية مشتركة وأهداف واضحة للعمل الاستشاري في القطاع العام، وذلك بالتعاون بين الجهات المعنية والمراجع المعنية.

إنشاء هيكل تنظيمي موحد: ينبغي إنشاء هيكل تنظيمي موحد يضمن توجيه وتنسيق الجهود الاستشارية في القطاع العام، مع تحديد الجهات المسؤولة عن تقديم الاستشارات وتنفيذها.

تطوير استراتيجية مشتركة: يجب وضع استراتيجية مشتركة للعمل الاستشاري تحدد الأولويات والمبادرات والمعايير والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، تبادل المعرفة والخبرات: (ينبغي تعزيز ثقافة التعاون وتبادل المعرفة والخبرات بين الجهات المختلفة في القطاع العام لتعزيز الفعالية وتجنب التكرار).

توحيد الإجراءات والمعايير: يجب توحيد الإجراءات والمعايير المتعلقة بتقديم وتقييم الاستشارات في القطاع العام لضمان التماسك والتكامل.

التواصل والتنسيق المستمر: ينبغي تعزيز التواصل والتنسيق المستمر بين الجهات المعنية والمسؤولين عن الاستشارات في القطاع العام لضمان تبادل المعلومات وتحديد الفرص والتحديات واتخاذ القرارات المناسبة.

تقييم الأداء والتعلم المستمر: يجب إجراء تقييم دوري لأداء الاستشارات في القطاع العام وتحليل النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز التعلم المستمر والتحسين المستمر.

الخامس عشر: المهام الاستشارية الطموحة

يمكن للمركز التخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام في العراق أن يحقق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تسهم في تحسين أداء الحكومة وخدمة المجتمع بشكل عام، ومن هذه الأهداف:

تحسين إدارة الحكومة: تقديم الاستشارات والتوجيهات لتحسين إجراءات وعمليات الحكومة بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية.

تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: تقديم الدعم في تطوير سياسات تعزز الشفافية وتقليل فرص الفساد في القطاع العام.

تطوير السياسات الحكومية: تقديم التحليلات والبيانات التي تساعد في صياغة وتحسين السياسات والبرامج الحكومية.

تعزيز التنمية المستدامة: تقديم الاستشارات في مجالات البيئة والتنمية التي تساعد في تعزيز التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر.

تعزيز التعاون والتواصل: تعزيز التواصل والتعاون بين الحكومة والمواطنين والشركاء الدوليين من خلال توفير الدعم والإرشاد.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة: تقديم الدعم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة للحكومة في مجالات مختلفة مثل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

تطوير القدرات والمهارات: تطوير قدرات ومهارات العاملين في القطاع العام من خلال تقديم التدريب والتطوير المهني.

تحسين صنع القرار: توفير البيانات والتحليلات اللازمة لتحسين صنع القرار وضمان تحقيق النتائج المرجوة.

خلق بيئة تشاركية ومشاركة المواطنين: تشجيع المشاركة المدنية وخلق بيئة تشاركية تضمن تلبية احتياجات المواطنين وتعزيز الثقة بينهم وبين الحكومة.

تعزيز التعاون الدولي: تعزيز التعاون والتبادل مع مراكز الاستشارات الحكومية الأخرى على الصعيدين الإقليمي والدولي. تحقيق هذه الأهداف يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للحكومة العراقية، ويساهم في تعزيز التنمية المستدامة وخدمة المواطنين بشكل فعال.

السادس عشر: جدوى المركز الوطني للاستشارات

إن إنشاء مركز تخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام في العراق يمثل استثماراً استراتيجياً يتيح العديد من الجداوى والفوائد والايجابيات، منها:

تعزيز كفاءة وفعالية القطاع العام: يمكن للمركز تقديم استشارات متخصصة تساهم في تحسين إدارة الحكومة وزيادة كفاءة وفعالية الخدمات العامة.

تحسين صنع القرار: يوفر المركز التحليلات والبيانات المهمة التي تساعد في صنع قرارات حكومية استراتيجية مستنيرة ومستندة على الأدلة.

دعم التنمية المستدامة: يمكن للمركز تقديم استشارات في مجالات البيئة والتنمية لتعزيز التنمية المستدامة والاقتصاد الخضراء.

تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: يمكن للمركز تقديم النصائح والتوجيهات لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في القطاع العام.

تعزيز الثقة والتواصل مع المواطنين: يمكن للمركز تحسين التواصل بين الحكومة والمواطنين من خلال تقديم الاستشارات التي تلي احتياجاتهم وتعزز ثقتهم.

تعزيز التعاون الدولي: يمكن للمركز أن يكون نقطة التقاء للتعاون الدولي مع مراكز الاستشارات الحكومية الأخرى لتبادل الخبرات والمعرفة.

تعزيز التنمية الاقتصادية: يمكن للمركز أن يساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية من خلال تقديم الاستشارات التي تعزز الاستثمار وتعزيز القدرات الاقتصادية للحكومة.

خلق فرص عمل وتطوير الموارد البشرية: يمكن للمركز أن يساهم في خلق فرص عمل جديدة وتطوير المهارات والكفاءات في مجال الاستشارات وإدارة القطاع العام.

السابع عشر: الأدوات والوسائل

بناءً على المهام المختلفة لإنشاء وتشغيل مركز تخصصي لإدارة الاستشارات للقطاع العام، فإنه ينبغي تهيئة عدّة متطلبات أهمها:

المتطلبات الإدارية والمؤسسية:

تأسيس المركز ككيان قانوني مستقل يرتبط كجهة حكومية عليا. تحديد هيكل تنظيمي مرن وفعال يتناسب مع مهام المركز ويشجع على التعاون والتفاعل بين الأقسام.

وضع سياسات وإجراءات داخلية واضحة ومحددة لضمان تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.

المتطلبات المادية والبشرية:

توفير مكان ملائم ومجهز بالتقنيات اللازمة لعمل المركز بكفاءة، مع مساحات للاجتماعات والتدريب.

توظيف موظفين ذوي كفاءة عالية في مجالات الاستشارات والبحوث والتحليلات، بالإضافة إلى فريق إداري وتنفيذي متميز.

تقديم التدريب المستمر والتطوير المهني للموظفين لضمان تحسين الأداء والتواصل الفعال.

المتطلبات التقنية والفنية والرقمية:

توفير أحدث التقنيات والأدوات اللازمة لتحليل البيانات وإنتاج التقارير الدقيقة. استخدام البرمجيات والتطبيقات الحديثة لإدارة المشاريع وتبسيط عمليات التواصل والتعاون داخل المركز ومع العملاء.

المتطلبات المالية:

توفير ميزانية كافية لتشغيل المركز بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة. تقديم التمويل المستدام والمستمر لضمان استمرارية الأنشطة والمبادرات.

المتطلبات القانونية:

الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية ذات الصلة بأنشطة المركز وممارساته.
التعاون مع الجهات الرسمية والمنظمات المعنية لضمان التوافق مع الأنظمة القانونية.

المتطلبات اللوجستية:

توفير خدمات الدعم اللوجستية مثل النقل والإقامة والتغذية للموظفين والزوار.
إنشاء نظام إدارة المخازن واللوجستيات لضمان توافر المواد والمستلزمات الضرورية في الوقت المناسب.

مصادر مهمة

1. Smith, J. (2000). The Role of Presidential Advisors in Modern Democracies. *Journal of Political Science*, 25(2), 45–60.
2. Johnson, R. (2015). *Advisors and Decision-Making: A Comparative Analysis*. Cambridge University Press.
3. Brown, A. (2018). The Evolution of Presidential Advisors. *Politico*. <https://www.politico.com/article/presidential-advisors-evolution-analysis>.
4. World Bank. (2020). *The Role of Presidential Advisors in Economic Policy*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/presidential-advisors-rep>
5. Davis, M. (2010). *Presidential Decision-Making: The Role of Advisors*. Oxford University Press.
6. Wilson, T. (2005). *Advisors and the Modern Presidency*. Cambridge University Press.

7. Johnson, M. (2012). The Influence of Presidential Advisors on Foreign Policy Decision-Making. *Foreign Affairs*, 40(3), 112-130.
8. Brown, S. (2019). Presidential Advisors: Their Role and Impact. *Journal of Political Science*, 15(1), 24-38.

التحوّلات الرقمية؛ القيادة الضوئية

المحاضرة الثالثة والخمسون

التحوّلات الرقمية؛ القيادة الضوئية

"الرقمنة إبهامُ الحضارة الحديثة"

د.عقيل محمود الخزعلي

أشارت نتائج الابحاث المتوالية على ان الطفرات الإستثنائية التي ساهمت في دفع عجلة الحضارة الانسانية كانت لاسباب التطور الهائل في دماغ الانسان ووظائفه، ووجود اصبع الابهام في يد الانسان والذي أتاح له مرونة في الاستخدام الماهر لمراكمة المعارف وتشديد سبل البناء والتطور والاعمار والتمدّن لذلك، الضرورة الحضارية اليوم تستدعي تسليط الضوء على واحدة من المفردات الارتكازية الحيوية التي تبصم العالم الراهن ألا وهي التحوّلات الرقمية واستخدامات الذكاء الاصطناعي في جميع المجالات والمستويات التي تعمل عليها الدول لا الأمم لكي تضمن لها حضوراً وبقاءً.

أولاً: المفهوم

التحول الرقمي هو عملية تعديل وتطوير العمليات والأنشطة التقليدية في المؤسسات والمجتمعات باستخدام التكنولوجيا الرقمية. يهدف التحول الرقمي إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتحسين تجربة العملاء، وتوسيع نطاق الخدمات والمنتجات المقدمة، وتحسين التفاعل مع البيئة الرقمية المتغيرة. ولزيد من التوضيح، تتم الاضائة على الامور الآتية:

أ. أركان التحول الرقمي:

- القيادة الرشيدة والرؤية الاستراتيجية.
- البنية التحتية التكنولوجية المناسبة.
- التحول الثقافي والتدريب وتنمية المهارات.

ب. أبعاد التحول الرقمي:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التغيير التنظيمي وإدارة العمليات.
- تحسين تجربة العملاء وتحليل البيانات.

ج. عناصر التحول الرقمي:

- البنية التحتية التكنولوجية (أنظمة الحوسبة السحابية، الذكاء الصناعي، إلخ).
- البيانات والتحليلات.
- تطوير التطبيقات والبرمجيات.
- التحول التنظيمي وتطوير المهارات الرقمية.

د. شروط التحول الرقمي:

- وجود دعم قيادي واضح وقوي.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية.
- وجود استراتيجية واضحة ومدروسة.
- مراعاة الأمان وحماية البيانات.

هـ. معايير التحول الرقمي:

- قياس الكفاءة والأداء.
- تقييم تجربة المستخدم.
- تحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرارات.
- متابعة التطور التكنولوجي وتكييف الاستراتيجية وفقاً له.

و. متطلبات التحول الرقمي:

- توفير التدريب والتطوير للموظفين.
- تطوير سياسات وإجراءات جديدة.
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية.
- توفير الدعم والتمويل اللازم لتنفيذ المشاريع الرقمية.

ثانياً: الفوائد المُرتجاة والأضرار الجانبية

يعد التحول الرقمي مصدراً للعديد من الفوائد والمنافع والإيجابيات، ومن بينها:

- أ. تحسين الكفاءة والإنتاجية: يُمكن التحول الرقمي من تطوير العمليات والأنظمة لتصبح أكثر فعالية وفعالية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين استخدام الموارد.
- ب. توسيع نطاق الخدمات والمنتجات: يمكن للتحول الرقمي توسيع نطاق الخدمات والمنتجات المقدمة من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وأكثر فعالية.
- ج. تحسين تجربة العملاء: يساعد التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات أكثر تكاملاً وسرعة وسهولة الوصول إليها.
- د. زيادة التنافسية: يمكن للشركات والمؤسسات الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين تنافسيتها عن طريق تقديم حلول مبتكرة وتحسين جودة الخدمات.
- هـ. تحسين التفاعل والتواصل: يُمكن التحول الرقمي من تحسين التفاعل والتواصل بين الموظفين والعملاء، سواء كان ذلك من خلال تطبيقات الاتصال الداخلي أو منصات التواصل الاجتماعي.
- و. تحليل البيانات واتخاذ القرارات الأفضل: يتيح التحول الرقمي استخدام التحليلات والبيانات الكبيرة لاتخاذ القرارات الأفضل والمستنيرة، مما يساعد في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.
- ز. التكيف مع التطور التكنولوجي: يساعد التحول الرقمي المؤسسات على التكيف مع التطور التكنولوجي السريع، مما يسمح لها بالبقاء متميزة ومواكبة التحديات والفرص الجديدة في السوق. ولكن، على الرغم من فوائد التحول الرقمي، إلا أنه يمكن أن يواجه بعض السلبيات والأضرار، ومنها:

- أ. التكلفة العالية: يمكن أن يكون التحول الرقمي مكلفاً بالنسبة للشركات والمؤسسات، خاصةً فيما يتعلق بتحديث البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموظفين على التقنيات الجديدة.
- ب. التحديات الأمنية: قد تزيد الاعتمادية على التكنولوجيا الرقمية من مخاطر الاختراق الإلكتروني وسرقة البيانات، مما يتطلب استثمارات إضافية في الأمن السيبراني.
- ج. تحول التوظيف وفقدان الوظائف: قد يؤدي التحول الرقمي إلى تغييرات في هيكل الوظائف وتحول التوظيف نحو التكنولوجيا الرقمية، مما قد يؤدي إلى فقدان بعض الوظائف التقليدية.
- د. المقاومة التنظيمية والثقافية: يمكن أن تواجه المؤسسات مقاومة من بعض الموظفين أو القوى الداخلية للتغيير، مما يؤثر على عملية التحول الرقمي.
- هـ. زيادة الفجوة الرقمية: قد يزيد التحول الرقمي من الفجوة الرقمية بين الذين لديهم وصول سهل إلى التكنولوجيا وبين الذين لا يمتلكون هذا الوصول، مما يزيد من عدم المساواة.

و. التبعات البيئية: يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة استهلاك الطاقة والإلكترونيات، مما يمكن أن يسهم في تدهور البيئة وزيادة النفايات الإلكترونية.

ز. اعتمادية البيانات والتوقف التكنولوجي: قد تكون المؤسسات عرضة لمشاكل كبيرة في حالة فشل الأنظمة التكنولوجية أو فقدان البيانات الحيوية، مما يؤدي إلى توقف العمليات وخسائر مالية كبيرة.

ثالثاً: الرقمنة.. إكسير الدول الحديثة

يلعب التحول الرقمي دوراً حيوياً في الدول الحديثة واقتصادياتها وتنميتها وفعاليتها وإنتاجيتها ومكانتها، وذلك للعديد من الأسباب:

أ. تعزيز الابتكار والإبداع: يمكن للتحول الرقمي تعزيز الابتكار والإبداع من خلال توفير بيئة تشجيعية لتطوير حلول جديدة وتحسين العمليات الحالية.

ب. تحسين الإنتاجية والكفاءة: يمكن التحول الرقمي من تحسين الإنتاجية والكفاءة عبر العديد من القطاعات الاقتصادية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وتقليل التكاليف.

ج. توفير فرص العمل وتطوير المهارات: يمكن للتحول الرقمي توفير فرص العمل الجديدة وتطوير المهارات الرقمية للعمال، مما يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين معدلات البطالة.

د. تعزيز التنافسية الدولية: يُعزز التحول الرقمي قدرة الدول الحديثة على المنافسة على الصعيد الدولي، حيث يمكن للشركات والصناعات الرقمية أن تتوسع عبر الحدود وتوفير المنتجات والخدمات للأسواق العالمية.

هـ. تحسين جودة الحياة: يمكن للتحول الرقمي تحسين جودة الحياة للمواطنين من خلال توفير خدمات عامة أفضل وأكثر فعالية، مثل الصحة الرقمية والتعليم عبر الإنترنت والحكومة الإلكترونية.

و. تنمية الاقتصاد الرقمي: يُعدُّ التحول الرقمي من العوامل المهمة لتنمية الاقتصاد الرقمي في الدول الحديثة، حيث يساهم في تعزيز الاستثمارات في القطاع التكنولوجي وجذب رؤوس الأموال.

ز. تحقيق الاستدامة وحماية البيئة: يمكن للتحول الرقمي أيضاً أن يساهم في تحقيق الاستدامة من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفايات، وبالتالي حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

كما أن التحول الرقمي يُحدث تأثيرات اقتصادية واجتماعية وعلمية كبيرة، منها:

أ. الأثر الاقتصادي:

- زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي: على سبيل المثال، في مجال الزراعة، يمكن لتقنيات الزراعة الرقمية مثل الاستشعار عن بعد وتحليل البيانات أن تزيد من إنتاجية المزارع وتحسين جودة المحاصيل.

- توفير فرص العمل الجديدة: على سبيل المثال، قد تنشأ فرص عمل جديدة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير البرمجيات.

- تعزيز التنافسية الاقتصادية: على سبيل المثال، تحولت العديد من الشركات التقليدية إلى نماذج عمل رقمية لتوسيع نطاق عملها وتحسين تجربة العملاء.

ب. الأثر الاجتماعي:

- زيادة الوصول إلى الخدمات: على سبيل المثال، توفير الرعاية الصحية عن بعد يمكن أن يزيد من إمكانية الوصول للأفراد الذين يعيشون في المناطق النائية.

- تقليل الفجوة الرقمية: على سبيل المثال، توفير الإنترنت عالي السرعة في المناطق الريفية يمكن أن يساعد في تقليل الفجوة الرقمية بين الحضر والريف.

- تعزيز التواصل والتفاعل الاجتماعي: على سبيل المثال، وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الدردشة تسهل التواصل بين الأشخاص على مستوى عالمي.

ج. الأثر العلمي:

- تقدم البحث العلمي: على سبيل المثال، الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي تسهل تحليل البيانات الكبيرة وتقديم اكتشافات جديدة في مجالات مثل الطب والعلوم والبيئة.

- تطوير التكنولوجيا: على سبيل المثال، التحول الرقمي يدفع بتطور التكنولوجيا في مجالات مثل الروبوتيات والواقع الافتراضي والواقع المعزز.

رابعاً: الضرورات الوطنية للتحول الرقمي

يقيم التحول الرقمي من أنه ضرورة وطنية وحضارية في العصر الحالي، وذلك للعديد من الأسباب:

أ. التنافسية الاقتصادية: الدول التي تستثمر في التحول الرقمي تزيد من قدرتها على المنافسة في الاقتصاد العالمي وتعزز موقعها كقوة اقتصادية عالمية.

ب. تحقيق التنمية والازدهار: التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وزيادة معدلات النمو الاقتصادي، وبالتالي تعزيز مستوى الحياة للمواطنين.

ج. تحقيق الإنصاف الاجتماعي: من خلال توفير الوصول إلى التكنولوجيا وتعزيز المساواة الرقمية، يمكن للتحول الرقمي تقليل الفجوات الاجتماعية وتعزيز العدالة والاندماج الاجتماعي.

د. الحفاظ على التراث الثقافي: يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في الحفاظ على التراث الثقافي والتاريخي من خلال الرقمنة والحفظ الرقمي للموارد الثقافية.

هـ. تعزيز القدرة على التكيف: في عالم متغير بسرعة، يعزز التحول الرقمي قدرة الدول على التكيف مع التحديات الجديدة والتطورات التكنولوجية.

و. تعزيز الابتكار والإبداع: يمكن للتحول الرقمي تعزيز الابتكار والإبداع من خلال توفير بيئة تشجيعية لتطوير حلول جديدة للمشكلات الحديثة.

وهذه بعض الاستخدامات البارزة للتحول الرقمي في مختلف القطاعات:

● قطاع الإداري والمؤسسي:

- التشغيل الإداري وإدارة الموارد البشرية والمالية.
- الإدارة الإلكترونية للوثائق والملفات.
- تطوير نظم المعلومات الإدارية وتبسيط العمليات الإدارية.

● قطاع الجودة والحوكمة:

- مراقبة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ومراقبة الأداء.

● القطاع الاقتصادي والتنموي:

- تعزيز الابتكار ودعم ريادة الأعمال.
- تعزيز التنمية الاقتصادية وتحسين بيئة الاستثمار.

● القطاع التربوي والتعليمي:

- تطوير منصات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
- استخدام التقنيات الرقمية في تحسين عمليات التعليم والتدريب.

● القطاع السياسي والدبلوماسي:

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتوجيه الرسائل السياسية.
- تطوير نظم إدارة المعلومات السياسية والدبلوماسية.

● القطاع العسكري والأمني:

- استخدام التكنولوجيا الرقمية في التشخيص والتحليل الاستراتيجي للتهديدات.
- تطوير الأنظمة الرقمية للتواصل والتشغيل في الميدان.

● قطاع الزراعة والتجارة:

- استخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين طرق الزراعة وزيادة الإنتاجية.
- توفير منصات التجارة الإلكترونية وتيسير عمليات التبادل التجاري.

● قطاع الاستثمار والسياسة المالية:

- استخدام البيانات والتحليل الاقتصادي في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- تطوير الأنظمة الرقمية لإدارة السياسات المالية والنقدية.

● قطاع الأمن والاستخبارات:

- استخدام التكنولوجيا الرقمية في مراقبة الأمن والتحليل الاستخباري.
- تطوير أنظمة الأمن السبراني لحماية البنية التحتية الحيوية.

● قطاع الترشيد والابتكار في استخدام الموارد:

- تحليل البيانات لتحسين استخدام الموارد وتحقيق التوفير.
 - تطوير تقنيات الطاقة الذكية والاستدامة لتحقيق التوفير البيئي والاقتصادي.
- فضلاً عن ذلك، فإنه بالإمكان تطبيق التحول الرقمي في مجموعة متنوعة من القطاعات بطرق مختلفة ووفقاً لاحتياجات كل قطاع على حدة.

خامساً: العراق في مؤشرات الرقمنة

يتأثر تقييم دولة العراق في مجال التحول الرقمي بعدة عوامل، منها:

- أ. البنية التحتية التكنولوجية: يتطلب التحول الرقمي وجود بنية تحتية تكنولوجية متطورة وموثوقة، بما في ذلك شبكات الإنترنت السريعة والموثوقة والبنية التحتية السحابية والأنظمة الأمنية القوية.
- ب. التنظيم القانوني والتشريعي: يؤثر الإطار القانوني والتشريعي على قدرة الدولة على تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بفعالية وأمان، بما في ذلك قوانين حماية البيانات والتشريعات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني.
- ج. التعليم والتدريب: يجب أن يكون هناك استثمار في التعليم والتدريب لتأهيل القوى العاملة بالمهارات الرقمية اللازمة لتطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف القطاعات.
- د. الاستثمارات الحكومية والخاصة: يؤثر مستوى الاستثمار في التحول الرقمي من قبل الحكومة والقطاع الخاص على سرعة وفعالية عملية التحول الرقمي.
- هـ. التوجيه الاستراتيجي والقيادة السياسية: تلعب الرؤية السياسية والقيادة القوية دوراً حاسماً في تعزيز التحول الرقمي وضمان نجاحه واستدامته.

ان تحديات مثل: الاستقرار السياسي، والصراعات الداخلية، والفساد، وضعف البنية التحتية، قد تكون عوامل تؤثر سلباً على قدرة العراق على تنفيذ وتحقيق التحول الرقمي بالكامل. لذا، يتطلب تقييم دولة

العراق في هذا المجال دراسة شاملة للعوامل المذكورة وغيرها، ويجب أن يتم هذا التقييم بشكل دوري لمتابعة التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

تشمل المؤشرات والأرقام والإحصائيات المهمة في مجالات التحول الرقمي الآتي:

- أ. نسبة انتشار الإنترنت والوصول إلى الخدمات الرقمية في العراق.
- ب. معدلات استخدام الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية.
- ج. عدد المشتركين في خدمات البنية التحتية الرقمية مثل البنوك الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.
- د. تطور القطاع التكنولوجي والابتكار في العراق من خلال مؤشرات مثل عدد الشركات الناشئة والمشاريع الرقمية.
- هـ. معدلات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية الأخرى.
- و. التقدم في تطبيق الحكومة الإلكترونية وتبسيط العمليات الإدارية.
- ز. مستوى الاستثمار في التحول الرقمي من قبل الحكومة والقطاع الخاص.
- ح. معدلات التعليم الرقمي والتدريب على المهارات الرقمية.

يُفضل الاطلاع على تقارير الوكالات الحكومية المختصة والمؤسسات الدولية المعنية بقياس وتقييم التحول الرقمي، مثل البنك الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات (ITU)، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO) ومنظمة الأمم المتحدة للبرنامج الإنمائي (UNDP).

سادساً: التحديات.. عقبات كأداء

تواجه التحول الرقمي في العراق العديد من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على عملية التنفيذ والتطبيق، ومنها:

- أ. ضعف البنية التحتية التكنولوجية: يعاني العراق من ضعف في البنية التحتية التكنولوجية مثل الشبكات السلكية واللاسلكية والإنترنت، مما يعيق الوصول إلى خدمات الإنترنت على نطاق واسع ويؤثر سلباً على تطبيق التكنولوجيا الرقمية.
- ب. نقص التمويل والاستثمار: هناك نقص مؤثر في التمويل والاستثمار اللازمين لتطوير البنية التحتية الرقمية وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي في العراق.
- ج. الأوضاع الأمنية والسياسية: يشهد العراق بعضاً من تحديات أمنية وسياسية تؤثر على الاستقرار العام وقد تعيق جهود التحول الرقمي وتؤثر على استمراريته.
- د. نقص الموارد البشرية المؤهلة: هناك نقص في الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات الرقمية اللازمة لتطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف القطاعات.

هـ. قضايا الفساد والشفافية: تعتبر قضايا الفساد ونقص الشفافية عوامل تعيق جهود التحول الرقمي في العراق، حيث تؤثر على فعالية توجيه الموارد وتنفيذ المشاريع بشكل فعال.

و. قلة الوعي الرقمي والتثقيف الإلكتروني: يعاني العراق من قلة الوعي الرقمي ونقص التثقيف الإلكتروني بين المواطنين والمؤسسات، مما يعيق قدرتهم على استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال.

ز. قيود التشريعات والقوانين: قد تواجه التحول الرقمي في العراق قيوداً وتحديات من التشريعات والقوانين التي قد لا تكون ملائمة لدعم وتنظيم التكنولوجيا الرقمية بشكل كافٍ.

سابعاً: استراتيجية التحوّل والجهات المسؤولة

لتحقيق التحول الرقمي الكفوء والفاعل في العراق، يجب أن تتوفر بعض المنهجيات والمتطلبات الأساسية:
أ. استراتيجية واضحة ورؤية مستقبلية: ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي مدعومة برؤية مستقبلية تحدد الأهداف والتوجهات والتحديات والفرص المتاحة.

ب. تشريعات وقوانين ملائمة: صياغة التشريعات والقوانين التي تدعم التحول الرقمي وتحمي حقوق المستخدمين وتعزز الأمان السيبراني وتسهل التجارة الإلكترونية.

ج. بنية تحتية تكنولوجية متطورة: تحتاج العملية إلى بنية تحتية تكنولوجية متطورة تشمل شبكات الإنترنت السريعة والموثوقة والبنية التحتية السحابية والأنظمة الأمنية القوية.

د. تعليم وتدريب: توفير التعليم والتدريب المستمر للقوى العاملة بالمهارات الرقمية اللازمة لتطبيق التكنولوجيا الرقمية في مختلف القطاعات.

هـ. تعزيز الثقافة الرقمية: تشجيع وتعزيز الثقافة الرقمية بين المواطنين والمؤسسات من خلال التوعية والتثقيف حول فوائد التكنولوجيا الرقمية وكيفية استخدامها بشكل آمن وفعال.

و. شراكات مع القطاع الخاص والأكاديمي: تعزيز التعاون والشراكات بين الحكومة والقطاع الخاص والجامعات والمؤسسات البحثية لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز الابتكار والتطوير التكنولوجي.

ز. مراقبة وتقييم مستمر: مراقبة وتقييم تقدم عملية التحول الرقمي بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

ح. توفير الخدمات الرقمية الأساسية: توفير الخدمات الرقمية الأساسية مثل الصحة الرقمية والتعليم عن بعد والحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية لجميع السكان بشكل شامل وعادل.

ط. الجهة المختصة: وجوب استحداث جهة تنفيذية عليا ترتبط برئاسة مجلس الوزراء وتمارس المهام التي تقتضيها عملية التحول الرقمي وتوظيف الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني.

في العراق، هناك عدة جهات مسؤولة عن تنفيذ وتنسيق عمليات التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية الرقمية. ومن بين هذه الجهات:

أ. وزارة الاتصالات: تلعب دوراً رئيسياً في تنظيم وتطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في العراق.

ب. هيئة الاعلام والاتصالات: تعمل على تنظيم قطاع الاتصالات وتطوير البنية التحتية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات.

ج. وزارة التخطيط العراقية: تلعب دوراً في تطوير استراتيجيات التنمية الوطنية التي تشمل التحول الرقمي وتقديم الدعم والتمويل اللازم لتحقيق الأهداف المحددة.

د. الجهات الحكومية الأخرى: تشمل وزارات الصحة والتعليم والتجارة والصناعة والخدمات الاجتماعية، والتي تلعب دوراً في تطبيق التحول الرقمي في قطاعاتها المختلفة.

هـ. الهيئات الأكاديمية والبحثية: تقوم بدور هام في تطوير المعرفة والبحث والتطوير التكنولوجي وتوفير الخبرات والموارد البشرية المؤهلة.

و. القطاع الخاص: يلعب القطاع الخاص دوراً مهماً في استثمار التكنولوجيا وتقديم الحلول الرقمية وتطوير البنية التحتية الرقمية.

هذه الجهات تعمل بشكل منفصل ومتناغم لتحقيق أهداف التحول الرقمي في العراق، وتعتمد النجاح على التنسيق بينها وتبادل المعرفة والخبرات وتوفير الدعم المالي والفني اللازم.

ثامناً: تشريعات التحول

يتطلب تنظيم التحول الرقمي في العراق وجود قوانين وتشريعات تدعم البنية التحتية الرقمية وتحمي حقوق المستخدمين وتعزز الأمان السيبراني، منها:

أ. قانون حماية البيانات الشخصية: يحتاج العراق إلى قانون يحمي البيانات الشخصية للمواطنين وينظم جمعها واستخدامها ومشاركتها بشكل قانوني وآمن.

ب. قانون الكترونياات: يمكن أن يضمن قانون الكترونياات الأساسي وجود بنية تشريعية للتعاملات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية وغيرها.

ج. قانون الهجرة الرقمية: يمكن أن يساهم قانون الهجرة الرقمية في تنظيم عمليات الهجرة الرقمية وحماية الحقوق والمصالح للمهاجرين الرقميين.

د. قانون حرية الإنترنت والسيبرانية: يحتاج العراق إلى قوانين تضمن حرية الإنترنت والتعبير الرقمي وتحمي من التحسس الإلكتروني والهجمات السيبرانية.

هـ. قوانين حماية الملكية الفكرية: تلعب قوانين حماية الملكية الفكرية دوراً هاماً في تشجيع الابتكار والإبداع وحماية حقوق المبتكرين والمبدعين الرقميين.

و. قانون الوصول إلى المعلومات الحكومية: يمكن أن يضمن قانون الوصول إلى المعلومات الحكومية حق الجمهور في الوصول إلى المعلومات الحكومية بشكل شفاف ومنظم.

ز. قوانين التجارة الإلكترونية والتعاملات المالية: تحتاج البلاد إلى قوانين تنظم التجارة الإلكترونية والتعاملات المالية الرقمية وتوفر الحماية القانونية للأطراف المشاركة.

هذه القوانين والتشريعات تشكل إطاراً قانونياً مهماً لتنظيم التحول الرقمي وضمان تنفيذه بشكل آمن ومستدام في العراق.

مصادر مهمة

● الكتب العراقية:

1. د. حيدر كاظم حبيب، التحول الرقمي وأثره في البناء الحضاري للدولة، 2020، دار النهضة العربية، بغداد، العراق.
2. د. أحمد عبد القادر الزهيري، الأمن السيبراني في العراق: التحديات والمستقبل، 2018، مركز الدراسات الاستراتيجية، بغداد، العراق.

● الكتب الأجنبية:

1. Bruce Schneier "Click Here to Kill Everybody: Security and Survival in a Hyper-connected World"، 2018، W. W. Norton & Company، New York, USA.
2. Kevin D. Mitnick "The Art of Invisibility: The World's Most Famous Hacker Teaches You How to Be Safe in the Age of Big Brother and Big Data"، 2017، Back Bay Books، New York, USA.

الترهل الوظيفي؛ من الاستعصاء إلى الحلطة

المحاضرة الرابعة والخمسون

الترهل الوظيفي؛ من الاستعصاء إلى الحلطة

"عندما يكون الفائضُ لعنة"

د.عقيل محمود الخزعلي

الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة هما مفهومان اقتصاديان يتعلقان بسوء استخدام القوى العاملة في المؤسسات والمجتمعات، ولتبيان أهم الموضوعات المتعلقة بهما، يتم توضيح الآتي:

أولاً: المفهوم والاسباب

أ. الترهل الوظيفي: الترهل الوظيفي يشير إلى وجود زيادة في عدد الموظفين الذين يتم توظيفهم في مؤسسة أو قطاع معين بما يفوق الحاجة الفعلية للعمل المطلوب. هذا يؤدي إلى تداخل في المهام وتكرار غير ضروري للوظائف، ما يقلل من كفاءة العمل ويزيد من التكاليف التشغيلية دون تحقيق زيادة مقابلة في الإنتاجية.

● أسباب الترهل الوظيفي قد تشمل:

- عدم وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية.
 - التوظيف بناءً على العلاقات الشخصية أو الضغوط السياسية.
 - عدم مراجعة هيكلية المؤسسة بشكل دوري لتناسب مع الأهداف والاحتياجات الحالية.
- ب. البطالة المقنعة: البطالة المقنعة هي حالة يتم فيها توظيف الأفراد في وظائف لا تحتاج إلى مجهود حقيقي أو لا تضيف قيمة فعلية للإنتاج الكلي للمؤسسة أو الاقتصاد. بمعنى آخر، هؤلاء الأفراد يعتبرون عاطلين عن العمل بشكل فعلي، على الرغم من أنهم يتلقون رواتب.

● أسباب البطالة المقنعة تشمل:

- تشبع سوق العمل، حيث يكون هناك فائض في الأيدي العاملة.

- عدم توافق مهارات العمال مع متطلبات سوق العمل، مما يؤدي إلى توظيفهم في وظائف غير ملائمة.

- السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي تشجع على توظيف الأشخاص في وظائف غير ضرورية لضمان الاستقرار الاجتماعي.

ج. الآثار السلبية:

كلا الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة لهما آثار سلبية على الاقتصاد والمؤسسات، ومنها:

- انخفاض الإنتاجية والكفاءة.

- زيادة التكاليف التشغيلية والعبء المالي على المؤسسات والدولة.

- ضعف التنافسية والابتكار في السوق.

- تآكل الروح المعنوية للموظفين الجادين والملتزمين.

ثانياً: التداعيات القريبة والبعيدة

يندرج ضمن الآثار السلبية والتداعيات قصيرة المدى ومتوسطة المدى وبعيدة المدى للترهل الوظيفي والبطالة المقنعة، مجموعة من القضايا وكالاتي:

● الآثار قصيرة المدى:

أ. التكلفة الإضافية: على المدى القصير، يؤدي الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة إلى زيادة النفقات التشغيلية للمؤسسات والدولة. الرواتب المدفوعة لموظفين غير منتجين أو مكررين تتسبب في هدر الموارد المالية.

ب. انخفاض الكفاءة والإنتاجية: الموظفون الزائدون أو غير المنتجين يؤدون إلى بطء سير العمل، وتداخل في المهام، وتقليل الكفاءة الإجمالية للمؤسسة.

ج. المعنويات المنخفضة: وجود موظفين لا يقومون بمهام حقيقية أو يشعرون بأنهم غير مفيدين يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين العاملين، مما يؤثر سلباً على جو العمل.

● الآثار متوسطة المدى:

أ. تآكل القدرة التنافسية: بمرور الوقت، تؤدي التكاليف الإضافية وانخفاض الكفاءة إلى ضعف قدرة المؤسسة على التنافس في السوق. الشركات التي تعاني من الترهل الوظيفي قد تجد صعوبة في تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية وأسعار تنافسية.

ب. الضغط على الموارد: البطالة المقنعة تؤدي إلى استنزاف الموارد المالية والبشرية، مما قد يعرقل الاستثمار في مجالات أخرى ضرورية للنمو مثل البحث والتطوير، التدريب، والتكنولوجيا.

ج. التأثير على الاقتصاد الوطني: على مستوى الاقتصاد الكلي، يمكن أن تؤدي البطالة المقنعة إلى نمو اقتصادي بطيء حيث تظل الموارد البشرية غير مستغلة بشكل صحيح، مما يعيق التنمية الشاملة ويزيد من معدلات الفقر والبطالة الفعلية.

● الآثار طويلة المدى:

أ. ضعف النمو الاقتصادي: على المدى البعيد، يؤدي الاستمرار في الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة إلى تباطؤ النمو الاقتصادي بسبب انخفاض الإنتاجية وعدم الاستفادة الكاملة من القوى العاملة المتاحة.

ب. الهدر المالي المزمّن: استمرار دفع الرواتب لموظفين غير منتجين يشكل عبئًا ماليًا طويل الأمد على المؤسسات والدولة، مما يحد من القدرة على تخصيص الموارد لمشاريع التنمية المستدامة.

ج. تدني جودة التعليم والتدريب: مع مرور الوقت، يقل الدافع لدى الأفراد لتطوير مهاراتهم وتحسين تعليمهم إذا شعروا بأن التوظيف لا يرتبط بالكفاءة. هذا يؤدي إلى دورة مستمرة من ضعف الكفاءات وزيادة البطالة المقنعة.

د. زيادة الفجوة بين العرض والطلب في سوق العمل: عدم توافق المهارات مع متطلبات السوق يزيد من فجوة العرض والطلب في سوق العمل، مما يؤدي إلى بطالة مقنعة مزمنة ويعوق التطور المهني للأفراد. من الضروري اتخاذ إجراءات فعالة لمعالجة الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة لتجنب هذه الآثار السلبية على المدى القصير والمتوسط والبعيد. يمكن ذلك من خلال تحسين استراتيجيات التوظيف، تعزيز برامج التدريب والتعليم، وتبني سياسات اقتصادية تدعم النمو المستدام والكفاءة الإنتاجية.

ثالثاً: كيفية الحكم بوجود الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة في القطاع العام

يتطلب الحكم بوجود الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة في القطاع العام يتطلب تحليلاً دقيقاً لمجموعة من المؤشرات والمعادلات التي تعكس كفاءة استخدام الموارد البشرية والإنتاجية. فيما يلي بعض المعادلات والمؤشرات المستخدمة:

أ. نسبة الإنتاجية إلى عدد الموظفين:

● المعادلة: (نسبة الإنتاجية) = (الإنتاجية الكلية) / (عدد الموظفين)

– الإنتاجية الكلية: يمكن قياسها بعدد المشاريع المكتملة، الخدمات المقدمة، أو المخرجات الأخرى ذات الصلة.

– إجمالي عدد الموظفين العاملين في القطاع أو المؤسسة.

- المؤشر: انخفاض نسبة الإنتاجية إلى عدد الموظفين قد يشير إلى وجود ترهل وظيفي أو بطالة مقنعة.
- ب. نسبة الأجور إلى الناتج:
 - المعادلة: (نسبة الأجور إلى الناتج) = (إجمالي الأجور) (الناتج الكلي)
 - إجمالي الأجور: مجموع الرواتب والأجور المدفوعة لجميع الموظفين.
 - الناتج الكلي: القيمة الإجمالية للسلع والخدمات المنتجة.
- المؤشر: نسبة عالية من الأجور مقارنة بالناتج الكلي يمكن أن تشير إلى وجود بطالة مقنعة، حيث تُدفع أجور لموظفين لا يساهمون بشكل فعال في الإنتاج.
- ج. نسبة الموظفين إلى السكان:
 - المعادلة: (نسبة الموظفين إلى السكان) = (عدد الموظفين في القطاع العام) (إجمالي عدد السكان)
 - عدد الموظفين في القطاع العام: إجمالي عدد الموظفين العاملين في القطاع العام.
 - إجمالي عدد السكان: العدد الكلي للسكان في المنطقة أو الدولة.
- المؤشر: نسبة عالية من الموظفين في القطاع العام مقارنة بعدد السكان قد تكون دليلاً على الترهل الوظيفي، خاصة إذا كانت الإنتاجية في القطاع منخفضة.
- د. نسبة الوظائف المكررة:
 - المعادلة: (نسبة الوظائف المكررة) = (عدد الوظائف المكررة) (إجمالي عدد الوظائف)
 - عدد الوظائف المكررة: الوظائف التي تتكرر فيها المهام والمسؤوليات بشكل غير ضروري.
 - إجمالي عدد الوظائف: العدد الكلي للوظائف المتاحة في القطاع العام.
- المؤشر: نسبة عالية من الوظائف المكررة تدل على وجود ترهل وظيفي.
- هـ. الاستبيانات والمسوحات:
 - المؤشر: إجراء استبيانات ومسوحات دورية للموظفين حول مدى رضاهم عن العمل، توضيح المهام، وأهمية أدوارهم، انخفاض مستويات الرضا والشعور بعدم الأهمية يمكن أن يشير إلى البطالة المقنعة.
- و. مقارنة معايير الكفاءة العالمية:
 - المؤشر: مقارنة أداء وكفاءة القطاع العام مع معايير أو قطاعات مماثلة في دول أخرى. الفجوة الكبيرة في الأداء والإنتاجية يمكن أن تكون مؤشراً على الترهل الوظيفي أو البطالة المقنعة.

ز. تحليل هيكلية الوظائف:

المؤشر: مراجعة دورية لهيكلية الوظائف والتأكد من توافقها مع أهداف ومتطلبات العمل، اكتشاف وجود وظائف غير ضرورية أو موظفين بدون مهام واضحة يعتبر مؤشرًا على البطالة المقنعة. يوفر استخدام هذه المعادلات والمؤشرات صورة شاملة عن كفاءة الموارد البشرية في القطاع العام، ويساعد على تحديد ما إذا كان هناك ترهل وظيفي أو بطالة مقنعة، اتخاذ الإجراءات التصحيحية يتطلب التخطيط الاستراتيجي وتطوير سياسات التوظيف والتدريب لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة.

رابعاً: معدلات التوظيف الحاكمة

يتطلب تحديد النسبة الكافية لعدد الموظفين في القطاع العام استخدام معادلات ومؤشرات تأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل حجم العمل، حجم السكان المخدمين، الإنتاجية المطلوبة، ومعايير الكفاءة. هناك عدة طرق مستخدمة عالمياً لتحديد هذه النسب، منها:

أ. معادلة التحميل الوظيفي (**Workload Analysis**):

● **المعادلة:** (عدد الموظفين المطلوب) = (إجمالي حجم العمل) (معدل الأداء الفردي)

– **إجمالي حجم العمل:** يمكن قياسه بعدد المهام أو الخدمات المطلوبة خلال فترة معينة.

– **معدل الأداء الفردي:** المتوسط المقبول من المهام التي يمكن أن ينجزها الموظف الواحد خلال نفس الفترة.

مثال: في دائرة حكومية تقدم 10,000 خدمة سنوياً، إذا كان الموظف يستطيع معالجة 1,000 خدمة سنوياً بشكل فعال، فإن العدد المطلوب من الموظفين هو:
(عدد الموظفين المطلوب) = $10 \setminus = (1,000)(10,000)$

ب. معادلة نسبة الموظفين إلى السكان (**Staff-to-Population Ratio**)

● **المعادلة:** (نسبة الموظفين إلى السكان) = (عدد الموظفين في القطاع) (عدد السكان) times
1000

– **عدد الموظفين في القطاع:** إجمالي عدد الموظفين العاملين في القطاع العام.

– **عدد السكان:** العدد الكلي للسكان في المنطقة أو الدولة.

مثال: إذا كان هناك 500 موظف في قطاع الخدمات العامة لخدمة مدينة تعدادها 100,000 نسمة، فإن نسبة الموظفين إلى السكان هي:
[نسبة الموظفين إلى السكان] = $\setminus \text{frac}(500)(100,000) \setminus \text{times } 1000 = 5 \setminus$

ج. معادلة الكفاءة والإنتاجية (Efficiency and Productivity)

المعادلة: (نسبة الإنتاجية) = (الإنتاجية الكلية) / (عدد الموظفين)

ثم مقارنة هذه النسبة بمعايير الإنتاجية المقبولة دولياً:

مثال: إذا كانت الإنتاجية الكلية لدائرة حكومية 200,000 وحدة عمل سنوياً، وعدد الموظفين 200،

فإن نسبة الإنتاجية هي: (نسبة الإنتاجية) = $1,000 \setminus = (200) / (200,000)$

مقارنة هذه النسبة بمعايير الإنتاجية العالمية أو مؤسسات مماثلة يمكن أن يحدد ما إذا كانت نسبة الموظفين كافية أو زائدة.

خامساً: التجارب الدولية

أ. كندا: تستخدم تحليل التحميل الوظيفي لتحديد عدد الموظفين في القطاع العام. يتم تحليل حجم العمل المتوقع ومن ثم تحديد عدد الموظفين اللازمين بناءً على المعدلات القياسية للأداء الوظيفي.

ب. المملكة المتحدة: المملكة المتحدة تعتمد على نسبة الموظفين إلى السكان لتحديد النسبة الكافية للموظفين في الخدمات العامة مثل الرعاية الصحية والتعليم. يتم تحديد نسب قياسية لكل قطاع بناءً على الدراسات الديموغرافية واحتياجات المجتمع.

ج. سنغافورة: سنغافورة تعتمد على معايير الكفاءة والإنتاجية، حيث يتم تقييم الأداء والإنتاجية لموظفي القطاع العام بشكل دوري مقارنةً بمعايير عالمية، ويتم تعديل عدد الموظفين بناءً على النتائج.

يستدعي تحديد النسبة الكافية لعدد الموظفين في دوائر ومؤسسات القطاع العام نهجًا علميًا يجمع بين تحليل التحميل الوظيفي، نسبة الموظفين إلى السكان، ومعايير الكفاءة والإنتاجية. باستخدام هذه المعادلات، يمكن تحقيق توازن بين عدد الموظفين وحجم العمل المطلوب، مما يضمن الكفاءة ويقلل من الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة. تجارب الدول المتقدمة تظهر أن التقييم المستمر واستخدام مؤشرات الأداء هو المفتاح لضمان استخدام أمثل للموارد البشرية في القطاع العام.

سادساً: الإحصاءات والتأثيرات الحالية للترهل الوظيفي والبطالة المقنعة في العراق

أشارت بعض التقارير والإحصاءات الوطنية والدولية على الآتي:

أ. معدلات البطالة: تعتبر معدلات البطالة في العراق مشكلة مستمرة. تشير الإحصاءات الأخيرة إلى أن معدل البطالة الإجمالي بلغ حوالي 16.5% في عام 2021. هذا الرقم أعلى بين النساء، حيث وصل إلى 28.2% مقارنة بـ 14.7% بين الرجال.

ب. التوظيف في القطاع العام: يتميز القطاع العام في العراق بزيادة كبيرة في عدد الموظفين، حيث يعتبر جزء كبير من موظفي الحكومة غير ضروري، مما يسهم في عدم الكفاءة في الخدمات العامة. وقد سلط

البنك الدولي الضوء على الاعتماد المفرط على إيرادات النفط والفاخرة الكبيرة لأجور القطاع العام، التي تشكل جزءاً كبيراً من نفقات الحكومة.

ج. الاعتماد الاقتصادي: يعتمد الاقتصاد العراقي بشكل كبير على النفط، الذي يشكل 99% من الصادرات و85% من ميزانية الحكومة. هذا الاعتماد يخلق نقاط ضعف، خاصة في القطاع العام حيث لا يتمشى خلق الوظائف مع النمو الاقتصادي المستدام.

● التأثيرات قصيرة المدى:

أ. الضغط المالي: يؤدي الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة إلى زيادة الضغط على الميزانية الحكومية بسبب النفقات الكبيرة على أجور موظفي القطاع العام، مما يقلل من القدرة على الإنفاق على الخدمات الأساسية والتنمية.

ب. انخفاض الكفاءة: يؤدي وجود عدد كبير من الموظفين غير الضروريين إلى انخفاض الكفاءة في أداء القطاع العام، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

● التأثيرات متوسطة المدى:

أ. البطالة بين الشباب: يتفاقم معدل البطالة بين الشباب بسبب عدم توفر فرص عمل حقيقية في القطاع الخاص، مما يؤدي إلى زيادة البطالة المقنعة حيث يشغل العديد من الشباب وظائف غير منتجة في القطاع العام.

ب. الركود الاقتصادي: يقلل الترهل الوظيفي من قدرة الاقتصاد على النمو بشكل فعال بسبب عدم استخدام الموارد البشرية بشكل مثالي، مما يؤدي إلى ركود اقتصادي على المدى المتوسط.

● التأثيرات طويلة المدى

أ. التنمية المستدامة: يؤدي الاعتماد على وظائف القطاع العام غير المنتجة إلى إعاقة جهود التنمية المستدامة في البلاد، حيث يتم استنزاف الموارد دون تحقيق إنتاجية حقيقية

ب. الثقة في الحكومة: تضعف هذه المشاكل الثقة في الحكومة وقدرتها على تحقيق التنمية والتقدم، مما قد يؤدي إلى اضطرابات اجتماعية وسياسية على المدى الطويل.

سابعاً: أفضل الطرق والأساليب المعالجة

تستوجب معالجة الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة في العراق استراتيجيات متعددة الأوجه تشمل الإصلاحات الهيكلية، تحسين الكفاءة، وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة، فيما يأتي بعض الطرق والأساليب الفعالة لمعالجة هذه المشاكل:

أ. الإصلاحات الإدارية والهيكلية:

- إعادة هيكلة الوظائف الحكومية: تحليل دقيق لهيكلية الوظائف في القطاع العام لتحديد الوظائف الزائدة وغير الضرورية. هذا يتضمن دمج أو إلغاء بعض الوظائف، وإعادة توزيع الموظفين بناءً على الكفاءة والاحتياجات الفعلية.

- تحسين إدارة الموارد البشرية: تطبيق أنظمة حديثة لإدارة الموارد البشرية مثل تقييم الأداء، التحفيز، والتدريب المستمر لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

ب. تعزيز القطاع الخاص:

- تحفيز الاستثمارات: توفير بيئة استثمارية جاذبة من خلال تحسين البنية التحتية، تقديم الحوافز الضريبية، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.

- تشجيع ريادة الأعمال: دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير التمويل الميسر، التدريب، والإرشاد، مما يساهم في خلق فرص عمل جديدة وتقليل الاعتماد على وظائف القطاع العام.

ج. التدريب والتعليم:

- مواءمة التعليم مع سوق العمل: تطوير المناهج التعليمية والتدريبية لتلبية احتياجات سوق العمل، وضمان اكتساب الطلاب المهارات العملية اللازمة للوظائف المتاحة.

- برامج التدريب المهني: تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين الحاليين والباحثين عن عمل لتحسين مهاراتهم وزيادة فرص توظيفهم في القطاع الخاص.

د. تحسين الإدارة المالية:

- إدارة فعالة للميزانية: إعادة تخصيص الموارد المالية بفعالية للقطاعات الأكثر حاجة، وتقليل الهدر في الإنفاق الحكومي من خلال مراجعة شاملة للنفقات العامة.

- مكافحة الفساد: تعزيز الشفافية والمساءلة في جميع المستويات الحكومية لمحاربة الفساد الذي يساهم في الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة.

هـ. تطوير السياسات العامة:

- إصلاح نظام التوظيف: تطوير سياسات توظيف شفافة وعادلة تعتمد على الكفاءة والجدارة بدلاً من المحسوبية والعلاقات الشخصية.

- دعم السياسات الاجتماعية: توفير شبكات أمان اجتماعية فعالة لحماية الفئات الأكثر ضعفاً من البطالة والفقر، بما في ذلك تقديم الدعم المالي والتدريب المهني.
و. تحفيز النمو الاقتصادي:

- تنويع الاقتصاد: تقليل الاعتماد على النفط من خلال تنويع الاقتصاد ودعم القطاعات غير النفطية مثل الزراعة، الصناعة، والسياحة.

- الاستثمار في البنية التحتية: تطوير البنية التحتية الأساسية مثل الطرق، النقل، والكهرباء لتشجيع النمو الاقتصادي وتحفيز الاستثمارات.

● تجارب دولية ناجحة:

- سنغافورة: نجحت سنغافورة في تحسين كفاءة القطاع العام من خلال تطبيق أنظمة تقييم الأداء وتعزيز التعليم والتدريب المهني. كما ركزت على جذب الاستثمارات وتنويع الاقتصاد لتقليل الاعتماد على قطاع واحد.

- كوريا الجنوبية: تبنت كوريا الجنوبية سياسات دعم ريادة الأعمال وتطوير التعليم لتلبية احتياجات سوق العمل. كما ركزت على تعزيز القطاع الصناعي وتطوير التكنولوجيا.

ثامناً: حلول عملية

يتوجب التعامل مع الأعداد الكبيرة من الموظفين في القطاع العام في العراق نجحاً متوازناً وشاملاً يجمع بين الإصلاحات الهيكلية والاقتصادية والاجتماعية، لتحقيق هذا الهدف دون إثارة اضطرابات سياسية واجتماعية، يمكن اتباع الخطوات التالية:

أ. برنامج التقاعد المبكر والحوافز:

- التقاعد المبكر: تقديم برامج تقاعد مبكر طوعية مع حوافز مغرية للموظفين الذين تجاوزوا سنوات خدمة معينة، يمكن أن تشمل الحوافز مكافآت مالية إضافية أو مزايا اجتماعية.

- التقاعد التدريجي: وضع خطط للتقاعد التدريجي بحيث يتم تقليص عدد الموظفين بشكل منتظم على مدى فترة زمنية محددة، مما يقلل من الصدمات على السوق والعمل.

ب. إعادة التوظيف والتدريب:

- إعادة التدريب: تقديم برامج تدريبية لإعادة تأهيل الموظفين وتزويدهم بالمهارات المطلوبة في القطاع الخاص. يمكن أن يشمل ذلك التدريب على المهارات التقنية والمهنية.

- الانتقال إلى القطاع الخاص: تقديم حوافز للقطاع الخاص لتوظيف موظفي القطاع العام المفصولين. يمكن أن تشمل هذه الحوافز إعفاءات ضريبية أو دعم مالي مؤقت للرواتب.
- ج. إنشاء صناديق دعم مؤقتة:
- صندوق دعم التحول الوظيفي: إنشاء صندوق لدعم الموظفين الذين يتم فصلهم من القطاع العام خلال فترة انتقالية. يمكن أن يغطي الصندوق مصاريف المعيشة والتدريب حتى يجدوا وظائف جديدة.
- الضمان الاجتماعي: تعزيز نظام الضمان الاجتماعي لتقديم الدعم المالي والخدمات الاجتماعية للموظفين الذين يتم فصلهم.
- د. تحسين الكفاءة الإدارية:
- تقييم الأداء: تطبيق نظام تقييم أداء شامل يساعد على تحديد الموظفين ذوي الأداء الضعيف والوظائف غير الضرورية.
- إعادة الهيكلة: إعادة هيكلة الوزارات والهيئات الحكومية لتقليل التكرار وزيادة الكفاءة.
- هـ. تشجيع ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة:
- دعم المشاريع الصغيرة: تقديم دعم مالي وفني لتشجيع الموظفين على بدء مشاريعهم الخاصة. يمكن أن تشمل الدعم قروضاً ميسرة، مساحات عمل مجانية، وإرشاداً تجارياً.
- ريادة الأعمال: تشجيع الثقافة الريادية وتقديم الدعم اللازم لتحفيز الموظفين على تأسيس أعمالهم الخاصة.
- و. إشراك المجتمع وإدارة الأزمات:
- حوار مجتمعي: فتح قنوات للحوار مع النقابات العمالية والمجتمع المدني لشرح ضرورة الملحة للإصلاحات والحصول على دعمهم.
- إدارة الأزمات: وضع خطط لإدارة الأزمات والاستجابة الفورية للاحتجاجات والتظاهرات من خلال الحوار المباشر وتقديم حلول واقعية.
- ز. التنوع الاقتصادي:
- الاستثمار في القطاعات غير النفطية: تشجيع الاستثمار في القطاعات الزراعية، الصناعية، والسياحية لخلق فرص عمل جديدة واستيعاب الفائض من الموظفين.

- الشراكات بين القطاعين العام والخاص: تعزيز الشراكات بين القطاعين لزيادة فرص العمل وتحسين الخدمات.

● تجارب دولية ناجحة:

- أيرلندا: نجحت أيرلندا في تقليل عدد موظفي القطاع العام من خلال برامج التقاعد المبكر وتقديم حوافز للنقل إلى القطاع الخاص، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على مهارات جديدة مطلوبة في سوق العمل.

- اليونان: تبنت اليونان إصلاحات صارمة بالتعاون مع المؤسسات المالية الدولية تضمنت تخفيض الأجور والفصل التدريجي للموظفين غير المنتجين، مما ساعد على تحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق الحكومي.

ان التخلص من الأعداد الهائلة في القطاع العام في العراق يستدعي ايجاد استراتيجية شاملة تتضمن تقديم حوافز للتقاعد المبكر، إعادة تدريب وتوظيف الموظفين في القطاع الخاص، إنشاء صناديق دعم مؤقتة، تحسين الكفاءة الإدارية، وتشجيع ريادة الأعمال. يجب أن تكون هذه الإجراءات مدعومة بحوار مجتمعي وإدارة فعالة للأزمات لضمان تحقيق التوازن بين الإصلاحات الاقتصادية والاستقرار الاجتماعي.

مصادر مهمة

● كتب عربية:

1. عبد الخالق فاروق، الفساد الإداري والمالي في مصر والعالم العربي، 2007، دار الشروق، القاهرة، مصر.
2. نادر عبد الرازق، البطالة في الوطن العربي: الأسباب والتداعيات 2011، دار الكتاب الجامعي، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
3. عبد الرحيم كمال، الاقتصاد العراقي: التحولات والتحديات، 2015، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. محمود فهمي حجازي، الإدارة العامة والحوكمة في العالم العربي، 2019، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

1. Paul Collier, The Bottom Billion: Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It, 2007, Oxford University Press, المملكة المتحدة.
2. Richard Heeks: Reinventing Government in the Information Age: International Practice in IT-Enabled Public Sector Reform, 2001, Routledge
3. Martin Wolf, Why Globalization Works, 2004, Yale University Press, New Haven
4. Joseph Stiglitz Globalization and Its Discontents, W.W. Norton & Company ,Anthony B. Atkinson, Inequality: What Can Be Done?, Harvard University Press
5. Jeffrey D. Sachs :The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time, Penguin Press

الفساد.. التجريف المتسلسل للدولة

المحاضرة الخامسة والخمسون

الفساد.. التجريف المتسلسل للدولة

"فساد الدول خرائبها - العاجل والآجل -"

د. عقيل محمود الخزعلي

أولاً: المفهوم

الفساد في الدولة يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات في المناصب العامة أو الخاصة لتحقيق مكاسب شخصية على حساب الصالح العام، يمكن تصنيف الفساد إلى أنواع وأشكال مختلفة، ولكل مفهومه ونطاقه وكالاتي:

أ. أنواع الفساد

- الفساد الإداري: يشمل جميع أشكال إساءة استخدام السلطة الإدارية لتحقيق منافع شخصية أو لصالح مجموعة معينة، يتضمن ذلك الرشوة، والاختلاس، والمحسوبية، والابتزاز، وسوء استخدام الموارد العامة.
- الفساد السياسي: يتعلق بإساءة استخدام السلطة السياسية للحصول على مزايا غير مشروعة، بما في ذلك التأثير غير المشروع على القرارات الحكومية، وتزوير الانتخابات، وسوء استخدام الأموال السياسية.

ب. مظاهر الفساد:

- الرشوة: تقديم أو قبول أموال أو هدايا أو خدمات للتأثير على تصرفات الشخص المتلقي في منصبه.
- الاختلاس: استيلاء الموظفين على الأموال أو الممتلكات العامة التي وُكلوا بإدارتها.
- المحسوبية والمحاباة: تفضيل الأصدقاء أو الأقارب في التوظيف أو منح العقود أو المناصب.

- الابتزاز: إجبار الأفراد أو الشركات على دفع مبالغ مالية مقابل تجنب الأضرار أو الحصول على خدمات معينة.

- الاحتيال: استخدام الخداع لتحقيق مكاسب مالية أو مادية.

ج. مستويات الفساد:

- الفساد الكبير: يشمل الفساد الذي يحدث على مستوى عالي من الحكومة ويؤثر بشكل كبير على الاقتصاد والمجتمع. غالباً ما يشمل المسؤولين الكبار والوزراء.

- الفساد الصغير: يشمل الفساد الذي يحدث على مستوى صغير بين الموظفين العموميين والموظفين الصغار، مثل الرشاوى الصغيرة للحصول على خدمات عامة أو تسهيل الإجراءات.

د. أسباب الفساد:

- ضعف الرقابة والمساءلة: غياب أنظمة فعالة لمراقبة ومحاسبة المسؤولين.

- انخفاض مستوى الشفافية: نقص المعلومات المتاحة للجمهور حول أنشطة الحكومة والقرارات المالية.

- ضعف النظام القضائي: عدم استقلالية القضاء وغياب العقوبات الرادعة.

- الفقر والبطالة: تدفع الظروف الاقتصادية السيئة الأفراد إلى الفساد كوسيلة للبقاء أو تحسين ظروفهم المعيشية.

- ضعف الوازع الاخلاقي والقيمي والديني.

هـ. آثار الفساد:

- اقتصادية: يؤثر الفساد سلبيًا على الاستثمارات، ويزيد من تكلفة الأعمال التجارية، ويؤدي إلى هدر الموارد العامة.

- اجتماعية: يؤدي إلى تفاقم الفقر وعدم المساواة، ويقلل من ثقة الجمهور في المؤسسات العامة.

- سياسية: يقوض الديمقراطية ويضعف حكم القانون، ويعزز عدم الاستقرار السياسي.

و. أسس مكافحة الفساد:

- تعزيز الشفافية: نشر المعلومات المتعلقة بالقرارات الحكومية والمالية.

- تعزيز نظم المساءلة: إنشاء وتفعيل هيئات مستقلة لمراقبة الفساد والتحقيق فيه.

- التثقيف والتوعية: زيادة وعي الجمهور حول مخاطر الفساد وكيفية الإبلاغ عنه.

- إصلاح النظام القضائي: ضمان استقلالية القضاء وتطبيق القوانين بصرامة.

ز. الأعمدة القانونية والمؤسسية:

- التشريعات: وضع قوانين صارمة لمكافحة الفساد وتحديد عقوبات واضحة لمرتكبي الفساد.

- الهيئات الرقابية: إنشاء مؤسسات متخصصة في مكافحة الفساد مثل هيئات مكافحة الفساد الوطنية.

- التعاون الدولي: التعاون مع المنظمات الدولية والدول الأخرى لتبادل المعلومات والخبرات في مكافحة الفساد.

ثانياً: المفاسد.. تعاريف وأمثلة

أ. الفساد الإداري:

- التعريف: إساءة استخدام السلطة الإدارية لتحقيق مكاسب شخصية أو لمصلحة مجموعة معينة.

- الأمثلة: الرشوة، المحسوبية، الابتزاز، وسوء استخدام الموارد العامة.

ب. الفساد الاجتماعي:

- التعريف: الفساد الذي يؤثر على القيم والممارسات الاجتماعية ويؤدي إلى تدهور أخلاقي.

- الأمثلة: التمييز، انتشار المحسوبية والعشائرية، ضعف التضامن الاجتماعي.

ج. الفساد الفكري:

- التعريف: التلاعب بالأفكار والمفاهيم لإضفاء الشرعية على الممارسات الفاسدة أو لتبريرها.

- الأمثلة: نشر الأفكار المتطرفة، تزيف الحقائق التاريخية، واستغلال الإعلام لنشر الأكاذيب.

د. الفساد التخطيطي:

- التعريف: الفساد الذي يحدث خلال مراحل التخطيط والسياسات العامة.

- الأمثلة: وضع خطط غير واقعية، تجاهل الدراسات والتحليلات العلمية، وتحقيق مصالح شخصية عبر التخطيط.

هـ. الفساد في الرقابة والمتابعة والتقييم:

- التعريف: تعطيل أو التلاعب بعمليات الرقابة والتقييم لمنع كشف الفساد.

- الأمثلة: تزوير التقارير الرقابية، تعطيل لجان التحقيق، والضغط على المراقبين.

و. الفساد التشريعي:

- التعريف: استخدام السلطة التشريعية لتحقيق مصالح شخصية أو لفئات معينة.
- الأمثلة: إصدار قوانين مفصلة لمصالح أفراد معينين، الرشوة للنواب، والتلاعب في العملية التشريعية.

ز. القصور الوظيفي:

- التعريف: عدم القدرة أو الكفاءة في أداء المهام الوظيفية بما يضر بالمصلحة العامة.
- الأمثلة: سوء الإدارة، نقص المهارات، وعدم الالتزام بالمعايير المهنية.

ح. التقصير الوظيفي:

- التعريف: الإهمال أو عدم الالتزام بأداء المهام الوظيفية بشكل كامل وصحيح.
- الأمثلة: التأخر في إنجاز الأعمال، تجاهل الواجبات، وعدم متابعة المهام المنجزة.

ط. الفساد في الولاء والانتماء:

- التعريف: استغلال الانتماءات السياسية أو الاجتماعية للحصول على مزايا غير مشروعة.
- الأمثلة: المحسوبية، تفضيل الأقارب أو أعضاء الحزب، واستغلال العلاقات الشخصية في العمل.

ي. الفساد في القيم:

- التعريف: تدهور القيم الأخلاقية والمهنية نتيجة لممارسات الفساد.
- الأمثلة: تقبل الرشوة كأمر طبيعي، انتشار الكذب والغش، وانخفاض مستوى الأمانة.

ك. الفساد المهني:

- التعريف: عدم الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية في العمل.
- الأمثلة: التلاعب في نتائج الأعمال، تجاوز الأطر القانونية، وعدم الالتزام بأخلاقيات المهنة.

ل. الفساد الاستشاري:

- التعريف: تقديم استشارات مغلوطة أو منحازة لتحقيق مصالح شخصية.
- الأمثلة: تقديم تقارير استشارية مضللة، تضارب المصالح، واستغلال النفوذ.

م. الفساد الفني:

- التعريف: التلاعب في الجوانب الفنية للمشاريع أو العمليات لتحقيق مكاسب غير مشروعة.
- الأمثلة: استخدام مواد بناء رديئة، التلاعب في المواصفات الفنية، وعدم الالتزام بالمعايير الهندسية.

ن. الفساد اللوجستي:

- التعريف: إساءة استخدام الموارد اللوجستية لتحقيق مصالح شخصية.
- الأمثلة: التلاعب في نقل وتوزيع السلع، سوء إدارة المخزون، واختلاس الموارد.

س. الفساد المؤسسي:

- التعريف: تدهور الأخلاقيات والسلوكيات داخل المؤسسة نتيجة لممارسات الفساد.
- الأمثلة: قبول الرشوة كمعيار، ضعف الرقابة الداخلية، والتستر على الفساد الداخلي.

ع. الفساد الخدمي:

- التعريف: التلاعب في تقديم الخدمات العامة لتحقيق مكاسب غير مشروعة.
- الأمثلة: تأخير الخدمات للحصول على رشاوى، تقديم خدمات بجودة منخفضة، وعدم الالتزام بالمعايير.

ف. الفساد في القرار:

- التعريف: اتخاذ قرارات تتعارض مع المصلحة العامة لتحقيق مكاسب شخصية.
- الأمثلة: منح عقود لأصدقاء وأقارب، التلاعب في المناقصات، وتجاوز القوانين في اتخاذ القرارات.

ص. الفساد في الرؤية:

- التعريف: التلاعب في الأهداف والرؤى الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق مصالح شخصية.
- الأمثلة: تحديد أهداف غير واقعية، تغييب الشفافية في وضع الرؤى، وعدم الالتزام بالاستراتيجيات المعلنة.

ق. الفساد في العقيدة:

- التعريف: استخدام الدين أو الأيديولوجيا لتبرير ممارسات فاسدة.
- الأمثلة: استغلال الدين لتبرير الرشوة، تشويه القيم الدينية لتحقيق مصالح شخصية، واستغلال الفتاوى لمصالح شخصية.

ر. الفساد التنظيمي:

- التعريف: التلاعب في الهيكل التنظيمي والإجراءات الداخلية لتحقيق مكاسب شخصية.
- الأمثلة: تعيين غير الأكفاء في مناصب قيادية، التلاعب في الهيكل التنظيمي، وانتهاك الإجراءات المؤسسية.

ش. الفساد في التوجيه:

- التعريف: تقديم توجيهات غير سليمة لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية.
- الأمثلة: إصدار تعليمات تخالف القانون، توجيه الموظفين لتحقيق أهداف شخصية، وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

ت. الفساد الشخصي:

- المفهوم: الفساد الشخصي هو السلوك الفردي الذي ينتهك المعايير الأخلاقية والقانونية لتحقيق مكاسب شخصية غير مشروعة. يمكن أن يشمل الرشوة، والاحتيال، والاختلاس، وإساءة استخدام السلطة.
- التعريف: استغلال الشخص لموقعه أو نفوذه لتحقيق مصالح شخصية على حساب الآخرين أو النظام العام.

ث. الفساد الأسري:

- المفهوم: الفساد الأسري يشير إلى السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية داخل الأسرة التي تؤدي إلى انحرافات أخلاقية أو اجتماعية. يمكن أن يشمل ذلك المحاباة، والتمييز بين الأفراد بناءً على الاعتبارات المالية أو الاجتماعية، والتلاعب بالأموال العائلية.
- التعريف: سوء استخدام السلطة الأسرية لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية ضيقة على حساب العدالة والمساواة داخل الأسرة.

خ. الفساد المجتمعي:

- المفهوم: الفساد المجتمعي يشمل السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية المنتشرة على نطاق واسع داخل المجتمع. يمكن أن يظهر في شكل محسوبية، ووساطة، وغش، وتزوير.
- التعريف: تفشي السلوكيات غير الأخلاقية والنفعية بين أفراد المجتمع، مما يؤدي إلى تآكل الثقة بين الناس وتفكك الروابط الاجتماعية.

ذ. الفساد التربوي:

- المفهوم: الفساد التربوي هو السلوكيات غير الأخلاقية التي تؤثر على نظام التربية والتعليم، مثل المحاباة في التعيينات، والغش، وتزوير النتائج.
- التعريف: انتهاك المعايير الأخلاقية والتعليمية لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية داخل النظام التربوي.

ض. الفساد التعليمي:

- **المفهوم:** الفساد التعليمي يشير إلى السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية في مؤسسات التعليم. يشمل ذلك الرشوة للحصول على درجات، وتزوير الشهادات، واستغلال الطلاب.
- **التعريف:** استخدام وسائل غير مشروعة لتحقيق أهداف تعليمية أو مهنية داخل المؤسسات التعليمية.

ظ. الفساد الثقافي:

- **المفهوم:** الفساد الثقافي يشمل التلاعب بالقيم والمعايير الثقافية لتحقيق مصالح شخصية أو جماعية ضيقة. يمكن أن يظهر في شكل نشر ثقافة الاستهلاك، أو الترويج لمفاهيم خاطئة.
- **التعريف:** تشويه وتغيير القيم الثقافية والاجتماعية لتحقيق أهداف نفعية على حساب الهوية الثقافية الأصيلة.

غ. الفساد الفكري:

- **المفهوم:** الفساد الفكري هو التلاعب بالأفكار والمعرفة لتحقيق أهداف شخصية أو فئوية. يمكن أن يشمل ذلك التضليل الإعلامي، وتزوير الأبحاث، وتشويه الحقائق.
- **التعريف:** استغلال المعرفة والفكر لتحقيق مصالح ضيقة، مما يؤدي إلى تزييف الحقائق وتضليل الجمهور.

● الفساد الديني:

- **المفهوم:** الفساد الديني يشير إلى استخدام الدين لتحقيق مصالح شخصية أو سياسية، مثل استغلال النصوص الدينية لتبرير الأفعال غير الأخلاقية، أو الترويج لأفكار متطرفة.
- **التعريف:** التلاعب بالنصوص والمفاهيم الدينية لتحقيق مكاسب شخصية أو سياسية على حساب القيم الدينية الأصيلة.

● الفساد العقائدي:

- **المفهوم:** الفساد العقائدي هو استخدام الأيديولوجيات والمعتقدات لتحقيق أهداف نفعية أو سلطوية، مثل التلاعب بالأيديولوجيات لتبرير القمع أو التمييز.
- **التعريف:** استغلال المعتقدات الأيديولوجية لتحقيق مصالح شخصية أو فئوية، مما يؤدي إلى تشويه المبادئ الأساسية لتلك المعتقدات.

● الفساد الوطني:

- المفهوم: الفساد الوطني يشير إلى الممارسات غير الأخلاقية التي تؤثر على مستوى الدولة ككل. يشمل ذلك الرشوة، والاختلاس، والمحسوبية، واستغلال الموارد الوطنية.
- التعريف: تفشي السلوكيات الفاسدة على مستوى المؤسسات الحكومية والوطنية، مما يؤدي إلى تآكل الثقة العامة وإضعاف هيكل الدولة.
- تأسيساً على ماورد آنفاً، تتوجب معالجة الفساد والوقاية منه على مختلف المستويات نهجاً متعدد الأبعاد ومتكاملاً، على سبيل المثال:

أ. الفساد الشخصي:

المعالجة:

- تعزيز القيم الأخلاقية: برامج تعليمية وتنقيفية لتعزيز الأخلاق والنزاهة.
 - القوانين الصارمة: تطبيق قوانين وعقوبات صارمة ضد الفساد الشخصي مثل الرشوة والاختلاس.
 - تشجيع ثقافة الإبلاغ: إنشاء أنظمة حماية للمبلغين عن الفساد لضمان سلامتهم.
- #### الوقاية:

- التوعية: حملات توعية مستمرة لتثقيف الأفراد حول مخاطر الفساد وأهمية النزاهة.
- الشفافية: تعزيز الشفافية في التعاملات الشخصية والمؤسسية.

ب. الفساد الأسري:

المعالجة:

- التثقيف الأسري: تقديم برامج تثقيفية للأسر حول أهمية العدالة والمساواة.
 - التدخلات القانونية: تدخل السلطات القانونية في حالات الفساد الأسري لضمان العدالة.
- #### الوقاية:

- تعزيز القيم الأسرية: تعزيز القيم الأسرية من خلال التعليم والإعلام.
- دعم الأسرة: تقديم الدعم والإرشاد للأسر لمساعدتها في الحفاظ على النزاهة.

ج. الفساد المجتمعي:

المعالجة:

– القوانين المجتمعية: تطبيق قوانين وعقوبات صارمة ضد الفساد المجتمعي مثل المحسوبة والوساطة.

– المراقبة المجتمعية: تعزيز دور المجتمع المدني في مراقبة السلوكيات الفاسدة.

الوقاية:

– التعليم والتثقيف: نشر الوعي الثقافي والاجتماعي بأهمية النزاهة من خلال مناهج التعليم والإعلام.

– تعزيز المشاركة المجتمعية: تشجيع مشاركة المواطنين في الأنشطة المجتمعية لتعزيز الشفافية.

د. الفساد التربوي والتعليمي:

المعالجة:

– المراقبة والإشراف: تعزيز أنظمة المراقبة والإشراف على المؤسسات التعليمية.

– العقوبات: فرض عقوبات صارمة على المتورطين في الفساد التربوي والتعليمي.

الوقاية:

– التوعية: تنظيم برامج توعية وتدريب للمعلمين والطلاب حول أخلاقيات العمل التعليمي.

– الشفافية: تطبيق أنظمة شفافة في التعيينات والتقييمات الدراسية.

هـ. الفساد الثقافي:

المعالجة:

– نقد الذات الثقافية: تنظيم ندوات وحوارات لنقد ومراجعة القيم الثقافية السلبية.

– دعم الفنون والثقافة النزيهة: تمويل ودعم الفنون والثقافة التي تعزز القيم الإيجابية.

الوقاية:

– تعزيز القيم الثقافية الإيجابية: برامج تعليمية وإعلامية لتعزيز القيم الثقافية الإيجابية.

– التعاون مع المثقفين: التعاون مع المثقفين والفنانين لنشر الوعي حول أهمية النزاهة.

و. الفساد الفكري:

المعالجة:

- التدقيق العلمي: إنشاء لجان لتدقيق الأبحاث والمنشورات العلمية لمنع التلاعب.
- العقوبات: فرض عقوبات صارمة على المتورطين في التضليل الفكري.

الوقاية:

- التثقيف الفكري: نشر ثقافة التفكير النقدي والبحث العلمي السليم.
- تعزيز الشفافية: نشر الأبحاث والمعلومات بشكل مفتوح وشفاف.

ز. الفساد الديني والعقائدي:

المعالجة:

- مراجعة النصوص والتفسيرات: مراجعة النصوص والتفسيرات الدينية لتصحيح المفاهيم المغلوطة.
- العقوبات: فرض عقوبات على من يستغل الدين لتحقيق مصالح شخصية.

الوقاية:

- التثقيف الديني: تقديم برامج تعليمية دينية تعزز الفهم الصحيح للنصوص الدينية.
- التوعية: تنظيم حملات توعية حول مخاطر استغلال الدين.

ح. الفساد الوطني:

المعالجة:

- إنشاء هيئات مكافحة الفساد: تأسيس هيئات مستقلة لمكافحة الفساد تعمل على التحقيق والمحاسبة.

- القوانين الصارمة: تطبيق قوانين صارمة ضد الفساد على جميع المستويات الحكومية.

- التعاون الدولي: التعاون مع المنظمات الدولية لاستعادة الأصول المسروقة ومعاينة الفاسدين.

الوقاية:

- الحكومة الإلكترونية: تعزيز استخدام الحكومة الإلكترونية لتقليل التفاعل البشري المباشر الذي يمكن أن يؤدي إلى الفساد.

- المساءلة والشفافية: تعزيز نظم المساءلة والشفافية في العمل الحكومي، بما في ذلك نشر الميزانيات والصفقات العامة بشكل علني.

- التعليم والتوعية: برامج تعليمية وإعلامية لتعزيز الوعي العام حول الفساد وآثاره الضارة.

ثالثاً: مكافحة والوقاية.. مقارنة المنهجية

تتطلب مكافحة الفساد استراتيجيات شاملة ومتكاملة تشمل الجوانب الوقائية والعلاجية، وفيما يلي جانب للمنهجيات الموضوعية والأساليب الفعالة في السياسات والبرامج والإجراءات التي يمكن اتخاذها للوقاية من الفساد وعلاجه:

• الجانب الوقائي:

أ. تعزيز الشفافية:

- التطبيق: إنشاء نظم شفافية في جميع عمليات الحكومة، مثل الشراء العام، والإدارة المالية، والإبلاغ عن الأداء.

- الأدوات: بوابات الشفافية الإلكترونية، نشر المعلومات المالية والإدارية، وتقديم تقارير دورية علنية.

ب. تقوية أنظمة الرقابة والمساءلة:

- التطبيق: إنشاء هيئات رقابية مستقلة وقوية لمتابعة الأنشطة الحكومية والخاصة.

- الأدوات: هيئات مكافحة الفساد، وحدات التدقيق الداخلي، واللجان البرلمانية لمراجعة الحسابات.

ج. التوعية والتثقيف:

- التطبيق: حملات توعية وتثقيف حول مخاطر الفساد وكيفية الإبلاغ عنه.

- الأدوات: برامج تعليمية، ندوات، ورش عمل، وحملات إعلامية.

د. تعزيز الأخلاقيات والقيم:

- التطبيق: ترسيخ قيم النزاهة والأمانة في المجتمع وفي المؤسسات.

- الأدوات: مبادئ أخلاقية، برامج تدريبية للمسؤولين والموظفين، ومكافآت للسلوك النزيه.

هـ. تعزيز النظم القانونية والقضائية:

- التطبيق: تحديث وتفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد لضمان عدالة وسرعة التنفيذ.

- الأدوات: تشريعات قوية لمكافحة الفساد، إنشاء محاكم خاصة بقضايا الفساد، وتوفير حماية للشهود والمبلغين.

و. تشجيع المشاركة المجتمعية:

- التطبيق: إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في مراقبة ومكافحة الفساد.

- الأدوات: منصات للشكاوى والبلاغات، لجان مجتمعية للرقابة، وتفعيل دور الإعلام المستقل.

● الجانب العلاجي للفساد:

أ. التحقيقات والعقوبات:

- التطبيق: تحقيقات شاملة وعادلة في قضايا الفساد، وفرض عقوبات صارمة على المتورطين.
- الأدوات: فرق تحقيق متخصصة، نظام قضائي فعال، وقوانين عقابية واضحة وصارمة.

ب. استعادة الأصول:

- التطبيق: تعقب واستعادة الأموال والممتلكات التي تم الحصول عليها بطرق غير شرعية.
- الأدوات: وحدات متخصصة لاستعادة الأصول، التعاون الدولي في قضايا استعادة الأصول، وتفعيل القوانين الخاصة بالاسترداد.

ج. إصلاح المؤسسات:

- التطبيق: إعادة هيكلة وإصلاح المؤسسات التي تعاني من مستويات عالية من الفساد.
- الأدوات: مراجعات مؤسسية، تغيير القيادات الفاسدة، وإعادة تصميم العمليات والإجراءات.

د. برامج إعادة التأهيل:

- التطبيق: إعادة تأهيل المسؤولين والموظفين المتورطين في الفساد لتجنب عودتهم لممارسة الفساد.
- الأدوات: برامج تدريبية وتأهيلية، مشروعات اندماج مجتمعي، وتوفير دعم نفسي وسلوكي.

هـ. تعزيز التعاون الدولي:

- التطبيق: العمل مع المنظمات الدولية والدول الأخرى لمكافحة الفساد عبر الحدود.
- الأدوات: اتفاقيات تعاون دولي، تبادل المعلومات والخبرات، والمشاركة في البرامج الدولية لمكافحة الفساد.

و. الرصد والمتابعة المستمرة:

- التطبيق: متابعة ورصد مستمر للحالات والإجراءات المتخذة لمكافحة الفساد لضمان فعالية التنفيذ.
- الأدوات: أنظمة متابعة ورصد إلكترونية، تقارير دورية للمراجعة، وآليات تقييم مستقلة.

● الأساليب الفعالة:

أ. تطوير التكنولوجيا واستخدام الأدوات الرقمية:

- الجانب الوقائي: تطوير أنظمة حكومية إلكترونية لتعزيز الشفافية وتقليل التعاملات المباشرة التي قد تؤدي للفساد.

- الجانب العلاجي: استخدام التكنولوجيا في تتبع ومراقبة العمليات المالية والإدارية، والكشف عن أتماط الفساد.

ب. إشراك القطاع الخاص:

- الجانب الوقائي: تعزيز شراكات مع القطاع الخاص لتبني ممارسات نزيهة وأخلاقية.

- الجانب العلاجي: تحفيز القطاع الخاص للمشاركة في مكافحة الفساد من خلال تقارير الشفافية وبرامج المسؤولية الاجتماعية.

ج. التدريب المستمر وبناء القدرات:

- الجانب الوقائي: تدريب الموظفين الحكوميين على أفضل ممارسات النزاهة والشفافية.

- الجانب العلاجي: تأهيل فرق التحقيق والمتابعة لضمان فعالية وسرعة التعامل مع قضايا الفساد. من خلال هذه المنهجيات والأساليب، يمكن تحقيق توازن بين الوقاية والعلاج في مكافحة الفساد، مما يساهم في بناء مجتمعات ومؤسسات نزيهة وشفافة.

رابعاً: التقييم الموضوعي لحالة الفساد في العراق

أ. مؤشرات الفساد الدولية: وفقاً للمنظمات الدولية مثل منظمة الشفافية الدولية، يحتل العراق مرتبة متأخرة في مؤشر مدركات الفساد، على الرغم من الملاحظات الأكاديمية والعلمية والموضوعية المؤشرة على مثل هكذا تقارير ومصادرها وطريقة إعدادها.

ب. العوامل المساهمة في الفساد:

● السياسية:

- المحاصصة السياسية: يعتمد النظام السياسي بشكل كبير على نظام المحاصصة الذي يؤدي إلى توزيع المناصب بناءً على الولاءات السياسية بدلاً من الكفاءة.

- التحالفات السياسية: التواطؤ السياسي يساهم في حماية الفاسدين ويعيق جهود مكافحة الفساد.

● الاجتماعية:

- المجتمع المحلي: انتشار الفساد على مستوى المجتمع المحلي، حيث يتم التغاضي عن ممارسات الفساد الصغيرة مقابل الحصول على الخدمات الأساسية.
- ثقافة الفساد: بعض الثقافات المجتمعية تساهم في تطبيع الفساد بوصفه جزءاً من الحياة اليومية.

● الاقتصادية:

- الاعتماد على النفط: الاقتصاد العراقي يعتمد بشكل كبير على النفط، مما يسهل استغلال الإيرادات النفطية في الفساد.
- البطالة والفقر: ارتفاع معدلات البطالة والفقر يدفع الأفراد للبحث عن أي وسيلة للحصول على دخل، بما في ذلك الانخراط في ممارسات فساد.

ج. مظاهر الفساد:

1. القطاع الحكومي:

- الاختلاس والرشوة: مؤشرة في أغلب مستويات الحكومة، من الوزارات إلى الإدارات المحلية.
- التزوير والتلاعب بالمناقصات: يتم التلاعب بالمناقصات والعقود الحكومية لتحقيق مكاسب شخصية.

2. القطاع الأمني:

- الفساد في المؤسسات الأمنية: استغلال البعض للمناصب في الشرطة والجيش للحصول على رشاوى وتسهيل الأنشطة غير القانونية.
- الابتزاز: بعض أفراد القوات الأمنية يبتزون المواطنين والمستثمرين للحصول على أموال غير مشروعة.

3. القطاع التعليمي:

- الغش وتزوير الشهادات: تأثير الغش في الامتحانات وتزوير الشهادات مقابل المال.
- المحاباة في التعيينات: التعيينات تعتمد غالباً على العلاقات الشخصية بدلاً من الكفاءة.

د. العوامل المؤسسية:

1. ضعف المؤسسات الرقابية:

- ضعف هيئة النزاهة: بالرغم من وجود هيئة النزاهة، إلا أنها تفتقر إلى الموارد والصلاحيات الكافية لمكافحة الفساد بفعالية.

- قصور في النظام القضائي: النظام القضائي يعاني من الاستهداف والضغط، مما يعوق محاكمة الفاسدين.
- 2. التشريعات والقوانين:
 - ثغرات قانونية: وجود ثغرات قانونية تسمح للفاسدين بالإفلات من العقاب.
 - ضعف تنفيذ القوانين: حتى في الحالات التي توجد فيها قوانين جيدة، فإن تنفيذها غالباً ما يكون ضعيفاً أو متساهلاً.
- هـ. الجهود الحالية لمكافحة الفساد:
 1. الإصلاحات الحكومية:
 - الإصلاحات الإدارية: محاولات لإصلاح الإدارة الحكومية من خلال تحسين الشفافية والمساءلة.
 - مكافحة المحاصصة: بعض الخطوات نحو تقليل تأثير المحاصصة السياسية في التعيينات.
 2. المبادرات الدولية:
 - الدعم الدولي: تلقي العراق دعماً دولياً لتحسين قدراته في مكافحة الفساد، بما في ذلك المساعدة التقنية من المنظمات الدولية.
 - البرامج التعاونية: التعاون مع دول أخرى لتبادل المعلومات والخبرات في مجال مكافحة الفساد.
 - و. التحديات والعوائق:
 1. التدخل السياسي:
 - التدخل السياسي: التدخل السياسي في عمل هيئات مكافحة الفساد يعيق عملها.
 - التحالفات والولاءات: الولاءات السياسية تتيح للفاسدين حماية أنفسهم من الملاحقة القانونية.
 2. الثقافة المجتمعية:
 - التسامح المجتمعي مع الفساد: بعض شرائح المجتمع تتسامح مع الفساد وتراه كوسيلة لتحقيق مصالح شخصية.
 - ضعف الوعي: نقص الوعي بين المواطنين حول حقوقهم وكيفية مكافحة الفساد.
 3. البنية التحتية القانونية:
 - نقص في التمكين القضائي: قلة وجود قضاة متخصصين في قضايا الفساد والحاجة إلى تدريبات احترافية متقدمة.

- بطء الإجراءات القضائية: أحياناً بطء الإجراءات القضائية يؤدي إلى تأخير محاكمة الفاسدين، وذلك لقلة الدعم بالموارد والدعم الكافي للسلطة القضائية من كافة النواحي والمستويات.

ز. المقترحات:

1. تعزيز الإرادة السياسية:

- تفعيل الإرادة السياسية: تعزيز الإرادة السياسية على أعلى المستويات لمكافحة الفساد بجدية.

2. إصلاح النظام القضائي:

- استقلالية القضاء: تعزيز استقلالية القضاء لضمان نزاهة وفعالية محاكمة الفاسدين.

- تدريب القضاة: تدريب القضاة على قضايا الفساد لضمان معالجتها بفعالية.

3. تمكين المؤسسات الرقابية:

- توفير الموارد: توفير الموارد اللازمة لهيئات مكافحة الفساد.

- تعزيز الصلاحيات: منح هيئات مكافحة الفساد صلاحيات أكبر للتحقيق والمحاسبة.

4. التوعية والتثقيف:

- حملات توعية: تنظيم حملات توعية لتثقيف المواطنين حول مخاطر الفساد وكيفية الإبلاغ عنه.

- برامج تعليمية: إدخال برامج تعليمية في المناهج الدراسية لتعزيز القيم الأخلاقية والنزاهة.

5. التعاون الدولي:

- تفعيل التعاون الدولي: تعزيز التعاون مع المنظمات الدولية والدول الأخرى لتبادل الخبرات والمعلومات.

- الضغط الدولي: استخدام الضغط الدولي لتطبيق الإصلاحات الضرورية.

4. الأسس الدستورية والقانونية والتشريعية لمكافحة الفساد في العراق:

أ. الدستور العراقي:

● المادة 27:

- المحتوى: تؤكد هذه المادة على حماية الأموال العامة، وتنص على أن واجب الدولة والمواطنين هو حمايتها.
- الأهمية: تعتبر هذه المادة أساساً قانونياً لمكافحة الفساد لأنها تضع مسؤولية حماية الأموال العامة على عاتق الجميع.

● المادة 61 (الفقرة الثانية):

- المحتوى: تمنح مجلس النواب الحق في الرقابة على أداء السلطة التنفيذية.
- الأهمية: توفر أساسًا دستوريًا لمساءلة المسؤولين الحكوميين والتحقيق في قضايا الفساد.

● المادة 102:

- المحتوى: تؤكد على استقلالية هيئات الرقابة مثل هيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية.
 - الأهمية: تضمن هذه المادة استقلالية المؤسسات المكلفة بمكافحة الفساد، مما يعزز من فعاليتها.
- ب. القوانين الوطنية:

● قانون العقوبات رقم 111 لسنة 1969:

- المحتوى: يتضمن القانون العديد من المواد التي تعاقب على جرائم الرشوة والاختلاس واستغلال النفوذ والاحتيال.
- الأهمية: يوفر إطارًا قانونيًا لمحاسبة الأفراد المتورطين في الفساد.

● قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع رقم 30 لسنة 2011:

- المحتوى: ينظم عمل هيئة النزاهة ويوضح صلاحياتها في التحقيق والملاحقة القانونية لجرائم الفساد.
- الأهمية: يعد هذا القانون الأداة الرئيسية لمكافحة الفساد على المستوى الوطني.

● قانون ديوان الرقابة المالية رقم 31 لسنة 2011:

- المحتوى: يحدد دور ديوان الرقابة المالية في تدقيق حسابات الدولة والتحقق من صحة وسلامة استخدام الأموال العامة.
- الأهمية: يعزز من الشفافية المالية ومساءلة المؤسسات الحكومية.

● قانون مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب رقم 39 لسنة 2015:

- المحتوى: يتضمن إجراءات لمكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، وهي مرتبطة بشكل وثيق بمكافحة الفساد.
- الأهمية: يساعد في تتبع الأموال غير المشروعة وضبطها، مما يجد من قدرة الفاسدين على إخفاء عائدات الفساد.

● قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم 14 لسنة 1991:

- المحتوى: يحدد واجبات الموظفين الحكوميين ويعاقب على المخالفات السلوكية والإدارية.

- الأهمية: يوفر إطارًا لمحاسبة الموظفين الحكوميين الذين ينخرطون في سلوكيات فاسدة.
- ج. التشريعات المساعدة:
- قانون الحق في الوصول إلى المعلومات رقم 33 لسنة 2017:
- المحتوى: يضمن حق المواطنين في الوصول إلى المعلومات العامة، مما يعزز من الشفافية.
- الأهمية: يمكن المواطنين من الاطلاع على أعمال الحكومة والمشاركة في الرقابة.
- قانون حماية المبلغين عن الفساد رقم 58 لسنة 2017:
- المحتوى: يوفر حماية قانونية للمبلغين عن قضايا الفساد، مما يشجع المواطنين على الإبلاغ دون خوف من الانتقام.
- الأهمية: يشجع على الكشف عن الفساد من خلال حماية المبلغين.
- د. الأطر التنظيمية والمؤسسية:
- هيئة النزاهة:
- المهام: التحقيق في قضايا الفساد، ملاحقة المتورطين قانونيًا، وتوعية الجمهور حول مخاطر الفساد.
- الأساس القانوني: تعمل بموجب قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع رقم 30 لسنة 2011.
- ديوان الرقابة المالية:
- المهام: تدقيق الحسابات الحكومية، مراقبة الإنفاق العام، وضمان الالتزام بالمعايير المالية.
- الأساس القانوني: يعمل بموجب قانون ديوان الرقابة المالية رقم 31 لسنة 2011.
- مجلس النواب:
- المهام: الرقابة على أداء السلطة التنفيذية، التحقيق في قضايا الفساد، وتشريع القوانين ذات الصلة.
- الأساس القانوني: يمارس صلاحياته بموجب المادة 61 من الدستور العراقي.
- لجان النزاهة في مجلس النواب:
- المهام: مراجعة تقارير هيئات الرقابة، التحقيق في قضايا الفساد، وتقديم التوصيات التشريعية.
- الأساس القانوني: تعمل ضمن إطار الصلاحيات الرقابية الممنوحة لمجلس النواب.

هـ. التعاون الدولي:

● الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد (UNCAC):

- المحتوى: تضع معايير دولية لمكافحة الفساد وتعزيز التعاون بين الدول.
 - الأهمية: انضمام العراق إلى هذه الاتفاقية يعزز من التزامه بمكافحة الفساد وفقاً للمعايير الدولية.
- التعاون مع المنظمات الدولية:

- المهام: الحصول على الدعم الفني والمالي، وتبادل المعلومات والخبرات.
- الأساس القانوني: يتم بناءً على الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف.

خامساً: استراتيجية إزالة العوائق

يتطلب تطبيق سياسات مكافحة الفساد في بيئة سياسية تنخر بجسدها المحاصصة السياسية والتخادم المتبادل والزبائنية اجتراح استراتيجيات خاصة تتعامل مع العوائق الفريدة الموجودة في مثل هذا السياق، وتشمل:

أ. تعزيز الإرادة السياسية:

● الإجراءات:

- الضغط الشعبي: زيادة الوعي العام حول الفساد من خلال حملات إعلامية وتثقيفية، مما يخلق ضغطاً شعبياً على القادة السياسيين لاتخاذ خطوات جادة لمكافحة الفساد.
- التحالفات الإصلاحية: تشكيل تحالفات إصلاحية داخل النظام السياسي تجمع بين القوى المختلفة التي تلتزم بمكافحة الفساد.

ب. إصلاح النظام الانتخابي:

● الإجراءات:

- تعزيز الشفافية في الانتخابات: تطبيق أنظمة انتخابات نزيهة وشفافة تحد من تأثير المال السياسي والمحاصصة.
- تطوير قوانين انتخابية جديدة: اعتماد قوانين انتخابية تقلل من تأثير التحالفات الفاسدة، مثل نظام التمثيل النسبي مع قوائم مفتوحة.

ج. تقوية المؤسسات المستقلة:

● الإجراءات:

- إنشاء وتعزيز المؤسسات الرقابية المستقلة: مثل هيئة النزاهة، وديوان الرقابة المالية، مع ضمان استقلاليتها وتوفير الموارد اللازمة لعملها بكفاءة.

- تمكين القضاء: تعزيز استقلالية القضاء وتحصينه من التدخلات السياسية، وتطوير نظام قضائي نزيه وسريع لمعالجة قضايا الفساد.

د. التعاون الدولي:

الإجراءات:

- الانضمام إلى المبادرات الدولية: مثل مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، للاستفادة من الدعم والخبرات الدولية.

- الاتفاقيات الثنائية: توقيع اتفاقيات تعاون مع الدول والمنظمات الدولية لتبادل المعلومات والخبرات في مكافحة الفساد.

هـ. استخدام التكنولوجيا الحديثة:

• الإجراءات:

- الحكومة الإلكترونية: تطوير أنظمة حكومية إلكترونية تعزز الشفافية وتقلل من التفاعل المباشر الذي قد يؤدي إلى الفساد، مثل أنظمة المناقصات العامة الإلكترونية.

- منصات الإبلاغ عن الفساد: إنشاء منصات إلكترونية آمنة للإبلاغ عن الفساد تتيح للمواطنين الإبلاغ بسرية ودون خوف من الانتقام.

و. تشجيع المجتمع المدني ووسائل الإعلام:

• الإجراءات:

- تمكين منظمات المجتمع المدني: دعم منظمات المجتمع المدني لتلعب دورًا أكبر في مراقبة الفساد والإبلاغ عنه.

- حرية الإعلام: حماية حقوق الصحفيين ووسائل الإعلام في التحقيق وكشف قضايا الفساد دون الخوف من المضايقات أو التهديدات.

ز. التعليم والتثقيف:

• الإجراءات:

- إدخال مناهج مكافحة الفساد في التعليم: تعزيز الوعي بمخاطر الفساد وأهمية النزاهة في المناهج الدراسية من المدارس إلى الجامعات.

- برامج تدريبية للموظفين: تقديم دورات تدريبية مستمرة للموظفين الحكوميين حول أخلاقيات العمل ومكافحة الفساد.

ح. تحفيز الإصلاحات الاقتصادية:

● الإجراءات:

- تحرير الاقتصاد من المحاصصة: تعزيز سياسات السوق الحرة وتشجيع المنافسة العادلة للحد من النفوذ السياسي على الاقتصاد.
- شفافية العقود والمناقصات: تطبيق سياسات شفافة في منح العقود والمناقصات العامة، وضمان وصول المعلومات إلى الجميع بشكل عادل.

ط. تحفيز الإصلاح الداخلي:

● الإجراءات:

- إصلاح القوانين والتشريعات: مراجعة وتعديل القوانين والتشريعات لتسد الثغرات القانونية التي يستغلها الفاسدون.
- تحديث اللوائح والإجراءات: تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية التي تفتح المجال للفساد.

ي. آليات حماية المبلغين والشهود:

● الإجراءات:

- تشريعات حماية المبلغين: سن قوانين تحمي المبلغين عن الفساد وتضمن عدم تعرضهم للعقوبات أو الانتقام.
- آليات دعم نفسي وقانوني: تقديم دعم نفسي وقانوني للمبلغين والشهود على قضايا الفساد لحمايتهم وتحفيزهم على الإبلاغ.

ك. متابعة وتنفيذ الإجراءات:

● الإجراءات:

- أنظمة متابعة وتقييم: إنشاء أنظمة متابعة وتقييم مستمرة لقياس فعالية إجراءات مكافحة الفساد وتحديثها بانتظام.
- تقرير سنوي عن الفساد: إصدار تقارير سنوية توضح التقدم المحرز في مكافحة الفساد والتحديات المتبقية، ونشرها للعامة.

وفي حالة فشل الإجراءات التقليدية للحد من الفساد بسبب الدور السلبي للكتل السياسية، وانتشار الفساد في المجتمع ومؤسسات الدولة، يمكن اللجوء إلى إجراءات أكثر شمولية وابتكارية، هذه الإجراءات يجب أن تكون متعددة الأبعاد وتتضمن إشراك جميع فئات المجتمع بشكل فعال، ومن هذه الخطوات:

أ. حراك شعبي واسع ومستمر:

● الإجراءات:

- تنظيم حملات شعبية: تنظيم احتجاجات سلمية وحملات توعية تركز على أهمية مكافحة الفساد. هذه الحركات يمكن أن تضغط على الحكومة للتصرف بجدية.
- إشراك الشخصيات المؤثرة: استخدام الشخصيات العامة والمشاهير لدعم حملات مكافحة الفساد وزيادة الوعي العام.

ب. التعاون الدولي المكثف:

● الإجراءات:

- طلب دعم دولي: طلب المساعدة من الأمم المتحدة والمنظمات الدولية المتخصصة في مكافحة الفساد لتقديم دعم فني واستشاري.
- العقوبات الدولية: العمل مع المجتمع الدولي لفرض عقوبات على المسؤولين الفاسدين وتجميد أصولهم في الخارج.

ج. تعزيز دور المجتمع المدني:

● الإجراءات:

- تمويل مستقل: توفير مصادر تمويل مستقلة لمنظمات المجتمع المدني لضمان قدرتها على العمل بحرية.
- تمكين المجتمع المدني: تشجيع منظمات المجتمع المدني على القيام بدور أكبر في مراقبة الحكومة والإبلاغ عن الفساد.

د. الإعلام المستقل والدور الرقابي:

● الإجراءات:

- دعم الصحافة الاستقصائية: تقديم الدعم المالي والتقني للصحفيين الاستقصائيين لمتابعة قضايا الفساد والكشف عنها.

- حماية الصحفيين: سن قوانين تحمي الصحفيين من التهديدات والمضايقات وضمان حريتهم في العمل.
- ه. إنشاء هيئة مستقلة لمكافحة الفساد:
- الإجراءات:
- استقلالية الهيئة: إنشاء هيئة مستقلة لمكافحة الفساد تتمتع بالاستقلالية الكاملة عن الكتل السياسية، وترتبط بمجلس القضاء الاعلى / الادعاء العام.
- صلاحيات موسعة: منح الهيئة صلاحيات واسعة للتحقيق والمحاكمة واسترداد الأصول.
- و. التعليم والتثقيف:
- الإجراءات:
- مناهج تعليمية: إدخال مناهج تعليمية في المدارس والجامعات تركز على النزاهة وأهمية مكافحة الفساد.
- برامج تدريبية: تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين الحكوميين حول أخلاقيات العمل والنزاهة.
- ز. إصلاح النظام القضائي:
- الإجراءات:
- استقلال القضاء: تعزيز استقلال القضاء عن التأثيرات السياسية وضمان نزاهته وفعاليته.
- محاكم خاصة: إنشاء محاكم خاصة لقضايا الفساد لضمان سرعة وفعالية التعامل مع هذه القضايا.
- ح. إصلاح نظام المحاسبة السياسية:
- الإجراءات:
- تعديل النظام الانتخابي: تعديل النظام الانتخابي للحد من تأثير الكتل السياسية والمحاصصة.
- تمكين الأحزاب الناشئة: دعم الأحزاب السياسية الناشئة التي تعتمد على برامج إصلاحية ونزيهة.
- ط. تشجيع التكنولوجيا والتحول الرقمي:
- الإجراءات:
- الحكومة الإلكترونية: تعزيز استخدام التكنولوجيا في الإدارة الحكومية لتقليل التفاعل البشري الذي يمكن أن يؤدي إلى الفساد.

– منصات الشكاوى الإلكترونية: إنشاء منصات إلكترونية آمنة للإبلاغ عن الفساد تسمح للمواطنين بالإبلاغ بسرية ودون خوف من الانتقام.

ي. تعزيز المساءلة والمراقبة:

● الإجراءات:

– تقارير دورية مستقلة: إعداد ونشر تقارير دورية مستقلة عن حالة الفساد والتقدم المحرز في مكافحته.

– تقييم الأداء: تطوير نظام تقييم أداء الموظفين الحكوميين بناءً على النزاهة والكفاءة، وتقديم حوافز للمتميزين.

ك. تشجيع القطاع الخاص والمشاركة الاقتصادية:

● الإجراءات:

– تعزيز الشفافية في الأعمال: فرض معايير شفافية على الشركات والمؤسسات الخاصة.

– تحفيز الابتكار والاستثمار: توفير بيئة أعمال تحفز على الابتكار والاستثمار بعيداً عن المحسوبية والفساد.

ل. إصلاحات جذرية في الإدارة العامة:

● الإجراءات:

– تقليل البيروقراطية: تبسيط الإجراءات الإدارية لتقليل فرص الفساد.

– إعادة هيكلة المؤسسات: إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية لتقليل الفساد ورفع الكفاءة.

م. المساءلة القانونية والتشريعية:

● الإجراءات:

– تفعيل القوانين: تطبيق القوانين الموجودة بصرامة ومعاقبة المخالفين.

– تشريعات جديدة: سن تشريعات جديدة تعزز مكافحة الفساد وتسد الثغرات القانونية.

مصادر مهمة

● الكتب العربية:

1. "الفساد: مفهومه وآثاره وطرق مكافحته"، د. محمد النجار، دار العلم للملايين، ط1، 2018، مصر.
2. "الفساد الإداري: دراسة في مفهومه وأساليب الوقاية منه"، د. محمود النفيسي، منشورات جامعة بغداد، ط1، 2015، العراق.
3. "الفساد السياسي والاقتصادي في العراق"، د. عبد الكريم العمري، دار الكتب العلمية، ط1، 2019، العراق.

● الكتب الأجنبية:

1. "Corruption: Economic Analysis and International Law Perspective", Dr. Adam Graycar, Palgrave Macmillan, 1st edition, 2016, United Kingdom.
2. "Corruption and Development: The Anti-Corruption Campaigns", Vito Tanzi, International Monetary Fund, 1st edition, 1998, United States.
3. "Measuring Corruption", Jean-Paul Azam, Véronique Thelen, Palgrave Macmillan, st edition, 2018, United Kingdom.
4. "Curbing Corruption in Asian Countries: An Impossible Dream?", Anne T. Gallagher, Routledge, st edition, 2019, United Kingdom.

قطاع الطاقة.. داينمو الحضارة

المحاضرة السادسة والخمسون

قطاع الطاقة.. دابنمو الحضارة

"حاضراً ومستقبلاً؛ فإن أجلى مظهر للحماقة عندما تفشل الدول في استثمار الطاقة"

د.عقيل محمود الخزعلي

أولاً: تقييم عام

- بُغية الملاحظة الموضوعية لمؤشرات واقع عمل منظومة الطاقة في العراق، فإنه يمكن تلخيص ذلك بالآتي:
1. الكهرباء: يعاني العراق من نقص في توليد الكهرباء وانقطاعات متكررة في التيار الكهربائي. تُجرى جهود لتحسين البنية التحتية وزيادة القدرة التوليدية، بما في ذلك استثمارات في محطات توليد جديدة وتحديث الشبكات الكهربائية.
 2. النفط والغاز الطبيعي: يعتبر العراق واحداً من أكبر منتجي النفط في العالم، وتشكل صادرات النفط مصدراً رئيسياً للإيرادات الحكومية. تركز الجهود على زيادة الإنتاج وتحسين البنية التحتية لتصدير النفط، بالإضافة إلى استكشاف واستغلال موارد الغاز الطبيعي.
 3. الطاقة المتجددة: هناك اهتمام بحول بتطوير قدرات الطاقة المتجددة في العراق، مثل الطاقة الشمسية والرياح. تُعتبر هذه الجهود جزءاً من التحول نحو مصادر الطاقة النظيفة والمستدامة.
 4. التحديات: تشمل التحديات التي تواجه قطاع الطاقة في العراق الفجوة بين الطلب والعرض، والتحديات التقنية مثل تقادم البنية التحتية، والتحديات الإدارية مثل الفساد ونقص الكفاءة في الإدارة.

ثانياً: الطاقة في مهب التوقعات

تواجه قطاع الطاقة عدّة متغيرات عالمية تدفع الدول إلى التفكير ملياً في استراتيجيات؛ التهيؤ والتعاطي والتدخل، ولعل أبرز هذه المتغيرات تكمن في الآتي:

● النفط:

أ. الإنتاج والاستهلاك:

- تراجع الطلب: مع التحول نحو مصادر طاقة أكثر نظافة وكفاءة، يُتوقع أن ينخفض الطلب على النفط تدريجياً على المدى الطويل.
- الاستثمارات: تستمر بعض الدول في الاستثمار في استخراج النفط، لكن هناك تراجع في الاستثمار في مشاريع جديدة بسبب المخاطر البيئية والسياسات الحكومية المتزايدة للحد من الانبعاثات الكربونية.

ب. الأسعار:

- التقلبات: من المحتمل أن تظل أسعار النفط متقلبة بسبب العوامل الجيوسياسية وتغيرات العرض والطلب العالميين.
- ارتفاع التكاليف: زيادة تكاليف الإنتاج نتيجة لاستنزاف الحقول التقليدية والانتقال إلى مصادر أكثر تعقيداً وتكلفة للاستخراج.

ج. السياسات والتنظيم:

- التشريعات البيئية: تزداد التشريعات البيئية صرامة مما يضغط على صناعة النفط لتقليل الانبعاثات الكربونية.
- التحول إلى الطاقة النظيفة: تسعى العديد من الحكومات إلى تقليل الاعتماد على النفط والتحول نحو مصادر طاقة نظيفة.

● الغاز:

أ. النمو في الطلب:

- الطاقة النظيفة نسبياً: يعتبر الغاز الطبيعي مصدراً أنظف للطاقة مقارنةً بالنفط والفحم، مما يجعله خياراً انتقالياً نحو الطاقة المتجددة.
- استخدامات متنوعة: يستمر الغاز في كونه وقوداً رئيسياً لتوليد الكهرباء، والتدفئة، والصناعة.

ب. الأسعار:

- استقرار الأسعار: من المتوقع أن تكون أسعار الغاز أكثر استقراراً مقارنةً بالنفط، لكن تظل مرتبطة بتغيرات السوق والعوامل الجيوسياسية.

- تأثير الإمدادات: زيادة الإمدادات من خلال تكنولوجيا التكسير الهيدروليكي وإنتاج الغاز المسال (LNG) تساهم في تحقيق استقرار نسبي للأسعار.

ج. التكنولوجيا والاستثمارات:

- تكنولوجيا التكسير الهيدروليكي: تستمر في تحسين كفاءة الاستخراج وتخفيض التكلفة.
- البنية التحتية للغاز المسال: توسع محطات التسييل والاستقبال يدعم النمو في سوق الغاز المسال.

● الكهرباء:

أ. زيادة الطلب:

- التحول الرقمي: مع ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية والأجهزة الكهربائية، يتزايد الطلب على الكهرباء بشكل مستمر.
- الكهرباء النظيفة: يتوجه العديد من الدول نحو توليد الكهرباء من مصادر متجددة كالشمس والرياح والماء.

ب. الأسعار والتنظيم:

- تحرير الأسواق: تسعى بعض الدول لتحرير أسواق الكهرباء لزيادة المنافسة وتحسين الكفاءة.
- الاستثمار في البنية التحتية: هناك حاجة مستمرة للاستثمار في تحديث البنية التحتية للشبكات الكهربائية لتلبية الطلب المتزايد وضمان الاستقرار.

ج. التكنولوجيا:

- الشبكات الذكية: تحسين إدارة توزيع الكهرباء من خلال الشبكات الذكية لزيادة الكفاءة وتقليل الفاقد.
- التخزين: تطوير تكنولوجيا تخزين الطاقة (البطاريات) لتحسين استقرار الإمدادات من مصادر الطاقة المتجددة.

● البدائل (الطاقة المتجددة):

أ. النمو السريع:

- تكلفة منخفضة: انخفاض تكاليف إنتاج الطاقة من الرياح والطاقة الشمسية يجعلها أكثر تنافسية مع الوقود الأحفوري.
- الدعم الحكومي: زيادة الدعم الحكومي والمبادرات لتحفيز استخدام الطاقة المتجددة.

ب. التكنولوجيا:

- **تحسين الكفاءة:** تقدم كبير في تقنيات توليد الطاقة المتجددة وزيادة كفاءة الألواح الشمسية وتوربينات الرياح.
- **الابتكار:** الابتكارات المستمرة في مجال تخزين الطاقة وتحسين كفاءة الخلايا الشمسية وأنظمة تحويل الطاقة.

ج. التحديات:

- **التكامل مع الشبكة:** ضرورة تطوير البنية التحتية لاستيعاب الطاقة المتجددة وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري.
 - **إدارة التقطع:** التعامل مع التقطع في إمدادات الطاقة المتجددة من خلال تقنيات التخزين والشبكات الذكية.
- وبالمحصلة؛ تتجه سوق الطاقة العالمية نحو تقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري وزيادة الاستثمار في الطاقة المتجددة. سيظل الغاز الطبيعي مهماً كوقود انتقالي، بينما تواجه صناعة النفط تحديات كبيرة تتعلق بالطلب والاستدامة. في الوقت نفسه، يتزايد الطلب على الكهرباء مع تعزيز البنية التحتية والابتكارات التكنولوجية لدعم مصادر الطاقة النظيفة والمتجددة.

ثالثاً: استراتيجية التوقي والمواجهة

- لمواجهة التحولات المستقبلية في قطاع الطاقة وتحقيق الاستدامة الاقتصادية والبيئية، يتوجب اتخاذ مجموعة من الخطوات التحضيرية والاستراتيجية، أهمها:
- أ. تنويع مصادر الدخل:

- **تقليل الاعتماد على النفط:** يجب تنويع اقتصاده لتقليل الاعتماد الكبير على النفط كمصدر رئيسي للدخل. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز القطاعات غير النفطية مثل الزراعة، والصناعة، والخدمات.
- **تطوير القطاع الخاص:** تشجيع الاستثمارات الخاصة في مختلف القطاعات الاقتصادية لتوفير فرص عمل جديدة وتعزيز النمو الاقتصادي.

ب. تعزيز قطاع الغاز الطبيعي:

- **الاستفادة من موارد الغاز:** تطوير مشاريع الغاز الطبيعي واستغلال حقول الغاز غير المستغلة يمكن أن يساهم في تأمين مصدر طاقة أنظف ومستدام.

- البنية التحتية للغاز: بناء بنية تحتية متكاملة تشمل شبكات توزيع الغاز ومحطات التسييل لاستغلال إمكانيات التصدير.

ج. تطوير الطاقة المتجددة:

- الاستثمار في الطاقة الشمسية والرياح: استغلال الإمكانيات الهائلة للطاقة الشمسية وطاقة الرياح في العراق من خلال إقامة مشاريع ضخمة للطاقة المتجددة.
- الدعم الحكومي: تقديم الحوافز للمستثمرين المحليين والأجانب في قطاع الطاقة المتجددة، مثل الإعفاءات الضريبية والتمويل الميسر.

د. تحسين كفاءة الطاقة:

- الشبكات الذكية: تطوير شبكات توزيع الكهرباء الذكية لتحسين الكفاءة وتقليل الفاقد.
- المباني الخضراء: تشجيع بناء المباني الخضراء التي تستهلك كميات أقل من الطاقة وتعتمد على مصادر الطاقة المتجددة.

هـ. السياسات البيئية والتنظيمية:

- التشريعات البيئية: وضع وتنفيذ تشريعات صارمة للحد من الانبعاثات الكربونية وتعزيز استخدام التقنيات النظيفة.
- التخطيط الاستراتيجي: تبني خطط طويلة الأجل لإدارة الموارد الطبيعية بشكل مستدام والاستعداد لمواجهة تغيرات السوق العالمية للطاقة.

و. البحث والتطوير:

- دعم الابتكار: الاستثمار في البحث والتطوير في مجالات الطاقة الجديدة والتقنيات البيئية لتحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية.
- التعليم والتدريب: تحسين التعليم والتدريب لتطوير الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في قطاعات الطاقة المتقدمة.

ز. التعاون الدولي:

- الشراكات الدولية: إقامة شراكات استراتيجية مع الدول والشركات الرائدة في مجال الطاقة للاستفادة من خبراتها وتقنياتها المتقدمة.
- المساعدات والمنح: السعي للحصول على مساعدات ومنح دولية لدعم مشاريع الطاقة المتجددة والبنية التحتية.

ح. إدارة الموارد المائية:

- تحسين إدارة المياه: تطوير سياسات فعالة لإدارة الموارد المائية وتحسين كفاءة استخدام المياه في الزراعة والصناعة والطاقة.
- مشاريع الري الحديثة: استخدام تقنيات الري الحديثة لتقليل الفاقد من المياه وتعزيز الإنتاجية الزراعية.

ط. الاستقرار السياسي والأمني:

- تعزيز الاستقرار: العمل على تحقيق الاستقرار السياسي والأمني لخلق بيئة جاذبة للاستثمار وتحفيز النمو الاقتصادي.
- مكافحة الفساد: مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية في إدارة الموارد الطبيعية والمشاريع العامة.

ي. مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية:

- تحسين الخدمات الأساسية: توفير خدمات أساسية كالكهرباء والمياه والصحة والتعليم بشكل موثوق ومستدام.
- التنمية المتوازنة: السعي لتحقيق التنمية المتوازنة بين المناطق الحضرية والريفية لتجنب التفاوت الاقتصادي والاجتماعي.

كما يتوجب على العراق تعزيز الاستقرار السياسي والأمني وتحسين إدارة الموارد المائية لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والبيئية، وحسب القطاعات، وتشمل:

أ. مشروعات تحسين كفاءة الإنتاج:

- تحديث الحقول النفطية: الاستثمار في تقنيات الاستخراج المتقدمة لتحسين كفاءة الإنتاج وتقليل الفاقد.
- الصيانة المستمرة: تنفيذ برامج صيانة دورية للحفاظ على البنية التحتية للحقول النفطية ومنع التسريبات.

ب. مشروعات التحسين البيئي:

- الحد من حرق الغاز: مشاريع لجمع ومعالجة الغاز المصاحب لاستخراج النفط بدلاً من حرقه، مما يقلل الانبعاثات الضارة ويزيد من إيرادات الغاز.
- تكنولوجيا التقاط الكربون: تطوير مشروعات لتكنولوجيا التقاط وتخزين الكربون (CCS) للحد من الانبعاثات الكربونية في عمليات الإنتاج.

ج. التكرير والتصنيع:

- توسيع قدرات التكرير: بناء مصافٍ جديدة وتحديث المصافي الحالية لزيادة قدرات التكرير وتحسين جودة المنتجات النفطية.
- تصنيع البتروكيماويات: الاستثمار في مشروعات البتروكيماويات لتعزيز القيمة المضافة وتحقيق تنوع اقتصادي

د. استغلال حقول الغاز:

- تطوير الحقول الجديدة: الاستثمار في تطوير حقول الغاز الجديدة، وخاصة تلك غير المستغلة بعد، مثل حقول الغاز الطبيعي في غرب ووسط العراق.
- استخراج الغاز المصاحب: تنفيذ مشاريع لاستخراج ومعالجة الغاز المصاحب للنفط بدلاً من حرقه.

هـ. البنية التحتية للغاز:

- شبكات التوزيع: بناء شبكة متكاملة لتوزيع الغاز الطبيعي للمناطق السكنية والصناعية.
- محطات تسييل الغاز: إنشاء محطات تسييل الغاز الطبيعي ((LNG لتصديره إلى الأسواق الدولية.

و. محطات توليد الكهرباء بالغاز:

- محطات توليد جديدة: بناء محطات توليد كهرباء تعتمد على الغاز الطبيعي لزيادة كفاءة توليد الكهرباء والحد من الانبعاثات.

ز. تحديث وتوسيع الشبكة:

- تحديث البنية التحتية: استثمار في تحديث البنية التحتية لشبكات الكهرباء لتحسين الكفاءة وتقليل الفاقد.
- الشبكات الذكية: تنفيذ مشروعات للشبكات الذكية لتحسين إدارة توزيع الكهرباء وتقليل الانقطاعات.

ح. مشروعات الطاقة المتجددة

- محطات الطاقة الشمسية: بناء محطات توليد كهرباء بالطاقة الشمسية في المناطق الصحراوية التي تتمتع بإشعاع شمسي عالي.
- محطات طاقة الرياح: إقامة مزارع لطاقة الرياح في المناطق ذات الرياح القوية، مثل شمال العراق.

ط. كفاءة الطاقة

- المباني الخضراء: تشجيع بناء المباني الخضراء التي تستهلك كميات أقل من الطاقة وتعتمد على مصادر الطاقة المتجددة.

- تحسين الكفاءة الصناعية: تطوير برامج لتحسين كفاءة استخدام الطاقة في القطاع الصناعي.

ي. تخزين الطاقة

- مشروعات البطاريات: الاستثمار في تكنولوجيا تخزين الطاقة بالبطاريات لدعم استقرار الشبكة والاستفادة من الطاقة المتجددة بشكل أكثر فعالية.

- ضخ وتخزين المياه: بناء مشاريع ضخ وتخزين المياه لتخزين الفائض من الطاقة المتجددة واستخدامها خلال فترات الذروة.

• مشروعات محددة مقترحة

أ. مشروع تطوير حقل غرب القرنة: توسيع وتحديث عمليات الاستخراج في حقل غرب القرنة، أحد أكبر الحقول النفطية في العراق، لزيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.

ب. مشروع خط أنابيب الغاز بين العراق والكويت: إنشاء خط أنابيب لتصدير الغاز الطبيعي إلى الكويت، مما يفتح سوقاً جديداً ويعزز العلاقات الاقتصادية.

ج. مشروع محطة كهرباء بسماية: توسعة محطة كهرباء بسماية لتلبية الطلب المتزايد على الكهرباء، وزيادة القدرة الإنتاجية بكفاءة عالية.

د. مشروع مجمع البتروكيماويات في البصرة: إنشاء مجمع بتروكيماويات متكامل في البصرة لتعزيز صناعة البتروكيماويات وتحقيق تنوع اقتصادي.

رابعاً: الإدارة الذكية للطاقة

تتطلب إدارة قطاعات النفط والغاز والكهرباء بفعالية عالية باستخدام أحدث المناهج والنظم الذكية، وتطبيق عدة استراتيجيات وتقنيات متقدمة تركز على الجودة والحوكمة، كما موضح في الآتي:

• قطاع النفط والغاز:

أ. نظم إدارة الجودة:

- ISO 9001: تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 لضمان تحسين العمليات واستدامة الجودة في كافة مراحل الإنتاج.

- إدارة الجودة الشاملة (TQM): تبنى إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الجودة في جميع جوانب العمل من خلال المشاركة المستمرة لجميع الموظفين.

ب. تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة:

- تحليل البيانات الضخمة: استخدام تحليلات البيانات الضخمة لتحسين استكشاف الحقل النفطية، تحليل البيانات الجيولوجية، والتنبؤ بأداء الآبار.

- الذكاء الاصطناعي: تطبيق الذكاء الاصطناعي لتحليل الأنماط والكشف عن الأعطال المحتملة في المعدات والعمليات، مما يساعد في تقليل التوقفات غير المخطط لها.

ج. نظم إدارة الأصول المؤسسية (EAM):

- ماكسيمو: استخدام نظام ماكسيمو لإدارة الأصول وتحسين صيانة المعدات والبنية التحتية لضمان استمرارية العمليات وتقليل التكاليف.

- SAP EAM: تطبيق نظام SAP لإدارة الأصول المؤسسية الذي يوفر رؤية شاملة حول الأصول ويساعد في تحسين الصيانة وتخطيط الموارد.

د. التقنيات الذكية لإنترنت الأشياء (IoT):

- المراقبة والتحكم عن بعد: استخدام أجهزة إنترنت الأشياء لمراقبة الأنابيب والآبار عن بُعد، جمع البيانات في الوقت الفعلي وتحليلها لتجنب التسريبات والأعطال.

- الصيانة التنبؤية: تطبيق الصيانة التنبؤية باستخدام أجهزة الاستشعار والبيانات الضخمة لتحديد متى ستحتاج المعدات للصيانة قبل حدوث الأعطال.

هـ. الحكومة الإلكترونية والنظم الذكية:

- نظم ERP: استخدام نظم تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) مثل SAP أو Oracle لتوحيد العمليات، وتحسين الكفاءة، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

- البلوك تشين: تطبيق تقنيات البلوك تشين لتحسين الشفافية وتتبع سلسلة التوريد وضمان موثوقية المعاملات وتقليل مخاطر التزوير.

● قطاع الكهرباء:

أ. نظم إدارة الجودة:

- ISO 5001: تطبيق نظام إدارة الطاقة ISO 5001 لتحسين كفاءة الطاقة وتقليل التكاليف والانبعاثات الكربونية.

- إدارة الجودة الشاملة (TQM): تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتعزيز فعالية العمليات والخدمات.

ب. تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة:

- تحليل البيانات: استخدام تحليلات البيانات الضخمة لتحليل أنماط استهلاك الطاقة والتنبؤ بالطلب وتحسين إدارة الأحمال.

- الذكاء الاصطناعي: تطبيق الذكاء الاصطناعي لتحسين تشغيل الشبكة، الكشف عن الأعطال، واستعادة الخدمة بسرعة بعد الانقطاعات.

ج. نظم إدارة الأصول المؤسسية (EAM):

- ماكسيمو: استخدام نظام ماكسيمو لإدارة الأصول في محطات توليد الكهرباء وشبكات التوزيع، مما يساعد في تخطيط الصيانة وتحسين عمر المعدات.

- SAP EAM: تطبيق نظام SAP EAM لإدارة الأصول وتحسين كفاءة التشغيل والصيانة.

د. الشبكات الذكية وإنترنت الأشياء (IoT):

- الشبكات الذكية: تطوير شبكات كهربائية ذكية تستخدم تقنيات متقدمة لجمع البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي لتحسين كفاءة توزيع الكهرباء وتقليل الفاقد.

- عدادات ذكية: تركيب عدادات كهربائية ذكية تمكن من قراءة البيانات عن بعد وتحليلها لتحسين إدارة الطلب وخفض التكاليف التشغيلية.

هـ. الطاقة المتجددة والتخزين:

- توليد الطاقة المتجددة: دمج مصادر الطاقة المتجددة مثل الشمسية والرياح في شبكة الكهرباء لتحسين استدامة الطاقة.

- تقنيات تخزين الطاقة: استخدام البطاريات وأنظمة تخزين الطاقة لتحسين استقرار الشبكة والاستفادة من الطاقة المتجددة.

و. الحكومة الإلكترونية والنظم الذكية:

- نظم ERP: تطبيق نظم تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) لتوحيد العمليات وتحسين كفاءة إدارة الشبكة.

– **البلوك تشين:** استخدام تقنيات البلوك تشين لتحسين الشفافية وتتبع المعاملات في قطاع الكهرباء وضمان موثوقية البيانات والمعاملات.

يتوجب استخدام أحدث المناهج والنظم الذكية ذات الجودة والحكمة العالية في إدارة قطاعات النفط والغاز والكهرباء تطبيق تقنيات متقدمة تشمل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، نظم إدارة الأصول، ونظم تخطيط الموارد المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز التشريعات القانونية، تطوير البنية التحتية، وتبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة الجودة والحكم الرشيد لتحقيق الاستدامة والفعالية في هذه القطاعات الحيوية.

خامساً: مكافحة الفساد الطاقوي

يستدعي مكافحة الفساد في قطاعات النفط والغاز والكهرباء في العراق تبني نهج شامل يشمل تعزيز الشفافية، استخدام التكنولوجيا المتقدمة، تحسين الحوكمة، وتفعيل القوانين الرادعة، وفيما يأتي توضيح لكيفية تحقيق ذلك بأحدث الطرق والوسائل:

● تعزيز الشفافية والمساءلة:

أ. نشر المعلومات:

– **نشر العقود والاتفاقيات:** نشر جميع العقود والاتفاقيات المتعلقة بقطاعات النفط والغاز والكهرباء على مواقع الإنترنت الرسمية للوزارات المعنية.

– **تقرير الشفافية:** إصدار تقارير شفافية دورية تبين تفاصيل الإنفاق، العقود المبرمة، والمشروعات المنفذة.

ب. التدقيق والمراجعة:

– **التدقيق الداخلي والخارجي:** إجراء عمليات تدقيق دوري من قبل هيئات مستقلة لضمان النزاهة في العمليات المالية والإدارية.

– **مراجعة العقود والمشاريع:** تشكيل لجان مستقلة لمراجعة العقود والمشاريع الكبرى للتأكد من عدم وجود تجاوزات أو فساد.

● استخدام التكنولوجيا الحديثة:

أ. أنظمة إدارة البيانات:

– **ERP (تخطيط موارد المؤسسة):** استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) مثل SAP و Oracle لتوحيد البيانات المالية والإدارية وتسهيل مراقبة العمليات.

- **Blockchain (البلوك تشين):** تطبيق تكنولوجيا البلوك تشين لتأمين وتتبع جميع المعاملات المالية والعقود بشكل شفاف وغير قابل للتزوير.

ب. الذكاء الاصطناعي والتحليل المتقدم:

- **تحليل البيانات الضخمة:** استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة (Big Data) لاكتشاف الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى فساد أو سوء إدارة.

- **الذكاء الاصطناعي:** تطبيق الذكاء الاصطناعي في مراقبة العمليات والكشف المبكر عن السلوكيات المشبوهة.

• تحسين الحوكمة:

أ. تشكيل وحدات رقابية مستقلة مصغرة:

- **هيئات مكافحة الفساد:** استحداث وحدات مستقلة لمكافحة الفساد في قطاع الطاقة تتمتع بصلاحيات واسعة للتحقيق وملاحقة المتورطين في قضايا الفساد.

- **مجالس رقابية:** إنشاء مجالس رقابية تضم ممثلين من الأكاديميين والعلماء والمجتمع المدني لمراقبة الأداء في قطاع الطاقة.

ب. تعزيز الثقافة التنظيمية:

- **التدريب والتوعية:** تقديم برامج تدريبية وتوعوية دورية للعاملين في قطاعات النفط والغاز والكهرباء حول أهمية النزاهة والشفافية.

- **سياسات تضارب المصالح:** تطبيق سياسات صارمة لمنع تضارب المصالح بين العاملين في هذه القطاعات.

• تفعيل القوانين واللوائح:

أ. تحديث التشريعات:

- **قوانين مكافحة الفساد:** تحديث القوانين لتشمل عقوبات صارمة ضد الفساد، بما في ذلك السجن والاحكام المشددة والغرامات المالية الكبيرة.

- **حماية المبلغين:** تفعيل قوانين الخاصة بحماية المبلغين عن الفساد لضمان عدم تعرضهم للانتقام.

ب. تطبيق العقوبات:

- **تنفيذ العقوبات:** ضمان تنفيذ العقوبات بشكل فعال ضد المتورطين في قضايا الفساد دون استثناء.

- التعاون مع الأجهزة القضائية: تعزيز التعاون بين الهيئات الرقابية والأجهزة القضائية لتسريع محاكمة قضايا الفساد.

● التعاون الدولي:

أ. التعاون مع المنظمات الدولية:

- التعاون مع الشفافية الدولية: العمل مع منظمات مثل منظمة الشفافية الدولية للحصول على الدعم والمشورة في مكافحة الفساد.

- الاتفاقيات الدولية: الالتزام بالاتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد وتعزيز التعاون مع الدول الأخرى لتتبع الأموال المهربة.

ب. التدريب والدعم الفني:

- برامج تدريب دولية: إرسال موظفين إلى برامج تدريبية دولية لاكتساب أفضل الممارسات في مكافحة الفساد.

- الدعم الفني: الحصول على دعم تقني من منظمات دولية لتطوير نظم مكافحة الفساد.

● التوعية والمشاركة المجتمعية:

أ. حملات توعية:

- حملات إعلامية: تنظيم حملات إعلامية لزيادة وعي المواطنين بأهمية مكافحة الفساد وطرق الإبلاغ عن الفساد.

- برامج تعليمية: إدراج موضوعات مكافحة الفساد في المناهج الدراسية لتعزيز الوعي بين الأجيال الشابة.

ب. إشراك المجتمع المدني:

- الشراكة مع المنظمات غير الحكومية: التعاون مع منظمات المجتمع المدني لمراقبة الأداء الحكومي والإبلاغ عن أي حالات فساد.

- إشراك المواطنين: تفعيل منصات تتيح للمواطنين الإبلاغ عن الفساد بشكل مباشر وسري.

ويمكن للعراق الاستفادة من تجارب دولية رائدة في مجال مكافحة الفساد في قطاعات النفط والغاز والكهرباء من خلال دراسة السياسات والإجراءات التي اتبعتها هذه الدول لتحقيق النجاح، وأبرزها:

● النرويج: شفافية قطاع النفط والغاز.

أ. صندوق الثروة السيادي/صندوق التقاعد الحكومي العالمي: يعد صندوق التقاعد الحكومي النرويجي (المعروف أيضاً بصندوق النفط) نموذجاً ناجحاً في إدارة عائدات النفط والغاز بشفافية. يتم استثمار عائدات النفط والغاز في أسواق الأسهم والسندات العالمية لضمان استدامة مالية للأجيال القادمة.

ب. إدارة موارد النفط:

- شركات الدولة: تدير شركة Statoil (الآن Equinor) الموارد النفطية بشفافية وكفاءة. الحكومة تمتلك غالبية الأسهم وتضمن التزام الشركة بأعلى معايير الشفافية.

- قوانين صارمة: قوانين صارمة تلزم الشركات بنشر جميع عقود النفط والغاز وتفاصيل الإنفاق والعائدات.

ج. مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية (EITI)/التقارير الشفافة: النرويج هي عضو مؤسس في مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية (EITI)، والتي تضمن تقديم تقارير شفافة حول العائدات المالية من الصناعات الاستخراجية.

● كندا: مكافحة الفساد وتحسين إدارة الطاقة.

أ. القوانين الصارمة والهيئات الرقابية.

- المفوضية الكندية للأخلاقيات: هيئة مستقلة مسؤولة عن مراقبة الامتثال للقوانين الأخلاقية ومعايير النزاهة في القطاعين العام والخاص.

- القوانين البيئية: قوانين صارمة تحكم العمليات النفطية والغازية بما يضمن الشفافية والحفاظ على البيئة.

ب. التكنولوجيا الحديثة:

- الشبكات الذكية: كندا تطبق تقنيات الشبكات الذكية لتحسين كفاءة توزيع الكهرباء وتقليل الفاقد، بما في ذلك استخدام العدادات الذكية وأنظمة إدارة الطاقة الذكية.

- نظم إدارة الأصول: استخدام أنظمة إدارة الأصول مثل IBM Maximo لتحسين صيانة وإدارة أصول البنية التحتية للطاقة.

● سنغافورة: مكافحة الفساد في القطاع العام.

أ. الهيئة المستقلة لمكافحة الفساد/مكتب التحقيقات في الممارسات الفاسدة (CPIB): هيئة مستقلة تتمتع بصلاحيات واسعة للتحقيق في جميع مستويات الفساد، مع نظام صارم لضمان تنفيذ القوانين بدون تمييز.

ب. التكنولوجيا والحكومة الإلكترونية/الحكومة الرقمية: استخدام نظم الحكومة الإلكترونية لتحسين الشفافية والمساءلة، بما في ذلك النظم الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية، والمشتريات، والإبلاغ عن الفساد.

ج. التعليم والتوعية/التدريب والتوعية: برامج تدريبية مكثفة لجميع الموظفين الحكوميين لتعزيز ثقافة النزاهة والشفافية.

● الإمارات العربية المتحدة: إدارة قطاع الطاقة.

أ. شركة بترول أبوظبي الوطنية (ADNOC):

- الشفافية في العمليات: شركة ADNOC تعتمد نموذجًا شفافًا في إدارة موارد النفط والغاز، مع تقارير دورية تنشر نتائج الإنتاج والإنفاق والعائدات.

- المبادرات التكنولوجية: استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتحسين الكفاءة في عمليات الاستخراج والتوزيع.

ب. إدارة الطاقة المتجددة: / مصدر: مبادرات مثل "مصدر" للطاقة المتجددة تركز على تطوير مصادر الطاقة المستدامة، مما يضمن تنويع مصادر الطاقة وتقليل الاعتماد على النفط.

● المملكة المتحدة: الشفافية والمساءلة في قطاع الطاقة.

أ. مكتب أسواق الغاز والكهرباء (Ofgem):

- تنظيم القطاع: Ofgem تنظم قطاع الكهرباء والغاز في المملكة المتحدة، تضمن الشفافية والمنافسة العادلة وتحمي حقوق المستهلكين.

- تقارير الشفافية: نشر تقارير دورية حول أداء الشركات وعمليات السوق، مما يعزز الثقة والمساءلة.

ب. المبادرات التكنولوجية:

- الشبكات الذكية: الاستثمار في تطوير شبكات ذكية لتحسين كفاءة توزيع الطاقة وتقليل الفاقد.

- التجديد والصيانة: استخدام أنظمة إدارة الأصول المتقدمة لتحسين صيانة وتطوير البنية التحتية للطاقة.

وتأسيساً على هذه التجارب الرائدة، بإمكان العراق صياغة مشروعات قوانين تتماشى مع ذات سياق هذه التجارب المهمة، ومن هذه القوانين:

● قانون شفافية الطاقة:

أ. مبادئ الشفافية:

- النشر الدوري للمعلومات: إلزام جميع الشركات العاملة في قطاعي النفط والغاز بنشر تقارير دورية تشمل عقود العمل، الإنتاج، التكاليف، والعائدات.
- المبادرة الدولية للشفافية في الصناعات الاستخراجية (EITI): الانضمام إلى هذه المبادرة والالتزام بمبادئها لضمان الشفافية في إدارة الموارد الاستخراجية.
- ب. التقارير السنوية/ تقرير الشفافية السنوي: إصدار تقرير سنوي يشمل جميع البيانات المتعلقة بالإنتاج، الاستثمارات، والإيرادات، ويتم مراجعته من قبل هيئات مستقلة.

● قانون مكافحة الفساد في قطاع الطاقة:

- أ. إنشاء هيئة مستقلة لمكافحة الفساد/ هيئة مكافحة الفساد في قطاع الطاقة: تأسيس هيئة مستقلة تتمتع بصلاحيات واسعة للتحقيق في جميع أشكال الفساد في قطاعي النفط والغاز والكهرباء، وملاحقة المتورطين قانونياً.
- ب. برنامج حماية المبلغين: وضع برنامج قانوني لحماية المبلغين عن الفساد من الانتقام، وتقديم مكافآت مالية لمن يقدمون معلومات تؤدي إلى الكشف عن حالات فساد كبيرة.

● قانون إدارة الموارد النفطية والغازية:

أ. الإطار التنظيمي:

- الهيئة الوطنية لتنظيم النفط والغاز: إنشاء هيئة تنظيمية مسؤولة عن وضع السياسات والإشراف على تنفيذها لضمان إدارة مستدامة وعادلة للموارد النفطية والغازية.
- التخطيط الاستراتيجي: إعداد خطط استراتيجية طويلة الأمد لتطوير قطاع النفط والغاز بما يضمن الاستدامة البيئية والاقتصادية.

ب. التراخيص والعقود:

- معايير منح التراخيص: وضع معايير شفافة وموضوعية لمنح التراخيص للشركات العاملة في قطاع النفط والغاز، تشمل التقييم البيئي والاجتماعي.
- العقود النموذجية: إعداد عقود نموذجية تحتوي على جميع الشروط والالتزامات لضمان الشفافية ومنع الفساد.

● قانون إدارة قطاع الكهرباء:

أ. تنظيم قطاع الكهرباء:

- هيئة تنظيم قطاع الكهرباء: إنشاء هيئة مستقلة لتنظيم قطاع الكهرباء، مسؤولة عن وضع السياسات، مراقبة التنفيذ، وضمان التنافسية في السوق.
- سياسات الطاقة المتجددة: وضع سياسات تشجيعية لتعزيز استخدام مصادر الطاقة المتجددة، مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح.

ب. البنية التحتية والشبكات الذكية:

- تطوير الشبكات الذكية: تشريع لتمويل وتطوير شبكات الكهرباء الذكية لتحسين كفاءة التوزيع وتقليل الفاقد.
- صيانة البنية التحتية: وضع خطط صيانة دورية للبنية التحتية للكهرباء لضمان استدامة الخدمات وجودتها.

● قانون الحوكمة والإدارة الرشيدة:

أ. الأطر المؤسسية:

- إدارة الموارد البشرية: تشريعات لتطوير وتدريب العاملين في قطاع الطاقة على أحدث التقنيات والممارسات الإدارية لضمان النزاهة والكفاءة.
- مساءلة القادة: وضع إجراءات قانونية لمساءلة القادة والمسؤولين في حالة تورطهم في أعمال فساد أو سوء إدارة.

ب. تكنولوجيا المعلومات:

- الحكومة الإلكترونية: تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية في جميع إدارات قطاع الطاقة لتحسين الشفافية، الكفاءة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات.
- نظام إدارة البيانات: تطوير نظام مركزي لإدارة البيانات في قطاع الطاقة يسهل مراقبة العمليات، اتخاذ القرارات المستنيرة، والكشف المبكر عن الفساد.

● قانون السلامة والبيئة:

أ. معايير السلامة:

- السلامة المهنية: تشريعات تفرض معايير صارمة للسلامة المهنية في جميع مراحل الإنتاج والنقل في قطاع النفط والغاز.

- الاستجابة للطوارئ: وضع خطط استجابة طارئة لحوادث التسرب أو الحرائق أو أي حوادث أخرى في قطاع الطاقة.

ب. الحماية البيئية:

- التقييم البيئي: إلزام الشركات بإجراء تقييمات بيئية قبل بدء أي مشروع جديد في قطاع الطاقة لضمان الحد الأدنى من التأثيرات البيئية.

- التعويضات البيئية: وضع نظام لتعويض الأضرار البيئية الناجمة عن أنشطة قطاع الطاقة، لضمان إعادة تأهيل المناطق المتضررة.

• قانون الاستثمار في قطاع الطاقة:

أ. تحفيز الاستثمارات:

- الإعفاءات الضريبية: تقديم إعفاءات ضريبية وتسهيلات استثمارية للشركات التي تستثمر في مشاريع الطاقة المتجددة وتحسين كفاءة الطاقة.

- الشراكات العامة-الخاصة: تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ مشاريع كبيرة في مختلف القطاعات الاستراتيجية.

سادساً: استراتيجية الإنهاض

يحتوي المنظور الاستراتيجي للنهوض بواقع قطاع الطاقة في العراق عدة عناصر، أهمها:

1. تحسين البنية التحتية: يجب تحديث وتطوير البنية التحتية لإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة، بما في ذلك بناء محطات توليد جديدة وتحديث الشبكات الكهربائية ومرافق تصنيع النفط والغاز.
2. تعزيز القدرة التوليدية: يتضمن ذلك استثمارات في تقنيات توليد الكهرباء النظيفة والمستدامة، بما في ذلك الطاقة الشمسية والرياح، لتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري.
3. تطوير السياسات والتشريعات: يحتاج القطاع إلى سياسات وتشريعات فعالة تعزز الاستثمارات وتشجع على تنويع مصادر الطاقة وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد.
4. تعزيز الكفاءة والتحكم: يجب تحسين إدارة القطاع وزيادة الكفاءة في الإنتاج والتوزيع، بما في ذلك تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحكم عن بُعد.
5. تعزيز التعاون الدولي: يمكن للتعاون مع الشركاء الدوليين توفير الخبرات والتمويل اللازم لتحقيق تطلعات العراق في قطاع الطاقة.

6. تعزيز التوجه نحو الاستدامة: يجب أن تكون استراتيجية الطاقة متوازنة وتركز على تحقيق

الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية في نفس الوقت.

من الواضح انه من خلال تنفيذ استراتيجية شاملة تركز على هذه العناصر، يمكن تحقيق التحول الشامل والإصلاح في قطاع الطاقة في العراق.

بإمكان اتباع خطوات متدرجة لتحقيق الاستراتيجية الشاملة لتطوير قطاع الطاقة في العراق وكما يأتي:

1. تحليل الوضع الحالي:

أ. إجراء تقييم شامل لقطاع الطاقة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ب. تحديد الأولويات الرئيسية والمشكلات التي يجب التركيز عليها.

2. وضع الأهداف والرؤية:

أ. تحديد الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل لتطوير قطاع الطاقة.

ب. وضع رؤية واضحة لمستقبل قطاع الطاقة والمعايير التي يجب تحقيقها.

3. تطوير السياسات والتشريعات:

أ. وضع وتعديل السياسات والتشريعات لتشجيع الاستثمارات وتوفير بيئة تنافسية لقطاع الطاقة.

ب. ضمان وجود إطار قانوني وتنظيمي يدعم التطور المستدام للقطاع.

4. تعزيز البنية التحتية:

أ. تطوير وتحديث البنية التحتية اللازمة لإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة، بما في ذلك بناء محطات توليد

جديدة وتحديث الشبكات الكهربائية والغازية.

ب. زيادة الاستثمارات في البنية التحتية لتعزيز القدرات التوليدية وتحسين كفاءة النقل والتوزيع.

5. تعزيز الكفاءة والتحكم:

أ. تحسين الإدارة والتشغيل لزيادة الكفاءة في إنتاج الطاقة وتوزيعها.

ب. استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحكم عن بعد لتحسين تشغيل وصيانة المرافق.

6. تطوير الطاقة المتجددة:

أ. تعزيز الاستثمارات في مشاريع الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية والرياح.

ب. توفير الدعم والتشجيع للاستخدام المستدام للمصادر الطاقة المتجددة.

7. تعزيز التعاون الدولي:

- أ. التعاون مع الشركاء الدوليين لتبادل الخبرات والتقنيات وتوفير التمويل اللازم.
- ب. الانضمام إلى منظمات واتفاقيات دولية لتعزيز التعاون في مجال الطاقة.

8. مراقبة وتقييم الأداء:

- أ. إنشاء نظام مراقبة وتقييم دوري لأداء قطاع الطاقة لتحديد التحسينات المستمرة وتصحيح الأخطاء.
- ب. تعديل الاستراتيجية بناءً على النتائج والتقييمات لضمان استمرارية التطوير.

سابعاً: الاهداف الاستراتيجية والفرعية لإصلاح قطاع الطاقة

1. الهدف الاستراتيجي: تحسين البنية التحتية لقطاع الطاقة.

أ. الأهداف الفرعية:

- تحديث محطات توليد الكهرباء القائمة.
- بناء محطات توليد جديدة تعتمد على مصادر متنوعة للطاقة.
- تحسين شبكات نقل وتوزيع الكهرباء.
- تطوير بنية تحتية لتخزين ونقل النفط والغاز.

ب. امثلة لمؤشرات قياس الأداء:

- نسبة المحطات التي تم تحديثها (%).
- عدد المحطات الجديدة التي تم بناؤها.
- انخفاض معدلات انقطاع الكهرباء (%).
- زيادة قدرة التخزين والنقل للنفط والغاز (مليون برميل/يوم).

2. الهدف الاستراتيجي: تعزيز كفاءة الطاقة وتقليل الفاقد

أ. الأهداف الفرعية:

- تطبيق تقنيات حديثة لزيادة كفاءة توليد ونقل الطاقة.
- تحسين إدارة الموارد الطاقوية.
- تقليل الفاقد الفني والتجاري في شبكات الكهرباء.

ب. امثلة لمؤشرات قياس الأداء:

- زيادة كفاءة المحطات التوليدية (%)، (من 33% إلى 50%).

- انخفاض الفاقد الفني والتجاري في الشبكات (%).
- انخفاض استهلاك الوقود في عمليات التوليد (%)، (من 50% إلى 20%).

3. الهدف الاستراتيجي: تعزيز وتنويع مصادر الطاقة المتجددة

أ. الأهداف الفرعية:

- الاستثمار في مشاريع الطاقة الشمسية والرياح.
- دعم البحث والتطوير في مجال الطاقة المتجددة.
- وضع سياسات مشجعة للاستثمار في الطاقة المتجددة.

ب. أمثلة لمؤشرات قياس الأداء:

- زيادة نسبة الطاقة المتجددة في إجمالي توليد الطاقة (%)، (من 1% إلى 15%).
- عدد المشاريع الجديدة للطاقة الشمسية والرياح.
- انخفاض انبعاثات الكربون الناتجة عن توليد الطاقة (%)، (من 40% إلى 10%).

4. الهدف الاستراتيجي: تحسين الإطار القانوني والتنظيمي لقطاع الطاقة

أ. الأهداف الفرعية:

- تحديث القوانين والتشريعات لتعزيز الشفافية والمساءلة.
- تعزيز قدرات الهيئات التنظيمية.
- تسهيل الاستثمار الأجنبي والمحلي في قطاع الطاقة.

ب. أمثلة لمؤشرات قياس الأداء:

- عدد القوانين والتشريعات التي تم تحديثها.
- تحسين ترتيب العراق في مؤشر الشفافية العالمية.
- زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية والمحلية في قطاع الطاقة (%)، (من 2% إلى 20%).

5. الهدف الاستراتيجي: تعزيز التعاون الدولي والإقليمي

أ. الأهداف الفرعية:

- إبرام اتفاقيات تعاون مع دول الجوار والمنظمات الدولية.
- المشاركة في المبادرات والمشاريع الإقليمية للطاقة.
- تبادل الخبرات والتكنولوجيا مع الشركاء الدوليين.

ب. امثلة لمؤشرات قياس الأداء:

- عدد الاتفاقيات الدولية والإقليمية الموقعة.
- زيادة حجم المشاريع المشتركة مع دول الجوار.
- عدد الدورات التدريبية وورش العمل المشتركة المنعقدة.

6. خطوات التنفيذ:

أ. التحليل والتقييم:

- إجراء تقييم شامل لواقع قطاع الطاقة.
- تحديد الفجوات والأولويات.

ب. التخطيط والميزانية:

- وضع خطة تفصيلية تتضمن ميزانيات وتوقيتات محددة.
- تأمين التمويل اللازم من الحكومة والشركاء الدوليين.

ج. التنفيذ والمتابعة:

- البدء في تنفيذ المشاريع وفقاً للخطة.
- متابعة التقدم بشكل دوري وتصحيح المسار عند الحاجة.

د. التقييم والمراجعة:

- تقييم النتائج بشكل دوري.
- مراجعة الاستراتيجية وتحديثها بناءً على النتائج والمتغيرات.

ثامناً: الاستشارات الدولية للطاقة

يستدعي تحقيق أهداف الدولة في تنظيم قطاعات الطاقة ومكافحة الفساد، الاستعانة بعدد من الجهات الاستشارية العالمية المعتمدة والرصينة التي تتمتع بخبرة واسعة في هذه المجالات، ومنها:

● مؤسسة التمويل الدولية (IFC):

أ. وصف المؤسسة: مؤسسة التمويل الدولية هي عضو في مجموعة البنك الدولي، وتعتبر من أكبر المؤسسات التنموية العالمية التي تركز على القطاع الخاص في البلدان النامية.

ب. الخدمات التي تقدمها:

- تمويل المشاريع: تقديم تمويل للمشاريع الخاصة في مجالات الطاقة المتجددة والبنية التحتية.

- الاستشارات الفنية: تقديم استشارات حول السياسات التنظيمية والإدارية لتحسين كفاءة وشفافية القطاعات.

- الاستدامة البيئية والاجتماعية: دعم العراق في تنفيذ أفضل الممارسات البيئية والاجتماعية في المشاريع التنموية.

● شركة ماكنزي آند كومباني (McKinsey & Company):

أ. وصف الشركة: ماكنزي آند كومباني هي شركة استشارات إدارية عالمية تقدم خدمات استشارية للشركات والحكومات في مختلف المجالات، بما في ذلك الطاقة.

ب. الخدمات التي تقدمها:

- استراتيجيات الأعمال: تطوير استراتيجيات شاملة لقطاع الطاقة لتعزيز الكفاءة والنمو.

- تحليل البيانات: استخدام التحليلات المتقدمة لتحسين عمليات الإنتاج والتوزيع في قطاعي النفط والغاز والكهرباء.

- التحول الرقمي: مساعدة العراق في تبني تقنيات التحول الرقمي لتحسين الشفافية والحوكمة.

● مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group – BCG):

أ. وصف المجموعة: مجموعة بوسطن الاستشارية* هي شركة استشارات إدارية دولية تقدم خدماتها للشركات والحكومات في تحسين الأداء وتحقيق التحول التنظيمي.

ب. الخدمات التي تقدمها:

- إدارة التغيير: تقديم استشارات حول إدارة التغيير لتحسين كفاءة وإنتاجية قطاع الطاقة.

- الابتكار: مساعدة في تطوير حلول ابتكارية لمشكلات الطاقة وتعزيز استخدام الطاقة المتجددة.

- حوكمة الشركات: تحسين هياكل الحوكمة وتعزيز الشفافية في إدارة قطاعات الطاقة.

● مؤسسة برايس ووترهاوس كوبرز (PricewaterhouseCoopers – PwC):

أ. وصف المؤسسة: برايس ووترهاوس كوبرز هي إحدى أكبر شركات الخدمات المهنية في العالم، وتقدم خدماتها في مجالات المحاسبة، والاستشارات الإدارية، والضرائب.

ب. الخدمات التي تقدمها:

- الشفافية والمساءلة: تقديم خدمات تدقيق لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية في قطاع الطاقة.

- إدارة المخاطر: تطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر في قطاع النفط والغاز والكهرباء.

- تحليل البيانات الضخمة: استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة لتحسين العمليات وكشف الفساد.

● مؤسسة إرنست ويونغ (Ernst & Young - EY):

أ. وصف المؤسسة إرنست ويونغ: هي شركة خدمات مهنية تقدم مجموعة واسعة من الخدمات بما في ذلك الاستشارات الإدارية، والتدقيق، والضرائب.

ب. الخدمات التي تقدمها:

- تحسين الأداء: تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء في قطاع الطاقة.

- مكافحة الفساد: تقديم استشارات حول أفضل الممارسات لمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية.

- الامتثال والتنظيم: مساعدة العراق في الامتثال للقوانين الدولية والمعايير التنظيمية في قطاع الطاقة.

● مؤسسة الطاقة الدولية (International Energy Agency - IEA):

أ. وصف المؤسسة: مؤسسة الطاقة الدولية هي منظمة حكومية دولية تقدم تحليلات وإحصاءات وتوصيات سياسية حول أسواق الطاقة العالمية.

ب. الخدمات التي تقدمها:

- تحليل السياسات: تقديم تحليلات وتوصيات بشأن سياسات الطاقة لتعزيز الكفاءة والاستدامة.

- التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية للمسؤولين العراقيين لتحسين مهاراتهم في إدارة قطاع الطاقة.

- التكنولوجيا والابتكار: تقديم استشارات حول تبني التكنولوجيا الحديثة في قطاع الطاقة.

● شركة ديلويت (Deloitte):

أ. وصف الشركة: ديلويت هي إحدى أكبر شركات الخدمات المهنية في العالم، وتقدم خدمات استشارية في مجالات المحاسبة، والإدارة، والضرائب، والاستشارات التكنولوجية.

ب. الخدمات التي تقدمها:

- التدقيق المالي: تقديم خدمات التدقيق المالي لضمان الشفافية والنزاهة في إدارة الأموال.

- تحسين العمليات: تقديم استشارات حول تحسين العمليات التشغيلية في قطاعات النفط والغاز والكهرباء.

- إدارة المشاريع: مساعدة في إدارة المشاريع الكبيرة والمعقدة في قطاع الطاقة لضمان تنفيذها بكفاءة.

• مؤسسة الشفافية الدولية (Transparency International):

أ. وصف المؤسسة: مؤسسة الشفافية الدولية هي منظمة غير حكومية تهدف إلى محاربة الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة.

ب. الخدمات التي تقدمها:

- التقييمات والمراجعات: إجراء تقييمات ومراجعات لمستوى الفساد والشفافية في قطاعات النفط والغاز والكهرباء.
- التوعية والتدريب: تقديم برامج تدريبية وتوعوية لتعزيز ثقافة النزاهة والشفافية بين العاملين في هذه القطاعات.
- دعم السياسات: تقديم استشارات حول تطوير سياسات مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية. يستطيع العراق الاستفادة من خبرات هذه الجهات الاستشارية العالمية الرصينة والمعتمدة لتحقيق تحسينات كبيرة في تنظيم قطاعات النفط والغاز والكهرباء، ومكافحة الفساد. هذه المؤسسات تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات تشمل التحليل الاستراتيجي، التدقيق المالي، إدارة المخاطر، التدريب، وتحسين الأداء، مما سيساعد العراق على تحقيق أهدافه في التنمية المستدامة والإدارة الرشيدة.

مصادر مهمة

• كتب عربية:

1. "طاقة العراق: التحديات والفرص"، محمد الخزرجي، 2020، دار العراق للطباعة والنشر، العراق.
2. "الطاقة والتنمية في العراق: بين الحلم والواقع"، سعد العامري ومحمد حسين، 2019، دار العراق للنشر، العراق.

• كتب أجنبية:

1. Energy and Civilization: "A History", Vaclav Smil, 2017, The MIT Press.
2. "The Prize": "The Epic Quest for Oil, Money, and Power", Daniel Yergin, 2008, Free Press.
3. "Renewable Energy": "Power for a Sustainable Future", Godfrey Boyle, 2012, Oxford University Press.

● مقالات علمية:

1. "Iraq's Energy Sector: A Roadmap to a Sustainable Future", Ali Al-Saffar et al., 2020, Energy Strategy Reviews.
2. "'Energy Transition in Iraq: Current State, Challenges, and Future Prospects", Haider Ali et al., 2021, Renewable and Sustainable Energy Reviews.

● تقارير ومنشورات:

1. "Iraq Energy Outlook" ,International Energy Agency (IEA), 2023.
2. "Iraq's Energy Sector: Current Landscape and Future Directions", World Bank ,2022.

جهاز الإستخبارات الوطني... الاستثمار في المعلومة

المحاضرة السابعة والخمسون

جهاز الإستخبارات الوطني... الاستثمار في المعلومة

"الخبرُ مادةُ الرصد، والإستخبارُ قدرةُ القنص، والإستخلاصُ منصةُ الوعي، والفعلُ مظهرُ
الاستثمار، وفقه المعلومات؛ أداةٌ للإرتقاء وسلاحٌ للتأثير وقوةٌ للتمييز"
د.عقيل محمود الخزعلي

أولاً: ادوار ومسؤوليات الجهاز

- يخدمالجهاز عمل الدولة بشكل شامل عبر تنفيذ مهامه ووظائفه بطريقة تلي احتياجات الأمن القومي وتحقق الأهداف الوطنية للدولة، وذلك من خلال العديد من الطرق والوظائف التي يقوم بها:
1. جمع المعلومات: يقوم بجمع المعلومات الاستخبارية من مصادر متعددة في الدول الأخرى، سواء كانت مصادر مفتوحة أو سرية، للحصول على فهم شامل للتطورات السياسية والاقتصادية والأمنية على الصعيدين الإقليمي والدولي.
 2. التحليل والتقييم: يقوم بتحليل المعلومات المجمعة لفهم الأنماط والاتجاهات والتوجهات في السياسات والتحركات الدولية والإقليمية، وتقديم تقييم دقيق للتهديدات والفرص التي تؤثر على الأمن القومي.
 3. تقديم التحذيرات: يقدم تحذيرات مبكرة للقيادة السياسية حول التهديدات الأمنية المحتملة والتحديات المستقبلية، مما يسمح للدولة باتخاذ الإجراءات الضرورية للحفاظ على الأمن والاستقرار والتنمية.
 4. تقديم الدعم الاستراتيجي: يقدم الدعم الاستراتيجي للقرارات السياسية والدبلوماسية للدولة، بما في ذلك تقديم الخطط والتوجيهات الاستراتيجية للتعامل مع التحديات الدولية والإقليمية والمحلية.
 5. التعاون الدولي: يعزز التعاون الدولي مع جهات الاستخبارات الخارجية الأخرى لتبادل المعلومات والخبرات والتحليلات، وتعزيز الشراكات الاستخبارية لمكافحة التهديدات المشتركة.

6. دعم السياسات الخارجية: يساهم في صياغة وتنفيذ السياسات الخارجية للدولة وتوجيه القرارات الدبلوماسية بناءً على التحليلات والتقييمات الاستخباراتية.

7. مكافحة التهديدات الأمنية: يساهم في مكافحة التهديدات الأمنية المختلفة مثل الإرهاب والتجسس والجريمة المنظمة والتهريب وغيرها من الجرائم الخطيرة والتهديدات الماسة بالامن القومي، ويقدم المعلومات اللازمة لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من هذه التهديدات.

تحقيق الفوائد والعوائد الوطنية القومية للجهاز يتطلب تنسيقاً فعالاً مع القيادة السياسية والجهات الأمنية الأخرى، وتحديد الأولويات الاستراتيجية التي تخدم مصلحة الدولة والمجتمع بشكل عام، لذا يجب أن يكون عمل الجهاز متسقاً مع أهداف وسياسات الدولة لتحقيق الأمن والاستقرار والتنمية المستدامة.

ثانياً: العوائد الوطنية لعمل الجهاز

يمارس الجهاز دوراً حيوياً في تحقيق الأمن القومي والمصلحة الوطنية للدولة ككل، وتمثل الفوائد والعوائد الوطنية القومية للجهاز في العديد من الجوانب، بما في ذلك:

1. حماية الأمن الوطني: يقوم الجهاز بجمع المعلومات والتحليلات حول التهديدات الأمنية الخارجية والداخلية وتقديم التحذيرات المبكرة، مما يساعد في حماية البلاد من الهجمات الإرهابية والتهديدات الأمنية الأخرى.

2. تعزيز السيادة الوطنية: يساهم الجهاز في تعزيز السيادة الوطنية من خلال مراقبة الأنشطة الخارجية التي قد تؤثر على السيادة الوطنية للبلاد، وتقديم التقارير والتحليلات للقيادة السياسية لاتخاذ القرارات المناسبة.

3. دعم السياسات الخارجية: يقدم الجهاز المعلومات والتحليلات التي تساعد في صياغة وتنفيذ السياسات الخارجية للدولة، وتحديد الأولويات والتحرك الدبلوماسية التي تخدم مصالح البلاد.

4. تعزيز القدرة التنافسية: يساهم الجهاز في تعزيز القدرة التنافسية للدولة من خلال توفير المعلومات الحساسة والتحليلات الاستراتيجية التي تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية والتجارية الصائبة.

5. مكافحة التهديدات الدولية: يساهم الجهاز في مكافحة التهديدات الدولية مثل الإرهاب والجريمة المنظمة والتجسس والتهريب وغيرها من الجرائم الخطرة، ويقدم المعلومات اللازمة للتعاون مع الشركاء الدوليين في هذا الصدد.

6. الحفاظ على الاستقرار السياسي والاقتصادي: يساهم الجهاز في الحفاظ على الاستقرار السياسي والاقتصادي للدولة من خلال توفير المعلومات والتحليلات التي تساعد في تجنب الأزمات وتحديد السياسات الاقتصادية الفاعلة في الامن القومي.

7. تعزيز الثقة الدولية: يساهم الجهاز في بناء الثقة وتعزيز العلاقات الدولية من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والموثوقة والتعاون الفعال مع الشركاء الدوليين.

باختصار، يعتبر الجهاز أداة حيوية لحماية الأمن القومي وتعزيز المصالح الوطنية للدولة، وتحقيق الفوائد الوطنية العديدة التي تتطلب تنسيق جهود الاستخبارات مع الأجهزة الأمنية الأخرى والقيادة السياسية.

ثالثاً: المهام الإستخبارية للجهاز

هناك عدة أنواع من الاستخبارات والمهام الاستخبارية المختلفة التي يمكن للجهاز أداؤها، وتشمل هذه المهام ما يأتي:

1. الاستخبارات السياسية: جمع المعلومات وتحليلها حول القيادات السياسية والحكومات الأجنبية وسياساتها الداخلية والخارجية ومواقفها من القضايا الإقليمية والدولية.

2. الاستخبارات العسكرية: جمع المعلومات وتحليلها حول القوات المسلحة والقوى العسكرية للدول الأخرى، بما في ذلك التوجهات والاستراتيجيات والتحركات العسكرية والتكتيكات والتسليح والتدريب والتقنيات والبرامج.

3. الاستخبارات الاقتصادية: جمع المعلومات وتحليلها حول الاقتصاد والتجارة والاستثمارات والسياسات الاقتصادية للدول الأخرى، وتقديم تقارير حول التطورات الاقتصادية الدولية.

4. الاستخبارات الجيوسياسية: تقديم تحليلات حول القضايا الجيوسياسية والجيوبوليتيكية والنزاعات الإقليمية وتأثيرها على الأمن والاستقرار المحلي والإقليمي والدولي.

5. الاستخبارات الإرهابية: مراقبة وتقييم النشاطات والجماعات الإرهابية وتحليل التهديدات الإرهابية والتحركات الإرهابية الإقليمية الدولية.

6. الاستخبارات الجنائية: جمع المعلومات وتحليلها حول الجريمة المنظمة والتهريب والاتجار بالمخدرات والجرائم المالية والاقتصادية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

7. الاستخبارات الإنسانية: تحليل معلومات المصادر البشرية الموثوقة للحصول على فهم عميق للمجتمعات والثقافات والتحركات الاجتماعية والسياسية.

8. الاستخبارات الفنية والإلكترونية: جمع وتحليل المعلومات الإلكترونية والفنية من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا والمعدات الاستخبارية المتقدمة.

9. الاستخبارات البيئية: مراقبة وتحليل التأثيرات البيئية على الأمن والاستقرار الدولي، بما في ذلك التغيرات المناخية والتلوث البيئي.

هذه فقط بعض الأنواع الرئيسية للأنشطة الاستخباراتية التي يمكن لجهاز القيام بها، إذ يتعين على الجهاز اختيار وتنفيذ المهام المناسبة بناءً على أولويات الأمن القومي والتحديات الاستراتيجية التي تواجه الدولة.

رابعاً: دور الجهاز في تحقيق التكامل الإقليمي والدولي

تتعدد المجالات التي يمكن أنت يضطلع بها الجهاز في تحقيق التكامل الإقليمي والدولي في القضايا والموضوعات الأمنية والاستخباراتية عملياً وفقاً للتشريعات النافذة، من خلال:

1. التعاون الثنائي والمتعدد الأطراف:

- أ. توقيع اتفاقيات التعاون الثنائي مع دول أخرى لتبادل المعلومات الاستخباراتية والتحليلات.
- ب. تنظيم الاجتماعات الدورية وورش العمل المشتركة لتحديد المجالات المشتركة للتعاون وتحقيق التكامل.

2. الاستفادة من الشبكات الدولية:

- أ. الانضمام إلى منظمات وشبكات دولية لجهات الاستخبارات والتعاون معها في مجالات محددة مثل مكافحة الإرهاب وتجارة المخدرات والجريمة المنظمة.
- ب. المشاركة في التدريبات والمناورات المشتركة مع الدول الأخرى لتبادل الخبرات وتطوير القدرات.

3. المشاركة في المنتديات الدولية:

- أ. المشاركة في المؤتمرات والمنتديات الدولية المتعلقة بالأمن والاستخبارات لتبادل الخبرات وتحديد الأولويات المشتركة.
- ب. تقديم التقارير والتحليلات الاستخباراتية في هذه المناسبات لتعزيز فهم المجتمع الدولي للتحديات الأمنية.

4. التعاون مع المؤسسات الإقليمية:

- أ. التعاون مع المنظمات الإقليمية والدولية لتعزيز الأمن والسلم الدوليين.
- ب. تبادل المعلومات والخبرات مع الدول الأعضاء والمشاركة في الجهود الإقليمية لمكافحة التحديات المشتركة.

5. استخدام الدبلوماسية الاستخباراتية:

- أ. العمل بشكل وثيق مع البعثات الدبلوماسية لتبادل المعلومات الحساسة وتحقيق الأهداف الاستخباراتية.
- ب. توجيه الجهود نحو تحليل الأنشطة والمواقف السياسية للدول الأخرى لفهم الأنظمة والتحالفات الدولية.

ان تحقيق التكامل الإقليمي والدولي يتطلب جهودًا متكاملة ومنظمة من قبل الجهاز، ويجب أن تكون هذه الجهود مبنية على التعاون والثقة مع الدول الشريكة، ويتعين على الجهاز تحديد الأولويات وتنسيق الجهود بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة وفقاً للدستور والتشريعات النافذة.

خامساً: المهام الخارجية للجهاز

الجهاز هو جزء حيوي من أجهزة الاستخبارات الوطنية لأي دولة، ويقوم بمهمة جمع وتحليل المعلومات الخارجية والاستخبارات السياسية والعسكرية والاقتصادية والأمنية من دول أخرى، يتضمن تفاصيل عمل الجهاز الخارجي:

1. جمع المعلومات: يقوم بجمع المعلومات من مصادر متعددة، مثل الجواسيس، والمراسلين السريين، والتجسس الإلكتروني، والمعلومات العامة المتاحة.

2. التحليل الاستخباري: يتمثل دوره الرئيسي في تحليل المعلومات المجمعة لفهم الاتجاهات والتطورات السياسية والاقتصادية والأمنية في العالم الخارجي.

3. التقارير والتقديرات: يقوم بإعداد تقارير وتقديرات استخبارية تعكس التحليلات والمعلومات المهمة للقيادة السياسية والعسكرية في الدولة.

4. التوجيه السياسي: يوفر توجيهات سياسية للسياسيين وصناع القرار بناءً على التقارير والتقديرات الاستخبارية.

5. التعاون الدولي: يعمل عادة على التعاون مع جهاز الاستخبارات الخارجية في دول أخرى لتبادل المعلومات وتحقيق الأهداف المشتركة في مجال الأمن والدفاع.

بشكل عام، يهدف الجهاز إلى حماية مصالح الدولة وتوجيه سياستها الخارجية بناءً على معلومات دقيقة وتحليلات شاملة للتهديدات والفرص في الساحة الدولية.

سادساً: تطوير الجهاز.. الاسباب والدواعي

هناك عدة أسباب موجبة لإصلاح الجهاز، وهذه الأسباب تتعلق بالتحسينات التي يمكن تحقيقها لتعزيز كفاءة وفعالية الجهاز وتمكينه من تحقيق أهدافه بشكل أفضل، وأهمها:

1. تعزيز الأمن الوطني: تحسين جودة وكفاءة الجهاز يمكن أن يساهم في تحسين الأمن الوطني عن طريق تحديد التهديدات الأمنية الخارجية ومكافحتها بشكل فعال.

2. الاستجابة للتحديات الجديدة: تطور الظروف الدولية والتهديدات الجديدة يستدعي تحسينات مستمرة في الجهاز للتعامل مع تلك التحديات بفعالية.

3. تحسين التنسيق والتعاون الدولي: يمكن لتعزيز الجهاز وتحسين قدراته أن يعزز التعاون مع الدول الشريكة والمنظمات الدولية في مجال مكافحة الجريمة الدولية والإرهاب وغيرها.
4. زيادة الشفافية والمساءلة: يمكن للإصلاحات أن تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الجهاز، مما يؤدي إلى زيادة الثقة العامة وتقدير دور الجهاز في المجتمع.
5. تحسين الكفاءة والفعالية: تحسين هيكلية الجهاز وعملياته يمكن أن يزيد من كفاءته وفعالته في جمع وتحليل المعلومات وتقديم التقارير الاستخباراتية.
6. تعزيز الاستقلالية والمهنية: تعزيز الاستقلالية والمهنية داخل الجهاز يمكن أن يحسن مستوى الأداء ويحمي الجهاز من التأثيرات السياسية والتدخلات الخارجية غير المرغوب فيها.
7. استخدام التكنولوجيا الحديثة: استخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي يمكن أن يحسن من قدرة الجهاز على جمع وتحليل المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة.

سابعاً: أعمدة تطوير الجهاز

1. تطوير القوانين والإطار التشريعي: عبر إصلاح التشريعات المتعلقة بجهاز المخابرات لتوفير الحماية القانونية وتحديد سلطاته وواجباته بشكل واضح ومحدد.
2. بناء ثقافة الشفافية والمساءلة: عبر تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل جهاز المخابرات لضمان أن يتم مراقبة أنشطته بشكل دوري ومنتظم وأن يتحمل المسؤولية عن أي انتهاكات تؤثر على أدائه قانوناً.
3. تحديث التكنولوجيا والمعدات: عبر توفير التكنولوجيا الحديثة والمعدات المتطورة التي تمكن الجهاز من جمع وتحليل المعلومات بشكل فعال ودقيق.
4. تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم: عبر تقديم برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لموظفي الجهاز لتحسين مهاراتهم في جمع المعلومات وتحليلها والتواصل بشكل فعال.
5. تعزيز التعاون الدولي: عبر تعزيز التعاون مع جهات الاستخبارات الخارجية الأخرى وتبادل المعلومات والتحليلات لمكافحة التهديدات المشتركة بشكل أفضل.
6. تعيين قيادة قوية وكفؤة: عبر اختيار قادة للجهاز الاستخباري يتمتعون بالكفاءة والخبرة والنزاهة، ويكونون قادرين على إدارة الجهاز بفعالية وفعالية.
7. إنشاء آليات للرقابة والمراقبة: عبر إنشاء جهة مستقلة تكون مسؤولة عن مراقبة ومراجعة أنشطة الجهاز وضمان تطبيق المعايير الأخلاقية والقانونية.

8. الاستثمار في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات: عبر الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين قدرة الجهاز على استخراج الأنماط والاتجاهات من البيانات الضخمة.

9. تعزيز الشراكات المحلية والإقليمية: عبر تطوير شراكات قوية مع المؤسسات الأمنية والأكاديمية والمجتمع المدني لتعزيز قدرات الجهاز وتحقيق أهدافه بشكل أفضل.

ان تحقيق النجاح في إصلاح وتحديث جهاز الاستخبارات يتطلب جهوداً متوازنة ومتواصلة من قبل الحكومة والمجتمع بأسره، مع التركيز على بناء هيكل قوي وفعال يستطيع التعامل مع التحديات المعاصرة وتحقيق الأمن القومي للعراق.

ثامناً: متطلبات الدعم والإسناد للجهاز

إن تحقيق النجاح لمهام وأعمال ومسؤوليات الجهاز يتطلب الدعم والإسناد الكافي من مؤسسات الدولة، وأهمها:

1. التمويل الكافي: توفير ميزانية كافية لتمويل أنشطة الجهاز، بما في ذلك تكاليف جمع المعلومات، وتحليلها، وتطوير التكنولوجيا اللازمة، وتدريب الكوادر، وإدارة المصادر، والفعاليات الإستخبارية الداخلية والخارجية.

2. التشريعات الملانمة: وضع التشريعات والقوانين التي تؤمن للجهاز الحصانة اللازمة لأداء مهامه بكفاءة، مع ضمان احترام حقوق الإنسان والحفاظ على الخصوصية.

3. الدعم السياسي: توفير الدعم السياسي لقيادة الجهاز وتأكيد أهمية دوره في تحقيق الأمن القومي والمصلحة العامة والحيوية للدولة.

4. التعاون المؤسساتي: تعزيز التعاون والتنسيق بين الجهاز وبقية مؤسسات الدولة، مثل الجيش والشرطة والجهات الامنية والقضائية، لتبادل المعلومات والتحليلات وتحقيق التكامل في الجهود.

5. التكنولوجيا والتحديث: توفير التكنولوجيا الحديثة والمعدات الاستخبارية المتطورة التي تساعد على تحسين قدرات جمع المعلومات وتحليلها والتواصل بشكل فعال.

6. التدريب والتطوير المهني: توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لموظفي الجهاز الاستخباري لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم والتأكد من استيعابهم لأحدث التقنيات والممارسات.

7. الإشراف والمراقبة: إقامة آليات فعّالة للإشراف والمراقبة على أنشطة الجهاز، بما في ذلك إجراء التحقيقات اللازمة في حالة وجود شكاوى أو انتهاكات.

8. الإعلام والتواصل: توفير الدعم للجهاز في التواصل مع الجمهور والإعلام لتوضيح دوره وأهميته والحفاظ على مستوى عالٍ من الشفافية والثقة العامة والدعم المستمر.

توفير هذا الدعم والإسناد من مؤسسات الدولة يساهم في تحقيق النجاح والكفاءة في أداء مهام وأعمال ومسؤوليات الجهاز، وبالتالي يساهم في تحقيق الأمن القومي والمصلحة العامة للدولة من خلال التعاطي الفاعل مع التهديدات والمخاطر والتحديات التي تواجهها، وإستحقاقات الازدهار وجودة الحياة المطلوب تحقيقها.

تاسعاً: مؤهلات فريق اصلاح الجهاز

لتشكيل فريق لإصلاح الجهاز بشكل فعال، يجب أن يتوفر في أفراد الفريق مجموعة من الشروط الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة بشكل ناجح، أهمها:

1. الخبرة والكفاءة:

أ. يجب أن يكون أعضاء الفريق لديهم خبرة واسعة في مجال الاستخبارات والأمن القومي، مع فهم عميق للشؤون الدولية والتحديات الجيوسياسية.

ب. ينبغي أن يتمتع الفريق بالكفاءة والمهارات الفنية والتحليلية اللازمة للتعامل مع مجموعة متنوعة من المعلومات والتحليلات.

2. الشفافية والمساءلة:

أ. يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالشفافية والمساءلة، مع الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية في أداء مهامهم.

ب. ينبغي لأعضاء الفريق أن يكونوا قادرين على التعامل مع الضغوط السياسية والمصالح المتعارضة بشكل مستقل ومهني.

3. الاستقلالية والنزاهة:

أ. يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالاستقلالية في اتخاذ القرارات والتصرف بنزاهة وأمانة، دون تأثيرات خارجية غير مرغوب فيها.

ب. ينبغي لأعضاء الفريق أن يمتنعوا عن الانحياز والتحيز والتعامل بعدالة وموضوعية في تقدير الوضع واتخاذ القرارات.

4. الاتصال والتواصل:

أ. يجب أن يكون أعضاء الفريق لديهم مهارات تواصل ممتازة وقدرة على بناء علاقات فعالة مع المؤسسات الأمنية المختصة.

ب. ينبغي لأعضاء الفريق أن يكونوا قادرين على الحوار والتفاوض لتحقيق الغايات المنشودة.

5. القدرة على التحليل والتخطيط:

أ. يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالقدرة على تحليل المعلومات وتقديم رؤية ومقترحات دقيقة وفعالة.
ب. ينبغي لأعضاء الفريق أن يكونوا قادرين على وضع استراتيجيات وخطط عمل ملائمة لمواجهة التحديات الأمنية الخارجية.

يتوقف نجاح فريق إصلاح الجهاز على توافر هذه الشروط والمعايير في أعضائه، حيث يتعين عليهم العمل بتنسيق وتعاون مشترك لتحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال ومستدام.

عاشرًا: آليات اختيار أعضاء فريق إصلاح الجهاز

إن إختيار الأعضاء لفريق إصلاح الجهاز يعتمد على عدة عوامل وظروف محددة تتعلق بطبيعة النظام السياسي وظروفه والغايات المرجوة من الإصلاح، إذ أن هناك عدّة موارد يمكن اختيار الأعضاء منها:

أ- اختيار الأعضاء من داخل الجهاز:

المزايا:

1. الخبرة المحلية: يتمتع الموظفون الحاليون بالجهاز بمعرفة عميقة بالعمليات والتحديات الداخلية والعلاقات الدولية للبلد.
2. التمركز في الثقافة المؤسسية: يكون الموظفون الحاليون متأقلمين مع ثقافة الجهاز وإجراءاته ومتطلباته.
3. التوفير في التكاليف: قد يكون تدريب وتأهيل الموظفين الحاليين أقل تكلفة بالموارد والجهود مقارنة بتكليف أشخاص من خارج الجهاز.

العيوب:

1. التمييز الداخلي: قد يتسبب اختيار الأعضاء من داخل الجهاز في تجاهل أفراد ذوي الخبرات والمهارات المختلفة من خارجه.
2. قيود الرؤية: قد يتسبب البقاء في نفس البيئة في تقييد الإبداع والابتكار وتحديد الأفكار.

ب- اختيار الأعضاء من خارج الجهاز:

المزايا:

1. تنوع الخبرات: يمكن أن يجلب اختيار الأعضاء من خارج الجهاز خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة لتعزيز قدرات الجهاز.
2. تحديد الرؤية: قد يساعد وجود أعضاء جدد في تحفيز الإبداع وتحقيق تغييرات إيجابية وتحديد الأفكار.

3. تفادي التمييز الداخلي: يمكن تفادي الانحياز أو التمييز الداخلي بتوظيف أشخاص جدد خارج الجهاز.

❖ العيوب:

1. فترة التكيف: قد يحتاج الأعضاء الجدد من خارج الجهاز إلى فترة زمنية للتكيف مع ثقافة وإجراءات الجهاز.

2. التكلفة: قد تكون توظيف الأعضاء من خارج الجهاز أكثر تكلفة من تدريب وتأهيل الموظفين الحاليين.

من المتسالم عليه أنه لا يوجد إجابة واحدة تناسب جميع الحالات، بل يجب أن يتم اختيار الأعضاء بناءً على احتياجات الجهاز والظروف الفريدة لكل دولة ولكل جهاز. قد يكون الحل الأمثل هو مزج بين الأعضاء من داخل الجهاز ومن خارجه للحصول على مزيج مثالي من الخبرات والكفاءات.

الحادي عشر: الغايات الاستراتيجية للجهاز

الغايات والأهداف الاستراتيجية الأساسية للجهاز في أي دولة تتعلق بحماية أمنها القومي ومصالحها الوطنية على الصعيدين السياسي والأمني، وكالاتي:

1. الحفاظ على الأمن الوطني: يعمل الجهاز على توفير المعلومات الضرورية لتحليل التهديدات الأمنية الخارجية التي قد تؤثر على أمن الدولة، مثل الإرهاب، والتهديدات العسكرية، والتجسس.

2. توجيه السياسات الخارجية: يساعد الجهاز في صياغة وتوجيه سياسات الدولة الخارجية بناءً على التحليلات الاستخباراتية، ويسهم في تحديد المواقف واتخاذ القرارات السياسية المناسبة تجاه الدول الأخرى.

3. تحليل الاتجاهات العالمية: يقوم الجهاز بمراقبة وتحليل الاتجاهات السياسية والاقتصادية والعسكرية على الصعيد العالمي لفهم تطورات العلاقات الدولية وتوقع التحديات المستقبلية.

4. التعاون الدولي: يسعى الجهاز إلى تعزيز التعاون وتبادل المعلومات مع جهاز الاستخبارات في دول أخرى لمواجهة التحديات المشتركة، مثل مكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة.

5. دعم القرارات السياسية والعسكرية: يقدم الجهاز تقارير وتقديرات استخباراتية دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات السياسية والعسكرية الصائبة، وتوجيه الإجراءات اللازمة لحماية مصالح الدولة.

بشكل عام، تتمحور الأهداف الاستراتيجية للجهاز حول توفير المعلومات والتحليلات اللازمة للمساهمة في حفظ الأمن الوطني وتعزيز مكانة الدولة في المشهد الدولي.

الثاني عشر: الهدف الاستراتيجي والاهداف الفرعية للجهاز

ان أهم هدف إستراتيجي يعمل

✓ الهدف الاستراتيجي: حماية أمن الدولة ومصالحها الوطنية في الساحة الدولية.

✓ الأهداف الفرعية:

1. تعزيز التحليل الاستخباري:

أ. مؤشرات الأداء: نسبة النجاح في تقديم تحليلات دقيقة وموثوقة.

ب. قياس الأداء: معدل دقة التوقعات والتحليلات مقارنة بالأحداث الفعلية.

2. تطوير قدرات التجسس والاستطلاع:

أ. مؤشرات الأداء: زيادة في عدد المعلومات الاستخبارية الحصول عليها.

ب. قياس الأداء: تقييم عدد العمليات الناجحة للتجسس وجودة المعلومات الحصول عليها.

3. تعزيز التعاون الدولي:

أ. مؤشرات الأداء: زيادة في عدد الاتفاقيات والشراكات الدولية.

ب. قياس الأداء: تقييم مدى فعالية التعاون ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الأمن الوطني.

4. تحسين إدارة المخاطر والتهديدات:

أ. مؤشرات الأداء: انخفاض في عدد الأحداث الأمنية غير المرغوب فيها.

ب. قياس الأداء: تقييم فعالية الإجراءات الأمنية والتحقق من تقليل المخاطر المحتملة.

5. تعزيز قدرات الرد الاستخباري:

أ. مؤشرات الأداء: زيادة في القدرة على التصدي للتهديدات الاستخبارية.

ب. قياس الأداء: تقييم فعالية الردود الاستخبارية وتقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

✓ مؤشرات الأداء العامة:

أ. نسبة النجاح في مهام التجسس والاستطلاع.

ب. زيادة في عدد المعلومات الاستخبارية المفيدة.

ج. تقييم مدى رضا القيادة السياسية عن جودة التقارير والتحليلات.

د. تحليلات الرضا من جهات خارجية مستقلة بشأن جودة الأداء.

تُسهّم تلك الأهداف والمؤشرات في قياس فعالية عمل الجهاز وتحديد مدى تحقيقه لأهداف الأمن القومي

والسياسة الخارجية للدولة.

الثالث عشر: منهجية التعيين في الجهاز

عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين للجهاز تتطلب إجراءات دقيقة ومتابعة دورية لضمان اختيار الأفراد

المناسبتين للقيام بالمهام الحساسة والمتطلبة للجهاز، ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي العمل وفق الآتي:

1. الاستقطاب:

- أ. تحديد المتطلبات والمهارات: تحديد المهارات والخبرات المطلوبة للمرشحين وفقاً لاحتياجات الجهاز الاستخباري.
- ب. تحديد مصادر الاستقطاب: استخدام مختلف المصادر مثل الإعلانات الوظيفية، والجامعات، والمنظمات غير الحكومية، والمراكز البحثية وغيرها.
- ج. جذب المرشحين الموهوبين: جذب المرشحين الموهوبين والمؤهلين عبر استخدام استراتيجيات تسويقية وإعلانية موجهة.

2. الاختيار:

- أ. تقييم السيرة الذاتية والمتطلبات الأساسية: فحص السيرة الذاتية وتقييم تطابق المهارات والخبرات مع المتطلبات الأساسية للوظائف.
- ب. اختبارات ومقابلات: إجراء اختبارات تقنية ونفسية للمرشحين المناسبين، تليها مقابلات شخصية لتقييم مهاراتهم وقدراتهم.
- ج. التحقق من الخلفية: إجراء فحص خلفية شامل للمرشحين النهائيين للتأكد من نزاهتهم وملاءمتهم للعمل في الجهاز.

3. التعيين:

- أ. اختيار المرشحين النهائيين: اختيار المرشحين الأكثر تأهيلاً وتناسباً للوظائف المتاحة في الجهاز.
- ب. التدريب والتكليف: توجيه المرشحين المنتقنين إلى برامج تدريبية مكثفة تساعدهم على فهم متطلبات العمل وأساليب العمل في الجهاز.
- ج. التوظيف الرسمي: إصدار القرارات الرسمية بتعيين المرشحين الناجحين وتحديد مواعيد البدء في العمل.

4. المتابعة والتطوير:

- أ. المتابعة وتقييم الأداء: متابعة أداء الموظفين الجدد وتقديم التوجيه والمساعدة اللازمة لضمان أداء متميز.
 - ب. التطوير المهني: توفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم.
 - ج. الترقيات والتقييمات السنوية: تقديم فرص الترقية وتقييم أداء الموظفين بانتظام لتحديد المستويات الأدنى وتحفيز الأداء المتميز.
- هذه الخطوات تشكل إطاراً شاملاً لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين في الجهاز، مع التركيز على ضمان توظيف الأفراد الأنسب وتوفير بيئة عمل تساعدهم على تحقيق أهداف الجهاز بفعالية.

الرابع عشر: الخطوات المنهجية لاصلاح الجهاز

تنظيم العملية التحولية والإصلاحية للجهاز يتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً مترزناً لضمان تحقيق الأهداف المحددة، وهناك عدة خطوات يمكن إعتماؤها في هذا السبيل وكالاتي:

1. تشكيل فريق للإصلاح: تعيين فريق متعدد التخصصات من الخبراء والمحللين والمدراء للإشراف على عملية الإصلاح.

2. تقييم الحالة الحالية: إجراء تقييم شامل لأداء الجهاز الحالي وتحديد المشاكل والتحديات التي تواجهه.

3. وضع الأهداف والأولويات: تحديد الأهداف الاستراتيجية لعملية الإصلاح وتحديد الأولويات والمدة الزمنية لتحقيقها.

4. تطوير الخطط الإصلاحية: وضع خطة إصلاحية تفصيلية تشمل الخطوات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

5. تخصيص الموارد: تخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ الخطط الإصلاحية.

6. تنفيذ الخطط: بدء تنفيذ الخطط الإصلاحية بتوجيه الفريق وتنسيق الجهود بين جميع الأطراف المعنية.

7. المراقبة والتقييم: مراقبة تقدم العمل وتقييم أداء الجهاز بشكل دوري ومستمر.

8. التواصل والشفافية: توفير قنوات فعالة للتواصل مع جميع المعنيين وتعزيز الشفافية في جميع مراحل عملية الإصلاح.

9. التعديل والتحسين المستمر: استخدام نتائج التقييم والمراقبة لتعديل الخطط وتحسين العملية التحولية بشكل مستمر.

يضمن تنظيم هذه الخطوات تنفيذ عملية الإصلاح بكفاءة وفعالية، وتحقيق النتائج المرجوة بالتزامن مع تحقيق التغييرات المطلوبة وتحسين أداء الجهاز بشكل شامل.

الخامس عشر: علاقة رئيس الجهاز برئيس الحكومة

من المعروف أن طبيعة علاقة رئيس جهاز الاستخبارات مع رئيس مجلس الوزراء / القائد العام للقوات المسلحة تختلف حسب النظام السياسي والقوانين في كل دولة، ومع ذلك، يمكن إجمال طبيعة العلاقة بشكل عام على النحو الآتي:

1. التبادل المعلوماتي: يتمثل دور رئيس الجهاز في تقديم المعلومات والتقارير الاستخباراتية الهامة لرئيس مجلس الوزراء لدعم صنع القرارات الوطنية وتحديد السياسات الأمنية.

2. الاستشارة الاستراتيجية: يمكن لرئيس الجهاز أن يقدم الاستشارات والتوجيهات الاستراتيجية لرئيس مجلس الوزراء بشأن التحديات الأمنية والسياسية الدولية والداخلية.
3. تقديم التقارير الاستخباراتية الدورية: يتعين على رئيس الجهاز تقديم تقارير دورية ومستمرة لرئيس مجلس الوزراء حول المستجدات الاستخباراتية والتهديدات الأمنية المحتملة.
4. التعاون والتنسيق: يجب أن يكون هناك تعاون وتنسيق وثيق بين رئيس الجهاز ورئيس مجلس الوزراء لضمان تحقيق الأهداف الأمنية والوطنية بشكل فعال.
5. الحفاظ على السرية: يتعين على رئيس الجهاز الالتزام بالسرية وعدم كشف المعلومات الحساسة إلا للأشخاص المخولين بذلك والذين يوجه بهم رئيس مجلس الوزراء.
6. التقدير والتقييم: يمكن لرئيس الجهاز تقديم التقدير والتقييم للأداء الاستخباري والأمني للحكومة والقوات المسلحة وتقديم الاقتراحات لتحسين الأداء في هذه القطاعات.
- باختصار، تكمن طبيعة العلاقة بين رئيس الجهاز ورئيس مجلس الوزراء في التعاون والتنسيق الوثيق لتحقيق الأهداف الأمنية والوطنية للدولة، مع الحفاظ على السرية والمصداقية في تبادل المعلومات.

السادس عشر: طبيعة علاقة الجهاز بمؤسسات الدولة

تعتمد علاقة الجهاز بالأجهزة والمؤسسات والدوائر الأخرى في الدولة على طبيعة ودور الجهاز في النظام السياسي والأمني للدولة، ويمكن أن تتنوع هذه العلاقة بناءً على العوامل السياسية والاستراتيجية والقانونية:

1. العلاقة مع الأجهزة العسكرية:

- أ. يمكن أن يكون هناك تعاون وتنسيق بين الجهاز والأجهزة العسكرية فيما يتعلق بتقديم المعلومات الاستخباراتية لدعم العمليات العسكرية وحماية مصالح الأمن القومي.
- ب. قد يكون الجهاز مسؤولاً عن جمع المعلومات الاستخباراتية المتعلقة بالقوى العسكرية الأجنبية والتحليلات الاستراتيجية المتعلقة بها.

2. العلاقة مع الأجهزة الأمنية:

- أ. تتضمن هذه العلاقة التعاون في مجال تبادل المعلومات الاستخباراتية المتعلقة بالجريمة المنظمة، والإرهاب، والتهديدات الأمنية الداخلية والخارجية.
- ب. يمكن أن يتمثل دور الجهاز في تحليل البيانات وتقديم التقارير الاستخباراتية التي تساعد في تحديد ومكافحة التهديدات الأمنية.

3. العلاقة مع الأجهزة الخدمية:

- أ. قد يشمل هذا التعاون تقديم المعلومات الاستخباراتية المتعلقة بالقضايا الاقتصادية والتجارية والمالية لدعم صنع القرار الحكومي في هذه المجالات.
- ب. يمكن أن يمثل دور الجهاز في تقديم التقارير الاستخباراتية المتعلقة بالمخاطر الاقتصادية والمالية لتحديد السياسات الاقتصادية والمالية.

4. العلاقة مع الأجهزة القطاعية:

- أ. قد يتعاون الجهاز مع الأجهزة القطاعية مثل وزارات الخارجية والتجارة والصناعة لتقديم المعلومات الاستخباراتية المتعلقة بالشؤون الدولية والتجارية والصناعية.
- ب. يمكن أن يشمل هذا التعاون تقديم المعلومات التي تساعد في تطوير السياسات الخارجية وتحديد الفرص التجارية والاستثمارية.
- تتفاوت طبيعة العلاقة بين جهاز الاستخبارات الخارجية والأجهزة والمؤسسات الأخرى في الدولة حسب التشريعات والسياسات والأولويات الوطنية. يتم تنسيق هذه العلاقات بشكل منظم وفعال من خلال رؤية القيادة العليا في الدولة.

السابع عشر: أركان الهيكل التنظيمي والوظيفي للجهاز

يعتمد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للجهاز بشكل كبير على حجم الجهاز ومهامه المحددة، ولكن هناك بعض العناصر التي يمكن أن تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي المثالي والوصف الوظيفي:

1. الهيكل التنظيمي:

- أ. رئيس الجهاز: يتولى المسؤولية العامة عن الجهاز ويشرف على توجيه سياساته وأولوياته.
- ب. الإدارة العامة للعمليات: تضم وحدات تنفيذية لتنفيذ المهام الاستخباراتية والتجسس وجمع المعلومات من مصادر مختلفة.
- ج. الإدارة العامة للتحليل والتقارير: تقوم بتحليل المعلومات وإعداد التقارير الاستخباراتية والتقديرات لدعم عمليات اتخاذ القرار.
- د. الإدارة العامة للعلاقات الدولية: تتعامل مع العلاقات الدولية وتسهل التعاون مع جهات الاستخبارات في دول أخرى.
- هـ. الإدارة العامة للتكنولوجيا الاستخباراتية: تضم وحدات لتطوير واستخدام التكنولوجيا في جمع وتحليل المعلومات الاستخباراتية.

2. الوصف الوظيفي:

- أ. عميل استخباري: يقوم بالتحسس وجمع المعلومات من داخل وخارج البلاد.
- ب. محلل استخباري: يقوم بتحليل المعلومات المجمعة وإعداد التقارير والتقديرات الاستخبارية.
- ج. خبير تكنولوجيا الاستخبارات: يقوم بتطوير وصيانة الأنظمة والأدوات التكنولوجية المستخدمة في الاستخبارات.
- د. مسؤول علاقات دولية: يتولى التواصل مع جهات الاستخبارات في دول أخرى وتنسيق التعاون الدولي.
- هـ. مدير مشروع: يقوم بإدارة مشاريع استخبارية محددة وضمان تنفيذها بكفاءة.

3. مؤشرات قياس الأداء:

- أ. نسبة نجاح المهام الاستخبارية والتحسسية.
 - ب. جودة التقارير الاستخبارية ودقة التحليلات.
 - ج. مدى فاعلية التعاون الدولي ونتائجه.
 - د. تقييم الأمن الوطني ومدى تعزيزه بفعل أنشطة الاستخبارات.
 - هـ. استخدام التكنولوجيا الاستخبارية وتطويرها.
- تلك العناصر تشكل جزءًا من هيكل التنظيم ووصف الوظائف المثالي للجهاز، مع مؤشرات قياس الأداء العام التي تساعد في تقييم فعالية عمله وتحسين أدائه.

الثامن عشر: المؤهلات المطلوبة لموظفي الجهاز

لخصوصية مهام موظفي الجهاز، تتطلب الوظائف المختلفة لهم مجموعة متنوعة من المؤهلات والمهارات الخاصة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، أهمها:

1. المؤهلات العامة:

- أ. التعليم العالي: درجة البكالوريوس على الأقل في تخصصات مرتبطة بالاستخبارات، مثل العلوم السياسية، والدراسات الدولية، والأمن القومي.
- ب. اللغات: إتقان لغة واحدة على الأقل بشكل ممتاز، بالإضافة إلى قدرة على التواصل بطلاقة باللغة الإنجليزية ولغة ثالثة إن أمكن.
- ج. القدرة على التعامل مع الضغوط: القدرة على العمل تحت الضغط وفي بيئة ديناميكية ومتغيرة بسرعة.

2. المهارات الفنية والتخصصية:

- أ. تحليل البيانات: القدرة على تحليل البيانات واستخلاص الأنماط والتوجيهات الاستخبارية منها.

ب. التحسس وجمع المعلومات: المهارة في إجراء عمليات التحسس وجمع المعلومات من مصادر متعددة بطرق مبتكرة وآمنة.

ج. التواصل الفعال: القدرة على التواصل بشكل فعال مع العملاء والشركاء والجهات الدولية الأخرى.

د. التحليل الاستخباري: المهارة في تحليل المعلومات وتحويلها إلى تقارير استخبارية مفيدة ودقيقة.

3. المهارات الشخصية والتنظيمية:

أ. السرية والأمان: الالتزام بالسرية والأمان في معالجة المعلومات الحساسة والمشاركة في العمليات الاستخبارية.

ب. القدرة على العمل الجماعي: القدرة على العمل بشكل فعال في فرق متعددة الثقافات والمهارات.

ج. التفكير النقدي: القدرة على التفكير النقدي واتخاذ القرارات الصائبة في ظل ظروف غير معلومة.

د. التصميم والتنظيم: القدرة على تنظيم الوقت وإدارة المهام بشكل فعال وفقاً لأولويات العمل.

4. المهارات التقنية:

أ. الاستخدام المهاري للتكنولوجيا: المهارة في استخدام أنظمة المعلومات وتقنيات التحسس الإلكتروني بطريقة آمنة وفعالة.

ب. التحليل الرقمي: القدرة على استخدام أدوات التحليل الرقمي لتحليل البيانات واستخلاص المعلومات الاستخبارية القيمة.

ج. الأمن السيبراني: المعرفة بأساليب الحماية السيبرانية والقدرة على التصدي للتهديدات السيبرانية والحفاظ على سرية المعلومات.

د. التكنولوجيا الرقمية: المهارة في استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة مثل التحليل الضوئي، والتعرف على الأنماط، وتحليل البيانات الكبيرة لاستخلاص المعلومات الاستخبارية.

هـ. التواصل الافتراضي: القدرة على التعامل مع منصات التواصل الاجتماعي والقدرة على استخدامها بشكل فعال لجمع المعلومات وتبادل البيانات بشكل آمن.

و. التحديث المستمر: القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتطوير المهارات والمعرفة بشكل مستمر للبقاء على اطلاع دائم بأحدث التقنيات والأساليب في مجال الاستخبارات.

هذه المؤهلات والمهارات المطلوبة للموارد البشرية في الجهاز تساعد على ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وتعزيز قدرة الجهاز على القيام بمهامه بفعالية وكفاءة.

التاسع عشر: محددات اختيار قيادة تشكيلات الجهاز

هنالك جُملة من الخطوات المهنية الفاعلة التي يجب السير على هداها لضمان الاختيار الكفوء الموضوعي لاشغال المناصب القيادية لتشكيلات الجهاز، وهي كالآتي:

1. تحديد الاحتياجات الوظيفية: قياس المهارات والقدرات المطلوبة لشغل منصب الإدارة، بما في ذلك القدرة على التوجيه والتحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2. تقييم المرشحين الحاليين:

- أ. تقييم أداء الموظفين الحاليين لتحديد من هم الأكثر ملاءمة لشغل منصب الإدارة.
- ب. تقدير الخبرات السابقة والنجاحات في مجالات القيادة والتحليل.

3. المقابلات والتقييم الشخصي:

- أ. إجراء مقابلات مع المرشحين المحتملين لتقييم مهاراتهم الشخصية والتوجيهية.
- ب. تقديم تقييم شخصي للمرشحين لتحديد قدرتهم على القيادة والتوجيه.

4. تدريب وتطوير:

- أ. تقديم التدريب والتطوير للمرشحين المحتملين للمساعدة في تطوير مهارات القيادة والإدارة.
- ب. تنظيم برامج تطوير القادة داخل الجهاز لتمكين الموظفين من تطوير مهارات القيادة والتحليل.

5. اختيار المدير المناسب:

- أ. اختيار المرشح الذي يمتلك الخبرة والمهارات اللازمة ويتمتع بقدرة على القيادة وتحليل البيانات.
- ب. الاعتماد على تقييمات الأداء السابقة والتوصيات من المراجعين الداخليين.

6. المتابعة والتقييم:

- أ. مراقبة أداء المدير المختار وتقييم تطوره وأدائه على مدى الوقت.
- ب. تقديم التوجيه والدعم للمدير لضمان تحقيق أهدافه الشخصية والمؤسسية.

أنموذج المعايير المطلوبة:

1. تحديد الاحتياجات الوظيفية: إضافة معايير واضحة لاختيار المدير بما يتناسب مع متطلبات القيادة والتحليل الاستراتيجي.

2. تقييم المرشحين الحاليين: تحديد معايير محددة لتقييم أداء الموظفين المحتملين للمناصب الإدارية.

3. المقابلات والتقييم الشخصي: تضمين مقابلات وتقييمات شخصية موسعة للمرشحين لضمان تقييم شامل لمهاراتهم وقدراتهم الشخصية.

4. تدريب وتطوير: تقديم برامج تدريبية مخصصة للمرشحين المحتملين للمناصب الإدارية لتطوير مهاراتهم القيادية.

5. اختيار المدير المناسب: إعداد لجان اختيار خاصة لاختيار المديرين بناءً على المعايير المحددة والتقييمات الشخصية.

6. المتابعة والتقييم: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ومراقبتها بانتظام لتقييم أداء المديرين وتقديم التوجيه والدعم اللازم.

عشرون: منهجية اسناد المناصب في الجهاز

توجد العديد من النظم والمنهجيات التي يمكن اعتماد أحدها لاسناد المناصب داخل الجهاز وفقاً لأحدث المعايير والشروط والمؤهلات والجدارات والكفايات والمهارات، ومنها:

1. النظام الوظيفي:

- أ. يستند هذا النظام على متطلبات كل وظيفة بناءً على مهامها ومسؤولياتها المحددة.
- ب. يتم اختيار المرشحين وفقاً للمؤهلات والخبرات المناسبة لكل وظيفة.
- ج. يُعتبر الأداء والكفاءة الوظيفية المهمة الرئيسية في تقييم أداء الموظفين وترقيتهم.

2. النظام القائم على الكفاءات:

- أ. يركز هذا النظام على القدرات والمهارات والمعرفة التي يحتاجها المرشح لأداء الوظيفة بكفاءة.
- ب. يتم تقييم المرشحين بناءً على مدى توافقهم مع مجموعة معايير الكفاءة المحددة.
- ج. يعتبر التطوير المستمر وتدريب الموظفين أحد الجوانب المهمة لهذا النظام.

3. النظام الشامل:

- أ. يجمع هذا النظام بين النظامين الوظيفي والقائم على الكفاءات.
- ب. يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الوظيفية والمهارات والقدرات عند اختيار المرشحين وتقييمهم.
- ج. يركز على توفير التوازن بين الموهبة والأداء والتطوير المستمر.

4. النظام الديمقراطي:

- أ. يشمل هذا النظام مشاركة الموظفين في عملية اختيار المرشحين للمناصب الرئيسية.
- ب. يتم تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة والمساواة في اختيار المرشحين وتقييمهم.
- ج. يتم تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في تطوير السياسات والإجراءات ذات الصلة بالترقيات والتعيينات.

5. النظام الديناميكي:

- أ. يتميز هذا النظام بمرونته وقدرته على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.
 - ب. يشمل عمليات تقييم دورية ومستمرة لاحتياجات المناصب ومتطلبات العمل.
 - ج. يتيح هذا النظام تحديث وتعديل المعايير والمؤهلات المطلوبة بشكل منتظم.
- يجب اختيار النظام والمنهجية الأنسب للجهاز بناءً على احتياجاته وأهدافه الاستراتيجية والثقافة التنظيمية الخاصة به، ان تطبيق النظام المناسب يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المناصب والموظفين بشكل شامل.

الحادي وعشرون: الآليات التطبيقية لاسناد المناصب

هناك العديد من النظم والآليات التي يمكن تطبيقها لاسناد المناصب داخل الجهاز، وفيما يلي تفاصيل أكثر مع التركيز على الآليات والأنظمة الأكثر فعالية:

1. الآلية الوظيفية:

- أ. تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح: يجب أن يكون لكل وظيفة مجموعة واضحة من المهام والمسؤوليات المحددة.
- ب. التحليل الوظيفي المستمر: يتم تقييم الاحتياجات الوظيفية وتحديث المهام والمسؤوليات بانتظام لضمان توافقها مع متطلبات العمل الحالية.
- ج. الشفافية والعدالة: يجب أن يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل شفاف ومتساوٍ لضمان المساواة في الفرص بين الموظفين.

2. الآلية القائمة على الكفاءات:

- أ. تحديد الكفاءات المطلوبة: يتم تحديد مجموعة من الكفاءات الرئيسية المطلوبة لأداء الوظائف بكفاءة.
- ب. تقييم الكفاءات: يتم تقييم المرشحين بناءً على قدرتهم على توفير هذه الكفاءات بشكل فعال.
- ج. التطوير المستمر: يتم تطوير وتنمية الموظفين لتعزيز كفاءاتهم وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم الوظيفية.

3. الآلية الشاملة:

- أ. توفير التوازن بين الكفاءة والأداء: يجمع هذا النظام بين النظامين الوظيفي والقائم على الكفاءات لضمان توفير التوازن الأمثل بين الكفاءة والأداء.
- ب. تطوير مسارات وظيفية: يتم توفير فرص التطوير المهني للموظفين من خلال تحديد مسارات وظيفية واضحة.

ج. التقييم المستمر: يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام وتقديم التغذية الراجعة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

تمثل الآليات المذكورة أعلاه نهجاً شاملاً لإدارة اسناد المناصب داخل الجهاز ، من المهم اختيار الآلية الأنسب لاحتياجات وأهداف الجهاز بشكل خاص، مع التركيز على الشفافية والعدالة وتطوير القدرات الوظيفية والكفاءات.

الثاني وعشرون: متطلبات الإدارة الحديثة للجهاز

تتطلب إدارة الجهاز منظومة ومنهجية إدارية متطورة تتوافق مع أحدث أنظمة الجودة والتحول المؤسسي والإدارة الذكية الحديثة، ان المنظومة والمنهجية الإدارية القائمة على أحدث الممارسات يمكن أن تتضمن الآتي:

1. التحول المؤسسي:

أ. تحليل البيئة الداخلية والخارجية: فهم السياق الاستراتيجي والتكتيكي للجهاز وتحديد التحديات والفرص المحتملة.

ب. وضع رؤية واستراتيجية واضحة: وضع رؤية مستقبلية محددة واستراتيجية تدعم تحقيق الأهداف الوطنية والأمنية.

ج. تطوير ثقافة التغيير: تعزيز ثقافة التغيير والابتكار داخل الجهاز لتعزيز قدرته على التكيف مع التحديات المستقبلية.

2. أنظمة الجودة والمعايير:

أ. تطبيق معايير الجودة الدولية: مثل ISO 9001، لضمان جودة العمليات والخدمات المقدمة.

ب. تقييم الأداء والتحسين المستمر: تقييم الأداء بشكل دوري وتطوير العمليات والإجراءات بناءً على النتائج وتحسينها بشكل مستمر.

3. الإدارة الذكية:

أ. تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي: استخدام التحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي لتوليد تقارير استخباراتية متقدمة وتحليل البيانات بشكل فعال.

ب. التقنيات الحديثة: اعتماد التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية والتشفير لتعزيز أمن المعلومات وتحسين كفاءة العمليات.

4. الإدارة المستدامة:

أ. المسؤولية الاجتماعية والبيئية: اعتماد مبادئ الاستدامة في جميع جوانب العمل للحفاظ على البيئة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

ب. تطوير الموارد البشرية: استثمار في تطوير وتدريب الموارد البشرية لضمان توافر المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية للجهاز.

الثالث وعشرون: التقييم المؤسسي للجهاز

يعتمد تقييم أداء الجهاز كمؤسسة ووظائف وأفراد على مجموعة متنوعة من المعايير والمؤشرات التي تقيس الأداء بشكل شامل وفعال، وكالاتي:

✓ تقييم أداء المؤسسة:

1. تحديد أهداف الأداء: تحديد أهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية للجهاز، مثل كفاءة عمليات الجمع والتحليل، وجودة التقارير الاستخبارية، ومدى التعاون الدولي.

2. مراجعة العمليات والسياسات: مراجعة العمليات والسياسات الحالية للتأكد من ملاءمتها لتحقيق الأهداف المحددة وتحسينها إذا لزم الأمر.

3. تحليل الأداء: تحليل الأداء بشكل دوري لتحديد النقاط القوية والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

4. تقييم التعاون والتنسيق: تقييم مستوى التعاون والتنسيق مع الجهات المعنية الأخرى داخل البلاد وفي المجتمع الدولي.

✓ تقييم أداء الوظائف:

1. تحليل الكفاءة: تقييم كفاءة أداء وظائف الجهاز مثل عمليات التجسس، وجمع المعلومات، وتحليل البيانات.

2. مراجعة النتائج: مراجعة النتائج والتقارير المنتجة لتقدير جودتها ودقتها ومدى تأثيرها على عمليات اتخاذ القرار.

3. تقييم الأمن السيبراني: تقييم مستوى الأمن السيبراني للجهاز وفحص التهديدات السيبرانية وتقييم الاستجابة لها.

✓ تقييم أداء الأفراد:

1. تحديد المعايير الشخصية: تحديد المعايير الشخصية لأداء الموظفين مثل الكفاءة، والاجتهاد، والإبداع.

2. مراجعة الأداء الفردي: إجراء مراجعات دورية لأداء الموظفين لتقييم أدائهم وتقديم التوجيه والدعم اللازم.

3. تطوير الموارد البشرية: توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

4. تقدير الأداء الفعلي: تقدير الأداء الفعلي للموظفين ومقارنته بالمعايير المحددة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

باستخدام هذه العمليات، يمكن للجهاز تقييم أداءه كمؤسسة ووظائف وأفراد بشكل شامل وفعال، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

الرابع وعشرون: التقنيات الحديثة في الجهاز

هنالك عدة تقنيات وبرامج بالامكان توظيفها لإنجاح أداء الجهاز ومهامه، منها:

1. التحليل الضوئي والتعرف على النصوص (OCR): يمكن استخدام تقنية OCR لتحويل الوثائق والتقارير الممسوحة ضوئياً إلى نص قابل للبحث، مما يسهل عملية البحث عن المعلومات واستخلاص البيانات الهامة.

2. التحليل اللغوي: يمكن استخدام تحليل اللغة الطبيعية (NLP) لتحليل المستندات والتقارير بلغات متعددة وفهم الأنماط والمعاني الخفية في النصوص.

3. تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics): يمكن استخدام تحليل البيانات الضخمة لتحليل كميات كبيرة من البيانات من مصادر مختلفة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والإنترنت لاستخلاص الأنماط والاتجاهات الاستراتيجية.

4. الاستخبارات الصناعية (Artificial Intelligence - AI): يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل المعلومات بشكل آلي وتوليد التقارير الاستخباراتية بشكل أسرع وأكثر دقة.

5. الروبوتات والطائرات بدون طيار: يمكن استخدام الروبوتات والطائرات بدون طيار في المهام الاستطلاعية وجمع المعلومات في المناطق الصعبة الوصول أو التي تشكل مخاطر على الحياة البشرية.

6. أنظمة المعلومات الجغرافية (GIS): يمكن استخدام أنظمة المعلومات الجغرافية في تحليل البيانات المكانية ورسم الخرائط وتحديد المواقع الاستراتيجية للمعلومات الاستخباراتية.

7. تقنيات التشفير والأمن السيبراني: يمكن استخدام تقنيات التشفير والأمن السيبراني لحماية المعلومات الحساسة وضمان سلامة الاتصالات الإلكترونية.

توظيف هذه التقنيات يتطلب استثماراً في البنية التحتية التكنولوجية المناسبة، وتطوير القدرات البشرية للتعامل مع هذه التقنيات واستخدامها بكفاءة.

بالتالي، يمكن للجهاز الاستفادة من هذه التقنيات لتعزيز قدراته وتحسين أدائه في تحقيق أهدافه الاستخبارية والأمنية.

الخامس وعشرون: محددات اختيار رئيس الجهاز

تعتمد الشروط والمعايير التي يجب توفرها في رئيس الجهاز على طبيعة المهام والتحديات التي يواجهها الجهاز، ومدى توافقها مع أهداف وسياسات الدولة. ومع ذلك، يمكن تحديد بعض الشروط والمعايير العامة التي غالباً ما تكون ضرورية لشغل هذا المنصب بنجاح:

1. الخبرة والمهارات:

أ. خبرة واسعة في مجال الاستخبارات والأمن، مع فهم عميق للشؤون الدولية والتحديات الجيوسياسية.
ب. مهارات قيادية ممتازة، بما في ذلك القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة فرق العمل المتعددة.

2. الشفافية والمساءلة:

أ. التزام بالشفافية والمساءلة، مع القدرة على التعامل مع الضغوط السياسية بشكل مستقل ومهني.
ب. القدرة على العمل بشفافية والتعامل مع المصادر والمعلومات بسرية واحترافية.

3. الاستقلالية والمهنية:

أ. الاستقلالية في اتخاذ القرارات وعدم التأثر بالمصالح الشخصية أو السياسية.
ب. الالتزام بمعايير الأخلاقيات المهنية والتصرف بنزاهة وأمانة في أداء الواجبات.

4. الاتصال والتواصل:

أ. مهارات تواصل ممتازة وقدرة على بناء علاقات فعالة مع الشركاء الدوليين والمؤسسات الأمنية.
ب. القدرة على التفاوض وحل النزاعات بشكل بناء، وبناء الجسور بين الدول.

5. القدرة على التحليل والتخطيط:

أ. القدرة على تحليل المعلومات وتقديم تقارير استخباراتية دقيقة وفعالة.
ب. القدرة على وضع استراتيجيات وخطط عمل ملائمة لمواجهة التحديات الأمنية الخارجية. توفير هذه الشروط والمعايير في رئيس الجهاز يعتبر أمراً حاسماً لضمان أداء مؤسسة الجهاز بكفاءة وفعالية، ولتحقيق أهداف الأمن القومي والسياسات الخارجية للدولة بشكل فعال.

مصادر مهمة

● الكتب العربية:

1. د. علي حسن باكير: الاستخبارات والأمن القومي: دراسة في الأطر والمفاهيم، 2015، مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة قطر.
2. د. سامي صبري: تحديث وتطوير أجهزة الأمن والاستخبارات، 2017، دار الفكر العربي، القاهرة مصر.

● الكتب الأجنبية:

1. Mark M. Lowenthal Intelligence: From Secrets to Policy Year of , Publication, CQ Press Washington, D.C, USA.
2. Loch K. Johnson, Handbook of Intelligence Studies, 2007, London.
3. Richard A. Posner Uncertain Shield: The U.S. Intelligence System in the Throes of Reform, 2006, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham, Maryland, USA.
4. Michael Warner The Rise and Fall of Intelligence: An International Security History , 2014 Georgetown University Press Washington, D.C, USA.
5. Robert M. Clark Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach, 2019 , CQ Press Washington, D.C USA.

الجماعات المسلحة.. الإندماج والتكيف

المحاضرة الثامنة والخمسون

الجماعات المسلحة.. الإدماج والتكيف

"سلاحٌ في غير موضِعِهِ؛.. شَفْرَةٌ في كَبَدِ حَامِلِهِ"

د.عقيل محمود الخزعلي

وحدها الدول - ككيان قانوني - تمتلك سلطة الإكراه المبرر والإنفاذ القهري للقانون لتحقيق سُبُل بقاءها واستقرارها وتنميتها، ولكن قد تشهد بعض الدول - ولأسباب عديدة - وجود تنظيمات مسلحة خارج الأطر المؤسسية الشرعية، مما يتوجب مع هذه الظواهر إبتغاءً لتنجيز مهام السلام والوثام والتنمية، ولهمية إدراك هذا الموضوع الحيوي يتم توضيح الآتي:

أولاً: المفهوم

الميليشيات والجماعات المسلحة هي مجموعات من الأفراد المسلحين الذين ينظمون أنفسهم لغرض معين، سواء كان ذلك للقتال في حروب داخلية أو لتحقيق أهداف سياسية أو اجتماعية معينة. تشكل هذه المجموعات في العادة في سياقات الصراعات المسلحة أو الانقسامات السياسية أو الاضطرابات الاجتماعية. تتنوع الميليشيات والجماعات المسلحة في حجمها وتنظيمها وأهدافها، وقد تكون مدعومة من قبل دول أو جهات خارجية، أو تعمل مستقلة تماماً.

الميليشيات والجماعات المسلحة لها مجموعة من سمات وخصائص مميزة تتضمن:

أ. التنظيم غير الرسمي: غالبًا ما تكون الميليشيات تنظيمات غير رسمية، لا تتبع الهياكل العسكرية

التقليدية وتفتقر إلى التدريب العسكري المنتظم.

ب. الأهداف المتنوعة: تختلف أهداف الميليشيات من مجموعة إلى أخرى، بما في ذلك السيطرة

على أراضي معينة، أو تحقيق مكاسب سياسية، أو القتال ضد الحكومة الرسمية.

ج. الانتماء القومي أو الديني: قد تتميز بانتمائها إلى مجموعة عرقية أو دينية أو سياسية معينة،

وتعمل على تعزيز هذا الانتماء كجزء من هويتها.

د. التمويل المتنوع: تتلقى الميليشيات دعمًا ماليًا وموارد من مصادر متعددة، بما في ذلك الجماعات الدينية، والدول الأخرى، والتجارة غير الشرعية، أو من أموال الحقوق الشرعية.

هـ. التشدد والعنف: يتسم أغلب نشاط الميليشيات بالتشدد والعنف، حيث تعتمد على القوة العسكرية لتحقيق أهدافها.

و. التأثير على الأمن الإقليمي: قد تؤدي أنشطة الميليشيات إلى انعكاسات على الأمن الإقليمي والدولي، سواء عبر تصاعد الصراعات أو التهديد للأمن القومي للدول المجاورة.

أ. الاندماج مع السكان المحليين: في بعض الحالات، تتميز الميليشيات بقدرتها على الاندماج مع السكان المحليين والاستفادة من دعمهم وتعاطفهم.

ثانياً: الإطار القانوني

توجد التشكيلات والجماعات المسلحة في العديد من الدول حول العالم، ويمكن أن تكون مستندة إلى القانون في بعض الحالات وغير مستندة في حالات أخرى.

أ. الدول ذات النزاعات الداخلية: في الدول التي تشهد صراعات داخلية مستمرة مثل العراق، وسوريا، والصومال، توجد ميليشيات وجماعات مسلحة متعددة تتصارع من أجل السيطرة على السلطة أو الموارد.

ب. الدول ذات الانقسامات السياسية: في بعض الدول التي تواجه انقسامات سياسية، تنشأ ميليشيات وجماعات مسلحة لتمثيل المجموعات السياسية المختلفة، مثلما حدث في ليبيا بعد الانتفاضة العام 2011.

ج. الدول ذات التاريخ الطويل للنزاعات العرقية أو الدينية: في بعض البلدان مثل أفغانستان واليمن، تشكلت ميليشيات مسلحة تمثل مجموعات عرقية أو دينية معينة وتنازعت مع الحكومة الرسمية.

د. الدول التي تعاني من تفكك السلطة الرسمية: في بعض الحالات، تنشأ ميليشيات وجماعات مسلحة بسبب ضعف السلطة الرسمية أو فشلها في فرض القانون، مما يجعل هذه التشكيلات الأكثر قوة وتأثيراً.

يختلف - من ناحية قانونية - التعامل مع هذه التشكيلات من دولة إلى أخرى، في بعض الأحيان، يتم تشريع قوانين خاصة لمكافحة الميليشيات وتقديم العقوبات لأفرادها. في حين أن في بعض الدول، قد تحاول الحكومة دمج بعض الميليشيات في القوات المسلحة الرسمية أو توجيهها نحو أنشطة مشروعة، مثل العمل الإنساني أو حفظ السلام، أو الانخراط في الجهد الوطني الأمني على أسس قانونية عادلة.

ثالثاً: نحو السلام والانسانية

تتخذ الدول عادةً حزمة اجراءات لتوجيه الميليشيات والجماعات المسلحة نحو العمل الإنساني أو حفظ السلام عادة عملية متعددة الجوانب وخططا استراتيجية.

أ. التفاوض والحوار: يمكن أن تبدأ العملية بالتفاوض والحوار مع قادة الميليشيات لإقناعهم بضرورة التحول إلى أنشطة مشروعة. يمكن أن تتضمن هذه المناقشات وعودا بالحصول على حقوق معينة أو تمثيل في الحكومة.

ب. التدريب والتأهيل: بعد التفاوض، يتم تدريب أفراد الميليشيات على مهارات جديدة تمكنهم من المشاركة في العمل الإنساني أو حفظ السلام. يشمل ذلك التدريب على الإسعافات الأولية، وإدارة الأزمات، وحقوق الإنسان.

ج. التأمين الأمني: يجب توفير بيئة آمنة لأفراد الميليشيات أثناء تحولهم إلى الأنشطة المشروعة. يمكن استخدام التفاوض مع الأطراف الأخرى المتصارعة أو توفير الحماية الأمنية من خلال القوات المسلحة الرسمية.

د. الدعم المالي والموارد: قد توفر الحكومة أو المنظمات الدولية دعماً مالياً وموارد لدعم عملية التحول، بما في ذلك توفير معدات وإمدادات للمشاركة في العمل الإنساني أو حفظ السلام.

هـ. المراقبة والتقييم: يجب مراقبة وتقييم أداء الميليشيات المشاركة في الأنشطة المشروعة لضمان التزامها بالقواعد والقوانين وتحقيق الأهداف المنشودة.

من المعروف أن هذه العمليات قد تأخذ وقتاً وجهداً كبيرين، وتعتمد على تعاون مستمر بين الحكومة الشرعية والميليشيات المعنية والجهات الدولية المختصة بالعمل الإنساني وحفظ السلام.

رابعاً: بين السلب والايجاب

يترتب على وجود الميليشيات والجماعات المسلحة في الدول عليها آثار سلبية وإيجابية متنوعة، منها:

● الآثار السلبية:

أ. زيادة في العنف والصراعات: قد يؤدي وجود الميليشيات إلى زيادة في مستويات العنف والصراعات داخل الدول، مما يؤدي إلى تدهور الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

ب. انتهاكات حقوق الإنسان: ترتكب الميليشيات والجماعات المسلحة في بعض الأحيان انتهاكات واسعة النطاق لحقوق الإنسان، بما في ذلك القتل غير المبرر، والتعذيب، والاعتقال التعسفي.

ج. تدهور البنية التحتية والخدمات العامة: يمكن أن يؤدي الصراع المسلح إلى تدمير البنية التحتية والخدمات العامة مثل المدارس والمستشفيات والطرق، مما يؤثر سلباً على حياة المدنيين.

د. تعثر النمو الاقتصادي: يؤثر الصراع المسلح على النمو الاقتصادي للدولة، حيث يقلل من الاستثمارات الأجنبية ويزيد من التكاليف الاقتصادية لإعادة الإعمار والتنمية.

● الآثار الإيجابية:

أ. الحماية الذاتية: في بعض الحالات، قد توفر الميليشيات حماية للمجموعات السكانية المحلية ضد التهديدات الخارجية أو الداخلية.

ب. الدور في حفظ الأمن: في بعض الأحيان، يقوم بعض الميليشيات بأدوار حفظ السلام وتوفير الأمن في المناطق التي يفتقر إليها النظام الرسمي للأمن.

ج. الدور السياسي: قد تلعب بعض الميليشيات دوراً في السياسة، حيث تمتلك نفوذاً واسع النطاق في المجتمع المحلي وتمثل مصلحة معينة.

د. الدعم الإنساني: يمكن أن تقدم بعض الميليشيات المساعدة الإنسانية والإغاثية للمجتمعات المحلية في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية.

بشكل عام، يمكن أن تكون الآثار السلبية لوجود الميليشيات أكثر تأثيراً ومدمرة على المستوى الشامل، بينما تكون الآثار الإيجابية محدودة وقد لا تعوض الأضرار الناجمة عن الصراعات المسلحة.

خامساً: الاستثمار التنموي

يمكن للدول توظيف الميليشيات والجماعات المسلحة واستثمارها لصالح الأمن والتنمية الوطنية. هذا يتطلب استراتيجية شاملة ومدروسة ممكن أن تتضمن الخطوات الآتية:

أ. التفاوض والمصالحة: البدء في عمليات تفاوض مع الميليشيات المحلية للتوصل إلى اتفاقات سلمية تحقق السلام والاستقرار في البلاد. يمكن تقديم حوافز للميليشيات للانضمام إلى العملية السياسية والمشاركة في الحياة الوطنية.

ب. التأهيل وإعادة التأهيل: توفير برامج تأهيل وإعادة تأهيل لأفراد الميليشيات المسلحة لتمكينهم من الاندماج في المجتمع بشكل سلمي وإسهامهم في عملية البناء والتنمية.

ج. توظيفهم في القوات الأمنية: توظيف بعض أفراد الميليشيات المسلحة في القوات الأمنية الرسمية بعد تدريبهم وتأهيلهم، وذلك لتعزيز القدرة الأمنية للحكومة وتحقيق الاستقرار.

د. المشاركة في الأنشطة الانمائية: توجيه بعض الميليشيات للمشاركة في أنشطة التنمية المحلية مثل إعادة الإعمار، وتطوير البنية التحتية، وتقديم الخدمات الأساسية للمجتمعات المحلية.

هـ. تقديم الدعم اللوجستي والمالي: للحكومة تقديم الدعم اللوجستي والمالي للميليشيات المسلحة التي تسعى للانضمام إلى العملية السلمية والمساهمة في التنمية الوطنية.

من خلال هذه الخطوات، يمكن للدول تحويل الميليشيات من كيانات تسبب الصراع والعنف إلى شركاء في عملية البناء والتنمية الوطنية.

هناك العديد من التجارب الدولية الناجحة في معالجة موضوع الجماعات المسلحة وتحويلها إلى شركاء في السلام والتنمية:

أ. تجربة كولومبيا:

- في كولومبيا، تم التوصل إلى اتفاق سلام تاريخي بين الحكومة والمتمردين من جماعة FARC في عام 2016، والذي أنهى نزاعاً مسلحاً دام لأكثر من 50 عاماً.
- شمل الاتفاق تسليم السلاح، وإعادة تأهيل المقاتلين، والمشاركة في الحياة السياسية والاقتصادية.
- يُعتبر هذا الاتفاق مثالاً على كيفية استخدام الحوار والتفاوض لحل النزاعات المسلحة.

ب. تجربة جنوب أفريقيا:

- بعد نهاية النظام العنصري في جنوب أفريقيا، تم تشكيل لجنة الحقيقة والمصالحة (TRC) في عام 1995.
- تهدف TRC إلى معالجة الجرائم التي ارتكبت خلال فترة النظام العنصري، وتعزيز الحوار والمصالحة بين الأطراف المتصارعة.
- من خلال التحقيقات والمساومات على العفو، تم تحقيق بعض مستويات الإصلاح والمصالحة في المجتمع.

ج. تجربة إندونيسيا:

- في عام 2005، تم توقيع اتفاق سلام بين الحكومة الإندونيسية وحركة Aceh Free Movement (GAM)، وهي جماعة مسلحة تسعى لاستقلال مقاطعة Aceh.
- أسفر الاتفاق عن إنهاء النزاع المسلح الذي دام لأكثر من 30 عاماً، وتم تحويل المقاتلين إلى مدنيين ودمجهم في المجتمع.

د. تجربة إيرلندا الشمالية:

- بعد عقود من النزاع العنيف بين الجماعات المسلحة الكاثوليكية والبروتستانتية في إيرلندا الشمالية، تم التوصل إلى اتفاق الجمعة الطويلة في عام 1998.
- شمل الاتفاق مشاركة الأطراف في الحكومة المشتركة، وإعادة تأهيل المقاتلين، وإعادة بناء الثقافة والمجتمعات المتضررة.

هـ. تجربة نيجيريا:

- بعد عقود من الصراعات الداخلية والانفصالية، تم توقيع اتفاق الأبوجا في عام 2005 بين الحكومة النيجيرية وجماعة **Movement for the Emancipation of the Niger Delta (MEND)** في منطقة دلتا النيجر.

- تضمن الاتفاق إجراءات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة، وتوفير فرص العمل، وحماية البيئة.

و. تجربة رواندا:

- بعد الإبادة الجماعية التي وقعت في رواندا في عام 1994، تم تشكيل المحاكم الدولية والمحاكم الوطنية لمحاكمة المسؤولين عن الجرائم.

- تضمنت العملية أيضاً برامج للمصالحة والتسامح الوطني، وتشجيع الحوار بين الأطراف المتصارعة في المجتمع.

قد تظهر مثل هذه التنظيمات المسلحة في الدول الديمقراطية الحديثة أيضاً، على الرغم من أنها قد تكون أقل انتشاراً أو تتبع أساليب مختلفة. تختلف الطرق التي يتم فيها تنظيم هذه الجماعات وتشريعها حسب القوانين والأنظمة القانونية في كل دولة، ومن بين الطرق الشائعة:

أ. القوانين الخاصة بالإرهاب والجرائم العنيفة: تعتبر الدول الديمقراطية الحديثة غالباً منظمات الإرهاب والجرائم العنيفة جرائم تحت القانون، وتكثف جهودها لمكافحتها ومحاسبة من يتورط فيها وفقاً للقوانين المعمول بها.

ب. التشريعات المتعلقة بالأمن الداخلي والدفاع: تمكن الدول الديمقراطية أحياناً قوانين الأمن الداخلي والدفاع من اتخاذ إجراءات قانونية لمواجهة التنظيمات المسلحة وحماية الأمن الوطني.

ج. التشريعات الخاصة بالتسليح والسلاح: تنظم الدول الديمقراطية عادة تصنيع وتسويق الأسلحة والتسليح وحيازتها بواسطة القوانين والتشريعات الخاصة، ويتم مراقبة استخدام السلاح بشكل صارم.

د. التعاون الدولي والاتفاقيات الدولية: يلعب التعاون الدولي دوراً هاماً في مكافحة التنظيمات المسلحة، حيث توقع الدول اتفاقيات دولية لتبادل المعلومات والتعاون في التحقيقات ومكافحة التهديدات المشتركة.

من الجدير بالذكر أن التشريعات والإجراءات القانونية المعتمدة لمواجهة هذه التنظيمات تتطور باستمرار لتناسب مع التحديات الأمنية الجديدة والتغيرات في طبيعة التهديدات المسلحة.

لقد أعطت بعض الدول الديمقراطية الحديثة صفة قانونية لوجود بعض التنظيمات المسلحة واعترافها بها وبنشاطاتها، وذلك في سياق معين ووفقاً لأهداف ومصالح معينة، هذه الأمثلة تشمل:
أ. الميليشيات القومية في أوكرانيا:

- في أوكرانيا، تعتبر الميليشيات القومية مجموعات مسلحة معترف بها رسمياً، ويشارك بعض أفرادها في النزاع في شرق البلاد ضد الانفصاليين المواليين لروسيا.
- الحكومة الأوكرانية قدمت دعماً لهذه الميليشيات وأعطتها صفة قانونية للمساهمة في الدفاع عن البلاد.

ب. الميليشيات الطوارق في مالي: في مالي، تمتلك الميليشيات الطوارق مثل تحرير أزواد (MNLA) وحركة تحرير أزواد الإسلامية (MIA) والمجموعات الإسلامية الأخرى وجوداً قانونياً في بعض الأحيان، حيث يتم التعامل معها كأطراف في عملية السلام.

سادساً: تجارب دولية.. دروس مستنبطة

يمكن للعراق الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في التعامل مع التحديات الأمنية والمسائل المتعلقة بالجماعات المسلحة والميليشيات بعدة طرق، منها:

أ. دراسة التجارب الدولية: دراسة التجارب الناجحة والفاشلة للدول الأخرى في التعامل مع الجماعات المسلحة، بما في ذلك الاستراتيجيات الأمنية والسياسات العامة والبرامج الاجتماعية التي اتبعتها هذه الدول.

ب. بناء القدرات: بناء القدرات الأمنية والأجهزة الحكومية المعنية بمكافحة الإرهاب والتطرف. يجب تحسين التعاون بين القوات الأمنية المختلفة وتعزيز التنسيق بينها.

ج. تعزيز الحوار والمصالحة: العمل على تعزيز الحوار والمصالحة الوطنية لتقليل من الانقسامات السياسية والطائفية التي تساهم في زيادة التوترات وتقويض الأمن.

د. تعزيز الإصلاحات السياسية والاقتصادية: تعزيز الاستقرار ومكافحة الفساد من خلال الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي تعزز التنمية الشاملة وتوفر فرص العمل للشباب.

هـ. التعاون الإقليمي والدولي: تعزيز التعاون الإقليمي والدولي في مجال مكافحة الإرهاب وتبادل المعلومات وتنسيق الجهود لمواجهة التهديدات الأمنية المشتركة.

و. تعزيز حقوق الإنسان: العمل على تعزيز حقوق الإنسان وتعزيز العدالة والمساءلة كجزء من جهود مكافحة الإرهاب والتطرف.

ز. التحول والإندماج:

- **الحوار والتفاوض:** الحوار والتفاوض هو الأساس في أي عملية للتحويل والاندماج. يجب على الحكومة والجماعات المسلحة إجراء محادثات مباشرة للتوصل إلى اتفاقات مستدامة.
- **التسوية السياسية:** التسوية السياسية لتلبية مطالب الجماعات المسلحة، مثل المشاركة في العملية السياسية وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية.
- **التفاهم وبناء الثقة:** بناء التفاهم والثقة بين الحكومة والجماعات المسلحة من خلال تبادل المعلومات وتقديم الضمانات الملموسة.
- **الإعادة الاندماجية:** توفير فرص الإعادة الاندماجية لأفراد الجماعات المسلحة في المجتمع، بما في ذلك التعليم والتدريب المهني والدعم النفسي والاجتماعي.
- **المساءلة والعدالة:** قامت الدول ذات التجارب الرائدة بربط عملية التحويل والاندماج بالمساءلة والعدالة.
- **التنمية المستدامة:** يجب أن تتضمن أي عملية للتحويل والاندماج جوانب التنمية المستدامة لضمان تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في المناطق المتضررة.
- **المرافقة الدولية:** يمكن أن تساعد المرافقة الدولية على توجيه العملية وتقديم الدعم الفني والمالي لضمان نجاح عملية التحويل والاندماج.

مصادر مهمة

1. علاء حمود، "الاندماج والتعافي من العنف المجتمعي في العراق: دراسة لمسارات الاندماج السياسي للجماعات المسلحة"، 2018، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان.
2. المؤلف: لوري رايت، "الاندماج المجتمعي للمقاتلين: مفهوم وتحليل"، 2015، جامعة كولومبيا، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.
3. بريان مايكل جوردن، "الاندماج السياسي والاجتماعي للمقاتلين: من التركيب النظري إلى التطبيق العملي"، 2017، جامعة كامبريدج، كامبريدج، المملكة المتحدة.
4. محمد عبد الله بشير الغرياني، "تحليل التنظيمات المسلحة والجماعات المسلحة والمليشيات: مدخل نظري وتطبيقي"، 2020، دار الفكر، بيروت، لبنان.
5. فرانسوا بوجو، "المليشيات والاندماج السياسي: مقارنة تحليلية للاندماج السياسي للمقاتلين في مراحل ما بعد النزاع"، 2016، جامعة باريس 1 بانتيون سوربون، باريس، فرنسا.

الإعلام والمسؤولية الوطنية والحضارية

المحاضرة التاسعة والخمسون

الإعلام والمسؤولية الوطنية والحضارية

"الإعلام، إما ترياقٌ وإلا فسموم"

د.عقيل محمود الخزعلي

أولاً: الديمقراطية الناجزة والاعلام

في الدول المدنية الديمقراطية الحديثة، للإعلام له دور حيوي وحاسم في تشكيل الرأي العام ودعم الديمقراطية والتنمية، وفقاً لمجموعة محددات وأطر أهمها:

1. أركان الإعلام:

- أ. حرية التعبير: حق الإعلام في نشر المعلومات والآراء دون قيود تعسفية.
- ب. التعددية: تنوع وسائل الإعلام والمصادر لضمان تعددية الآراء والتغطية المتوازنة.
- ج. الاستقلالية: استقلال وسائل الإعلام عن التأثيرات الحكومية والتجارية لتحقيق موضوعية التغطية.
- د. المسؤولية الاجتماعية: التزام وسائل الإعلام بخدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الاجتماعية والثقافية.

2. عناصر الإعلام:

- أ. المعلومات: توفير الأخبار والمعلومات الدقيقة والمحدثة.
- ب. التثقيف: تقديم محتوى تعليمي يساعد على رفع مستوى الوعي والمعرفة.
- ج. التسلية: تقديم برامج ترفيهية تساهم في رفاهية الجمهور.
- د. التفاعل: إشراك الجمهور في النقاشات وتوفير منصة للتعبير عن آرائهم.

3. أبعاد الإعلام:

- أ. البعد السياسي: مراقبة السلطات ومساءلتها، وتعزيز الشفافية والحكم الرشيد.

- ب. البعد الاجتماعي: تعزيز القيم الاجتماعية والثقافية، ودعم التماسك الاجتماعي.
- ج. البعد الاقتصادي: المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال نشر المعلومات الاقتصادية وتحليلها.
- د. البعد الثقافي: الحفاظ على التراث الثقافي وتعزيزه من خلال البرامج الثقافية والفنية.

4. معايير الإعلام:

- أ. الموضوعية: تقديم الأخبار والحقائق بشكل محايد وبدون تحيز.
- ب. المصداقية: الالتزام بالدقة والشفافية في نقل المعلومات.
- ج. النزاهة: الابتعاد عن الفساد والإعلانات المضللة.
- د. السرعة: توفير المعلومات في الوقت المناسب مع الحفاظ على دقتها.

5. شروط الإعلام:

- أ. الوصول إلى المعلومات: حق الصحفيين في الوصول إلى المعلومات من مصادرها.
- ب. الحماية القانونية: وجود قوانين تحمي حقوق الصحفيين وحرية الصحافة.
- ج. التدريب المستمر: تقديم برامج تدريبية للإعلاميين لتطوير مهاراتهم.
- د. التمويل المستدام: وجود نماذج تمويل تضمن استدامة وسائل الإعلام المستقلة.

6. وظائف الإعلام:

- أ. الرقابة والمساءلة: مراقبة السلطات والمجتمع وكشف الفساد والتجاوزات.
- ب. التوعية والتثقيف: رفع مستوى وعي الجمهور بالقضايا المهمة.
- ج. التوجيه والإرشاد: تقديم النصائح والإرشادات حول القضايا الاجتماعية والاقتصادية.
- د. الترفيه: تقديم محتوى ترفيهي يساهم في رفاهية المجتمع.

7. مسؤوليات الإعلام:

- أ. الأمانة والصدق: الالتزام بأخلاقيات الصحافة وتجنب نشر المعلومات المضللة.
- ب. الشفافية: الإفصاح عن مصادر المعلومات والمصالح المرتبطة بالمحتوى الإعلامي.
- ج. المساهمة في السلام الاجتماعي: تجنب التحريض على العنف والكرهية.
- د. الالتزام بالقوانين: احترام القوانين واللوائح المتعلقة بالصحافة والنشر.

8. التزامات الإعلام:

- أ. أخلاقيات المهنة: الالتزام بميثاق الشرف الصحفي والمعايير الأخلاقية.
- ب. التنمية المستدامة: دعم الأهداف التنموية المستدامة من خلال التغطية الإعلامية الواعية.
- ج. احترام حقوق الإنسان: نشر محتوى يحترم حقوق الإنسان والكرامة الإنسانية.

د. التنوع والشمول: توفير منصة لجميع الفئات والآراء في المجتمع.

9. أمثلة تطبيقية:

في دول ديمقراطية حديثة مثل السويد وألمانيا:

أ. حرية التعبير والتعددية: تضمن هذه الدول حرية الصحافة والتعددية من خلال قوانين صارمة تحمي الصحفيين وتدعم وسائل الإعلام المستقلة.

ب. الشفافية والمساءلة: يتمتع الصحفيون بحرية الوصول إلى المعلومات الحكومية، ويقومون بدورهم في كشف الفساد ومساءلة المسؤولين.

ج. التدريب والدعم: توفر برامج تدريبية متقدمة للإعلاميين من خلال المؤسسات الأكاديمية والمنظمات المهنية.

من خلال هذه الأركان والعناصر والأبعاد والمعايير والشروط، يمكن للإعلام أن يلعب دوره الفعال في دعم الديمقراطية والتنمية في الدول المدنية الحديثة، وتعزيز الوعي الاجتماعي والسياسي والثقافي لدى الجمهور.

ثانياً: المنظور الحديث للإعلام

يختزن الاعلام الحديث في مجمل مفاهيمه وتصنيفاته عدة جوانب، مثل:

1. الإعلام الاجتماعي: يركز على دور وتأثير وسائل التواصل الاجتماعي في تشكيل الرأي العام ونقل المعلومات والأخبار.

2. الإعلام الرقمي: يتناول الدور المتزايد للتكنولوجيا الرقمية في إنتاج ونقل المحتوى الإعلامي وتأثيرها على الثقافة والمجتمع.

3. الإعلام البياني: يشير إلى استخدام الرسوم والصور المتحركة والبيانات المرئية لنقل المعلومات والأفكار بطرق تفاعلية وجذابة.

4. الإعلام الرقمي التفاعلي: يبرز دور التفاعل بين المستخدم والمحتوى الرقمي، سواءً كان عبر التعليقات أو المشاركة في إنتاج المحتوى.

5. الإعلام الذكي: يركز على استخدام التحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي في فهم سلوك المستخدمين وتقديم محتوى مخصص وفقاً لاهتماماتهم.

ثالثاً: مجالات التقييم

1. أنواع الإعلام: يشمل التلفزيون، والصحف، والراديو، ووسائل الإعلام الرقمية مثل المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي.

2. فلسفات الإعلام: قد تتباين بين الإعلام الحكومي الذي يعكس وجهة نظر الحكومة والإعلام المستقل الذي يسعى إلى تقديم معلومات متوازنة ومتنوعة.
3. أشكال وصور الإعلام: تشمل التقارير الإخبارية، البرامج الترفيهية، البرامج الثقافية، والبرامج الوثائقية.
4. مجالات الإعلام: تشمل السياسة، الاقتصاد، الثقافة، الرياضة، وغيرها من المجالات.
5. سياسات الإعلام: قد تختلف بين القيود الحكومية وحرية التعبير المحدودة في بعض الأحيان.
6. أدوات الإعلام: تشمل الكاميرات، والأجهزة الصوتية، وأنظمة النشر المختلفة.
7. خطابات الإعلام: قد تشمل الخطابات الرسمية للحكومة، وتقارير الأخبار، وبرامج المناقشة.
8. مضامين الإعلام: تتنوع بين الأخبار الحيادية والتحليلات السياسية والمحتوى الترفيهي.
9. مؤسسات الإعلام: تتضمن القنوات التلفزيونية، والصحف، والإذاعات، والمواقع الإلكترونية.
10. الأفراد والقيادات والعاملين في الإعلام: قد تتنوع خبراتهم ومهاراتهم وآراؤهم، مما يؤثر على جودة وموضوعية المحتوى الإعلامي.

رابعاً: الاعلام واستدعاء الملوثات

الانفتاح الاعلامي العالمي غير المسؤول أو المنضبط، تسبب في إستدعاء كثير من الفلسفات والاطروحات الهدامة، بصورة ارادية أو غير ارادية، ومنها:

1. الفردانية:

أ. المحتوى الإعلامي الموجه نحو الذات: البرامج التلفزيونية ووسائل الإعلام الاجتماعية التي تشجع على الاهتمام بالذات وتقديس الأنا الشخصية. مثال على ذلك برامج الواقع التي تركز على حياة الأفراد ومشاكلهم اليومية.

ب. ثقافة المشاهير: ترويج ثقافة المشاهير والفرد الناجح بمفرده، مما يعزز فكرة الاعتماد على الذات والابتعاد عن العمل الجماعي.

ج. الإعلانات التجارية: تسويق منتجات تعزز الفكرة القائلة بأن السعادة والنجاح الشخصي يتم تحقيقهما من خلال الاستهلاك الفردي.

2. الاستهلاكية:

أ. الإعلانات المكثفة: تسويق مستمر للمنتجات والخدمات عبر جميع وسائل الإعلام، مما يشجع الجمهور على تبني نمط حياة استهلاكي.

ب. برامج التسوق المنزلي: هذه البرامج تعزز الثقافة الاستهلاكية من خلال عرض المنتجات وتقديم عروض مغرية على مدار الساعة.

ج. التركيز على المواد الترفيهية: توفير محتوى ترفيهي يعزز فكرة التسلية والراحة على حساب التفكير النقدي والمشاركة الاجتماعية.

3. اللامبالاة:

أ. تغطية الأحداث بشكل سطحي: تقديم الأخبار والأحداث بطريقة سريعة وسطحية دون تعمق في التحليل أو تقديم حلول.

ب. الإفراط في الترفيه: التركيز الكبير على البرامج الترفيهية على حساب البرامج الثقافية والتعليمية، مما يعزز اللامبالاة تجاه القضايا الجدية.

ج. عدم المسؤولية الاجتماعية: عدم تحفيز الجمهور على المشاركة في القضايا الاجتماعية والسياسية، مما يؤدي إلى شعور بعدم المسؤولية.

4. الانعزال الفردي:

أ. الاعتماد على التكنولوجيا: وسائل التواصل الاجتماعي تعزز التفاعل الافتراضي على حساب التفاعل الشخصي المباشر، مما يؤدي إلى عزلة اجتماعية.

ب. المحتوى المخصص: استخدام الخوارزميات لتقديم محتوى مخصص بناءً على تفضيلات الفرد، مما يقلل من تعرض الأفراد لوجهات نظر مختلفة ويعزز الانعزال الفكري.

5. الانعزال الوطني:

أ. التركيز على القضايا المحلية فقط: وسائل الإعلام التي تركز بشكل حصري على الأخبار والقضايا المحلية دون الاهتمام بما يحدث على الساحة الدولية.

ب. الخطاب الوطني المغلق: تبني خطاب إعلامي يعزز الفخر الوطني على حساب التفاعل مع الثقافات والأمم الأخرى.

6. الانعزال العالمي:

أ. تقييد الوصول إلى المعلومات: الحكومات التي تفرض رقابة على الإنترنت ووسائل الإعلام تمنع المواطنين من الوصول إلى معلومات من خارج حدودها، مما يعزز الانعزال.

ب. الإعلام الموجه: استخدام وسائل الإعلام كأداة لتوجيه الجمهور نحو رؤية محددة للعالم، مما يعزز الانعزال الثقافي والحضاري.

7. الانعزال الحضاري:

أ. إهمال الثقافة والفنون العالمية: تركيز الإعلام على الثقافة المحلية وتجاهل الثقافات والفنون العالمية، مما يحد من التفاعل الثقافي.

ب. تشجيع النمط الحياتي التقليدي: برامج تعزز الأنماط الحياتية التقليدية وتعارض التحديث والانفتاح على الحضارات الأخرى.

خامساً: الاعلام.. سيف ذو حدين

يُعتبر الإعلام أحد أخطر الأسلحة والقوى الناعمة في العصر الحديث لأسباب متعددة، ترتبط بتطور التكنولوجيا والاتصال وسهولة الوصول إلى المعلومات.

● الأسباب والدواعي:

1. الانتشار الواسع:

– التكنولوجيا الرقمية: انتشار الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي يتيح وصول المعلومات إلى جماهير كبيرة بسرعة فائقة.

– التغطية العالمية: وسائل الإعلام الحديثة يمكنها بث الأحداث والأخبار بشكل فوري إلى جميع أنحاء العالم.

2. التأثير العاطفي والمعرفي:

– التأثير النفسي: الإعلام يمكنه التأثير على مشاعر الجمهور وآرائهم من خلال الصور والأصوات والقصص المؤثرة.

– التأثير المعرفي: يساهم في تشكيل المعرفة والمفاهيم العامة لدى الناس حول القضايا المختلفة.

3. التلاعب والإقناع:

– الدعاية والإعلانات: استخدام تقنيات متقدمة في الإعلانات والدعاية للتأثير على سلوك المستهلكين واتجاهاتهم.

– الأجندات الخفية: قدرة وسائل الإعلام على توجيه الجمهور نحو تبني وجهات نظر وأجندات معينة دون وعيهم الكامل بذلك.

4. القدرة على تشكيل الرأي العام:

– صناعة الرأي العام: يمكن للإعلام أن يشكل أو يغير آراء الجمهور بشأن قضايا سياسية واجتماعية مهمة.

– التأثير على الانتخابات والسياسات: الإعلام يلعب دورًا حاسمًا في الانتخابات من خلال تغطية الحملات السياسية وتسليط الضوء على المرشحين.

● الخلفيات:

1. التاريخية:

– تطور وسائل الاتصال: من الصحافة المطبوعة إلى الراديو والتلفزيون والإنترنت، تطورت وسائل الإعلام بشكل كبير، مما زاد من قدرتها على التأثير.

– الاستخدام في الحروب: تاريخياً، استخدمت الدول الإعلام كسلاح للدعاية في الحروب لتعبئة الدعم الشعبي والتأثير على الروح المعنوية للعدو.

2. السياسية:

– الحكومات والدول: العديد من الحكومات تستخدم الإعلام كأداة للترويج لأجنداتها السياسية والسيطرة على المعلومات التي تصل إلى الجمهور.

– الحركات السياسية: تعتمد الحركات السياسية والاجتماعية على الإعلام لنشر رسائلها وكسب التأييد.

3. الاقتصادية:

– الاستثمارات الضخمة: تستثمر الشركات الكبرى بشكل كبير في الإعلانات والإعلام للتأثير على السوق وتعزيز علاماتها التجارية.

– الاحتكارات الإعلامية: تحتكر بعض الشركات ووسائل الإعلام، مما يمكنها من التحكم في المحتوى المقدم للجمهور.

● التأثيرات والتداعيات:

1. التأثيرات الاجتماعية:

– تغيير القيم والمعايير: الإعلام يؤثر على القيم والمعايير الاجتماعية من خلال تقديم نماذج وأدوار مختلفة في البرامج التلفزيونية والإعلانات.

– التفاعل الاجتماعي: وسائل التواصل الاجتماعي تغير طريقة تفاعل الناس مع بعضهم البعض، مما يؤثر على العلاقات الاجتماعية.

2. التأثيرات السياسية:

- الاستقرار السياسي: يمكن للإعلام أن يعزز الاستقرار السياسي أو يزعزعه من خلال تغطية الأخبار والأحداث السياسية.
- الحملات الانتخابية: الإعلام يلعب دوراً رئيسياً في الحملات الانتخابية من خلال تغطية المرشحين والسياسات.

3. التأثيرات الاقتصادية:

- السلوك الاستهلاكي: الإعلانات التجارية تؤثر بشكل كبير على سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم.
- الأسواق العالمية: الإعلام يمكنه التأثير على الأسواق المالية من خلال تقارير الأخبار الاقتصادية والتوقعات المالية.

4. التأثيرات الثقافية:

- العولمة الثقافية: الإعلام يساهم في نشر الثقافة الغربية على حساب الثقافات المحلية، مما يؤدي إلى تآكل الهوية الثقافية.
- التبادل الثقافي: يمكن أن يكون للإعلام دور إيجابي في تعزيز التفاهم بين الثقافات المختلفة من خلال تبادل الأفكار والمعلومات.

● أمثلة:

1. الإعلام في الحروب:

- حرب العراق: استخدام الإعلام لتبرير الغزو والتأثير على الرأي العام العالمي والمحلي.
- الحرب الباردة: استخدام الدعاية الإعلامية من قبل الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي لترويج أيديولوجياتهما.

2. الانتخابات والسياسات:

- انتخابات 2016 في الولايات المتحدة: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل مكثف من قبل المرشحين للتأثير على الناخبين.
- الربيع العربي: دور وسائل التواصل الاجتماعي في تنظيم الاحتجاجات ونشر الوعي حول القضايا السياسية.

• التوصيات:

1. التوعية الإعلامية:

- تعليم التفكير النقدي: تعزيز مهارات التفكير النقدي لدى الجمهور ليتمكنوا من تحليل المحتوى الإعلامي بشكل أفضل.
- الشفافية: تعزيز الشفافية في وسائل الإعلام من خلال الكشف عن المصادر والمصالح المرتبطة بالمحتوى المقدم.

2. التنظيم والرقابة:

- قوانين الإعلام: وضع وتنفيذ قوانين تنظيمية تضمن المسؤولية والنزاهة في وسائل الإعلام.
- مكافحة الأخبار الكاذبة: تطوير آليات لمكافحة انتشار الأخبار الكاذبة والمضللة.

3. دعم الإعلام المستقل:

- تمويل الإعلام المستقل: توفير التمويل والدعم لوسائل الإعلام المستقلة لضمان التنوع في المحتوى الإعلامي.
- حماية الصحفيين: حماية حقوق الصحفيين ودعم حرية الصحافة لضمان تقديم معلومات دقيقة وموثوقة.

سادساً: الاحتلال الثقافي

الغزو الثقافي هو عملية تقوم من خلالها ثقافة ما بفرض نفسها على ثقافة أخرى، مما يؤدي إلى تآكل الثقافة الأصلية وتحول المجتمع المتأثر إلى نمط الحياة والقيم والثقافة التي تفرضها الثقافة الغازية الهدامة. يمكن أن يحدث هذا عبر وسائل الإعلام والتعليم والتكنولوجيا والاقتصاد والسياسة، وبالامكان تناول جوانبه السلبية من خلال أكثر منظور وكالاتي:

❖ أبعاد الغزو الثقافي.. غزو ناعم.

1. الاقتصادي:

- أ. الاستثمارات الأجنبية: دخول الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الاقتصاد المحلي يمكن أن يؤدي إلى تغيير أنماط الاستهلاك والسلوكيات الاقتصادية للسكان المحليين.
- ب. المنتجات الغربية: ترويج السلع والخدمات الأجنبية يؤدي إلى تغيير تفضيلات المستهلكين المحليين والتأثير على المنتجات المحلية والصناعات التقليدية.

2. التكنولوجيا:

أ. وسائل الإعلام الأجنبية: الاعتماد على البرامج والأفلام والمسلسلات الغربية يمكن أن يؤدي إلى تبني أنماط حياة وقيم ثقافية غريبة عن المجتمع المحلي.

ب. الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي: المنصات العالمية مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام تنقل ثقافات متعددة وتؤثر على الشباب بشكل خاص، مما يؤدي إلى تغيير القيم والعادات المحلية.

3. التعليمي:

أ. المناهج الدراسية: تبني المناهج التعليمية الأجنبية أو الاعتماد على التعليم في الخارج يمكن أن يؤدي إلى تغيير الفكر والثقافة المحلية.

ب. البعثات الدراسية: إرسال الطلاب للدراسة في دول ذات ثقافات مختلفة قد يؤدي إلى تأثرهم بثقافات تلك الدول وجلبها إلى المجتمع المحلي عند عودتهم.

4. السياسي:

أ. النفوذ السياسي الأجنبي: التدخل السياسي من دول أجنبية يمكن أن يفرض ثقافة وسياسات تلك الدول على المجتمع المحلي.

ب. الدعم الخارجي لمنظمات محلية: دعم منظمات المجتمع المدني المحلية من قبل جهات أجنبية قد يوجه أجندتها بما يتناسب مع الثقافة والسياسة الخارجية.

❖ مظاهر الاختراق الثقافي:

1. اللغة (استخدام اللغات الأجنبية): انتشار اللغة الأجنبية كلغة تعليم وأعمال، مما قد يضعف استخدام اللغة العربية واللغات المحلية الأخرى.

2. الملابس (الموضة الغربية): تبني الأنماط الغربية في الملابس بين الشباب على حساب الملابس التقليدية.

3. القيم الاجتماعية:

- التغييرات في العلاقات الاجتماعية التأثير على العلاقات العائلية والاجتماعية من خلال تبني قيم فردانية وشخصانية.

- التغييرات في الأدوار الجندرية تغيير دور المرأة والرجل في المجتمع نتيجة لتأثير الثقافة الغربية على القيم التقليدية.

4. العادات الغذائية (انتشار مطاعم الوجبات السريعة): تبني أنماط غذائية غربية على حساب الأطعمة التقليدية، مما يؤثر على الصحة العامة والعادات الغذائية والتوجهات النفسية والاقتصادية.

5. التسلية والترفيه (الأفلام والمسلسلات الأجنبية): تأثير الأفلام والمسلسلات الغربية على القيم والعادات المحلية، وتفضيلها على المحتوى المحلي.

❖ أمثلة وشواهد على الغزو الثقافي:

أ. الولايات المتحدة في فترة الحرب الباردة:

– الأفلام والموسيقى: هوليوود وفرق الروك الأمريكية مثل "البيتلز" و"إيفيس بريسلي" ساهموا في نشر الثقافة الأمريكية عالميًا.

– برامج التبادل الثقافي: برامج مثل "فولبرايت" التي أرسلت الطلاب الأمريكيين إلى دول أخرى واستقبلت طلابًا أجانب للدراسة في الولايات المتحدة.

ب. الاتحاد السوفيتي في فترة الحرب الباردة:

– الدعاية الثقافية: نشر الأدب السوفيتي والأفلام والموسيقى التي تروج للفكر الشيوعي.

– التبادل الثقافي: برامج التبادل التي جلبت الطلاب من الدول الحليفة للدراسة في الجامعات السوفيتية.

ج. العولمة وثقافة الاستهلاك:

– العلامات التجارية العالمية: انتشار الشركات مثل "ماكدونالدز"، "كوكاكولا"، و"ستاربكس" يغير عادات الأكل والشرب في البلدان الأخرى.

– الأفلام والتلفزيون: إنتاجات هوليوود والأعمال التلفزيونية الأمريكية التي تُعرض في جميع أنحاء العالم، تؤثر على القيم والعادات الثقافية المحلية.

د. الصين في العصر الحديث:

– مشروع طريق الحرير الجديد: تعزيز النفوذ الثقافي والاقتصادي من خلال الاستثمارات والبنية التحتية.

– معاهد كونفوشيوس: نشر اللغة والثقافة الصينية في الجامعات والمدارس حول العالم.

❖ لماذا يتم ممارسة الغزو الثقافي؟

أ. السيطرة السياسية: بعض الدول تستخدم الغزو الثقافي لتغيير النظام السياسي أو الأيديولوجي في دولة أخرى بما يتماشى مع مصالحها.

ب. التوسع الاقتصادي: الغزو الثقافي يمكن أن يفتح أسواق جديدة للمنتجات والخدمات، مما يعزز الاقتصاد للدولة الغازية.

ج. التفوق الأيديولوجي: الدول ذات الأيديولوجيات القوية قد تسعى لنشر تلك الأيديولوجيات لإضعاف الثقافات والأيديولوجيات المنافسة.

❖ الغزو الثقافي في العراق:

للغزو الثقافي في العراق له وجود ملموس ، كما في العديد من الدول التي تعرضت لتحولات سياسية وعسكرية واقتصادية. العراق، بصفته دولة ذات تاريخ طويل وثقافة غنية، كان وما زال هدفاً لمحاولات الغزو الثقافي من قبل قوى دولية وإقليمية تسعى للتأثير على ثقافته ومجتمعه لأغراض متعددة.

1. أشكال الغزو الثقافي في العراق:

أ. الإعلام الأجنبي: القنوات التلفزيونية والإذاعية والصحف والمواقع الإلكترونية الأجنبية التي تبث برامج وأخبار تستهدف الجمهور العراقي وتروج لقيم وأفكار تتوافق مع سياسات الدول المصدرة.

ب. البرامج الثقافية والتعليمية: المنح الدراسية، التبادل الطلابي، والمراكز الثقافية التي تروج للثقافات الأجنبية وتضعف الهوية الثقافية المحلية.

ج. المنتجات الثقافية: الأفلام والمسلسلات والموسيقى التي تروج لنمط حياة وثقافة مختلفة عن الثقافة العراقية التقليدية.

د. الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي: استخدام منصات التواصل الاجتماعي لنشر الأفكار والقيم الأجنبية وجذب الشباب العراقي نحو تبنيها.

2. كشف الغزو الثقافي في العراق:

أ. المراقبة الإعلامية:

- تحليل المحتوى: فحص المحتوى الإعلامي الموجه للجمهور العراقي لتحديد الرسائل الثقافية والسياسية التي يتم ترويجها.

- مصادر التمويل: التحقيق في مصادر تمويل وسائل الإعلام المختلفة لتحديد الأجندات الخفية وراءها.

ب. البحوث الأكاديمية:

- الدراسات الثقافية والاجتماعية: إجراء دراسات ميدانية وتحليلية لفهم مدى تأثير الثقافات الأجنبية على المجتمع العراقي.

– التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث: تعزيز الأبحاث التي تركز على التغييرات الثقافية وتأثيرات الغزو الثقافي.

ج. المراقبة الحكومية:

– الهيئات الرقابية: إنشاء لجان حكومية مختصة بمراقبة الأنشطة الثقافية والإعلامية الأجنبية في العراق.

– التعاون الدولي: العمل مع منظمات دولية لفهم وتحديد الأنشطة الثقافية التي يمكن أن تشكل غزوًا ثقافيًا.

3. التعامل مع الغزو الثقافي والتصدي له:

أ. التوعية والتعليم:

– برامج التوعية: تنظيم حملات توعية لتعريف المواطنين بخطر الغزو الثقافي وتعزيز الفخر بالثقافة الوطنية.

– تطوير المناهج الدراسية: تضمين مفاهيم الهوية الثقافية والوطنية في المناهج التعليمية لتعزيز الوعي بين الأجيال الناشئة.

ب. تعزيز الإعلام الوطني:

– دعم وسائل الإعلام المحلية: توفير الدعم المالي والتقني لوسائل الإعلام المحلية لتعزيز قدرتها على تقديم محتوى جذاب ومؤثر.

– الإنتاج الإعلامي الوطني: تشجيع إنتاج أفلام ومسلسلات وبرامج تلفزيونية تبرز الثقافة العراقية وقيمها.

ج. التشريعات والقوانين:

– القوانين الرقابية: وضع قوانين تنظم الأنشطة الإعلامية والثقافية الأجنبية وتحد من تأثيرها السلبي.

– الحماية القانونية: حماية الصحفيين والمثقفين الذين يعملون على كشف الأنشطة المشبوهة المتعلقة بالغزو الثقافي.

د. التعاون الثقافي الدولي:

– التبادل الثقافي المتوازن: إقامة برامج تبادل ثقافي متوازن مع دول أخرى لتعزيز التفاهم المتبادل دون إضعاف الثقافة المحلية.

- الشراكات الثقافية: عقد شراكات ثقافية مع مؤسسات دولية تعترف بأهمية الحفاظ على الهوية الثقافية العراقية.

هـ. دعم الفنون والثقافة المحلية:

- المهرجانات الثقافية: تنظيم مهرجانات ومعارض ثقافية وفنية لتعزيز التراث الثقافي العراقي.
- الاستثمار في الثقافة: دعم الفنانين والمثقفين المحليين وتقديم منح ومساعدات لتطوير المشهد الثقافي الوطني.

4. أمثلة تطبيقية على التصدي للغزو الثقافي:

أ. الإعلام الوطني: إنشاء قنوات تلفزيونية وإذاعية وطنية قوية تقدم محتوى يعزز الهوية الثقافية العراقية ويكون جذاباً للشباب.

ب. المراكز الثقافية: دعم المراكز الثقافية والفنية المحلية لتكون منصات للتعبير الثقافي وتعزيز الفخر بالهوية الوطنية.

ج. برامج الشباب: تطوير برامج تعليمية وترفيهية تستهدف الشباب وتعزز الوعي الثقافي والوطني لديهم.

❖ الحلول والتوصيات:

الغزو الثقافي يمثل تحدياً كبيراً للعراق، كما هو الحال في العديد من البلدان، ويتطلب مواجهة هذه الظاهرة تبني استراتيجيات شاملة لتعزيز الهوية الثقافية والمحافظة على القيم والممارسات التقليدية، أهمها:

1. تعزيز الهوية الثقافية المحلية:

- تطوير المحتوى الإعلامي المحلي: إنتاج محتوى تلفزيوني وسينمائي يعكس القيم والثقافة المحلية.

- دعم الصناعات التقليدية: تعزيز ودعم الصناعات اليدوية والتقليدية للحفاظ على التراث الثقافي.

2. التعليم الوطني:

- تحديث المناهج الدراسية: إدخال مواد تعليمية تعزز الهوية الوطنية والثقافة المحلية.

- تشجيع الدراسات المحلية: دعم البحوث والدراسات التي تركز على التاريخ والثقافة العراقية.

3. السياسات الحكومية:

- الرقابة على المحتوى الإعلامي: وضع قوانين تنظم المحتوى الإعلامي لضمان عدم تأثيره السلبي على القيم المحلية.

- التعاون الثقافي الدولي: الانفتاح على الثقافات الأخرى مع الحفاظ على الهوية الثقافية من خلال التعاون في المشاريع الثقافية والتعليمية.

4. التوعية المجتمعية:

- برامج التوعية: تنظيم حملات توعية حول أهمية الحفاظ على الهوية الثقافية ومخاطر الغزو الثقافي.
- تشجيع المشاركة المجتمعية: تشجيع الأفراد على المشاركة في الأنشطة الثقافية والمحافظة على التراث المحلي.

سابعاً: سبيل الإصلاح الاعلامي

1. تعزيز التنظيم والرقابة: وضع قوانين وتنظيمات صارمة لضبط الإعلام وضمان التزامه بالمعايير الأخلاقية والمهنية.
2. التعليم والتوعية الإعلامية: زيادة الوعي بين الجمهور حول كيفية التحقق من الأخبار ومصادرها.
3. تعزيز الإعلام المستقل: دعم وسائل الإعلام المستقلة التي تسعى لتقديم معلومات دقيقة وموضوعية.
4. تشجيع المحتوى البناء: التركيز على البرامج التي تساهم في بناء المجتمع وتعزيز قيم التسامح والتعاون.
5. تعزيز الإعلام التثقيفي والتوعوي: زيادة نسبة البرامج التي تركز على التثقيف والتعليم.
6. دعم الإعلام المستقل: تشجيع وسائل الإعلام التي تقدم محتوى موضوعي وغير موجه.
7. تنويع المحتوى الإعلامي: تقديم محتوى يعزز التفاعل الثقافي والفكري بين مختلف الثقافات.
8. التوعية بأهمية المسؤولية الاجتماعية: حملات إعلامية تحث على المشاركة الاجتماعية والمسؤولية الجماعية.
9. تشجيع التفاعل الحقيقي: برامج ومبادرات تركز على التفاعل الاجتماعي المباشر بين الأفراد.

ثامناً: الاعلام العراقي في الميزان

الاعلام في العراق يعكس تحديات كبيرة ومعقدة، وتظهر مظاهر متعددة تشير إلى مشكلات عميقة في مضامينه، منها:

1. الانفلات والفوضى: تظهر في غياب التنظيم والرقابة الإعلامية، حيث يمكن لوسائل الإعلام بث محتوى غير دقيق أو مضلل. مثال على ذلك هو انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة دون تحقق من صحتها.
2. التحريض على العنف والإرهاب: تروج بعض وسائل الإعلام لأجندات معينة تدعو للعنف أو الإرهاب من خلال الخطابات المتطرفة أو تمجيد العمليات الإرهابية.

3. الطائفية والعنصرية: يُعزز الإعلام العراقي في بعض الأحيان الانقسام الطائفي والعنصري من خلال الخطابات التي تركز على الفروقات العرقية والدينية وتغذي الكراهية بين مكونات المجتمع المختلفة.
 4. السطحية والسذاجة: تقدم بعض البرامج الإعلامية محتوى ترفيهي سطحي دون قيمة تعليمية أو ثقافية، مما يساهم في نشر ثقافة سطحية بين الجمهور.
 5. التفاهة: تركز بعض البرامج الترفيهية على محتوى تافه وغير مفيد، مثل برامج الواقع التي تروج لنمط حياة استهلاكي وسلوكيات غير بناءة.
 6. سياسات التجهيل: تساهم بعض وسائل الإعلام في نشر الجهل من خلال تقديم معلومات خاطئة أو مغلوطة، أو تجاهل قضايا التعليم والتوعية أو التشكيك في جدواها.
 7. سياسات الهدم والتقويض: يمكن لبعض وسائل الإعلام أن تعمل على تقويض استقرار المجتمع من خلال نشر الخلافات والتشكيك في المؤسسات الوطنية.
 8. الأزمات النفسية والمعنوية: الإعلام الذي يركز على الأخبار السلبية والعنف بشكل مستمر يمكن أن يؤثر سلبًا على الحالة النفسية والمعنوية للجمهور، مما يؤدي إلى زيادة مشاعر الإحباط واليأس.
 9. التخلف والرجعية والماضوية: بعض وسائل الإعلام تروج لأفكار قديمة ومتحجرة تعيق التقدم والتطور، مثل البرامج التي تشجع على الالتزام بنتائج قديمة دون نقد أو تحديث.
 10. التشردم والصراع والتنازع والتناقض: يظهر ذلك من خلال التغطية الإعلامية التي تركز على النزاعات بين الجماعات السياسية والعرقية والدينية، مما يزيد من حدة التوترات والانقسامات في المجتمع.
 11. السلبية والإحباط واليأس: يمكن أن تؤدي التغطية الإعلامية المكثفة للأحداث السلبية دون تسليط الضوء على الحلول أو الجوانب الإيجابية إلى شعور الجمهور بالإحباط واليأس.
 12. الانحلال والتهتك والإباحية: تروج بعض البرامج الوافدة لسلوكيات غير أخلاقية أو منافية للقيم المجتمعية البناءة، مما يؤدي إلى تدهور القيم والأخلاق.
 13. ممانعة التغيير ومقاومته: تقاوم بعض وسائل الإعلام التغيير والتحديث من خلال الترويج لأفكار مترممة ومعارضة للإصلاحات والتجديد.
- يتطلب إصلاح منظومة إدارة الإعلام في العراق جهودًا متكاملة من الحكومة والمجتمع المدني والمؤسسات الإعلامية نفسها لضمان تقديم محتوى يساهم في بناء مجتمع متماسك ومستقر.

تاسعاً: الاعلام على مائدة التشريعات العراقية

لتناول الأسس الدستورية والقانونية المتعلقة بتنظيم الإعلام في العراق، يجب الرجوع إلى الدستور العراقي النافذ لعام 2005 والقوانين ذات الصلة التي تنظم العمل الإعلامي وتحمي حقوق الصحفيين وتكافح الأخبار الزائفة، وفيما يأتي تفصيل للأسس الدستورية والقانونية:

الأسس الدستورية:

1. الدستور العراقي لعام 2005:

الفصل الثاني: الحريات

- المادة (38): تنص على كفالة حرية التعبير عن الرأي بكل الوسائل، وحرية الصحافة والطباعة والإعلان والإعلام والنشر، بما لا يخل بالنظام العام أو الآداب العامة.

- النص: "تكفل الدولة، بما لا يخل بالنظام العام والآداب:

1. حرية التعبير عن الرأي بكل الوسائل.

2. حرية الصحافة والطباعة والإعلان والإعلام والنشر."

الفصل الأول: الحقوق

- المادة (19) البند (أولاً): تنص على أن القضاء مستقل لا سلطان عليه لغير القانون.

- المادة (19) البند (ثانياً): تنص على أن لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص قانوني.

الفصل الأول: المبادئ الأساسية

- المادة (2): تنص على عدم جواز سن قانون يتعارض مع الحقوق والحريات الأساسية التي ينص عليها الدستور.

❖ الأسس القانونية:

2. القوانين المتعلقة بالإعلام:

أ. قانون حقوق الصحفيين رقم 21 لعام 2011:

- المادة (1): يهدف القانون إلى ضمان حقوق الصحفيين وتمهئة بيئة آمنة لممارسة عملهم بحرية واستقلالية.

- المادة (2): تؤكد على حماية حقوق الصحفيين في العمل الإعلامي وضمان حصولهم على المعلومات من مصادرها.

ب. قانون هيئة الإعلام والاتصالات رقم 65 لعام 2004:

– المادة (3): تحدد صلاحيات هيئة الإعلام والاتصالات في تنظيم وتطوير قطاع الإعلام والاتصالات.

– المادة (4): تضع الهيئة ضوابط وقواعد عمل وسائل الإعلام بما يضمن حرية واستقلالية الإعلام.

ج. قانون العقوبات العراقي رقم 111 لعام 1969 (المعدل):

– المادة (433): تناول مسألة القذف والسب في وسائل الإعلام وتحدد العقوبات على من يرتكب هذا الفعل.

– المادة (434): تتعلق بنشر الأخبار الكاذبة والإشاعات التي تضر بالأمن العام والنظام.

د. قانون حماية الصحفيين رقم 20 لعام 2009: يهدف هذا القانون إلى حماية حقوق الصحفيين وضمان حرية ممارسة العمل الصحفي.

مؤسسات وهيئات رقابية:

3. هيئة الإعلام والاتصالات:

– الهدف: تنظيم وتطوير قطاعي الإعلام والاتصالات في العراق، بما في ذلك وضع اللوائح والتنظيمات التي تحكم عمل وسائل الإعلام.

– الصلاحيات: إصدار تراخيص لوسائل الإعلام، مراقبة محتوى البث، وضمان التزام وسائل الإعلام بالقوانين والمعايير المهنية.

4. نقابة الصحفيين العراقيين:

– الهدف: دعم وحماية حقوق الصحفيين وتوفير التدريب والمساعدة القانونية لهم.

– الصلاحيات: إصدار بطاقات عضوية للصحفيين، والتفاوض مع السلطات الحكومية لحماية حقوق الصحفيين.

بالاعتماد على الدستور العراقي والقوانين النافذة، يمكن للدولة وأجهزتها المختلفة تعزيز منظومة إعلامية حرة ومستقلة ومسؤولة. تضمن هذه القوانين حماية حقوق الصحفيين وحرية التعبير مع وضع الضوابط اللازمة لمنع الفوضى الإعلامية والتلاعب بالمعلومات. تحقيق هذا الهدف يتطلب تضافر جهود جميع الجهات المعنية بما في ذلك السلطات الحكومية، المؤسسات الإعلامية، المجتمع المدني، والأسر والأفراد.

عاشراً: الاعلام الوطني.. منظور استراتيجي

لمواجهة تحديات الإعلام وتأثيراته السلبية، يمكن للدولة وسلطاتها ومؤسساتها وأجهزتها ودوائرها ومنظماتها وأسرها وأفرادها تكوين منظومات فعالة للتوقي والتصدي والمواجهة، فيما يأتي استراتيجية مقترحة بمنظور جامع:

❖ دور الدولة والسلطات:

أ. التشريعات والقوانين:

1. سن قوانين تنظيمية: وضع قوانين تنظم عمل وسائل الإعلام وتضمن الشفافية والمصادقية.
2. قوانين مكافحة الأخبار الكاذبة: تشريع قوانين صارمة لمكافحة الأخبار الكاذبة والمضللة مع فرض عقوبات رادعة.
3. حماية حقوق الصحفيين: وضع قوانين تحمي حقوق الصحفيين وتعزز حرية الصحافة.

ب. الرقابة والتنظيم:

1. هيئات تنظيمية مستقلة: إنشاء هيئات تنظيمية مستقلة للإشراف على وسائل الإعلام وتطبيق القوانين.
2. رصد المحتوى الإعلامي: تأسيس وحدات لرصد ومراقبة المحتوى الإعلامي لضمان التزامه بالمعايير الأخلاقية والمهنية.

ج. التوعية والتعليم:

1. حملات التوعية: إطلاق حملات توعية حول مخاطر الإعلام السلبي وأهمية التفكير النقدي.
2. دورات تدريبية: تنظيم دورات تدريبية للصحفيين والإعلاميين لتعزيز مهاراتهم المهنية والأخلاقية.

❖ دور المؤسسات التعليمية:

أ. المناهج الدراسية:

1. التعليم الإعلامي: تضمين مواد دراسية حول الإعلام والاتصال في المناهج التعليمية لتعزيز الوعي الإعلامي بين الطلاب.
2. التفكير النقدي: تعليم الطلاب مهارات التفكير النقدي لتحليل وتقييم المحتوى الإعلامي.

ب. الأنشطة اللاصفية:

1. النوادي الإعلامية: إنشاء نوادي إعلامية في المدارس والجامعات لتشجيع الطلاب على ممارسة الإعلام بشكل أخلاقي ومهني.
2. ورش العمل: تنظيم ورش عمل حول الإنتاج الإعلامي والمسؤولية الاجتماعية للإعلام.

❖ دور المؤسسات الإعلامية:

أ. المهنية والأخلاقية:

1. مدونات السلوك: تبنى مدونات سلوك مهنية وأخلاقية تلتزم بها جميع وسائل الإعلام.
2. التدريب المستمر: تقديم برامج تدريبية مستمرة للإعلاميين حول أفضل الممارسات الإعلامية.

ب. الشفافية:

1. الإفصاح عن المصادر: التشديد على أهمية الإفصاح عن المصادر والمصالح المرتبطة بالمحتوى الإعلامي.
2. التحقق من الأخبار: وضع آليات صارمة للتحقق من صحة الأخبار قبل نشرها.

❖ دور المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية:

أ. الرصد والمراقبة:

1. مراقبة الإعلام: تشكيل منظمات غير حكومية لمراقبة الأداء الإعلامي ورصد التجاوزات.
2. الإبلاغ عن المخالفات: إنشاء منصات للإبلاغ عن المخالفات الإعلامية.

ب. التوعية والمشاركة:

1. حملات التوعية: تنظيم حملات توعية حول حقوق الجمهور في الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
2. المشاركة المجتمعية: تشجيع المشاركة المجتمعية في مراقبة ومحاسبة وسائل الإعلام.

❖ دور الأسر والأفراد:

أ. التوعية الأسرية:

1. التربية الإعلامية: تعليم الأطفال والشباب كيفية التعامل مع وسائل الإعلام بشكل نقدي.
2. التواصل الأسري: تعزيز الحوار داخل الأسرة حول المحتوى الإعلامي وتأثيراته.

ب. المشاركة النشطة:

1. المشاركة في النقاشات العامة: تشجيع أفراد المجتمع على المشاركة في النقاشات العامة حول قضايا الإعلام.
2. التفاعل الإيجابي: تعزيز التفاعل الإيجابي مع المحتوى الإعلامي والمشاركة في الإنتاج الإعلامي المسؤول.

❖ دور التكنولوجيا والمنصات الرقمية:

أ. التقنيات الحديثة:

1. استخدام الذكاء الاصطناعي: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لرصد وتحليل المحتوى الإعلامي للكشف عن الأخبار الكاذبة والمحتوى الضار.
2. التطبيقات التوعوية: تطوير تطبيقات وبرامج توعوية تساعد المستخدمين على التحقق من صحة الأخبار.

ب. التعاون الدولي:

1. التعاون مع المنظمات الدولية: التعاون مع المنظمات الدولية لتعزيز المبادرات العالمية لمكافحة الأخبار الكاذبة وتعزيز الإعلام المسؤول.
2. المشاركة في المؤتمرات والمنتديات: المشاركة في المؤتمرات والمنتديات الدولية لمناقشة تحديات الإعلام الحديثة وتبادل الخبرات.

● أمثلة على التنفيذ:

1. تشريعات إعلامية صارمة: يمكن للدولة أن تقتدي بتجارب دول مثل ألمانيا في وضع قوانين صارمة لمكافحة الأخبار الكاذبة وضمان شفافية الإعلام.
 2. مراكز التحقق من الأخبار: تأسيس مراكز محلية للتحقق من الأخبار على غرار مؤسسات مثل "PolitiFact" و "FactCheck.org".
 3. التعليم الإعلامي في المدارس: إدخال برامج تعليمية إعلامية مثل تلك المستخدمة في دول شمال أوروبا لتعزيز الوعي الإعلامي لدى الطلاب.
- بتكامل هذه الجهود، يمكن للدولة والمجتمع بناء منظومة قوية لمواجهة التحديات الإعلامية والتأثيرات السلبية، وتعزيز إعلام مسؤول ومهني يساهم في بناء مجتمع متماسك ومثقف.
- فيما يأتي تفاصيل حول كيفية تنفيذ ذلك في السياق العراقي:

❖ دور الدولة والسلطات:

أ. التشريعات والقوانين:

1. سن قوانين تنظيمية للإعلام: وضع قوانين جديدة تنظم عمل وسائل الإعلام بما يتماشى مع المعايير الدولية، وضمان الشفافية والمصداقية.
- مثال: إصدار قانون يحدد معايير النشر والإفصاح عن المصادر لضمان دقة المعلومات.

2. قوانين مكافحة الأخبار الكاذبة: تشريع قوانين لمكافحة الأخبار الزائفة والمضللة مع فرض عقوبات رادعة على المخالفين.

مثال: إنشاء هيئة مستقلة للتحقق من الأخبار ومكافحة المعلومات الكاذبة، مشابهة لـ " Fake News Detection Units" في بعض الدول.

3. حماية حقوق الصحفيين: وضع قوانين تحمي حقوق الصحفيين وتعزز حرية الصحافة، وضمان سلامتهم أثناء تأدية عملهم.

مثال: تأسيس صندوق لحماية الصحفيين يوفر الدعم القانوني والمالي للصحفيين المهددين.

ب. الرقابة والتنظيم:

1. هيئات تنظيمية مستقلة: إنشاء هيئات مستقلة للإشراف على وسائل الإعلام وتطبيق القوانين بشكل عادل وشفاف.

مثال: تعزيز دور ومهام هيئة الاعلام والاتصالات ودعمه بخبراء وإعلاميين مستقلين لمراقبة أداء وسائل الإعلام.

2. رصد المحتوى الإعلامي: تأسيس وحدات متخصصة لرصد المحتوى الإعلامي وضمان التزامه بالمعايير الأخلاقية والمهنية.

مثال: تطوير برامج رصد أوتوماتيكية تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لمراقبة الأخبار والتحقق منها.

ج. التوعية والتعليم:

1. حملات التوعية: إطلاق حملات توعية حول مخاطر الإعلام السلبي وأهمية التفكير النقدي.

مثال: تنظيم ورش عمل ومحاضرات بالتعاون مع الجامعات والمدارس لتوعية الشباب بمخاطر الأخبار الكاذبة.

2. دورات تدريبية للإعلاميين: تنظيم دورات تدريبية لتعزيز مهارات الإعلاميين في تقديم محتوى دقيق وموثوق.

مثال: التعاون مع منظمات دولية مثل "رابطة الصحافة الدولية" لتقديم ورش عمل تدريبية.

❖ دور المؤسسات التعليمية:

أ. المناهج الدراسية:

1. التعليم الإعلامي: تضمين مواد دراسية حول الإعلام والاتصال في المناهج التعليمية لتعزيز الوعي الإعلامي بين الطلاب.

مثال: إدخال مادة "التربية الإعلامية" ضمن المناهج الدراسية للمرحلتين الثانوية والجامعية.

2. التفكير النقدي: تعليم الطلاب مهارات التفكير النقدي لتحليل وتقييم المحتوى الإعلامي.

مثال: تنظيم مسابقات ومناظرات طلابية حول مواضيع إعلامية لتعزيز التفكير النقدي.

ب. الأنشطة اللاصفية:

1. النوادي الإعلامية: إنشاء نوادي إعلامية في المدارس والجامعات لتشجيع الطلاب على ممارسة الإعلام بشكل أخلاقي ومهني.

مثال: تشكيل نادي صحفي في كل جامعة يقوم بنشر صحيفة أو مجلة طلابية أو محتوى إعلامي رصين.

2. ورش العمل: تنظيم ورش عمل حول الإنتاج الإعلامي والمسؤولية الاجتماعية للإعلام.

مثال: التعاون مع الصحفيين المحترفين لتنظيم ورش عمل حول كتابة التقارير الصحفية وتصوير الفيديو.

❖ دور المؤسسات الإعلامية:

أ. المهنية والأخلاقية:

1. مدونات السلوك: تبني مدونات سلوك مهنية وأخلاقية تلتزم بها جميع وسائل الإعلام.

مثال: إطلاق مبادرة "الإعلام النزيه" لتوحيد معايير السلوك المهني في الإعلام العراقي.

2. التدريب المستمر: تقديم برامج تدريبية مستمرة للإعلاميين حول أفضل الممارسات الإعلامية.

مثال: إنشاء أكاديمية للإعلاميين تقدم دورات تدريبية متخصصة في مختلف مجالات الإعلام.

ب. الشفافية:

1. الإفصاح عن المصادر: التشديد على أهمية الإفصاح عن المصادر والمصالح المرتبطة بالمحتوى الإعلامي.

مثال: فرض شروط قانونية على وسائل الإعلام للإفصاح عن مصادر تمويلها.

2. التحقق من الأخبار: وضع آليات صارمة للتحقق من صحة الأخبار قبل نشرها.

مثال: إنشاء فرق تحقيق داخل المؤسسات الإعلامية مهمتها التأكد من صحة الأخبار والتقارير.

❖ دور المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية:

أ. الرصد والمراقبة:

1. مراقبة الإعلام: تشكيل منظمات غير حكومية لمراقبة الأداء الإعلامي ورصد التجاوزات.

مثال: إنشاء منظمات مستقلة بعنوان "مراقبة الإعلام العراقي" لرصد الأداء الإعلامي وإصدار تقارير دورية.

2. الإبلاغ عن المخالفات: إنشاء منصات للإبلاغ عن المخالفات الإعلامية.

مثال: إطلاق موقع إلكتروني يتيح للمواطنين الإبلاغ عن الأخبار الكاذبة.

مصادر مهمة

● المراجع العربية:

1. إعلام العراق: الحاضر والمستقبل، حامد عبد الله، 2018، دار الشؤون الثقافية العامة، العراق.
2. الإعلام والتحديات في العراق، علي عباس الربيعي، 2020، دار الكتب العلمية، لبنان.
3. حقوق الصحفيين في العراق، محمد فاضل الجبوري، 2019، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر.
4. الإعلام والديمقراطية في العراق، أحمد عبد الكريم الساعدي، 2021، مكتبة النهضة، العراق.

● المراجع الأجنبية:

1. Steven K. Metz, Media in Iraq: Freedom and Challenges, 2017, Palgrave Macmillan, United States.
2. James J. F. Forest, Journalism in the Crossfire: Media in Iraq, 2019, Praeger Publishers, United Kingdom.
3. Lisa W. Miller, The Iraqi Media: Development and Challenges 2020, Routledge, United Kingdom.
4. Philip Seib, Press Freedom in Iraq Post-2003, Cambridge University, Press, United States.

إدارة الأزمات؛ من الرصد إلى المراجعة

المحاضرة الستون

إدارة الأزمات؛ من الرصد إلى المراجعة

"الأزمات إختبارات الإختيارات"

د. عقيل محمود الخزعلي

أولاً: توطئة مفاهيمية

1. مفهوم الأزمات: الأزمة هي حالة طارئة أو وضع غير مستقر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة. الأزمات يمكن أن تكون نتيجة لمواقف ناتجة من فعل الانسان، (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، أو تكنولوجية)، أو من نتائج الطبيعة مثل: كوارث الفيضانات والزلازل، وغالباً ما تتسم الأزمات بعدم اليقين والضغط العالي والنتائج المحتملة التي قد تكون خطيرة.
2. تعريف الأزمات: الأزمات هي مواقف غير متوقعة تسبب اضطراباً كبيراً في النظام العادي للمنظمة أو المجتمع، وتتطلب استجابة فورية وفعالة للحد من الآثار السلبية الممكنة.
3. مفهوم إدارة الأزمات: إدارة الأزمات هي العملية التي تشمل التعرف على الأزمات المحتملة، التخطيط للاستجابة لها، التعامل معها عند حدوثها، والتعافي منها بعد انتهائها. الهدف الرئيسي هو تقليل تأثير الأزمة والمحافظة على سير الأعمال بقدر الإمكان.
4. تعريف إدارة الأزمات: إدارة الأزمات هي مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات من خلال التخطيط المسبق، الاستجابة الفورية، والتعافي اللاحق. تشمل هذه العملية تحليل المخاطر، وضع خطط للطوارئ، وتدريب الفرق على الاستجابة.

5. مفهوم الإدارة في الأزمات: الإدارة في الأزمات تتعلق بكيفية توجيه وإدارة المنظمة أو المجتمع أثناء الأزمة. تتطلب هذه العملية اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، بالإضافة إلى توجيه الموارد والتواصل الفعال لضمان الحد من تأثير الأزمة.

6. تعريف الإدارة في الأزمات: الإدارة في الأزمات هي عملية قيادة وتوجيه الموارد والفرق في المنظمة خلال فترة الأزمة لضمان اتخاذ قرارات فعالة، التواصل مع الأطراف المعنية، والحفاظ على الاستقرار قدر الإمكان.

وبالمجمل فإن المفاهيم أعلاه تتطلب استيعاباً شاملاً يتحدد بمحاور أهمها:

أ. التعرف على الأزمات المحتملة:

- تحليل المخاطر: تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى أزمة.

- المراقبة المستمرة: رصد العلامات التحذيرية للأزمات المحتملة.

ب. التخطيط للاستجابة:

- وضع خطط الطوارئ: إنشاء خطط تفصيلية لكيفية التعامل مع أنواع مختلفة من الأزمات.

- تدريب الفرق: تدريب العاملين على الإجراءات الواجب اتباعها في حالة الأزمة.

ج. الاستجابة للأزمة:

- تنفيذ الخطط: تطبيق خطط الطوارئ بشكل فعال عند حدوث الأزمة.

- اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات سريعة بناءً على المعلومات المتاحة.

د. التواصل أثناء الأزمة:

- توصيل المعلومات: توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لجميع الأطراف المعنية.

- إدارة الشائعات: التعامل مع الشائعات والمعلومات الخاطئة بفعالية.

هـ. التعافي بعد الأزمة:

- تقييم الأضرار: تقدير الأضرار واتخاذ خطوات لإصلاحها.

- تحسين العمليات: تحليل الأداء أثناء الأزمة لتحسين خطط الطوارئ المستقبلية.

و. مراجعة وتحسين:

- استخلاص العبر: مراجعة ما تم تعلمه من الأزمة لتحسين الاستجابة المستقبلية.

- تحديث الخطط: تحديث خطط الطوارئ بناءً على الدروس المستفادة.

بذلك، فإن إدارة الأزمات هي عملية حيوية لأي منظمة تسعى للحفاظ على استقرارها ومرونتها في مواجهة التحديات غير المتوقعة.

ثانياً: الفرق بين الأزمة والمفاهيم الأخرى

أ. الإشكالية: هي حالة غير واضحة أو مشوشة تتطلب المزيد من الفهم والتحليل. تتعلق غالباً بالمسائل النظرية أو الفلسفية أو المفاهيمية.

● الفرق بين الأزمة والإشكالية:

- الأزمة تتطلب استجابة فورية وحاسمة، بينما الإشكالية تتطلب المزيد من البحث والتحليل لفهمها.
- الأزمات تتسم بضغط الوقت وتأثيرها الفوري، في حين أن الإشكاليات لا تكون عادةً عاجلة.
- ب. المشكلة: هي وضع غير مرغوب فيه يمكن حله من خلال البحث عن الحلول الممكنة. المشاكل غالباً ما تكون محددة ومعروفة ويمكن التعامل معها عبر إجراءات منتظمة.

● الفرق بين الأزمة والمشكلة:

- الأزمة تتطلب استجابة سريعة وفورية، بينما المشكلة تتيح وقتاً كافياً لتحليلها وحلها.
- الأزمات يمكن أن تكون مدمرة، في حين أن المشاكل غالباً ما تكون أقل خطورة ويمكن التنبؤ بها.
- ج. المعضلة: هي حالة تتضمن اختياراً بين خيارين أو أكثر، وكل خيار منها قد يكون له عواقب سلبية. المعضلة تتعلق بالصراعات الأخلاقية أو العملية حيث يكون كل خيار غير مرضٍ بالكامل.

● الفرق بين الأزمة والمعضلة:

- الأزمة تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة لتجنب الأضرار الفورية، بينما المعضلة تتطلب التفكير والتحليل لاختيار الحل الأقل ضرراً.
- الأزمات تتطلب استجابة عملية وفورية، بينما المعضلات تتعلق غالباً بالصراعات الداخلية والقرارات الصعبة.
- د. الكارثة: هي حدث مفاجئ يسبب دماراً واسع النطاق وفقداناً كبيراً في الأرواح والممتلكات. الكوارث قد تكون طبيعية (كالزلازل والأعاصير) أو من صنع الإنسان (كالانفجارات والحوادث النووية).

● الفرق بين الأزمة والكارثة:

- الأزمة قد تكون أقل شدة من الكارثة وتتطلب إدارة فورية، بينما الكارثة تتسبب في دمار شامل وتتطلب جهود إغاثة طويلة الأمد.

- الأزمات يمكن أن تكون ناتجة عن مشاكل داخلية أو خارجية، في حين أن الكوارث غالباً ما تكون نتيجة أحداث ضخمة ومفاجئة.

هـ. المخاطر: هي إمكانية حدوث ضرر أو خسارة نتيجة لعوامل محتملة. المخاطر يمكن أن تكون معروفة ويمكن تقييمها والتخطيط لها.

● الفرق بين الأزمة والمخاطر:

- الأزمة هي حدث فعلي يتطلب استجابة فورية، بينما المخاطر هي احتمالات يمكن الاستعداد لها مسبقاً.

- إدارة المخاطر تتعلق بالتخطيط والتخفيف من الأضرار المحتملة، بينما إدارة الأزمات تتعلق بالتعامل مع الحدث الفعلي.

و. الطوارئ: هي حالة غير متوقعة تتطلب تدخلاً عاجلاً لحماية الأرواح والممتلكات. الطوارئ تشمل الحوادث الطبية، الحوادث الطبيعية، والتهديدات الأمنية.

● الفرق بين الأزمة والطوارئ:

- الأزمة تتطلب إدارة طويلة الأمد وقد تكون أكثر تعقيداً، بينما الطوارئ تتطلب استجابة فورية وسريعة غالباً ما تكون قصيرة الأمد.

- الطوارئ هي جزء من الأزمات ولكنها ليست بالضرورة أزمة واسعة النطاق.

ز. المنكوبة: هو وصف لحالة أو مكان تعرض لأضرار جسيمة نتيجة كارثة أو أزمة، ويحتاج إلى مساعدة فورية وإغاثة.

● الفرق بين الأزمة والمنكوبة:

- الأزمة تصف الحدث نفسه، بينما المنكوبة تصف حالة المتضررين من هذا الحدث.

- الأزمة تتطلب استجابة لإدارة الحدث، بينما حالة المنكوبة تتطلب جهود إغاثة وإعادة بناء طويلة الأمد.

ح. الخطر: هو إمكانية حدوث ضرر أو خسارة نتيجة لعوامل معينة. يمكن قياس الخطر وتقديره عبر تحليل المخاطر. يشمل الخطر جميع الأمور التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية.

● الفرق بين الأزمة والخطر:

- الأزمة هي حدث فعلي يتطلب استجابة فورية، بينما الخطر هو احتمال قد يحدث ويمكن الاستعداد له مسبقاً.

- إدارة المخاطر تتعلق بالتخطيط والتخفيف من الأضرار المحتملة، بينما إدارة الأزمات تتعلق بالتعامل مع الحدث الفعلي عند وقوعه.

ط. التهديد: هو إعلان أو إشارة إلى نية إحداث ضرر أو مشكلة في المستقبل. التهديد قد يكون محددًا ومباشراً، مثل تهديد أمني، أو غير محدد، مثل تهديد اقتصادي أو سياسي.

● الفرق بين الأزمة والتهديد:

- الأزمة هي حدث فعلي يتطلب استجابة فورية، بينما التهديد هو إمكانية حدوث أزمة في المستقبل.

- التهديد يشير إلى نية أو احتمال وجود مشكلة، بينما الأزمة تشير إلى حدوث المشكلة فعلياً.

ي. التحدي: هو موقف أو مشكلة تتطلب جهداً كبيراً أو قدرات خاصة للتغلب عليها. التحدي يمكن أن يكون إيجابياً، حيث يدفع الأفراد أو المنظمات لتحسين أدائهم.

● الفرق بين الأزمة والتحدي:

- الأزمة تتطلب استجابة فورية وحاسمة غالباً لمنع أو تقليل الأضرار، بينما التحدي يتطلب جهوداً مستمرة للتغلب عليه وقد يكون جزءاً من النمو والتطور.

- الأزمات ترتبط عادةً بمواقف خطيرة أو سلبية، في حين يمكن أن يكون التحدي فرصة للنمو والتطور.

ثالثاً: أركان الأزمة

للأزمة مجموعة أركان بحسب إليها عند التعاطي معها، وتتضمن:

1. الحدث المفاجئ: الأزمة تنشأ من حدث غير متوقع، سواء كان طبيعياً مثل الكوارث الطبيعية

أو من صنع الإنسان مثل الحوادث الصناعية.

2. التأثير الكبير: الأزمة تؤثر بشكل كبير على النظام أو المنظمة المعنية، سواء كان التأثير مادياً أو معنوياً.

3. الحاجة للاستجابة السريعة: تتطلب الأزمات استجابة فورية وقرارات حاسمة للتقليل من الأضرار المحتملة.

4. الضغوط العالية: الأزمات تتسم بوجود ضغوط عالية تؤثر على الأفراد والمنظمات، مما يستدعي القدرة على التعامل تحت الضغط.

رابعاً: أبعاد الأزمة

تُحاط بالأزمة جُملة أبعاد، أهمها:

1. **البعد الزمني:** الأزمات تتطور وتتصاعد بسرعة، مما يستدعي التدخل الفوري. مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة هي الأبعاد الزمنية الرئيسية.
2. **البعد المكاني:** تحديد الموقع أو الأماكن المتأثرة بالأزمة، سواء كان ذلك على مستوى محلي، وطني، أو دولي.
3. **البعد الإنساني:** يشمل التأثير على الأفراد، سواء من حيث الصحة النفسية أو الجسدية، وسلامتهم ورفاههم.
4. **البعد الاقتصادي:** تأثير الأزمة على الموارد المالية، الإنتاج، الأسواق، والاقتصاد بشكل عام.
5. **البعد الاجتماعي:** تأثير الأزمة على العلاقات الاجتماعية، الهياكل الأسرية، والمجتمعات المحلية.

خامساً: خصائص الأزمة

تتضمن الأزمة مجموعة خصائص، منها:

1. **المفاجأة:** غالباً ما تحدث الأزمات بشكل غير متوقع، مما يجعل الاستعداد لها تحدياً كبيراً.
2. **عدم اليقين:** الأزمات تنسم بعدم اليقين، حيث يكون من الصعب التنبؤ بتطوراتها ونتائجها.
3. **التعقيد:** الأزمات غالباً ما تكون معقدة، تشمل جوانب متعددة مثل الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية.
4. **التصاعد:** يمكن للأزمات أن تتصاعد بسرعة إذا لم يتم التعامل معها بفعالية.
5. **الضغط الزمني:** تتطلب الأزمات اتخاذ قرارات سريعة في ظل ضغوط زمنية كبيرة.

سادساً: سمات الأزمة

تكتنف الأزمة كمفهوم عدة سمات، أهمها:

1. **التوتر والضغط:** الأزمات تخلق بيئة مليئة بالتوتر والضغط النفسي على الأفراد والمنظمات.
2. **الحاجة إلى القيادة الفعالة:** يتطلب التعامل مع الأزمات قيادة قوية وقادرة على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة.
3. **الحاجة إلى التنسيق:** التنسيق بين الفرق المختلفة والجهات المعنية ضروري لتحقيق استجابة فعالة للأزمة.
4. **الحاجة إلى الاتصال الفعال:** التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الجمهور، وسائل الإعلام، والجهات الحكومية، هو أمر بالغ الأهمية.
5. **الاستجابة السريعة:** قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وتقديم الحلول المؤقتة والنهائية للأزمة.

سابعاً: أنواع الأزمات وأصنافها

تواجه الأزمات كل الدول والحكومات والقطاع العام، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع وأصناف بناءً على مصدرها وطبيعتها وتأثيرها، وكالاتي:

❖ الأزمات الطبيعية: تنشأ من أحداث طبيعية غير متوقعة مثل الزلازل، الفيضانات، الأعاصير، الجفاف، وحرائق الغابات.

● كيفية التمييز بينها:

- أ. الزلازل: اهتزازات أرضية نتيجة حركة الصفائح التكتونية.
- ب. الفيضانات: ارتفاع منسوب المياه نتيجة أمطار غزيرة أو ذوبان الجليد.
- ج. الأعاصير: عواصف هوائية شديدة السرعة.
- د. الجفاف: نقص حاد في المياه لفترات طويلة.
- هـ. حرائق الغابات: اشتعال النيران في المناطق الحرجية.

❖ الأزمات الاقتصادية: تشمل الأزمات التي تؤثر على الاقتصاد الوطني مثل الركود الاقتصادي، التضخم، البطالة، والأزمات المالية.

● كيفية التمييز بينها:

- أ. الركود الاقتصادي: انخفاض مستمر في النشاط الاقتصادي.
- ب. التضخم: ارتفاع مستمر في أسعار السلع والخدمات.
- ج. البطالة: زيادة معدل العاطلين عن العمل.
- د. الأزمات المالية: انهيار الأسواق المالية أو المؤسسات المالية الكبرى.

❖ الأزمات السياسية: تنشأ من الصراعات السياسية الداخلية أو الخارجية مثل الحروب الأهلية، الانقلابات، والاضطرابات السياسية.

● كيفية التمييز بينها:

- أ. الحروب الأهلية: نزاعات مسلحة داخل البلد بين جماعات مختلفة.
- ب. الانقلابات: تغيير الحكومة بالقوة من قبل فئة معينة.
- ج. الاضطرابات السياسية: احتجاجات واسعة واضطرابات جماعية تؤثر على الاستقرار السياسي.

❖ الأزمات الاجتماعية: تنشأ من التوترات الاجتماعية مثل النزاعات العرقية أو الدينية، الفقر، وانعدام المساواة.

● كيفية التمييز بينها:

- أ. النزاعات العرقية أو الدينية: صراعات بين جماعات عرقية أو دينية مختلفة.
- ب. الفقر: انتشار الفقر بشكل واسع بين السكان.
- ج. انعدام المساواة: تفاوت كبير في توزيع الثروة والفرص.

❖ الأزمات الصحية: تتعلق بانتشار الأمراض والأوبئة مثل الأوبئة، الجائحات الصحية، والكوارث الصحية.

● كيفية التمييز بينها:

- أ. الأوبئة: انتشار مرض معدٍ بسرعة بين السكان.
 - ب. الجائحات الصحية: انتشار مرض على نطاق عالمي يؤثر على عدد كبير من الناس.
 - ج. الكوارث الصحية: أزمات تؤثر على النظام الصحي مثل نقص الأدوية أو الكوادر الطبية.
- ❖ الأزمات البيئية: ناتجة عن التدهور البيئي والتلوث مثل التلوث البيئي، التصحر، والانقراض.

● كيفية التمييز بينها:

- أ. التلوث البيئي: تلوث الهواء، الماء، والتربة نتيجة الأنشطة البشرية.
 - ب. التصحر: تحول الأراضي الخصبة إلى أراضٍ قاحلة.
 - ج. الانقراض: اختفاء الأنواع النباتية والحيوانية بشكل متزايد.
- ❖ الأزمات الأمنية: تشمل الهجمات الإرهابية، الجرائم المنظمة، والصراعات الحدودية.

● كيفية التمييز بينها:

- أ. الهجمات الإرهابية: أعمال عنف تستهدف المدنيين لغايات سياسية.
- ب. الجرائم المنظمة: أنشطة إجرامية تديرها مجموعات منظمة.
- ج. الصراعات الحدودية: نزاعات بين الدول على الحدود والأراضي.

ثامناً: معايير التمييز بين الأزمات:

تعتمد الادبيات الادارية على مجموعة معايير للتمييز بين الأزمات من أجل حُسن التصنيف وتحديد الجهات المعنية وادوارها ومسؤولياتها، وما تقتضيه هذه المعايير من تحديد طبيعة المهام وآليات المعالجة بكل ما تستدعيه مراحل الأزمة، ويمكن تناولها وفق الآتي:

أ.المصدر:

- طبيعي: ناتجة عن عوامل طبيعية (زلازل، فيضانات).
- بشري: ناتجة عن الأنشطة البشرية (اقتصادية، سياسية).

ب. النطاق:

- محلي: تؤثر على منطقة محددة داخل الدولة.
- وطني: تؤثر على الدولة بأكملها.
- دولي: تؤثر على عدة دول أو على المستوى العالمي.

ج. التأثير:

- مادي: تشمل الأضرار المادية والبنية التحتية.
- بشري: تؤثر على حياة وصحة الأفراد.
- اقتصادي: تؤثر على الاقتصاد والإنتاج.
- اجتماعي: تؤثر على العلاقات الاجتماعية والاستقرار الاجتماعي.

د. الزمن:

- قصيرة الأجل: تستمر لفترة زمنية قصيرة (أيام إلى أسابيع).
- متوسطة الأجل: تستمر لعدة أشهر.
- طويلة الأجل: تستمر لسنوات وتتطلب حلولاً مستدامة.

● تطبيقات عملية للتمييز بين الأزمات:

أمثلة على الأزمات وتطبيق التمييز بينها:

أ. زلزال كبير في العاصمة:

- نوع: أزمة طبيعية.
- نطاق: وطني.
- تأثير: مادي وبشري.
- زمن: قصيرة إلى متوسطة الأجل.

ب. ركود اقتصادي عالمي:

- نوع: أزمة اقتصادية.
- نطاق: دولي.
- تأثير: اقتصادي واجتماعي.
- زمن: طويل الأجل.

ج. انتشار وباء فيروسي:

- نوع: أزمة صحية.
- نطاق: دولي (جائحة).
- تأثير: بشري واقتصادي.
- زمن: متوسطة إلى طويلة الأجل.

د. صراع عرقي داخلي:

- نوع: أزمة اجتماعية.
- نطاق: محلي أو وطني.
- تأثير: اجتماعي وسياسي.
- زمن: قصيرة إلى متوسطة الأجل.

هـ. هجوم إرهابي كبير:

- نوع: أزمة أمنية.
- نطاق: محلي أو وطني.
- تأثير: بشري ومادي.
- زمن: قصيرة الأجل.

و. تلوث بيئي ناتج عن حادث صناعي:

- نوع: أزمة بيئية.
- نطاق: محلي.
- تأثير: بيئي وصحي.
- زمن: قصيرة إلى متوسطة الأجل.

ز. انقلاب سياسي مفاجئ:

- نوع: أزمة سياسية.
- نطاق: وطني.
- تأثير: سياسي واجتماعي.
- زمن: قصيرة الأجل، مع تأثيرات طويلة الأجل.

تاسعاً: منهجية التعامل مع الأزمات

بصورة عامة، تتخذ كثير من الدول والمؤسسات مجموعة خطوات شاملة للتعاطي مع الأزمات، تتضمن:

أ. التحضير والاستعداد:

- الرصد والتعقب: رصد المؤشرات الموجودة أو المتوقعة.
- تقييم المخاطر: تحليل شامل للمخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه الدولة.
- خطط الطوارئ: وضع خطط مفصلة للتعامل مع كل نوع من الأزمات.
- التدريب والتمرين: تنظيم تدريبات وورش عمل لتعزيز جاهزية الفرق المختصة.

ب. التعامل الفوري:

- إنشاء فرق استجابة سريعة: فرق مختصة بمجهزة للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.
- تقديم الدعم العاجل: توفير الموارد الضرورية مثل الإغاثة الطبية والغذائية.
- التواصل الفعال: إنشاء قنوات اتصال شفافة وفعالة مع الجمهور.

ج. التعافي وإعادة البناء:

- تقييم الأضرار: تقييم شامل للأضرار الناتجة عن الأزمة.
- خطط التعافي: وضع وتنفيذ خطط لإعادة البناء والتعافي.
- الدعم النفسي والاجتماعي: تقديم الدعم للأفراد والمجتمعات المتضررة.

د. المراجعة والتحسين:

- مراجعة الأداء: تحليل الأداء خلال الأزمة لاستخلاص الدروس المستفادة.
- تحديث الخطط: تحديث خطط الطوارئ بناءً على الخبرات المكتسبة.

● أمثلة واقعية من تجارب دولية:

أ. زلزال هايتي 2010:

- نوع: أزمة طبيعية.

- التعامل: تم إرسال فرق إغاثة دولية، وتقديم مساعدات طبية وغذائية، وإعادة بناء البنية التحتية.

ب. الأزمة المالية العالمية 2008:

- نوع: أزمة اقتصادية.

- **التعامل:** تدخلت الحكومات والبنوك المركزية بحزم تحفيزية، و ضمانات بنكية، وإصلاحات تنظيمية.

ج. جائحة كوفيد-19:

- نوع: أزمة صحية.

- **التعامل:** فرض إغلاق، تقديم اللقاحات، دعم اقتصادي للأفراد والشركات، تحسين نظم الرعاية الصحية.

د. احتجاجات مايسمي الربيع العربي:

- نوع: أزمة سياسية.

- **التعامل:** تنوعت الاستجابات من تقديم تنازلات سياسية إلى استخدام القوة العسكرية.

هـ. التسرب النفطي في خليج المكسيك 2010:

- نوع: أزمة بيئية.

- **التعامل:** جهود ضخمة لاحتواء التسرب، تنظيف البيئة، تعويض المتضررين، وإصلاحات تنظيمية في قطاع النفط.

بالنتيجة، يتطلب التعامل مع الأزمات على مستوى الدولة والحكومة والقطاع العام تحضيراً واستعداداً شاملاً، استجابة فورية وفعالة، وجهوداً مستدامة للتعافي. الفهم الجيد لأنواع الأزمات وكيفية التمييز بينها يساعد في تطبيق استراتيجيات ملائمة للتعامل معها وتقليل آثارها السلبية.

عاشراً: الأزمات.. المسار والأدوار

يختلف مسار الأزمة بحسب نوعها وطبيعتها وعلى إثر ذلك تختلف طبيعة الاستجابة والمهمة التي يجب على الجهات المختصة اتخاذها، وبالمجمل فأن ذلك يمكن أن يشمل:

● قبل نشوء الأزمة: مرحلة ما قبل الأزمة

أ. الرصد والتحليل:

- **تحديد المخاطر:** تحليل المخاطر المحتملة عبر تقييم التهديدات الطبيعية والبشرية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

- **جمع البيانات:** جمع المعلومات والبيانات حول المؤشرات المحتملة لحدوث الأزمات.

ب. التخطيط والوقاية:

- وضع خطط الطوارئ: تطوير خطط شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة، تشمل الإجراءات الوقائية والاستجابات الطارئة.
- التدريب والتمرين: تدريب الفرق المعنية وتجهيزهم لمواجهة الأزمات، مع إجراء تدريبات دورية وعمليات محاكاة للأزمات.

ج. بناء القدرات:

- تطوير البنية التحتية: تحسين البنية التحتية لتكون قادرة على مواجهة الأزمات (مثل المستشفيات، مراكز الطوارئ، أنظمة الاتصالات).
- تعزيز التنسيق: إنشاء آليات تنسيق بين الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص.

د. الاتصالات والتوعية:

- التوعية العامة: حملات توعية للجمهور حول كيفية الاستعداد والتصرف في حالة الأزمات.
- نظم الإنذار المبكر: تطوير نظم إنذار مبكر فعالة لتحذير المواطنين والجهات المعنية قبل حدوث الأزمة.

● أثناء الأزمة: مرحلة الأزمة

أ. التنشيط والاستجابة:

- إعلان الطوارئ: إعلان حالة الطوارئ وتفعيل خطط الطوارئ المعدة مسبقاً.
- تشكيل فرق الاستجابة: نشر فرق الاستجابة السريعة في المواقع المتضررة.

ب. الاتصالات والإعلام:

- تقديم المعلومات: توفير معلومات دقيقة ومتواصلة للجمهور ووسائل الإعلام حول تطورات الأزمة والإجراءات المتخذة.

- الاتصال الداخلي: تفعيل قنوات اتصال فعالة بين الجهات المعنية لضمان تنسيق الجهود.

ج. التنفيذ الفوري للإجراءات:

- الإغاثة الطارئة: تقديم الخدمات الأساسية مثل الرعاية الصحية، الإيواء، والغذاء للمتضررين.
- احتواء الأضرار: تنفيذ إجراءات سريعة لاحتواء الأضرار وتقليل الخسائر (مثل إخلاء المناطق المتضررة، إصلاح البنية التحتية الحيوية).

د. التقييم والمراجعة:

- مراقبة الوضع: مراقبة تطورات الأزمة بشكل مستمر وتحديث الخطط والإجراءات حسب الحاجة.
- تقييم الأداء: تقييم فعالية الاستجابة واتخاذ قرارات تصحيحية سريعة عند الضرورة.

● بعد الأزمة: مرحلة ما بعد الأزمة

أ. التقييم والتوثيق:

- تقييم الأضرار: إجراء تقييم شامل للأضرار والخسائر الناتجة عن الأزمة.
- تقييم الاستجابة: تحليل أداء الجهات المعنية خلال الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة.

ب. التعافي وإعادة البناء:

- وضع خطط التعافي: تطوير خطط لتعافي المجتمعات المتضررة واستعادة الحياة الطبيعية.
- إعادة البناء: تنفيذ مشاريع إعادة البناء والإصلاح للبنية التحتية المتضررة.

ج. الدعم النفسي والاجتماعي:

- تقديم الدعم: توفير الدعم النفسي والاجتماعي للمتضررين من الأزمة لمساعدتهم في التعافي.
- برامج التأهيل: تنظيم برامج تأهيل وتدريب للمجتمعات المتضررة لتحسين قدرتهم على التعامل مع الأزمات المستقبلية.

د. التوثيق والمراجعة:

- توثيق الأزمة: تسجيل كافة التفاصيل والمعلومات المتعلقة بالأزمة واستجابة الجهات المعنية.
- مراجعة الخطط: مراجعة وتحديث خطط الطوارئ بناءً على التجارب والدروس المستفادة لتحسين الاستعداد للأزمات المستقبلية.

● مسار تطور الأزمة:

أ. مرحلة التوقع والتحضير:

- رصد العلامات: اكتشاف العلامات المبكرة لحدوث الأزمة من خلال الرصد والتحليل.
- تقدير المخاطر: تقييم مدى احتمال حدوث الأزمة وتأثيرها المحتمل.

ب. مرحلة التحذير والإنذار المبكر:

- إطلاق الإنذار: إصدار تحذيرات مبكرة للأطراف المعنية والجمهور.
- التواصل الفوري: تفعيل قنوات الاتصال الطارئة لتوجيه التعليمات اللازمة.

ج. مرحلة الاستجابة الفورية:

- تنفيذ خطط الطوارئ: تطبيق الإجراءات المعدة مسبقاً للحد من الأضرار وتقديم الإغاثة.
- التنسيق بين الجهات: تنسيق الجهود بين كافة الجهات المعنية لضمان استجابة متكاملة.

د. مرحلة إدارة الأزمة:

- التحكم في الأزمة: اتخاذ القرارات الحاسمة لإدارة الأزمة والتحكم في تطوراتها.
- التواصل المستمر: تقديم تقارير دورية عن تطورات الأزمة وإجراءات الاستجابة.

هـ. مرحلة التعافي:

- إعادة البناء: بدء عمليات إعادة البناء والإصلاح للبنية التحتية.
- الدعم النفسي والاجتماعي: توفير المساعدة النفسية والاجتماعية للمتضررين.

و. مرحلة التعلم والتحسين:

- مراجعة الأداء: تحليل الأداء خلال الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة.
- تحديث الخطط: تعديل وتحديث خطط الطوارئ بناءً على ما تم تعلمه لتحسين الاستعداد للمستقبل.

يتطلب التعامل مع الأزمات نهجاً شاملاً يشمل الاستعداد المسبق، الاستجابة الفورية، والتعافي المستدام. يتضمن هذا النهج مراحل متعددة تبدأ بالرصد والتحليل، ثم التخطيط والتدريب، يليها التنشيط والاستجابة عند وقوع الأزمة، وأخيراً التعافي وإعادة البناء مع تقييم الأداء واستخلاص الدروس المستفادة. تحقيق تنسيق فعال بين جميع الجهات المعنية وضمان التواصل المستمر مع الجمهور يعدان من العوامل الحاسمة في إدارة الأزمات بنجاح.

الحادي عشر: الازمة.. من الولادة إلى الكارثية

يحدث تطور الأمور من قضية عادية إلى أزمة و كارثة عادة عبر مراحل متتابعة، حيث يتفاقم الوضع تدريجياً نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل المختلفة، ويمكن تصور ذلك وفقاً للمراحل الآتية:

أ. مرحلة التوترات الأولية:

● وصف المرحلة:

- قضية عادية: تبدأ كقضية عادية يمكن أن تكون مشكلة صغيرة أو تبايناً في الرأي أو خطأ إداري أو فني.

- العلامات المبكرة: تظهر بوادر التوتر ولكن يمكن التحكم فيها إذا تم التعامل معها بفعالية.

● الأمثلة:

- اكتشاف خطأ بسيط في نظام تقني.
- خلافات طفيفة بين فريق العمل في مشروع معين.

● الإجراءات المثلى:

- حل المشاكل بسرعة.
- التواصل الفعال لتجنب سوء الفهم.
- الرصد المستمر للوضع لمنع التفاقم.

ب. مرحلة التراكم والتصعيد:

● وصف المرحلة:

- زيادة التعقيد: تصبح المشكلة أكثر تعقيداً نتيجة تراكم العوامل المؤثرة مثل الإهمال، التراخي في التعامل مع الموقف، أو عدم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- بداية التصعيد: يبدأ الوضع في التصاعد ويظهر تأثيره على نطاق أوسع من المتأثرين.

● الأمثلة:

- انتشار الشائعات وسوء الفهم بين الموظفين.
- تأخير في حل المشكلات التقنية يؤدي إلى تضرر أكثر من جزء في النظام.

● الإجراءات المثلى:

- تعزيز التواصل الداخلي والخارجي.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
- زيادة الموارد والجهود لمعالجة الوضع قبل أن يتفاقم.

ج. مرحلة الأزمة:

● وصف المرحلة:

- وصول إلى أزمة: تصبح المشكلة قضية حرجة تؤثر على النظام بشكل كبير. تبدأ الموارد في النفاد أو تكون الاستجابة غير كافية.
- تأثير واسع: يتأثر عدد كبير من الأشخاص أو الأنظمة، ويبدأ الضغط في الازدياد على الفرق المعنية.

● الأمثلة:

- انخيار كامل لنظام تقني يؤدي إلى توقف العمل في المؤسسة.
- تصاعد الخلافات إلى مستوى يهدد سلامة المشروع أو المؤسسة.

● الإجراءات المثلى:

- تفعيل خطط الطوارئ.
- تشكيل فرق استجابة سريعة.
- التواصل المستمر مع كافة الأطراف المعنية لتقديم تحديثات وتحذيرات.

د. مرحلة الكارثة:

● وصف المرحلة:

- الوصول إلى كارثة: تتفاقم الأزمة إلى حد يصبح من الصعب السيطرة عليها. تتسبب في أضرار جسيمة طويلة الأمد.
- فقدان السيطرة: يصبح الموقف خارج عن السيطرة وتتسبب الأزمة في انخيار كبير أو خسائر فادحة.

● الأمثلة:

- انخيار تام للبنية التحتية بسبب عدم القدرة على إصلاح الأعطال في الوقت المناسب.
- تحول النزاعات في العمل إلى صراع قانوني أو إغلاق المؤسسة.

● الإجراءات المثلى:

- التركيز على تقليل الأضرار.
- طلب المساعدة الخارجية إذا لزم الأمر.
- بدء التخطيط لمرحلة التعافي وإعادة البناء.

● العوامل المؤثرة في تطور الأمور:

أ. الإهمال وسوء الإدارة:

- عدم التعامل الفوري مع المشاكل الصغيرة.
- تجاهل العلامات التحذيرية.

ب. نقص التواصل:

- عدم وجود قنوات تواصل فعالة بين الأطراف المعنية.
- سوء الفهم ونقل المعلومات بشكل غير دقيق.

ج. ضعف التخطيط:

- غياب خطط الطوارئ الفعالة.
- عدم التدريب الكافي للفرق المعنية.

د. الضغوط الزمنية والمادية:

- نقص الموارد اللازمة للتعامل مع المواقف الطارئة.
- ضغوط زمنية تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة.

● أمثلة توضيحية لتطور الأزمات:

مثال 1: أزمة تقنية

- قضية عادية: خطأ بسيط في قاعدة بيانات الشركة.
- تراكم وتصعيد: يتم تجاهل الخطأ أو تأخيره، مما يؤدي إلى تلف البيانات المهمة.
- أزمة: تعطل النظام الرئيسي للشركة، وتأخر في الخدمات المقدمة للعملاء.
- كارثة: فقدان بيانات العملاء وتعرض الشركة لخسائر مالية وقانونية كبيرة.

مثال 2: أزمة صحية

- قضية عادية: ظهور أعراض مرض معدٍ في منطقة محدودة.
 - تراكم وتصعيد: تجاهل الإجراءات الوقائية وعدم العزل الفوري للمصابين.
 - أزمة: انتشار المرض إلى عدة مناطق وزيادة عدد الحالات بشكل كبير.
 - كارثة: تحول المرض إلى جائحة تؤدي إلى خسائر في الأرواح وأزمة صحية وطنية.
- يعتمد تطور الأمور من قضية عادية إلى أزمة وكارثة على كيفية التعامل مع العلامات المبكرة والإجراءات المتخذة في كل مرحلة. الإهمال وسوء الإدارة ونقص التواصل وضعف التخطيط جميعها عوامل يمكن أن تساهم في تصعيد الوضع. التفهم السليم للمراحل المختلفة واستجابة فعالة في الوقت المناسب يمكن أن تحول دون تطور القضية إلى كارثة.

الثاني عشر: الأزمات - مستويات وانواع

أ. الأزمة الوطنية:

- تعريف الأزمة الوطنية: هي مشكلة أو موقف حرج يؤثر على البلد بأكمله ويهدد استقراره وسلامته. تشمل الأزمات الوطنية الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية، الأزمات السياسية، الأزمات الاجتماعية، والأزمات الصحية.

● الأمثلة:

- زلزال مدمر: مثل زلزال هايتي عام 2010 الذي أودى بحياة مئات الآلاف وتسبب في دمار واسع.

- أزمة اقتصادية: مثل الكساد الكبير في الثلاثينات من القرن العشرين الذي أثر بشكل كبير على الاقتصاد الأمريكي والعالمي.

- أزمة سياسية: مثل الانقسامات السياسية في الولايات المتحدة بعد الانتخابات الرئاسية 2020.

ب. الأزمة الإقليمية:

- التعريف: الأزمة الإقليمية هي مشكلة تؤثر على عدة دول ضمن منطقة جغرافية محددة. يمكن أن تكون ناتجة عن نزاعات عسكرية، مشاكل بيئية، أزمات صحية أو اقتصادية تتجاوز الحدود الوطنية.

● الأمثلة:

- الحرب السورية: التي أثرت على دول الجوار مثل لبنان والأردن وتركيا.

- أزمة اللاجئين الروهينغا: التي أثرت على ميانمار وبنغلاديش ودول جنوب شرق آسيا.

- الأزمة المالية الآسيوية 1997: التي بدأت في تايلاند وانتشرت إلى العديد من دول جنوب شرق آسيا.

ج. الأزمة الدولية:

- التعريف: الأزمة الدولية هي مشكلة تؤثر على أكثر من دولة وتستلزم تعاونًا دوليًا لحلها. تشمل الأزمات الدولية النزاعات المسلحة بين الدول، الأزمات الاقتصادية العالمية، الأزمات البيئية، والأوبئة العالمية.

● الأمثلة:

- الحرب العالمية الثانية: التي شملت معظم دول العالم وأدت إلى تغييرات جذرية في النظام الدولي.

- الأزمة المالية العالمية 2008: التي بدأت في الولايات المتحدة وانتشرت إلى جميع أنحاء العالم.

- جائحة كوفيد-19: التي أثرت على الصحة العامة والاقتصادات في جميع الدول.

د. الأزمة الدبلوماسية:

● التعريف: الأزمة الدبلوماسية هي مشكلة تنشأ بين دولتين أو أكثر نتيجة تصاعد التوترات أو الخلافات السياسية، الاقتصادية، أو العسكرية. يمكن أن تؤدي هذه الأزمات إلى قطع العلاقات الدبلوماسية أو نشوب صراعات مسلحة.

● الأمثلة:

- أزمة الصواريخ الكوبية 1962: بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي.

- الأزمة بين قطر ودول الخليج 2017: التي أدت إلى قطع العلاقات بين قطر وعدة دول خليجية.

- أزمة الجزر بين اليابان والصين: حول السيادة على جزر سينكاكو/دياويو.

هـ. أزمة في العلاقات الخارجية:

● التعريف: أزمة في العلاقات الخارجية هي مشكلة تؤثر على العلاقات بين دولة معينة ودول أخرى. يمكن أن تكون ناتجة عن تغييرات في السياسات الخارجية، تصاعد التوترات، أو أحداث غير متوقعة تؤدي إلى تدهور العلاقات

● الأمثلة:

- انسحاب الولايات المتحدة من الاتفاق النووي الإيراني 2018: وتأثيره على العلاقات بين الولايات المتحدة وإيران وحلفائها.

- بريكسيت 2016: وتأثير خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي على علاقاتها مع دول الاتحاد.

و. الأزمة بين دولتين أو مجموعة دول أو محور إقليمي أو دولي أو قطب دولي أو منظمة أو وكالة دولية:

● التعريف: الأزمة بين دولتين أو مجموعة دول هي مشكلة تنشأ بين دولتين أو أكثر وتؤدي إلى تصاعد التوترات والخلافات، يمكن أن تشمل النزاعات الحدودية، الحروب التجارية، أو التدخلات العسكرية.

- الأزمات بين محور إقليمي أو دولي: هي مشكلة تنشأ بين تكتلات دولية أو إقليمية متعارضة في المصالح والسياسات.

- الأزمات بين قطب دولي أو منظمة دولية: هي مشكلة تنشأ بين دول كبرى (أقطاب دولية) أو بين دولة ومنظمة دولية أو وكالة دولية.

● الأمثلة:

- الحرب الباردة: بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي.

- أزمة الحروب التجارية بين الولايات المتحدة والصين: التي أثرت على الاقتصاد العالمي.

- النزاع بين الهند وباكستان على كشمير: والذي يستمر منذ عقود ويؤثر على الأمن الإقليمي.

- الأزمات بين الاتحاد الأوروبي وروسيا بسبب أوكرانيا 2014: التي أدت إلى عقوبات اقتصادية متبادلة.

تتفاوت الأزمات في طبيعتها ومستوياتها وتأثيرها. يمكن أن تبدأ كقضايا صغيرة تتطور بمرور الوقت إلى أزمات وكوارث إذا لم يتم التعامل معها بفعالية. تفهم طبيعة كل نوع من الأزمات يساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة والاستعداد للتعامل معها بشكل أفضل.

الثالث عشر: المتطلبات الوطنية لإدارة الأزمات

تعكس الدول وعيها وعمقها في إدارة الأزمات من خلال تبني منظومة شاملة تضمن الاحاطة والاستيعاب لكافة المتطلبات، واهمها:

أ. التشريعات: التشريعات هي الأساس القانوني لضمان إدارة فعالة للأزمات، حيث يجب أن تشمل التشريعات العناصر التالية:

- قوانين إدارة الطوارئ: تحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات خلال الأزمات، بما في ذلك إنشاء هيئة وطنية لإدارة الطوارئ.

- إجراءات الاستجابة للطوارئ: وضع اللوائح والإجراءات التي يجب اتباعها أثناء الأزمات لضمان استجابة سريعة وفعالة.

- أنظمة الإنذار المبكر: وضع تشريعات لإنشاء وتطوير أنظمة إنذار مبكر لحماية السكان من الكوارث الطبيعية والأزمات الأخرى.

- التشريعات البيئية والصحية: قوانين لحماية البيئة والصحة العامة، تشمل إجراءات الطوارئ في حالات الأزمات البيئية والصحية.

- الإطار القانوني للتعاون الدولي: وضع تشريعات تسمح بالتعاون الدولي وتبادل المعلومات والدعم خلال الأزمات.

ب. الهيكل التنظيمية: يجب إنشاء هيكل تنظيمية قوية ومرنة تتضمن:

- هيئة وطنية لإدارة الأزمات والطوارئ: تكون مسؤولة عن تنسيق جهود الاستجابة وإدارة الأزمات.

- لجان محلية وإقليمية لإدارة الطوارئ: تفعيل لجان على مستوى المحافظات والمناطق لضمان استجابة محلية فعالة.

- فرق استجابة سريعة: فرق مدربة ومجهزة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات على مستوى محلي ووطنية.

- مراكز عمليات الطوارئ: مراكز متقدمة تكون مسؤولة عن إدارة وتنسيق الجهود أثناء الأزمات.

ج. الموارد: يجب تخصيص الموارد اللازمة لضمان استعداد الدولة لمواجهة الأزمات، تشمل:

- الميزانية المخصصة للطوارئ: تخصيص جزء من الميزانية الوطنية لدعم جهود إدارة الأزمات والطوارئ.

- الموارد البشرية: تدريب وتعيين موظفين متخصصين في إدارة الأزمات والطوارئ.

- الموارد المادية: توفير المعدات اللازمة مثل سيارات الإسعاف، معدات الإنقاذ، والمستلزمات الطبية.

- التكنولوجيا والاتصالات: تطوير أنظمة تكنولوجية وأنظمة اتصالات متقدمة لدعم جهود إدارة الأزمات.

د. الإجراءات والتنظيمات: إجراءات وتنظيمات فعالة تضمن استعداد وجاهزية الدولة، تشمل:

- خطط الطوارئ الوطنية والمحلية: إعداد خطط شاملة للطوارئ على المستوى الوطني والمحلي تشمل كافة السيناريوهات المحتملة.

- تدريبات ومحاكاة دورية: إجراء تدريبات ومحاكاة دورية لمختلف أنواع الأزمات لضمان جاهزية الفرق والجهات المعنية.

- إجراءات الإخلاء والإنقاذ: وضع وتدريب فرق على إجراءات الإخلاء والإنقاذ لضمان سلامة المواطنين خلال الأزمات.

- نظام إدارة الأزمات: تطوير نظام لإدارة الأزمات يتيح متابعة وتنسيق الجهود بشكل فعال.
- مراقبة ورصد: إنشاء أنظمة لمراقبة ورصد مؤشرات الأزمات المحتملة مثل الأحوال الجوية، النشاطات الزلزالية، والتوترات السياسية.
- هـ. السياقات التنظيمية: تنظيم السياقات العامة يشمل:
 - **توعية الجمهور**: برامج توعية الجمهور وتثقيفهم حول كيفية التصرف في حالات الطوارئ والأزمات، وكيفية الاستعداد لها.
 - **التعاون الدولي**: تعزيز التعاون وتبادل المعلومات والخبرات مع الدول الأخرى والمنظمات الدولية لتعزيز الاستجابة للأزمات العابرة للحدود.
 - **الشراكات الاستراتيجية**: بناء شراكات مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني لتعزيز جهود الاستجابة والتعافي من الأزمات.
 - **التقييم والتعلم المستمر**: إجراء تقييم دوري للاستعداد والاستجابة للأزمات، وتحليل الدروس المستفادة لتحسين الأداء في المستقبل.
- **متطلبات تنظيم الأزمات على المستوى الوطني الشامل**:
 - إنشاء هيئة قيادة وطنية للأزمات: تضم ممثلين من مختلف القطاعات الحكومية والمنظمات ذات الصلة لتنسيق جهود الاستجابة والتعافي.
 - تحديد الأدوار والمسؤوليات: تحديد مسؤوليات كل جهة حكومية أو مؤسسة في حالات الطوارئ والأزمات.
 - تطوير خطط الطوارئ الوطنية: إعداد خطط شاملة تغطي مختلف السيناريوهات المحتملة وتحدد الإجراءات والموارد المطلوبة.
 - التعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني: بناء شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني لضمان التعاون والتنسيق في حالات الطوارئ.
 - تنفيذ التدريب والتمارين الدورية: تنظيم تدريبات وتمارين دورية لاختبار استعداد الفرق وتحسين الأداء.
 - تقييم الأداء والتعلم المستمر: تحليل الأداء في مواجهة الأزمات وتحديد النقاط القوية والضعف لتحسين الاستجابة في المستقبل.

الرابع عشر: ماهو المطلوب عراقياً؟

يتطلب تنظيم إدارة الأزمات في دولة العراق خطة شاملة ومتكاملة تشمل عدة جوانب:

أ. التشريعات:

- إصدار قوانين خاصة بإدارة الطوارئ والأزمات تحدد الصلاحيات والمسؤوليات والإجراءات المتبعة خلال الأزمات.

- تحديد اللوائح والقوانين البيئية والصحية التي تنظم استجابة الدولة للأزمات البيئية والصحية.

- وضع إطار قانوني للتعاون الدولي في مجال إدارة الأزمات وتبادل المعلومات والموارد مع الدول الأخرى.

ب. الهياكل التنظيمية:

- إنشاء هيئة وطنية لإدارة الأزمات تضم ممثلين من القطاعات الحكومية المختلفة والجهات ذات الصلة.

- إنشاء لجان محلية وإقليمية لإدارة الطوارئ على مستوى المحافظات والمناطق.

- تشكيل فرق استجابة سريعة وفقاً لمتطلبات كل نوع من الأزمات.

ج. الموارد:

- تخصيص ميزانية خاصة لإدارة الأزمات وشراء المعدات وتدريب الكوادر البشرية.

- توفير الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية اللازمة للاستجابة السريعة للأزمات.

د. الإجراءات والتنظيمات:

- وضع خطط طوارئ وطنية شاملة تغطي مختلف السيناريوهات المحتملة وتحدد الإجراءات المتبعة.

- تنظيم تدريبات دورية ومحاكاة للأزمات لتدريب الكوادر وتطوير الأداء.

- تطوير نظام إدارة الأزمات يتيح للحكومة تنسيق الجهود وتبادل المعلومات بشكل فعال.

هـ. السياقات التنظيمية:

- توعية الجمهور بكيفية التصرف في حالات الطوارئ والأزمات وتعزيز الثقافة الوطنية للتعامل معها.

- تعزيز التعاون مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني لتعزيز جهود الاستجابة والتعافي.

- تقييم الأداء بانتظام وتحليل الدروس المستفادة لتحسين الاستعداد والاستجابة للأزمات.

الخامس عشر: الاسس القانونية لإدارة الأزمات

في العراق، يتمثل الاستناد الدستوري والقانوني المحدد لموضوع الأزمات في عدة مواد دستورية وقوانين خاصة بإدارة الطوارئ والأزمات، ومنها:

● الاستناد الدستوري:

1. المادة 61 من الدستور العراقي: تنص على أهمية حماية السلامة الوطنية والأمن العام وتأمين السلامة الشخصية والمالية للمواطنين.
2. المادة 70 من الدستور: تحدد صلاحيات رئيس الجمهورية في الطوارئ بموافقة مجلس الوزراء والبرلمان.
3. المادة 80 من الدستور: تحدد صلاحيات مجلس الوزراء في حالة الطوارئ.

● الاستناد القانوني:

1. قانون الدفاع المدني رقم (44) لسنة 2013: ينظم حالات إدارة الأزمات والكوارث.
2. قوانين البيئة والصحة العامة: تحدد الإجراءات والتدابير المتخذة في حالات الأزمات البيئية والصحية.
3. القوانين ذات الصلة بقطاعات معينة مثل الدفاع المدني والصحة والسلامة العامة: تنظم إجراءات الاستجابة والتعافي في حالات الأزمات التي تتعلق بهذه القطاعات.

السادس عشر: وحدة القيادة لإدارة الأزمات

يستدعي توحيد وقيادة جهود الدولة في إدارة الأزمات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي عدة إجراءات وآليات لضمان التنسيق والتعاون والجودة والحوكمة العالية المستوى، وتحقيق أعلى النتائج وأقل الخسائر، ومن خلال:

أ. إنشاء هياكل تنظيمية قوية:

– هيئة وطنية لإدارة الأزمات: تكون مسؤولة عن تنسيق وقيادة الجهود الوطنية لإدارة الأزمات وضمان توحيدها.

– مراكز إقليمية للتنسيق: تعمل على توحيد جهود الدول في المنطقة أو الإقليم لمواجهة الأزمات المشتركة.

– منصات دولية للتعاون: تتيح المنصات الدولية مثل الأمم المتحدة ومنظمات الإغاثة فرصًا للتعاون والتنسيق الدولي في مجال إدارة الأزمات.

ب. وضع خطط وإجراءات موحدة:

- خطط الطوارئ الوطنية: تحدد الإجراءات والتدابير التي يجب اتخاذها في حالات الأزمات المختلفة على المستوى الوطني.
- خطط التعاون الإقليمي: تحدد الخطط والآليات للتعاون والتنسيق بين الدول في المنطقة أو الإقليم.
- البروتوكولات الدولية: توفر البروتوكولات إطارًا موحدًا للتعاون الدولي وتنسيق الجهود في مواجهة الأزمات.

ج. تطوير القدرات والتدريب:

- برامج تدريب مشتركة: تعزز التعاون بين الدول وتساهم في بناء القدرات وتبادل المعرفة والخبرات في مجال إدارة الأزمات.
- تبادل الخبرات والدروس المستفادة: يتيح تبادل الخبرات بين الدول والمنظمات الدولية تحسين الأداء وتطوير الإجراءات.

د. تنسيق الجهود الإنسانية والإغاثية:

- آليات التنسيق الإنساني: توفر منصات للتنسيق بين الدول والمنظمات الإنسانية لتحديد الاحتياجات وتوجيه الدعم بفعالية.
- التعاون مع المجتمع المدني: يعزز التعاون مع المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني الجهود الإنسانية والإغاثية.

هـ. تطوير النظم التكنولوجية والاتصالات:

- نظم الإنذار المبكر: تساهم في التنبؤ بالكوارث وتقديم التحذيرات المبكرة للمواطنين والجهات المعنية.
- نظم المعلومات الجغرافية: تسهل تحديد المناطق المتأثرة وتوجيه الدعم والإغاثة بكفاءة.
- شبكات الاتصالات المتقدمة: تسهل التواصل والتنسيق بين الجهات المختلفة وتعزز الجهود المشتركة في مواجهة الأزمات.

باعتبار هذه الإجراءات، يمكن للدولة توحيد وقيادة جهودها بشكل فعال على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، وضمان تحقيق أعلى مستويات النتائج وأقل الخسائر في مواجهة الأزمات.

ان تحديد الوزارة المسؤولة عن قيادة وإدارة الأزمات في دولة معينة يعتمد على البنية التنظيمية والتشريعات الوطنية في تلك الدولة، في العراق، تلعب العديد من الوزارات دورًا مهمًا في إدارة الأزمات، لكن يمكن أن تكون وزارة الداخلية واحدة من الجهات المقترحة لقيادة وإدارة الأزمات، نظرًا لدورها في الحفاظ على الأمن الداخلي وتنفيذ السياسات الأمنية والتحقيق في الجرائم والتهديدات الداخلية. يتعين على وزارة الداخلية التنسيق مع الجهات الأمنية الأخرى والجهات الحكومية الأخرى لضمان استجابة فعالة ومنسقة للأزمات في جميع المجالات، بما في ذلك الأزمات الأمنية والصحية والبيئية والاقتصادية وغيرها.

تشمل إدارة الأزمات في العراق مشاركة العديد من الجهات الحكومية والمؤسسات المعنية، وكل جهة لها أدوار ومسؤوليات محددة في مواجهة وإدارة الأزمات، وفيما يأتي توضيحًا لأدوار ومسؤوليات بعض الجهات الرئيسية:

أ. وزارة الداخلية:

- تحافظ على الأمن والنظام الداخلي.
- تقوم بتنسيق جهود الشرطة وقوات الأمن في التعامل مع الأزمات الأمنية.
- تنسق مع الجهات المعنية لتنفيذ خطط الطوارئ وتوفير الحماية للمواطنين والممتلكات.

ب. وزارة الصحة:

- تنسق جهود الاستجابة للأوبئة والكوارث الصحية.
- توفير الرعاية الطبية اللازمة للمصابين.
- تنظيم الحملات الوقائية والتوعية الصحية.

ج. وزارة التخطيط:

- تقوم بإعداد الخطط الوطنية للتعامل مع الأزمات.
- تنسق مع الجهات الحكومية والمنظمات الدولية لتقييم الأضرار وإعادة الإعمار بعد الأزمات.

د. وزارة النقل:

- تقوم بتنظيم حركة النقل وإدارة الطرق والجسور أثناء الأزمات.
- توفير الدعم اللوجستي لنقل المساعدات والإمدادات الضرورية.

هـ. وزارة الكهرباء والبلديات:

- تضمن استمرارية توفير الخدمات الأساسية خلال الأزمات.
- تعمل على إصلاح الأضرار في البنية التحتية للكهرباء والماء.

و. القوات المسلحة العراقية:

- تقدم الدعم الأمني والمساعدة في إدارة الأزمات الأمنية والدفاع عن الأراضي والمواطنين.
- تشارك في الأعمال الإنسانية وتوزيع المساعدات في المناطق المتضررة.

ز. المجلس الوطني للسلامة:

- يشرف على تطبيق سياسات السلامة والأمان في مختلف القطاعات.
 - ينسق مع الجهات المختلفة لتطوير القوانين والتشريعات المتعلقة بالسلامة والأمان.
- هذه مجرد أمثلة على بعض الجهات الحكومية والمؤسسات المعنية وأدوارها المحتملة في إدارة الأزمات في العراق. تتطلب إدارة الأزمات تعاوناً وتنسيقاً فعالين بين جميع الجهات المعنية لضمان استجابة شاملة ومنسقة للتحديات المختلفة التي تواجه البلاد.

السابع عشر: تجارب دولية في إدارة الأزمات

توجد العديد من التجارب الاقليمية والدولية التي يمكن للعراق أن يستلهم منها ويستفيد في إدارة الأزمات ومنها:

أ. تجربة الاتحاد الأوروبي:

- نظام التنسيق الإقليمي: يعتمد الاتحاد الأوروبي على آليات قوية للتنسيق بين الدول الأعضاء في مجال إدارة الأزمات، مما يسمح بتبادل المعلومات والخبرات والموارد بفعالية.
- مراكز القيادة المتقدمة: توجد مراكز متقدمة للقيادة والتحكم في الأزمات تعمل على تنسيق الجهود واتخاذ القرارات السريعة والفعالة.

ب. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

- وكالة إدارة الطوارئ الوطنية: توجد وكالة خاصة لإدارة الطوارئ تتولى التخطيط والاستجابة والتعافي من الكوارث وتعمل بالتعاون مع الجهات المحلية والفيدرالية.
- نظام الاستجابة الوطني: يوفر نظام موحد للتدريب والتجهيز والاستجابة للأزمات على مستوى الدولة.

ج. تجربة الصين:

- الاستعداد القومي للأزمات: توجد خطط وطنية شاملة للتعامل مع الأزمات تشمل التدابير الوقائية والاستجابة والتعافي.

- تكنولوجيا الإنذار المبكر: يستخدم الصين نظامًا متقدمًا للإنذار المبكر يساعد في تقديم التحذيرات المبكرة للمواطنين.

د. تجارب دول الخليج العربي:

- التعاون الإقليمي: تبني دول الخليج العربي استراتيجية التعاون الإقليمي في مجال إدارة الأزمات، وتقوم بتبادل المعلومات والخبرات والدعم المتبادل.

- تأسيس مراكز تنسيق متقدمة: توجد مراكز تنسيق متقدمة لإدارة الأزمات تعمل على توحيد الجهود وتسهيل التواصل واتخاذ القرارات السريعة.

باستلهاً واستفادة العراق من هذه التجارب، يمكن تعزيز قدراته في إدارة الأزمات وتحسين الاستجابة والتعافي منها بفعالية وكفاءة.

الثامن عشر: الأزمات.. مراحل وتدابير

الأزمة تمر عادة بعدة مراحل، وكل مرحلة لها خصائصها الخاصة وتتطلب مواقف وتدابير مختلفة، توضح كالاتي:

أ. المرحلة الأولية: التحذير والاستعداد

- الخصائص: تظهر علامات مبكرة على وجود الأزمة، مثل تقارير حول حدوث حدث غير متوقع أو توقعات بوقوع كارثة محتملة.

- الموقف: يجب على الحكومة والجهات المعنية الاستجابة للتحذيرات المبكرة والبدء في التحضير والتخطيط لمواجهة الأزمة المحتملة.

ب. المرحلة الثانية: الاستجابة

- الخصائص: تحدث الأزمة بالفعل، وتتطلب استجابة سريعة للتعامل مع الحدث وتقديم المساعدة للمتأثرين والحفاظ على السلامة العامة.

- الموقف: تكون الحكومة والجهات المعنية في حالة استعداد كاملة للتعامل مع الأزمة، وتقديم الدعم الفوري والإغاثة للمتضررين وتنظيم الإجراءات للحفاظ على الأمن والسلامة.

ج. المرحلة الثالثة: التعافي وإعادة الإعمار

- الخصائص: تبدأ العملية لاستعادة الحياة إلى طبيعتها وإعادة بناء المجتمع المتضرر وتقديم الدعم للمتأثرين للتعافي من الأزمة.

- **الموقف:** تتولى الحكومة والجهات المعنية تنظيم جهود إعادة الإعمار وتقديم الدعم اللازم للمتضررين، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بفعالية.

د. المرحلة الرابعة: الوقاية والاستعداد للمستقبل

- **الخصائص:** تركز على تعزيز الاستعداد للأزمات المستقبلية وتقديم التدابير الوقائية لتقليل تأثيرها.

- **الموقف:** تقوم الحكومة والجهات المعنية بتقديم التدابير الوقائية والتحسينات في نظام الإنذار المبكر وتدريب الكوادر على التعامل مع الأزمات المستقبلية بفعالية.

باعتبار هذه المراحل وخصائصها، يمكن للحكومة والجهات المعنية تحديد المواقف واتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة الأزمات بشكل فعال وتحقيق أعلى مستويات النتائج مع أقل الخسائر.

قبل أن تتحول الوضعية إلى أزمة، قد تمر بمراحل ما قبل الأزمة، وبعد مرحلة الأزمة قد تظهر مراحل ما بعد الأزمة، منها:

● مراحل ما قبل الأزمة:

أ. مرحلة الإنذار المبكر: في هذه المرحلة، يمكن أن تظهر علامات مبكرة على وجود تهديدات أو مشكلات تتطلب اتخاذ إجراءات وقائية.

ب. مرحلة التحليل والتقييم: تتم في هذه المرحلة دراسة الوضع بشكل مفصل لتحديد مدى الخطر وتحديد الإجراءات الوقائية المناسبة.

● مراحل ما بعد الأزمة:

أ. مرحلة الاستجابة الفورية: في هذه المرحلة، تتم الجهود للتعامل مع الحالة الطارئة وتقديم المساعدة الفورية للمتضررين.

ب. مرحلة التعافي: بعد انتهاء المرحلة الفورية، يتم التركيز على استعادة الحياة إلى طبيعتها وإعادة بناء المجتمع وتقديم الدعم للمتضررين.

ج. مرحلة الوقاية والتدابير الوقائية: في هذه المرحلة، يتم تقديم التدابير الوقائية لتجنب تكرار الأزمة وتقليل تأثيرها في المستقبل.

هذه المراحل تساعد على فهم العمليات الكاملة لإدارة الأزمات، بدءًا من المرحلة المبكرة من الإنذار حتى مراحل ما بعد الأزمة التي تركز على الاستعادة والوقاية من المستقبل.

ان مرحلة الرصد هي جزء من مراحل ما قبل الأزمة، وتأتي بعد مرحلة الإنذار المبكر، في هذه المرحلة، يتم مراقبة الوضع بعناية لتحديد أي تغييرات محتملة تشير إلى احتمالية وقوع أزمة، يتم جمع البيانات

والمعلومات من مصادر متعددة، مثل التقارير الحكومية والوسائط الاجتماعية والمواقع الإلكترونية والتقارير العلمية وغيرها.

خلال مرحلة الرصد، يقوم فريق الإدارة الاستراتيجية للأزمات بتحليل البيانات والمعلومات المجمعة لتقييم المخاطر وتحديد مدى تأثيرها المحتمل. يتم تحديد المؤشرات الرئيسية للمراقبة والتي يمكن أن تشير إلى تطور الوضع نحو الأسوأ.

تساعد مرحلة الرصد على تحديد تهديدات الأمن والسلامة المحتملة قبل أن تتطور إلى أزمة، وهذا يمنح الجهات المعنية الفرصة لاتخاذ التدابير الوقائية المناسبة لتفادي الأزمة أو تقليل تأثيرها.

لتسهيل عملية الرصد والإنذار المبكر لمختلف أنواع الأزمات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، تتبع الدول عدة إجراءات وآليات.

أ. الرصد وجمع البيانات:

- **تشكيل فرق الرصد:** يتم تشكيل فرق متخصصة لمراقبة الأحداث والظواهر ذات الصلة بكل نوع من أنواع الأزمات.

- **استخدام التكنولوجيا:** يتم استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل نظم المعلومات الجغرافية والأقمار الصناعية لجمع البيانات ورصد التغيرات.

ب. التحليل والتقييم:

- **تحليل البيانات:** يتم تحليل البيانات والمعلومات المجمعة لتقييم الوضع الحالي وتحديد المخاطر المحتملة.

- **تقييم المخاطر:** يتم تقييم مدى التأثير المحتمل لكل نوع من أنواع الأزمات على السلامة والأمن والاقتصاد والبيئة والصحة.

ج. التنسيق والتبادل:

- **التعاون الوطني:** تتعاون الجهات المختصة داخل الدولة لتبادل المعلومات وتقديم الدعم لتحقيق الرصد والإنذار المبكر.

- **التعاون الإقليمي والدولي:** يتم التعاون مع الدول المجاورة والمنظمات الإقليمية والدولية لتبادل المعلومات والخبرات وتعزيز الرصد والإنذار المبكر.

د. الإنذار والإعلان:

- نظم الإنذار المبكر: يتم تطوير وتنفيذ نظم الإنذار المبكر التي تسمح بتقديم التحذيرات والتنبيهات للجمهور والجهات المعنية بشكل فوري عند وقوع حالة طارئة.
- إصدار التقارير الرسمية: يتم إصدار التقارير الرسمية بشكل منتظم لتوضيح الوضع الحالي وتوجيه السلطات والجمهور بالإجراءات الواجب اتخاذها.

هـ. التدريب والتطوير:

- تطوير القدرات: يتم تدريب الكوادر وتطوير قدراتها في مجال الرصد والإنذار المبكر لتمكينها من التعامل بفعالية مع مختلف أنواع الأزمات.
- التحسين المستمر: يتم إجراء تقييمات دورية للأداء وتحسين الآليات والعمليات لضمان استمرارية الرصد والإنذار المبكر.

التاسع عشر: الأدوات والوسائل

- باستخدام هذه الإجراءات والآليات، يمكن للدولة تحقيق رصد وإنذار مبكر لمختلف أنواع الأزمات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي، وتقليل تأثيرها وزيادة الاستجابة الفعالة لها.
- إدارة الأزمات على مستوى الدولة تتطلب العديد من المتطلبات الأساسية في مجالات مختلفة، من أهمها:

أ. المتطلبات القانونية والتشريعية:

- وضع قوانين وتشريعات تحدد اختصاصات واجبات الجهات المعنية في إدارة الأزمات والآليات اللازمة لتنفيذها.
- إنشاء هيكل قانونية تسمح بالتدخل السريع والفعال في حالات الطوارئ وتوفير السلطة اللازمة للتنسيق بين الجهات المختلفة.

ب. المتطلبات الهيكلية والإدارية والمؤسسية:

- تطوير هيكل تنظيمية مخصصة لإدارة الأزمات وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات بوضوح.
- إنشاء آليات لتنسيق الجهود بين الوزارات والجهات الحكومية المعنية والمؤسسات الخاصة والمجتمع المدني.

ج. المتطلبات البشرية:

- تطوير برامج تدريبية للكوادر العاملة في مجال إدارة الأزمات وتعزيز قدراتهم في التعامل مع مختلف السيناريوهات.

- توفير الخبرات والمهارات المتخصصة في مجالات الإدارة الأمنية والصحية والاقتصادية والبيئية.

د. المتطلبات المادية والمالية:

- تخصيص الموارد المالية والمادية اللازمة لتوفير التجهيزات والمعدات والمواد الضرورية للتعامل مع الأزمات.

- توفير التمويل اللازم لتنفيذ الخطط الطوارئ وتعزيز البنية التحتية اللازمة للتعامل مع الكوارث.

هـ. المتطلبات الفنية واللوجستية: توفير التكنولوجيا الحديثة والمعدات اللوجستية الضرورية للتعامل مع الأزمات، مثل مراكز القيادة والتحكم وأنظمة الاتصالات.

و. متطلبات النقل والاتصالات:

- توفير أنظمة نقل متطورة وفعالة لضمان وصول الإمدادات والمساعدات للمناطق المتضررة بسرعة.

- تأمين أنظمة اتصالات موثوقة وفعالة تسمح بالتواصل السريع بين الجهات المعنية.

ز. متطلبات أنظمة الاشراف والتوجيه والرقابة:

- إنشاء أنظمة فعالة للرقابة والمتابعة لضمان تنفيذ الخطط الطارئة بكفاءة وفعالية.

- توفير آليات لتقييم أداء الإدارة الأزمات وتحليل الخروج لتحسين الاستجابة المستقبلية.

ح. متطلبات التقنية والمعلومات والبرامج الذكية:

- تطوير واستخدام أنظمة معلوماتية متقدمة لإدارة البيانات وتحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- استخدام البرمجيات الذكية وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات الرصد والتحليل والتنبؤ بالأزمات.

عشرون: الانموذج الوطني المقترح

لتنظيم إدارة الأزمات في دولة العراق بصورة شاملة ومتكاملة، يُقترح إنشاء هيكلية تنظيمية تشمل عدة مستويات وجهات مختلفة تتعاون وتنسق في التعامل مع الأزمات، وبالإمكان توضيح ذلك عبر الآتي:

أ. المستوى القيادي المجلس الوطني لإدارة الأزمات (أو أي تسمية اخرى) يضم ممثلين عن الوزارات الحكومية الرئيسية والمؤسسات الأمنية والعسكرية والمجتمع المدني، يقوم بتحديد السياسات والاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الحاسمة.

ب. المستوى الوزاري:

- وزارة الداخلية: مسؤولة عن التعامل مع الأزمات الأمنية وتنسيق الجهود الأمنية.

- وزارة الصحة: تقود استجابة الصحة العامة وتوفير الرعاية الصحية.
- وزارة التخطيط: تعنى بإعداد الخطط الوطنية للتعامل مع الأزمات وتقييم الأضرار وإعادة الإعمار.
- وزارة النقل والكهرباء والماء: تتولى تأمين الخدمات الأساسية وإدارة البنية التحتية خلال الأزمات.

ج. المستوى الميداني:

- المراكز الإقليمية لإدارة الأزمات: تعمل على تنسيق الجهود المحلية وتوفير الدعم المباشر للمناطق المتضررة.
- القوات الأمنية والعسكرية: تقدم الدعم الأمني والمساعدة في الميدان وتنسق مع الجهات الحكومية الأخرى.

د. المستوى الإداري:

- الأقسام الفنية المتخصصة: تشمل أقسام التخطيط والتنسيق والتدريب والتقييم والمراقبة.
- مراكز القيادة والتحكم: تعمل على مراقبة الأوضاع واتخاذ القرارات السريعة وإرسال التعليمات إلى الميدان.

هـ. المستوى الإنساني:

- فرق الإغاثة والإنقاذ: تقدم المساعدة الفورية والإغاثة للمتضررين وتنظيم عمليات الإنقاذ.
- فرق الرعاية النفسية: توفر الدعم النفسي والاجتماعي للمتضررين والعاملين في مجال إدارة الأزمات.

- و. المستوى الدولي والإقليمي/ التعاون مع المنظمات الدولية: تعزيز التعاون مع الأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية والدولية لتبادل المعلومات والخبرات وتقديم الدعم الفني والمالي.
- هذه الهيكلية الوظيفية المقترحة تهدف إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح وتعزيز التنسيق والتعاون بين جميع الجهات المعنية في إدارة الأزمات في العراق بطريقة شاملة وفعال.

● كيف يمكن صناعة القرارات واتخاذها في كل من هذه المستويات؟

أ. المستوى القيادي:

- تحليل الوضع: يتم تقديم تقارير وتحليلات مفصلة حول الوضع الحالي والتقدم المحقق في إدارة الأزمة.

- التشاور: يجتمع أعضاء المجلس لمناقشة الخيارات المتاحة وتقييمها واختيار الخطط الأمثل.
- اتخاذ القرار: يتم اتخاذ القرارات الحاسمة بناءً على التحليلات والتوصيات وتوجيهات القيادة العليا.
- ب. المستوى الوزاري:
 - تقديم الاقتراحات: تقدم الوزارات التي تشارك في إدارة الأزمات اقتراحاتها وتحليلاتها للمشاكل المعروضة.
 - التنسيق: تجتمع الوزارات لمناقشة الخيارات وتبادل الآراء وتحديد الخطط العملية.
 - الموافقة: يتم اتخاذ القرارات بالتوافق بين الوزارات والحصول على موافقة الجهة القيادية.
- ج. المستوى الميداني:
 - تقييم الحاجات: تتم مراجعة الحالة الميدانية وتحديد الاحتياجات العاجلة للمساعدة والإمدادات.
 - التوجيه والتنسيق: تصدر توجيهات وتعليمات محددة لفرق العمل الميدانية بناءً على التحليلات الحالية.
 - التقرير: يتم تقديم تقارير دورية إلى المستويات العليا حول التطورات والتحديات المواجهة والتقدم المحقق.
- د. المستوى الإداري:
 - التحليل والتقييم: تُجمع البيانات وتُحلل لتقييم النتائج ومدى فعالية الإجراءات المتخذة.
 - الاجتماعات الإدارية: تعقد اجتماعات دورية لمناقشة التقارير وتوجيه الإجراءات التصحيحية اللازمة.
 - اتخاذ القرارات: يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على التحليلات والتوصيات والمعلومات المتاحة.
- هـ. المستوى الإنساني:
 - تقديم الدعم: يقوم فرق الإغاثة والإنقاذ بتوفير الدعم الفوري والإغاثة للمتضررين.
 - التقييم النفسي: يقوم فرق الرعاية النفسية بتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمتضررين والعاملين في مجال إدارة الأزمات.

و. المستوى الدولي والإقليمي:

- التعاون والتنسيق: يتم التواصل مع المنظمات الدولية والمنظمات الإقليمية لتبادل المعلومات وتقديم الدعم المشترك.

- الاجتماعات الدولية: تُعقد الاجتماعات وورش العمل الدولية لمناقشة القضايا المشتركة والتعاون في إدارة الأزمات.

- اتخاذ القرارات: يتم اتخاذ القرارات الدولية بناءً على التوافق بين الدول الأعضاء والتوجيهات الدولية.

تتطلب هذه العملية التعاون والتنسيق بين جميع الجهات المعنية والتحليل الدقيق للمعلومات والبيانات المتاحة، بالإضافة إلى تقديم الدعم الفوري للمتضررين وتقديم الحماية اللازمة للمواطنين والممتلكات. ولتوزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات بين جميع الأطراف المعنية في الدولة لضمان إدارة الأزمات بجودة وفعالية وانسيابية، يجب اتباع عدة خطوات وضمان عدة عناصر مهمة، وكالاتي:

أ. تحديد الأدوار والمهام:

- تحليل الوظائف: تقوم الجهات المعنية بتحليل الوظائف والمهام المحتملة لكل جهة خلال مراحل الأزمة.

- تحديد الاحتياجات: يتم تحديد الاحتياجات الملحة لكل مرحلة من مراحل الأزمة، وتعيين المهام التي يجب تنفيذها لتلبية هذه الاحتياجات.

ب. توزيع المسؤوليات:

- التنسيق: تحديد الجهة المسؤولة عن التنسيق بين جميع الجهات المعنية وضمان تنسيق الجهود.

- التفويض: توفير صلاحيات وتفويض السلطة لكل جهة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات ضمن نطاق اختصاصها.

ج. تحديد الصلاحيات:

- تحديد السلطة: تحديد مدى صلاحية كل جهة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات وتحديد حدود اختصاصها.

- توفير الموارد: تأمين الموارد اللازمة لكل جهة لتنفيذ مهامها بنجاح، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو تقنية.

د. إجراء التدريب والتطوير:

- التدريب: توفير التدريب المناسب للموظفين في جميع الجهات المعنية لتعزيز مهاراتهم في إدارة الأزمات.

- التحسين المستمر: تقديم آليات لجمع التعلّمات والتحليلات بعد كل أزمة لتحسين الأداء في المرات القادمة.

ه. إنشاء آليات للتواصل والتنسيق:

- اللجان الفنية: إنشاء لجان فنية مختصة لتقديم المشورة والتوجيهات الفنية للجهات المعنية.

- نظم المعلومات: إنشاء أنظمة للمعلومات متكاملة تتيح للجهات المعنية تبادل المعلومات بسرعة وسهولة.

و. مراقبة وتقييم الأداء:

- متابعة الأداء: تقييم أداء كل جهة خلال مراحل الأزمة وتحديد النقاط القوية والضعف.

- التحسين المستمر: اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين أداء الجهات المعنية استنادًا إلى التقييمات الدورية.

هذه الخطوات تساهم في تحقيق توزيع فعال للأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات بين كل الأطراف المعنية في الدولة لضمان إدارة الأزمات بجودة وفعالية وانسيابية.

الحادي والعشرون: منهجيات لإدارة الأزمات

هنالك عدة مناهج ومنهجيات لإدارة الأزمات في الدول، وتفاوتت في استخدامها وفقًا لظروف واحتياجات كل دولة، وفيما يأتي بعض الأساليب الشائعة والفعّالة:

أ. نموذج إدارة الأزمات المتكاملة: هذا النموذج يركز على التكامل بين الجوانب المختلفة لإدارة الأزمات، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، والتنسيق المؤسسي، والاستجابة الفورية، وإعادة الإعمار والتعافي. يهدف هذا النموذج إلى تعزيز التواصل والتعاون بين جميع الجهات المعنية وتحقيق استجابة فعّالة ومتكاملة للأزمات.

ب. نموذج إدارة الأزمات الشاملة: يتضمن هذا النموذج تكامل الجهود بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية. يشجع هذا النموذج على إشراك جميع الفاعلين المعنيين وتعزيز التعاون وتبادل المعلومات والموارد للتعامل مع الأزمات بشكل شامل.

ج. نموذج الاستجابة الإدارية: هذا النموذج يركز على تطبيق إجراءات محددة ومنهجية منظمة للتعامل مع الأزمات بما في ذلك تحديد الأولويات، وتخطيط الاستجابة، وتنفيذ الإجراءات، ومتابعة التقدم. يهدف هذا النموذج إلى توفير هيكلية واضحة ومنظمة للتعامل مع الأزمات وضمان استجابة سريعة وفعّالة.

د. نموذج الاستجابة المرنة: هذا النموذج يؤمن بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والظروف المتغيرة خلال الأزمات. يشجع هذا النموذج على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة وتكيف الاستجابة وفقاً للتطورات الحالية.

تختلف فعالية كل منهجية حسب طبيعة الأزمة وظروف الدولة، ولذا يجب تحديد النهج الأنسب بناءً على الاحتياجات والموارد المتاحة والظروف المحيطة بها. توجد أيضاً منهجيات مختلفة تجمع بين عناصر مختلفة من هذه النماذج لتحقيق أقصى فائدة في إدارة الأزمات.

الثاني والعشرون: تقنيات مساعدة في إدارة الأزمات

هناك العديد من التقنيات والبرامج المعلوماتية والرقمية الذكية التي يمكن توظيفها والاستفادة منها في إدارة الأزمات، منه:

أ. نظم المعلومات الجغرافية (GIS): تساعد نظم المعلومات الجغرافية في تحليل وتصور البيانات المكانية والجغرافية لفهم أفضل للمواقع المتأثرة بالأزمة وتخطيط الاستجابة والإغاثة بشكل أفضل.

ب. التحليل البياني والتنبؤي: تقنيات التحليل البياني مثل تعلم الآلة والذكاء الاصطناعي يمكن أن تساعد في تحليل البيانات الضخمة بسرعة وفعالية، وتوفير توقعات دقيقة لتطور الأزمة واحتياجات الاستجابة المستقبلية.

ج. تطبيقات الهاتف المحمول: تطبيقات الهاتف المحمول يمكن أن توفر وسيلة فعّالة لتوجيه المواطنين وتقديم المعلومات الضرورية وتوجيهات السلامة خلال الأزمات، بالإضافة إلى إمكانية الإبلاغ عن الحالات الطارئة وطلب المساعدة.

د. الإنترنت من الأشياء (IoT): تقنية IoT تسمح بتوصيل الأجهزة والأشياء بالإنترنت لجمع البيانات بشكل مستمر، ويمكن استخدامها لرصد البيئة والتحقق من الحالات الطارئة مثل الحرائق والفيضانات والزلازل.

هـ. التواصل الاجتماعي والتحليل: يمكن استخدام منصات التواصل الاجتماعي لمتابعة تطورات الأزمة والتفاعل مع المواطنين وتقديم التوجيهات والمعلومات الضرورية. كما يمكن استخدام تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي لفهم مدى تأثير الأزمة وردود الفعل عليها.

و. الروبوتات والطائرات بدون طيار: يمكن استخدام الروبوتات والطائرات بدون طيار في عمليات البحث والإنقاذ ورصد الأضرار وتقديم المساعدة في المناطق الصعبة الوصول.

ز. البرمجيات الذكية لإدارة الأزمات: هناك العديد من البرمجيات المتخصصة لإدارة الأزمات التي توفر واجهات استخدام سهلة وتحليلات بيانات قوية وأدوات تخطيط شاملة لتحسين استجابة الأزمة والتعافي.

استخدام هذه التقنيات والبرامج يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة الأزمات، وتقليل الخسائر البشرية والمادية، وتحسين الاستجابة الفعالة للمواقف الطارئة.

مصادر مهمة

● الكتب العربية:

1. أمين عبد الله الفهداوي، "إدارة الأزمات والكوارث: النظرية والتطبيق"، 2015، بغداد العراق
2. عادل السيد عبد الرحمن، "إدارة الأزمات والطوارئ"، 2016، القاهرة مصر
3. عبد العزيز الصقر، "إدارة الأزمات: النظرية والتطبيق"، 2018، بيروت لبنان

● الكتب الأجنبية:

1. Christine L. Nemacheck, "Disaster Response and Homeland Security: What Works, What Doesn't", 2016, Rowman & Littlefield Publishers.
2. George D. Haddow, Jane A. Bullock, Damon P. Coppola, "Introduction to Emergency Management", 2018, Butterworth-Heinemann.

الأسرة.. مطبخ الحضارة

المحاضرة الحادية الستون

الأسرة.. مطبخ الحضارة

"إنسانٌ بلا وعاءٍ يحتويه؛ مارْدٌ بلا وازعٍ يرعويه"

د. عقيل محمود الخزعلي

أولاً: المفهوم والاهمية

تمثل الأسرة الوحدة الأساسية في المجتمعات، ولها أهمية حضارية كبيرة في تشكيل قيم وثقافات المجتمعات. من خلال تحقيق التوازن بين الاحتياجات الفردية والجماعية، تسهم الأسرة في بناء أفراد قادرين على المساهمة في تطوير المجتمعات.

دور الأسرة في التحوّلات الفردية يظهر في توجيه الأفراد نحو التطور الشخصي والمهني، وتعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية لديهم. وفي السياق المجتمعي، تساهم الأسرة في تكوين قواعد السلوك وتحقيق التوازن بين الفرد والمجتمع. على المستوى الوطني، تلعب الأسرة دوراً في نقل التراث الثقافي وتعزيز الهوية الوطنية، بينما على المستوى الدولي، تشكل الأسرة محوراً للتفاعلات الثقافية والاجتماعية بين الدول.

ولمزيد من تسليط الضوء على الأهمية المتعاظمة للأسرة، يتم تبيان الآتي:

أ. الأهمية الحضارية للأسرة: الأسرة هي المكان الأول والأهم لتعلم القيم والسلوكيات الاجتماعية التي تميز الحضارة. تُعتبر الأسرة مصدراً رئيسياً لنقل المعرفة والتراث الثقافي بين الأجيال، وتساهم في بناء الهوية الثقافية للمجتمع.

ب. دور الأسرة في التحوّلات الفردية: توفر الأسرة الدعم العاطفي والاجتماعي الضروري لتطوير الأفراد ونموهم الشخصي والمهني. كما تساعد في تشجيع الاستقلالية وتعزيز الثقة بالنفس.

ج. دور الأسرة في التحوّلات المجتمعية: تساهم الأسرة في بناء المجتمعات المتكافئة والمستقرة من خلال تعزيز العلاقات الاجتماعية الصحية وتنمية مهارات التعاون والتضامن بين أفراد المجتمع.

د. دور الأسرة في التحوّلات الوطنية والدولية: على المستوى الوطني، تلعب الأسرة دورًا في بناء الهوية الوطنية وتعزيز الولاء للوطن من خلال نقل القيم والتقاليد الوطنية. وعلى الصعيد الدولي، تعكس الأسرة التنوع الثقافي وتشجع على التفاعل والتبادل الثقافي بين الدول.

ثانياً: بناء الأسرة.. الواجب المفتقد

تتطلب التنمية الأسرية مجموعة من الجهود المتكاملة لتحقيق الازدهار والتطور، منها:

أ. التواصل الفعال: يجب تعزيز التواصل الصحي والفعال داخل الأسرة، وذلك من خلال فتح قنوات الحوار بين أفراد الأسرة وتقديم الدعم العاطفي والمعنوي.

ب. تعزيز القيم والأخلاق الإيجابية: ينبغي تعزيز القيم والأخلاق الإيجابية داخل الأسرة مثل الصدق، والاحترام، والتسامح، والمسؤولية، والعدالة.

ج. تحفيز التعلم والتطور الشخصي: يجب دعم تطوير مهارات الأفراد وتحفيزهم على التعلم المستمر واكتساب المعرفة الجديدة من خلال توفير الفرص التعليمية والتنموية.

د. التوازن بين العمل والحياة العائلية: ينبغي تحقيق التوازن بين الالتزامات العملية والحياة العائلية من خلال تقديم الدعم والمرونة في الجدول الزمني وتحفيز الاستقرار الأسري.

هـ. تعزيز الانتماء والهوية الثقافية: يجب نقل التراث الثقافي وتعزيز الهوية الثقافية لأفراد الأسرة من خلال الاحتفاظ بالتقاليد والعادات الثقافية الخاصة بهم.

و. التفاعل الاجتماعي الإيجابي: ينبغي تعزيز التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين أفراد الأسرة والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والتطوعية في المجتمع.

ان مسؤولية بناء الأسرة الحضارية النموذجية تقع على عاتق جميع أفراد الأسرة بشكل مشترك، ولكن هناك بعض الجهات التي تتحمل دورًا أكبر في هذا السياق:

أ. الوالدان: يعتبرون المسؤولون الرئيسيون عن توجيه وتربية أفراد الأسرة. يقع عليهم تحفيز القيم الحضارية وتعزيزها وتوجيه الأفراد نحو النمو الشخصي والاجتماعي الإيجابي.

ب. الأفراد الأكبر سنًا: يتحملون دورًا مهمًا في نقل التقاليد والقيم الثقافية للأجيال الصاعدة وتوجيههم نحو سلوكيات إيجابية.

ج. المجتمع والمؤسسات الاجتماعية: تلعب المجتمعات المحلية والمؤسسات الاجتماعية دورًا في تقديم الدعم والموارد للأسر لضمان تحقيق الاستقرار الأسري وتعزيز التنمية الأسرية.

د. الحكومة والمؤسسات العامة: يمكن أن تلعب الحكومة دورًا في تطوير سياسات تدعم الأسر وتعزز دورها في المجتمع، بما في ذلك توفير الخدمات الأساسية والتعليم والرعاية الصحية.

وللتكيز على مسؤولية الدولة تجاه الأسرة تشمل عدة جوانب، وهي كالتالي:

أ. توفير البنية التحتية والخدمات الأساسية: تتضمن هذه المسؤولية توفير الخدمات الصحية والتعليمية والإسكان والنقل والبنية التحتية اللازمة لتوفير بيئة ملائمة ومستقرة للأسر.

ب. وضع السياسات العامة والقوانين المناسبة: يجب على الدولة وضع السياسات والقوانين التي تحمي حقوق الأسرة وتعزز دورها في المجتمع، بما في ذلك تشجيع الاستقرار الأسري وتوفير الحماية القانونية لأفراد الأسرة.

ج. تقديم الدعم الاجتماعي والاقتصادي: ينبغي على الدولة تقديم الدعم الاجتماعي والاقتصادي للأسر التي تواجه صعوبات مالية أو اجتماعية، وذلك من خلال برامج الدعم المالي، والرعاية الاجتماعية، والتأمين الصحي، وغيرها من الخدمات.

د. تعزيز التوعية والتثقيف الأسري: تلعب الدولة دورًا هامًا في تعزيز التوعية والتثقيف الأسري، وتوفير الموارد التعليمية والتوجيهية للأسر حول القضايا المتعلقة بالتربية، والصحة، والتنمية الشخصية.

هـ. مكافحة العنف الأسري وحماية حقوق الأسرة: تشمل مسؤولية الدولة مكافحة جميع أشكال العنف الأسري وتوفير الحماية لأفراد الأسرة، بما في ذلك النساء والأطفال وكبار السن، وتوفير الدعم اللازم للضحايا.

وباعتبار الأسرة وحدة أساسية في المجتمع، فإن الدولة تلعب دورًا حيويًا في دعمها وتعزيز دورها في تحقيق التنمية الشاملة والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

ثالثاً: الأسرة والدولة والعالم

تعتمد مسؤولية الأسرة تجاه الدولة والعالم على دورها كوحدة أساسية في بناء المجتمعات وتكوين الأفراد، ويتضح ذلك من خلال:

أ. تربية الأجيال الجديدة: تتحمل الأسرة مسؤولية تربية الأطفال وتعليمهم القيم والأخلاق الإيجابية، وتوجيههم نحو المساهمة في بناء مجتمعات متعاونة ومتفتحة.

ب. تعزيز الاندماج الاجتماعي والثقافي: تلعب الأسرة دورًا في تعزيز الاندماج الاجتماعي والثقافي لأفرادها، وبالتالي تساهم في بناء مجتمعات متعددة الثقافات ومتنوعة.

ج. تعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي: من خلال توفير بيئة مستقرة وداعمة لأفرادها، تساهم الأسرة في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، وبالتالي في تحقيق التنمية المستدامة.

د. المشاركة في الحياة العامة والسياسية: يمكن للأسرة أن تلعب دورًا في المشاركة في الحياة العامة والسياسية من خلال توجيه أفرادها للمشاركة الفعّالة في العمل الاجتماعي والمدني، وتعزيز مسؤوليتهم المجتمعية.

هـ. تعزيز السلام والتعاون الدولي: من خلال تعزيز القيم السلمية والتعاونية داخل الأسرة، يمكن للأسرة أن تسهم في تعزيز السلام والتفاهم بين الشعوب والثقافات على الصعيدين الوطني والدولي.

وبالمحصلة، تقوم الأسرة بدور هام في بناء المجتمعات المتنوعة والمتراصة، وتلعب دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المستدامة والسلام العالمي.

رابعاً: مسؤولية النظام الدولي

تتضمن مسؤولية المجتمع الدولي تجاه الأسرة عدة جوانب تهدف إلى دعم استقرار وازدهار الأسر في جميع أنحاء العالم، منها:

أ. تعزيز الحقوق الأسرية والإنسانية: يجب على المجتمع الدولي التعاون في تعزيز وحماية حقوق الأسرة كوحدة أساسية في المجتمع، بما في ذلك حقوق النساء والأطفال والمسنين.

ب. توفير المساعدة والدعم في حالات الأزمات: يجب على المجتمع الدولي تقديم الدعم والمساعدة للأسر في حالات الأزمات والكوارث الطبيعية أو الانسانية، وتقديم الرعاية والدعم النفسي والمادي للضحايا.

ج. توفير الخدمات الأساسية: يجب على المجتمع الدولي العمل على توفير الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة والإسكان والنقل للأسر في جميع أنحاء العالم، وخاصة في المجتمعات الأقل نمواً.

د. مكافحة الفقر والعدم المساواة: يتعين على المجتمع الدولي تعزيز الجهود لمكافحة الفقر والعدم المساواة، وتوفير الفرص الاقتصادية والاجتماعية لجميع الأسر بغض النظر عن جنسياتهم أو ظروفهم.

هـ. التعاون في تبادل المعرفة والخبرات: يمكن للمجتمع الدولي تعزيز التعاون الدولي في تبادل المعرفة والخبرات في مجال تطوير السياسات والبرامج التي تعزز دور الأسرة وتعزز استقرارها.

و. تعزيز الوعي العام بأهمية الأسرة: يمكن للمجتمع الدولي تعزيز الوعي العام بأهمية الأسرة كوحدة أساسية في بناء المجتمعات، وتشجيع الجهود الرامية لتعزيز دورها وحمايتها.

خامساً: الأسرة.. قصص نجاح

هناك العديد من التجارب الدولية الناجحة في قضايا الأسرة والتنمية الأسرية التي يمكن استثمارها وتوظيفها وطنياً، ومن بين هذه التجارب:

أ. نموذج فنلندا في دعم الأسرة: تتميز فنلندا بنظام دعم الأسرة الشامل الذي يتضمن إجازات

الأمومة والأبوة المدفوعة والرعاية النهارية للأطفال والدعم الاقتصادي للعائلات. يعتبر هذا النموذج من أفضل النماذج الدولية في تعزيز الاستقرار الأسري وتحسين جودة حياة أفراد الأسرة.

ب. نموذج السويد في المساواة بالنوع: تتميز السويد بتبنيها لسياسات تعزز المساواة بين الجنسين

في جميع جوانب الحياة، بما في ذلك التربية والعمل والرعاية. هذا النموذج يعتبر مثلاً للتفاعل الإيجابي بين دور الأسرة والدولة في تحقيق التنمية الشاملة.

ج. نموذج الدنمارك في دعم التربية الإيجابية: تمتاز الدنمارك بتبنيها لسياسات تعزز التربية

الإيجابية وتقديم الدعم للآباء والأمهات في تربية أطفالهم. يركز هذا النموذج على تعزيز العلاقات الأسرية الصحية وتوجيه الآباء والأمهات نحو أساليب تربية فعالة.

د. نموذج نيوزيلندا في مكافحة العنف الأسري: تعتبر نيوزيلندا من الدول الرائدة في مكافحة

العنف الأسري من خلال تبنيها لسياسات شاملة لحماية الأسرة وتقديم الدعم للضحايا ومعالجة المتورطين في العنف الأسري.

هذه بعض الأمثلة على التجارب الدولية الناجحة في قضايا الأسرة والتنمية الأسرية، والتي يمكن أن توفر أفكاراً ومفاهيماً قيمة لتطوير السياسات والبرامج في مجالات الأسرة وتنميتها.

سادساً: قوينة الدعم

يلعب تشريع وتطبيق القوانين والتشريعات المناسبة دوراً حاسماً في دعم الأسرة وتعزيز دورها في التنمية الشاملة، لذلك تنبئ الحاجة الماسة لإيجاد وخلق الفضائرات القانونية الملائمة لصالح الأسرة، مثل:

أ. قوانين حماية حقوق الأسرة: تشمل هذه القوانين حماية حقوق الأفراد داخل الأسرة من العنف

والاستغلال والتمييز بمختلف أشكاله. ينبغي أن تتضمن هذه القوانين حماية حقوق النساء والأطفال والمسنين والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

ب. تشريعات دعم الأسرة الاقتصادية: تتضمن هذه التشريعات توفير الدعم الاقتصادي للأسر

من خلال تحديد الحد الأدنى للأجور، وتوفير إجازات الأمومة والأبوة المدفوعة، وتقديم المساعدات المالية للعائلات ذات الدخل المنخفض.

ج. تشريعات تعزيز التربية الإيجابية: يمكن أن تشمل هذه التشريعات تقديم الدعم والموارد للآباء والأمهات لتعزيز التربية الإيجابية وتطوير مهارات الوالدين في التعامل مع الأطفال.

د. تشريعات تعزيز المساواة بالنوع الاجتماعي: تهدف هذه التشريعات إلى تعزيز المساواة بين الجنسين في جميع المجالات، بما في ذلك العمل والتعليم والرعاية، ومكافحة التمييز والعنف القائم على النوع الاجتماعي.

هـ. تشريعات مكافحة العنف الأسري: يتعين على الدول وضع قوانين صارمة لمكافحة جميع أشكال العنف الأسري وحماية الضحايا وتقديم الدعم اللازم لهم، بما في ذلك الحماية والرعاية النفسية والقانونية.

و. تشريعات دعم الأسرة في الأزمات والكوارث: يمكن أن تتضمن هذه التشريعات توفير الدعم الطارئ والمساعدات للأسر في حالات الأزمات والكوارث الطبيعية أو الإنسانية.

سابعاً: الأسرة في سياق الوطن

يتطلب تقييم تجربة العراق في موضوع وقضايا الأسرة والتنمية الأسرية يتطلب النظر إلى عدة جوانب ومجالات، ومنها:

أ. التشريعات والسياسات الأسرية: يجب تقييم القوانين والسياسات التي تتعلق بحماية حقوق الأسرة وتعزيز دورها في المجتمع، بما في ذلك قوانين مكافحة العنف الأسري وتعزيز المساواة بين الجنسين.

ب. الدعم الاقتصادي والاجتماعي للأسر: يتعين تقييم البرامج والسياسات التي تقدم الدعم الاقتصادي والاجتماعي للأسر في مجالات مثل التعليم والصحة والإسكان والتشغيل.

ج. التربية والتعليم الأسري: يجب تقييم الجهود المبذولة في تعزيز التربية الإيجابية داخل الأسرة وتوفير الدعم والتوجيه للوالدين لتطوير مهارات التربية الفعالة.

د. مكافحة العنف الأسري وحماية الأسرة: يتعين تقييم الجهود المبذولة في مكافحة جميع أشكال العنف الأسري وحماية الأسر من التمييز والاستغلال.

هـ. التوعية والتثقيف الأسري: يجب تقييم البرامج والحملات التوعوية التي تهدف إلى رفع مستوى الوعي بأهمية دور الأسرة وتعزيز مهارات الوالدين والأفراد.

و. التعاون الدولي والمشاركة في الجهود الدولية: يجب تقييم مدى التعاون الدولي والمشاركة في الجهود الدولية المتعلقة بقضايا الأسرة والتنمية الأسرية، واستفادة العراق من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال.

مصادر مهمة

1. د. سهى علوان، "دور الأسرة في بناء المجتمع: رؤية عراقية"، 2015، منشورات جامعة بغداد، بغداد، العراق.
2. د. عادل عبد الله الموسوي، "الأسرة والتنمية الاقتصادية في العراق: مقارنة نقدية"، 2017، مركز الدراسات الاجتماعية، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
3. د. نادية جابر الكاظمي، "دور الأسرة العراقية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية"، 2018، دار الكتاب العلمي، بغداد، العراق.
4. Peter L. Berger, "The Homeless Mind: Modernization and Consciousness", 1973, Random House, New York, .
5. William J. Goode, "World Revolution and Family Patterns", 1963, Free Press, New York.
6. Arlie Hochschild, "The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home", 2012 , Penguin Books, New York.

الفرد.. خط الشروع التغيير

المحاضرة الثانية والستون

"الفرد.. خط الشروع التغييري"

"الفردُ أسُّ التغيير، وخلافُ ذلكُ ترف"

د.عقيل محمود الخزعلي

أولاً: المفهوم

يميل أحدث مفهوم للفرد إلى التركيز على فهمه ككيان متعدد الأبعاد يتأثر بعوامل متعددة، بما في ذلك البيئة الاجتماعية والثقافية والنفسية. يُعرّف الفرد في هذا السياق على أنه مجموعة من السمات والميزات الفريدة التي تشكل هويته الشخصية، بما في ذلك القدرات والقيم والمعتقدات والتجارب. وتعزز هذه الفكرة أيضاً أهمية فهم التفاعل بين الفرد وبيئته، وكيفية تأثير هذا التفاعل على تطوره ونموه الشخصي والاجتماعي.

● يتضمن مفهوم الفرد عدّة جوانب، أهمها:

أ. أبعاد الفرد:

- البعد الجسدي: يتعلق بالجسم والصحة البدنية للفرد.
- البعد النفسي: يشمل الجوانب العقلية والعاطفية والسلوكية.
- البعد الاجتماعي: يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والتفاعلات مع الآخرين.
- البعد الروحي: يركز على القيم والمعتقدات الروحية والدينية للفرد.

ب. أركان الفرد:

- الجسم: يمثل الجسم البشري ووظائفه الفيزيولوجية.
- العقل: يشمل القدرات العقلية مثل التفكير والذاكرة واتخاذ القرارات.
- العاطفة: تعبر عن المشاعر والمودة والانفعالات.

- الروح: تمثل الجوانب الروحية والدينية للفرد.

ج. عناصر الفرد:

- القدرات والمواهب: مهارات وقدرات الفرد في مختلف المجالات.

- القيم والمعتقدات: المبادئ والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد وتوجه تصرفاته.

- التجارب والتجارب: الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد في حياته.

د. خصائص الفرد:

- الفراة: كل فرد يتميز بميزات فريدة تميزه عن الآخرين.

- التطور: القدرة على التغيير والنمو والتطور على مدار الحياة.

- التكيف: القدرة على التكيف مع التحديات والظروف المختلفة.

- الاستقلالية: القدرة على اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل.

هـ. مميزات الفرد:

- التنوع: تعدد الخصائص والقدرات والخبرات بين الأفراد.

- الإبداع: القدرة على التفكير بطرق جديدة وابتكار حلول مبتكرة.

- التعلم: القدرة على اكتساب المعرفة والتطور والنمو الشخصي.

و. سلبيات الفرد:

- الضعف الشخصي: نقاط الضعف أو القيود التي يواجهها الفرد.

- الصعوبات النفسية: مشاكل الصحة النفسية مثل القلق والاكتئاب.

- التوتر: الضغوطات والتحديات التي قد تؤثر سلبًا على الفرد.

ز. إيجابيات الفرد:

- التميز: القدرة على التفوق وتحقيق الإنجازات الملموسة.

- الإيجابية: القدرة على النظر إلى الجانب الإيجابي في الحياة والتحفيز الذاتي.

- التأثير: القدرة على التأثير الإيجابي على الآخرين وترك بصمة إيجابية في المجتمع.

ثانياً: صناعة الفرد.. مَنْ هو المسؤول؟

يتمثل دور الدولة والمجتمع والأسرة في صناعة الفرد المواطن الحضاري الصالح والفاعل في مجموعة من الأدوار والمسؤوليات التي تشمل:

أ. دور الدولة:

- توفير البنية التحتية اللازمة للتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية لضمان نمو الفرد بشكل صحيح.
- تطبيق القوانين واللوائح التي تحفظ حقوق وحريات الأفراد وتعزز المساواة والعدالة.
- توفير فرص العمل والتنمية الاقتصادية لضمان استقلالية الأفراد ومشاركتهم الفعالة في تطوير المجتمع.
- تعزيز القيم الحضارية والأخلاقية من خلال التعليم والثقافة والإعلام لبناء مجتمع متحضر ومتسامح.

ب. دور المجتمع:

- توفير بيئة اجتماعية داعمة تشجع على التعاون والتضامن بين الأفراد.
- توفير فرص التواصل والتفاعل الاجتماعي من خلال الأنشطة الثقافية والرياضية والتطوعية.
- تعزيز قيم الانتماء والمسؤولية المجتمعية والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
- مكافحة التمييز والعنصرية وتعزيز ثقافة الاحترام والتسامح بين أفراد المجتمع.

ج. دور الأسرة:

- توفير بيئة أسرية مستقرة ومحبة تساهم في نمو الفرد وتطوير شخصيته.
 - تعزيز القيم والمبادئ الأسرية الصالحة مثل الاحترام والتضامن والمسؤولية.
 - توفير الدعم العاطفي والمعنوي والتوجيه السليم للأفراد في مختلف مراحل حياتهم.
 - تحفيز التعلم والتطور الشخصي من خلال توفير فرص التعليم والاكتشاف والتجربة.
- بالحصول، تعمل الدولة والمجتمع والأسرة معاً لخلق بيئة مواتية لنمو الفرد كمواطن حضاري صالح وفاعل يساهم في بناء مجتمع مزدهر ومتقدم، وكلاً حسب دوره ومسؤوليته.

ثالثاً: مناهج صناعة الافراد

تطورت المناهج العلمية والأكاديمية لصناعة الأفراد المثقفين والمواطنين الفاعلين بمرور الوقت لتناسب مع احتياجات المجتمعات المعاصرة والتحديات العالمية.

• من بين أحدث المناهج والأساليب:

أ. التعلم المستند إلى المشروعات (Project-Based Learning):

- تعتمد هذه المنهجية على تنظيم الدروس والأنشطة حول مشاريع ومهام تطبيقية تشجع على التفكير النقدي وحل المشكلات.
- تساعد في تنمية مهارات التعاون والاتصال والابتكار لدى الطلاب.

ب. التعلم القائم على المهارات (Skills-Based Learning):

- يركز هذا النهج على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات الأساسية مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، والتواصل الفعال.
- يتيح للطلاب التعلم بطرق متعددة وفقاً لاحتياجاتهم الشخصية.

ج. التعلم المدمج (Blended Learning):

- يجمع بين التعلم الوجيه والتعلم عن بعد لتوفير تجربة تعليمية شاملة.
- يستخدم التكنولوجيا لتعزيز التفاعل وتوفير موارد تعليمية متنوعة ومخصصة لاحتياجات كل طالب.

د. التعلم التعاوني (Collaborative Learning):

- يشجع على التفاعل بين الطلاب وتبادل المعرفة والخبرات لتحفيز التعلم المتبادل.
- يعزز تطوير مهارات العمل الجماعي وحل المشكلات بشكل مشترك.
- تسعى هذه المناهج جميعاً إلى تطوير الفرد بشكل شامل، مما يساعده على التكيف مع متطلبات المجتمع وتحقيق النجاح في مختلف مجالات الحياة.

• تُعتبر العديد من التجارب الدولية منصة إلهام في مجال صناعة الأفراد المواطنين الحضاريين الصالحين والفاعلين، من بين هذه التجارب:

أ. نظام التعليم الفنلندي (Finland's Education System):

- يُعتبر نموذجاً للتعليم الشامل والمتطور الذي يركز على التفاعل بين الطلاب والتعلم العملي.
- يُشجع على التفكير النقدي والإبداع والتعلم الذاتي، ويُعتبر تحصيل المعرفة أقل أهمية من تطوير المهارات والقدرات الشخصية.

ب. نظام التعليم في سنغافورة (Singapore's Education System):

- يُعتبر واحداً من أفضل النظم التعليمية في العالم، حيث يركز على تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي وحل المشكلات.

- يُنظم برامج تعليمية متنوعة تهدف إلى تنمية القيم والأخلاق والتوجيه المهني.

ج. نموذج التعليم في فنلندا (Netherlands Education Model):

- يعتمد على نهج متكامل لتنمية الطلاب من الناحية الأكاديمية والاجتماعية والنفسية.

- يركز على تنمية مهارات الحياة والعمل الجماعي والمسؤولية المجتمعية.

د. النموذج النرويجي (Norwegian Model):

- يُعتبر نموذجًا مثاليًا للتعليم الشامل والمتنوع الذي يركز على تنمية الطلاب بشكل شامل.

- يُشجع على التعلم النشط والتفاعل مع المجتمع والبيئة المحلية.

تتميز هذه التجارب الدولية بتبنيها مناهج تعليمية تركز على تنمية المهارات الشخصية والاجتماعية للطلاب

بجانب النجاح الأكاديمي، وتشجيعها على التفكير النقدي والابتكار وحل المشكلات بطرق إبداعية.

رابعاً: مُركّب الفرد الحضاري

تلعب الجوانب النفسية والمعنوية والاجتماعية والوطنية والحضارية أدواراً حيوية في صناعة الفرد المواطن

الحضاري الصالح والفاعل. إليك النظرة التفصيلية:

أ. الجانب النفسي:

- يتمثل في تطوير الثقة بالنفس والاعتزاز بالذات وقدرة الفرد على التعبير عن مشاعره وتحقيق التوازن

النفسي.

- يتطلب توفير بيئة داعمة تعزز الصحة النفسية وتوفير الدعم العاطفي والتوجيه السليم.

ب. الجانب المعنوي:

- يركز على تطوير القيم والمبادئ الأخلاقية والروحية للفرد وتعزيز الانتماء إلى المجتمع والتفاعل

الإيجابي معه.

- يتمثل في تعزيز الوعي الروحي وتطوير القدرة على التفكير بشكل أعمق وفهم الغرض من الحياة.

ج. الجانب الاجتماعي:

- يتعلق بتطوير مهارات التواصل والتعاون وبناء العلاقات الاجتماعية الصحية والإيجابية.

- يشجع على المساهمة في المجتمع وتقديم الدعم للآخرين والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية

والتطوعية.

د. الجانب الوطني:

- يعزز الانتماء والولاء للوطن والمشاركة الفعّالة في بناء المجتمع وتطويره.

- يتضمن فهم الثقافة والتاريخ والقيم الوطنية والمساهمة في الحفاظ على الهوية الوطنية.

هـ. الجانب الحضاري:

- يركز على تنمية الوعي بالتنوع الثقافي والتعددية واحترام الاختلاف والتعايش السلمي بين الثقافات.
 - يشجع على التعلم من الثقافات الأخرى والمساهمة في نشر الحضارة والتقدم في المجتمع.
- بتوفير الدعم والتوجيه في هذه الجوانب، يتمكن الفرد من تطوير شخصيته بشكل شامل وأن يصبح عضوًا فاعلاً ومسؤولاً في المجتمع والوطن والحضارة.

خامساً: المسار الوطني لصناعة الفرد الحضاري

تحتاج صناعة الأفراد المواطنين الحضاريين الصالحين والفاعلين في دولة العراق إلى مجموعة أسس وتركيزات، تبدأ بالحاجة إلى تشريعات وسياسات شاملة تغطي عدة جوانب مهمة، أهمها:

أ. التعليم:

- تشجيع الحكومة على تطوير وتحديث مناهج التعليم لتشمل تعلم المهارات الحياتية والتطوير الشخصي.
- ضمان توفير التعليم الجيد والمتكافئ لجميع الطلاب دون تمييز.

ب. الصحة النفسية والعاطفية:

- تطوير سياسات وبرامج لدعم الصحة النفسية والعاطفية للأفراد، بما في ذلك توفير الخدمات النفسية والنفسانية.
- تعزيز التوعية بأهمية الصحة النفسية والمساواة في الوصول إلى الخدمات الصحية النفسية.

ج. التوجيه والتطوير المهني:

- إنشاء برامج وسياسات لتوجيه الشباب وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم على المساهمة الفعالة في المجتمع.
- توفير فرص التدريب والتطوير المهني لتعزيز فرص العمل وتحسين الاقتصاد الوطني.

د. المشاركة المجتمعية:

- تشجيع المشاركة الفعالة في العمل الاجتماعي والتطوعي من خلال إنشاء برامج وفرص للمشاركة في الأنشطة المجتمعية.
- تعزيز ثقافة العمل التطوعي وتشجيع الشباب على المساهمة في تطوير مجتمعهم.

هـ. التربية الوطنية والحضارية:

- تضمين التربية الوطنية والحضارية في المناهج التعليمية لتعزيز الانتماء والوعي بالهوية الوطنية والتاريخ والثقافة العراقية.

- تعزيز قيم السلام والتسامح والاحترام المتبادل بين جميع مكونات المجتمع.

و. حقوق الإنسان والمساواة:

- تطبيق وتعزيز قوانين حقوق الإنسان وضمان المساواة والعدالة في المجتمع.

- مكافحة التمييز وتعزيز ثقافة الاحترام والتسامح والتعايش السلمي بين جميع أفراد المجتمع.

يتطلب تحقيق هذه السياسات والتشريعات تعاوناً شاملاً بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لضمان تنفيذها بشكل فعال وتحقيق الأهداف المرجوة منها في بناء جيل مستقبلي قوي ومتحضر في العراق.

سادساً: التغيير.. مكامن خشية الفرد

هناك عدة أسباب تجعل الإنسان يخاف من التغيير ويقاومه، سواء كان التغيير على الصعيد الفردي أو المجتمعي، ومن هذه الأسباب:

أ. **المخاوف من عدم اليقين:** التغيير يعني دخول مجال غير معروف، وهذا يثير المخاوف من عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل. هذا يمكن أن يثير القلق والتوتر لدى الأفراد.

ب. **الراحة بالوضع الحالي:** قد يكون الشخص راضياً عن حالته الحالية وبيئته المألوفة، ولذلك قد يشعر بالقلق أو المقاومة تجاه أي تغيير قد يعرض هذه الراحة للتهديد.

ج. **الخوف من فقدان المراقبة:** التغيير يمكن أن يؤدي إلى فقدان السيطرة أو المراقبة على الأمور، مما يثير القلق والخوف لدى الأفراد الذين يحبون السيطرة على بيئتهم وحياتهم.

د. **التغيير يتطلب جهداً وتكيفاً:** التغيير يتطلب جهداً إضافياً وتكيفاً مع الظروف الجديدة، وهذا قد يكون مرهقاً نفسياً وعقلياً للبعض، مما يجعلهم يقاومون هذا التغيير.

هـ. **التعلق بالماضي والتقاليد:** بعض الأشخاص يشعرون بالتعلق بالماضي والتقاليد والثقافة، ويرون أي تغيير كتهديد لهذه القيم والمعتقدات التي يرتبطون بها عاطفياً.

و. **الخوف من الفشل:** قد يخاف الأفراد من التغيير لأنهم يشعرون بأنهم قد يواجهون الفشل في التكيف مع الوضع الجديد، مما يؤدي إلى خسارة الثقة بالنفس.

فهذه بعض الأسباب التي قد تجعل الإنسان يخاف من التغيير ويقاومه، والتفاعل بين هذه العوامل يؤدي إلى مختلف الردود والسلوكيات تجاه التغيير في الحياة الفردية والمجتمعية.

- من الناحية النفسية والسيكولوجية، يمكن تفسير مقاومة الإنسان للتغيير بعدة عوامل:
 - أ. المنطق الواقعي والعقلاني: الإنسان يميل إلى الاحتفاظ بالحالة الراهنة إذا كانت تلي احتياجاته وتمنحه الأمان والراحة النفسية، حيث يرى البقاء في الوضع الحالي أقل مجهوداً ومخاطرة.
 - ب. الأمان والثبات: الإنسان يبحث دائماً عن الثبات والأمان النفسي، والتغيير يعتبر عاملاً يهدد هذا الثبات ويجعل الشخص يشعر بعدم الأمان والقلق.
 - ج. التجربة السابقة بالفشل: إذا كان الشخص قد خسر سابقاً تجارب سلبية مع التغيير، فقد يكون لديه توتر نفسي ومقاومة أكبر للتغيير لمنع تكرار تلك التجارب السلبية.
 - د. التفكير السلبي والتشاؤم: بعض الأشخاص يتجنبون التغيير بسبب التفكير السلبي والتشاؤم بشأن النتائج المحتملة، حيث يركزون على المخاطر والعقبات دون النظر إلى الفرص والإيجابيات المحتملة للتغيير.
 - هـ. الهوية والانتماء: قد يرتبط الشخص بهوية والانتماء إلى بيئته الاجتماعية والثقافية، والتغيير قد يهدد هذه الهوية ويجعل الشخص يشعر بالقلق بشأن فقدان الانتماء إلى مجتمعه.
 - و. التحكم والسيطرة: يميل البعض إلى الشعور بالسيطرة على حياتهم وبيئتهم، والتغيير قد يقلل من مستوى هذا الشعور بالتحكم، مما يثير مشاعر القلق والمقاومة.

مصادر مهمة

1. د. جواد الموسوي، "تنمية الشخصية والمهارات الحياتية"، 2018، دار الرسالة الحديثة، بغداد، العراق.
2. د. عبد الحميد أبو سليمان، "صناعة الإنسان"، 2015، دار النفائس، القاهرة، مصر.
3. د. سعود العامري، "تطوير الذات والشخصية"، 2019، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.
4. Stephen R. Covey, "The 7 Habits of Highly Effective People", 1989, Free Press, New York, الولايات المتحدة الأمريكية.

الزيارات المليونية؛ الاستثمار الغائب

المحاضرة الثالثة والستون

الزيارات المليونية؛ الاستثمار الغائب

"من استثمار في الحشود راكم شحنات التأثير والتغيير"

د.عقيل محمود الخزعلي

حبا بالله العراق بمجموعة مميزات تحمل بصمة الفرادة والأستثنائية، ولعل واحدة من هذه الأعطيات هو وجود المراقد الدينية المقدسة للعديد من الاديان وبالأخص دين الإسلام، حيث احتضنت الأرض العراقية مشحون من مقابر الأئمة والصحابة والتابعين والاولياء والعلماء الصالحين والتي وفرت مثابات للزيارات والتواصل والتلاقي بيد أن أبرز المظاهرة هذه الامور كانت الزيارات المليونية للمراقد المقدسة التي تستهوي الزوار من داخل وخارج العراق من يجهلها مواقيت: (زمانية ومكانية) ينبغي على الوعاة والمخلصين استثمارها وطنياً وعالمياً وعلى مختلف المستويات والمجالات، من خلال المحاور الآتية:

أولاً: الإرث العراقي الديني

يملك العراق إرثاً دينياً متميزاً ومتعددًا يجعله واحدًا من أكثر البلدان غنى بالتنوع الديني والمذهبي، ومن مظاهر هذا الإرث الحضاري المهم:

1. الأديان والمذاهب والطوائف:

أ. الأديان:

- الإسلام: الدين الرئيسي في العراق، مع وجود كبير للمسلمين الشيعة والسنة.
- المسيحية: وجود تاريخي للمسيحيين من مختلف الطوائف، بما في ذلك الكلدان، والآشوريين، والأرمن.
- الايزيدية: ديانة قديمة تتواجد أساسًا في مناطق شمال العراق مثل سنجار.

- الصابئة المندائية: أقلية دينية تتمركز في جنوب العراق.
- الكاكائية.
- الزرادشية.
- اليهودية.

2. الأنبياء والأئمة والصحابة والأولياء:

1. الأنبياء:

- النبي إبراهيم (الخليل): مقامه في مدينة أور في جنوب العراق.
- النبي يونس (يونا): مرقدته في الموصل.
- النبي دانيال: مرقدته في كركوك.
- النبي عزيز: مرقدته في العمارة.
- مراقد انبياء اخرين.

2. الأئمة:

- الإمام علي بن أبي طالب: مرقدته في النجف.
- الإمام الحسين بن علي: مرقدته في كربلاء.
- الإمام موسى الكاظم: مرقدته في الكاظمية ببغداد.
- الإمام محمد الجواد: مرقدته في الكاظمية ببغداد.
- الإمام علي الهادي: مرقدته في سامراء.
- الإمام الحسن العسكري: مرقدته في سامراء.
- الامام ابو حنيفة: امام الاحناف.
- الامام أحمد بن حنبل: امام الحنابلة.

3. الصحابة:

- سلمان الفارسي: مرقدته في المدائن.
- حذيفة بن اليمان: مرقدته في المدائن.
- الزبير بن العوام: مرقدته في البصرة.

4. الأولياء:

- عبد القادر الجيلاني: مرقده في بغداد.
- الشيخ عمر السهروردي: مرقده في بغداد.

3. الكنائس والأديرة والمدارس الدينية:

أ. الكنائس:

- كنيسة مار يوسف: في بغداد.
- كنيسة القديسة مريم: في بغداد.
- كنيسة مار إيشو: في الموصل.

ب. الأديرة:

- دير مار متى: في الموصل.
- دير السيدة العذراء: في بغداد.
- دير مار بهنام: قرب الموصل.

ج. المدارس الدينية:

- المدارس الحوزوية: في النجف وكربلاء.
- مدارس التفسير والحديث: في بغداد.

4. المرجعيات والحوزات الدينية:

أ. المرجعيات:

- المرجعية الشيعية العليا: في النجف بقيادة السيد علي السيستاني.
- مرجعيات سنية: مثل المجمع الفقهي العراقي في بغداد.

ب. الحوزات الدينية:

- حوزة النجف: واحدة من أقدم وأهم الحوزات العلمية في العالم الشيعي.
- حوزة كربلاء: مركز علمي ديني مهم.

5. المناسك والزيارات والارتباطات:

أ. المناسك والزيارات:

- زيارة الأربعين: تجمع الملايين من الشيعة في كربلاء.

- زيارة عاشوراء: إحياء ذكرى استشهاد الإمام الحسين.
- زيارة المرقد المقدسة: في النجف، كربلاء، والكاظمية.

ب. الارتباطات:

- العلاقات التاريخية والدينية: مع إيران، لبنان، والدول الإسلامية الأخرى، حيث يتم تبادل العلماء وطلاب العلم بين هذه الدول.
- الزيارات الدولية: من قبل المؤمنين والزوار من مختلف أنحاء العالم الإسلامي.

ثانياً: استراتيجية التوظيف الفعال

يتطلب إغتنام المناسبات الدينية المليونية في العراق لتعزيز دعم الدولة وتعزيز القيم الأخلاقية والتسامح والتعايش والتلاحم الجماهيري وسمعة العراق والتسويق الإيجابي له استراتيجية شاملة ومتعددة الجوانب، ممكن أن تشمل:

● الثقافة والتراث:

أ. المهرجانات الثقافية المصاحبة:

- تنظيم مهرجانات ثقافية على هامش الزيارات الدينية تتضمن عروضاً للموسيقى التقليدية والأعمال الفنية والأدبية.
- إقامة معارض للمنتجات التراثية والحرف اليدوية لتعريف الزوار بالثقافة العراقية المتنوعة.

ب. الجولات الأثرية:

- توفير جولات سياحية إلى المواقع الأثرية والتاريخية القريبة من أماكن الزيارات الدينية.
- إعداد برامج تعليمية تثقيفية للزوار تشرح تاريخ هذه المواقع وأهميتها.
- التعليم والتدريب/ ورش العمل والمحاضرات: تنظيم ورش عمل ومحاضرات دينية وثقافية أثناء الزيارات الدينية لتعزيز استثمار الزيارات الدينية والسياحية المليونية في العراق لتعزيز الاقتصاد والتنمية والعلاقات يمكن أن يكون له تأثير كبير إذا تم تنفيذه بشكل استراتيجي.

● تعزيز الاقتصاد:

أ. الإنفاق السياحي

- زيادة الإنفاق السياحي:

1. تشجيع الزوار على الإقامة لفترات أطول من خلال تقديم حزم سياحية متكاملة تشمل الزيارات الدينية والجولات السياحية إلى المعالم الثقافية والأثرية.

2. توفير فرص التسوق من خلال إقامة أسواق تجارية محلية تعرض المنتجات التقليدية والحرف اليدوية والمأكولات المحلية.

تحسين الخدمات السياحية:

1. تطوير البنية التحتية السياحية بما في ذلك الفنادق والمطاعم ووسائل النقل.

2. تدريب العاملين في قطاع السياحة على تقديم خدمات عالية الجودة تلي توقعات الزوار.

الاستثمارات المباشرة:

أ. تشجيع الاستثمار الأجنبي والمحلي:

1. تقديم حوافز استثمارية لجذب الشركات المحلية والدولية للاستثمار في البنية التحتية والخدمات السياحية.

2. إنشاء مناطق تجارية حرة بالقرب من المواقع الدينية لزيادة جاذبيتها للمستثمرين.

ب. تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

1. دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تقدم خدمات ومنتجات للسياح، مثل المحلات التجارية والمطاعم وشركات النقل.

2. توفير التمويل والإرشاد لأصحاب المشاريع الصغيرة لتعزيز قدراتهم التنافسية.

أ. تعزيز التنمية:

– البنية التحتية:

أ. تحسين الطرق ووسائل النقل:

1. تطوير وتحسين شبكة الطرق ووسائل النقل العام لتسهيل وصول الزوار إلى المواقع الدينية والسياحية.

2. إنشاء محطات نقل متعددة الوسائط تربط بين المواقع الدينية والأثرية والفنادق.

ب. البنية التحتية الصحية:

1. إنشاء مرافق صحية متنقلة وثابتة لتقديم الرعاية الصحية للزوار خلال الزيارات.

2. تدريب الكوادر الصحية على التعامل مع الأعداد الكبيرة من الزوار وتقديم الإسعافات الأولية.

– التنمية المستدامة:

أ. مشاريع الطاقة النظيفة:

1. الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية لتزويد المناطق السياحية بالطاقة النظيفة.

2. تشجيع استخدام وسائل النقل الكهربائية والمستدامة لتقليل الانبعاثات الكربونية.

ب. إدارة الموارد المائية: تحسين إدارة الموارد المائية لتلبية احتياجات الزوار والسكان المحليين، بما في ذلك تطوير أنظمة الري وتحلية المياه.

ب. تعزيز العلاقات:

- التبادل الثقافي والديني:

أ. برامج التبادل الثقافي:

1. تنظيم برامج تبادل ثقافي تجمع بين الزوار والسكان المحليين لتعزيز التفاهم والتعاون الثقافي.
2. دعوة علماء ورجال دين من دول أخرى للمشاركة في الفعاليات الدينية والثقافية لتعزيز الحوار الديني.

ب. المهرجانات الدولية:

1. تنظيم مهرجانات ثقافية وفنية على هامش الزيارات الدينية تستضيف فنانيين ومثقفين من مختلف الدول.
2. إقامة معارض دولية تعرض التراث الثقافي والديني العراقي وتعزز العلاقات الثقافية بين العراق ودول العالم.

- التعاون الإقليمي والدولي:

أ. الشراكات السياحية:

1. إقامة شراكات مع شركات سياحية دولية لتنظيم رحلات سياحية إلى العراق وتسهيل إجراءات السفر للزوار الأجانب.
2. التعاون مع الدول المجاورة لتطوير مسارات سياحية مشتركة تربط بين المواقع الدينية والثقافية في المنطقة.

ب. الدبلوماسية الثقافية:

1. استخدام المناسبات الدينية لتعزيز العلاقات الدبلوماسية من خلال دعوة المسؤولين والدبلوماسيين لحضور الفعاليات.
2. تعزيز التبادل الثقافي والأكاديمي بين العراق ودول أخرى من خلال إقامة برامج تعليمية وبحثية مشتركة.

ج. آليات التنفيذ:

- التخطيط الاستراتيجي:

أ. لجنة حكومية خاصة:

1. إنشاء لجنة حكومية خاصة تتولى تنظيم وتنسيق الزيارات الدينية والسياحية بالتعاون مع الجهات المعنية.
2. وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل لتحقيق الأهداف الاقتصادية والتنموية والاجتماعية.

ب. التعاون مع القطاع الخاص:

1. تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ المشاريع السياحية والبنية التحتية.
2. توفير الحوافر الضريبية والتسهيلات المالية للاستثمارات السياحية والخدمات.

د. الترويج والتسويق:

هـ. حملات ترويجية:

- أ. إطلاق حملات ترويجية دولية للتعريف بالمواقع الدينية والسياحية في العراق وجذب الزوار من مختلف الدول.
- ب. استخدام وسائل الإعلام الرقمية والتقليدية للترويج للمناسبات والفعاليات السياحية والدينية.

- المشاركة في المعارض السياحية:

- أ. المشاركة في المعارض والمؤتمرات السياحية الدولية للترويج للعراق كوجهة سياحية مميزة.
- ب. إقامة معارض متنقلة في دول مختلفة لعرض الثقافة والتراث العراقي.

ثالثاً: إعلام الحشود.. غنيمة وطنية

يساهم تعزيز الإعلام الوطني من خلال استثمار الزيارات الدينية والسياحية المليونية بشكل كبير في تحسين صورة العراق داخلياً وخارجياً، وتعزيز الوحدة الوطنية والوعي الثقافي، حيث يمكن أن يتم ذلك من خلال الآتي:

● التغطية الإعلامية المكثفة:

أ. البث المباشر:

- تنظيم بث مباشر للفعاليات الرئيسية خلال الزيارات الدينية عبر القنوات التلفزيونية والمحطات الإذاعية والمنصات الرقمية.
- إنشاء استوديوهات متنقلة تبث من مواقع الأحداث لتعطي المشاهدين تجربة واقعية ومباشرة.

ب. تقارير ميدانية:

- إرسال فرق إعلامية لتغطية الأحداث من المواقع المختلفة، مع التركيز على الجوانب الإنسانية والثقافية والدينية.
- إعداد تقارير ميدانية تسلط الضوء على قصص الزوار وتجاربهم، مما يعزز الشعور بالوحدة والانسجام.

● الإعلام التثقيفي:

أ. البرامج الوثائقية:

- إنتاج أفلام وثائقية وبرامج تلفزيونية تروي قصص المناسبات الدينية والتاريخية وأهمية المواقع المقدسة.
- عرض هذه البرامج على القنوات المحلية والدولية لتعريف الجمهور بتاريخ وثقافة العراق.

ب. المقالات والتحقيقات الصحفية:

- نشر مقالات وتحقيقات صحفية تناول الجوانب المختلفة للزيارات الدينية، من التنظيم إلى التأثير الاجتماعي والاقتصادي.
- تسليط الضوء على المشاريع التنموية والمبادرات الاجتماعية المرتبطة بهذه الزيارات.

● التواصل الاجتماعي:

أ. التفاعل الرقمي:

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لنشر المحتوى الإعلامي بشكل واسع وسريع، مع التركيز على الصور والفيديوهات والقصص المباشرة.
- إنشاء صفحات وحسابات رسمية تروج للفعاليات وتنشر التحديثات والأخبار العاجلة.

ب. المشاركة المجتمعية:

- تشجيع الجمهور على المشاركة في التغطية من خلال نشر تجاربهم وصورهم وفيديوهاتهم على وسائل التواصل الاجتماعي باستخدام وسوم (هاشتاجات) محددة.
- تنظيم مسابقات وأحداث تفاعلية عبر الإنترنت لتعزيز المشاركة والتفاعل مع الجمهور.

● التعاون مع الإعلام الدولي:

أ. الدعوات الإعلامية:

- دعوة وسائل الإعلام الدولية لتغطية الزيارات الدينية، مما يساعد على نقل الصورة الإيجابية للعراق إلى العالم.

- تنظيم جولات إعلامية للصحفيين الدوليين لتعريفهم بالمواقع الدينية والثقافية والتاريخية.

ب. التقارير المشتركة:

- التعاون مع وكالات الأنباء العالمية لإنتاج تقارير مشتركة تعكس التنوع الثقافي والديني في العراق.

- مشاركة المحتوى الإعلامي مع القنوات الدولية لتعزيز الترويج الخارجي.

● التدريب والتطوير الإعلامي:

أ. تدريب الكوادر الإعلامية:

- تنظيم دورات تدريبية للصحفيين والإعلاميين المحليين حول كيفية تغطية الأحداث الكبرى بأسلوب احترافي وجذاب.

- تعزيز مهارات التصوير والإخراج والتحرير لدى العاملين في وسائل الإعلام.

ب. تطوير البنية التحتية الإعلامية:

- تحديث المعدات التقنية والإعلامية لضمان جودة البث والتغطية.

- إنشاء مراكز إعلامية مجهزة بأحدث التقنيات لتسهيل العمل الإعلامي خلال المناسبات الكبيرة.

● الإعلام التوعوي:

أ. حملات التوعية:

- إطلاق حملات إعلامية توعوية حول القيم الدينية والأخلاقية والتسامح والتعايش السلمي.

- إنتاج مواد إعلامية تثقيفية تبرز أهمية المشاركة في المناسبات الدينية والالتزام بالتعليمات الصحية والأمنية.

ب. الإعلانات والمحتوى الإبداعي:

- تصميم إعلانات تجارية وإبداعية تروج للمناسبات الدينية والسياحية، وتبرز الجوانب الإيجابية للعراق.

- استخدام القصص الإبداعية والفنية لتوصيل الرسائل الإعلامية بشكل مؤثر وجذاب.

● التعاون مع المؤسسات المحلية:

أ. الشراكة مع المنظمات الدينية والثقافية:

- العمل مع المنظمات الدينية والثقافية لتنظيم برامج وفعاليات إعلامية مشتركة.

- الاستفادة من خبرات المؤسسات المحلية في تقديم محتوى غني وموثوق.

ب. دعم الإعلام المستقل:

- تقديم الدعم للإعلام المستقل لتعزيز تنوع الأصوات والرؤى في التغطية الإعلامية.
- تشجيع الصحفيين المستقلين على المشاركة في التغطية من خلال توفير المنح والدعم التقني.

● النتائج المتوقعة:

- أ. تعزيز الوحدة الوطنية: من خلال التغطية الإعلامية الشاملة والمتنوعة، يمكن تعزيز الشعور بالانتماء والوحدة بين المواطنين.
- ب. تحسين الصورة الدولية للعراق: الترويج للزيارات الدينية والسياحية كمناسبات تعكس السلام والتسامح والتعايش، مما يحسن صورة العراق على الساحة الدولية.
- ج. زيادة الوعي الثقافي والديني: تعزيز فهم الجمهور المحلي والدولي للتراث الثقافي والديني للعراق.

مصادر مهمة

1. مجموعة مؤلفين، "الأضرحة والمزارات في العراق: التاريخ والتأثير"، 2015، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، يستعرض الكتاب تاريخ الأضرحة والمزارات في العراق وأثرها على السياحة الدينية والتنمية الاقتصادية.
2. محمد عمارة، "الزيارات الدينية: التراث والمعاصرة"، 2010، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، يقدم الكتاب تحليلاً للزيارات الدينية من منظور تاريخي وثقافي وتأثيرها على المجتمع والاقتصاد.
3. قاسم السامرائي، "السياحة الدينية في العراق"، 2012، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، يتناول الكتاب السياحة الدينية في العراق وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الأحزاب السياسية.. وجهة التغيير

المحاضرة الرابعة والستون

الأحزاب السياسية.. وجهة التغيير

"الأحزاب، إما؛ رافعاتٌ للتقدّم أو إقطاعاتٌ للشهوات"

د.عقيل محمود الخزعلي

تركز الديمقراطية الحديثة على مجموعة أسسٍ راسخة، تتعاطى مع التنوّع على أساس موضوعي لللائحة الحقوق والحريات، ولعل من أبرزها هو التعددية السياسية المتأصلة على قاعدة حرية الفكر والعقيدة والتعبير، حيث كان ثمار هذا المفهوم هو الفسحة الديمقراطية لتشكيل الأحزاب السياسية في إطار الدستور والتشريعات الناظمة.

لقد أثبتت التجارب الديمقراطية المختلفة أهمية الحياة الحزبية في دفع مسارات التنمية السياسية والاقتصادية لخدمة البلدان بأعتبارها - أي الأحزاب - تنظيمات يحشد فيها الأفراد المنسجمون في المبادئ والرؤى والأفكار ويستهدفون تحقيق أهداف محددة في إدارة الدولة والمجتمع، ولكن شهدت العديد من الدول - وبالأخص النامية - تحوّل الأوعية الحزبية إلى آطار للعصبية الفئوية، وإدارة للزبائنية المالية والمصلحة الانتهازية وكيان للتأمر والفساد، وهو ما حتمّ ضرورة القيام بمراجعات فكرية وقانونية لأحداث تُقلّعة نوعية في الإتجاه، لأن الحرية المطلقة للأحزاب مفسدة مطلقة!

من هنا يجيء الحديث لتناول موضوعات تتعلق بالحزب السياسي في العراق والمنظور الواجب تبنيه من أجل ضمان جعل الحياة الحزبية التعددية في العراق رافعاتٍ للترقي الوطني والتقدّم الحضاري على أساس من تنمية سياسية واعية، فعراق لا يحتاج مزيداً من ادوات التخريب والترهيب والهدم، من هو غارقٌ فيه يكفيه!

أولاً: التشريعات الحاكمة على الأحزاب

تنظم أنشطة الأحزاب السياسية وتحكمها عدة مواد دستورية وقوانين وتشريعات؛ ففي العراق على سبيل المثال فإن أهمها يتمثل بالآتي:

1. الدستور العراقي: الدستور العراقي الحالي الذي صدر في عام 2005 يحدد الأسس الرئيسية لعمل الأحزاب السياسية في البلاد. يُشير الدستور إلى حقوق وحرّيات الجمع والتنظيم السياسي.
2. قانون الأحزاب السياسية: وضعت السلطات العراقية لتنظيم عمل الأحزاب السياسية. يحدد هذا القانون الشروط اللازمة لتأسيس الأحزاب وأنشطتها وتمويلها وتنظيم انتخاباتها الداخلية وتشكيل هيكلها الداخلية.
3. قانون الانتخابات: يحدد قواعد إجراء الانتخابات في العراق، بما في ذلك القواعد المتعلقة بتأسيس القوائم الانتخابية وتمويل الحملات الانتخابية وحقوق الناخبين.
4. التشريعات الانتخابية الداخلية: قد تعتمد الأحزاب السياسية على قواعد ولوائح داخلية لتنظيم عملها الانتخابي، مثل تحديد إجراءات ترشيح المرشحين وإدارة الحملات الانتخابية.
5. لوائح وتشريعات الشفافية والحسابية: تشمل هذه اللوائح متطلبات لتقديم تقارير مالية دورية وشفافة، بما في ذلك تمويل الأحزاب وتقارير عن مصادر الدعم المالي.
6. القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان والحرّيات الأساسية: تحمي هذه القوانين حقوق الأفراد في التجمع والتنظيم السياسي، وتضمن حقوق الحرّيات الأساسية مثل حرية التعبير والتجمع والتنظيم. يعكس هذا الإطار القانوني الشامل للأحزاب السياسية في العراق جهود الحكومة العراقية لتوفير بيئة سياسية وديمقراطية تسمح بتطوير وتنشيط الحياة السياسية في البلاد. يجب على الأحزاب السياسية الالتزام بتلك التشريعات واللوائح والقوانين لضمان الشفافية والمساءلة واحترام حقوق الأفراد والتسهيل في تطوير العمل السياسي بشكل ديمقراطي ومستدام.

ثانياً: في العراق.. اي دور ووظيفة للحزب السياسي

تختلف مهمة ودور ووظيفة الحزب السياسي باختلاف وضعه سواء كان في الحكم أو في المعارضة، إذ يمكن توضيح ذلك وفقاً للآتي:

• في الحكم:

1. تنفيذ السياسات والبرامج: يتحمل الحزب السياسي المسؤولية عن تنفيذ السياسات والبرامج التي وضعها خلال حكمه.
2. إدارة الشؤون الحكومية: يقوم الحزب بإدارة الشؤون العامة للدولة بما في ذلك الاقتصاد والأمن والخدمات العامة.
3. تحقيق الأهداف والوعود: يسعى الحزب إلى تحقيق الأهداف التي وعد بها خلال حملته الانتخابية وتلبية تطلعات الناخبين.

4. بناء الإصلاحات: يمكن للحزب أن يستخدم القوانين والسياسات لتنفيذ الإصلاحات اللازمة وتحسين الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمواطنين.

● في المعارضة:

1. الرقابة والمراقبة: يقوم الحزب بمراقبة ومراجعة أداء الحكومة والتصدي لأي سياسات أو قرارات قد يرونها غير ملائمة أو غير فعّالة.

2. تقديم البدائل: يعمل الحزب على تقديم بدائل وسياسات بديلة لتلبية احتياجات المجتمع وتحسين الحياة السياسية والاقتصادية.

3. تحفيز الإصلاحات: يعمل الحزب على تحفيز الحكومة على تنفيذ الإصلاحات اللازمة وتحسين أداء الحكومة.

4. تمثيل المواطنين: يعمل الحزب على تمثيل مصالح المواطنين والدفاع عن حقوقهم في البرلمان وفي المجتمع.

بشكل عام، يتوقع من الحزب السياسي في العراق، سواء كان في الحكم أو في المعارضة، أن يكون له دور فعّال في تحقيق تطلعات المواطنين وتحسين الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي في البلاد.

● في جبهة الموالاة:

عندما يكون الحزب السياسي جزءًا من جبهة الموالاة دون أن يتولى رئاسة الحكومة، فإن دوره ومهمته تتغير بعض الشيء مقارنةً بوضعه في الحكم مباشرةً.

تفاصيل حول دور الحزب السياسي في هذه الحالة:

1. دعم الحكومة ومساندتها: يكون دور الحزب في هذه الحالة هو دعم ومساندة الحكومة القائمة، والعمل مع القوى السياسية الأخرى ضمن الجبهة لدعم سياسات الحكومة وتحقيق أهدافها.

2. العمل على تعزيز الاستقرار السياسي: يسعى الحزب إلى تحقيق الاستقرار السياسي والمؤسسي من خلال دعم الحكومة وتعزيز التعاون مع الشركاء السياسيين في جبهة الموالاة.

3. المشاركة في صنع القرار: يُعتبر الحزب جزءًا من العملية السياسية ويشارك في صنع القرارات من خلال المشاركة في الحكومة أو البرلمان أو الهيئات القرارية الأخرى.

4. تمثيل المصالح السياسية لقاعدته الشعبية: يقوم الحزب بتمثيل مصالح قاعدته الشعبية والعمل على تحقيق تطلعاتها من خلال دعم الحكومة في تنفيذ سياسات تلي حاجات الشعب.

5. الترويج للأجندة السياسية للجبهة: يعمل الحزب على الترويج للأجندة السياسية لجبهة الموالاة وضمان تنفيذها من قبل الحكومة والمؤسسات الحكومية.

وبشكل عام، يكون دور الحزب السياسي في جبهة الموالاة هو تعزيز استقرار الحكومة وتحقيق أهدافها، وتمثيل مصالح قاعدته الشعبية، ودعم السياسات الحكومية لتحقيق التقدم والاستقرار في البلاد.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي الفعال

يمكن أن تكون صيغة الهيكل التنظيمي والوظيفي لحزب سياسي تختلف اعتماداً على عدة عوامل، بما في ذلك حجم الحزب ونطاق نشاطه وأهدافه المحددة. ومع ذلك، فإن المقترح للهيكل الاسترشادي التنظيمي والوظيفي الذي يمكن أن يكون مناسباً لحزب سياسي في العراق على مستوى القيادة المركزية ومستوى وجوده في المحافظات:

أ. القيادة المركزية/ أعضاء الهيئة القيادية:

- الرئيس: المسؤول عن توجيه السياسات العامة للحزب وتمثيله في المحافل الوطنية والدولية.
- نائب الرئيس: يدعم الرئيس ويساعده في أداء مهامه.
- أمين عام: مسؤول عن إدارة الشؤون الإدارية والتنظيمية للحزب، ويمكن ان يكون الرئيس هو ذاته الامين العام للحزب.

- أعضاء: يشكلون هيئة قيادية تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها.

● الأقسام الوظيفية المركزية:

- السياسية: مسؤولة عن وضع السياسات والبرامج الحزبية.
- الإعلام والعلاقات العامة: مسؤولة عن التواصل العام وإدارة العلاقات الإعلامية.
- التنظيم والشؤون الداخلية: مسؤولة عن تنظيم هيكل الحزب وإدارة شؤون الأعضاء.
- الشؤون المالية: مسؤولة عن إدارة الأموال والموارد المالية للحزب.

ب. المحافظات:

● مكاتب الحزب في المحافظات:

- مدير المكتب: المسؤول عن إدارة شؤون المكتب وتنفيذ السياسات الحزبية على المستوى المحلي.
- أعضاء المكتب: يقومون بتنفيذ البرامج والمشاريع الحزبية وتنسيق النشاطات المحلية.
- اللجان المحلية: تشكل لجناً متخصصة لمتابعة القضايا المحلية وتنفيذ المشاريع الخاصة بالمكتب.

● الأقسام الوظيفية المحلية:

- الدعم السياسي والانتخابي: يعمل على دعم المرشحين وتنظيم حملات الحزب في المحافظة.

- العلاقات العامة والتواصل: يتعامل مع وسائل الإعلام المحلية ويسهم في بناء العلاقات مع المجتمع المحلي.

- التنظيم والشؤون الداخلية: يعمل على تنظيم أنشطة الحزب وتوجيه الأعضاء وتوسيع قاعدة الدعم المحلية.

- الشؤون المالية والإدارية: يتولى إدارة الموارد المالية للمكتب وتنظيم العمليات الإدارية اليومية. يهدف هذا الهيكل التنظيمي والوظيفي إلى تحقيق التوازن بين القيادة المركزية والتنظيم المحلي، مما يسمح للحزب باتخاذ القرارات بشكل فعال وتنفيذها بفعالية على مستوى البلاد والمحافظات. يجب أن يتم تكييف الهيكل وفقاً لاحتياجات وظروف الحزب والسياق السياسي والاجتماعي في العراق لضمان تحقيق أهدافه بنجاح.

رابعاً: منهجية الإدارة

يتطلب إدارة مكتب حزب سياسي في محافظة بالعراق منهجية شاملة ومتعددة الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار السياق السياسي والاجتماعي والثقافي الخاص بالمنطقة، وتتضمن الآتي:

1. التخطيط الاستراتيجي / تحليل البيئة السياسية:

• تحليل PESTELE: تحليل العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية والقيمية التي تؤثر على المكتب السياسي في المحافظة.

• تحليل SWOT: تقييم نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

• وضع الأهداف الاستراتيجية:

- الأهداف قصيرة الأجل: تحقيق إنجازات ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة مثل تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي.

- الأهداف طويلة الأجل: تحقيق تأثيرات دائمة مثل زيادة قاعدة الناخبين وتطوير برامج سياسية مستدامة.

2. التنظيم الداخلي:

• هيكل المكتب:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات: وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد المهام لكل عضو في المكتب.

- فرق عمل مخصصة: تشكيل فرق متخصصة (مثل فريق الاتصال، فريق الحملات الانتخابية، فريق الشؤون الاجتماعية).

● إدارة الموارد البشرية:

– توظيف وتدريب: توظيف أعضاء جدد وتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهاراتهم.

– تطوير المهارات القيادية: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتطوير مهارات القيادة.

3. التنسيق والتواصل:

● التواصل الداخلي:

– اجتماعات دورية: عقد اجتماعات دورية لمناقشة التقدم ومراجعة الأهداف.

– نظام إدارة المعلومات: استخدام نظام لإدارة المعلومات لتتبع الأنشطة والمهام.

● التواصل الخارجي:

– التواصل مع المجتمع المحلي: تنظيم فعاليات واجتماعات مع المجتمع المحلي لتعزيز الدعم الشعبي.

– التواصل مع وسائل الإعلام: بناء علاقات قوية مع وسائل الإعلام المحلية لتغطية أنشطة الحزب.

4. إدارة الحملات الانتخابية:

● التخطيط للحملة:

– تحليل الدوائر الانتخابية: دراسة الدوائر الانتخابية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل منها.

– تطوير الرسالة الانتخابية: صياغة رسالة انتخابية قوية تعبر عن رؤية الحزب وتلامس اهتمامات الناخبين.

● التنفيذ:

– إدارة فرق العمل: توزيع المهام على الفرق المختلفة ومتابعة تنفيذ الأنشطة.

– استخدام الأدوات الرقمية: الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والأدوات الرقمية لنشر الرسالة الانتخابية.

5. إدارة الموارد المالية:

● التخطيط المالي:

– إعداد الميزانية: وضع ميزانية مفصلة تشمل جميع الأنشطة والمصروفات.

– جمع التبرعات: تنظيم حملات لجمع التبرعات لضمان تمويل الأنشطة.

● الرقابة المالية:

– مراقبة النفقات: تتبع النفقات وضمان الالتزام بالميزانية.

– إعداد التقارير المالية: إعداد تقارير مالية دورية لعرضها على القيادة الحزبية.

6. إدارة الأزمات:

● التخطيط للأزمات:

– تحليل المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها.

– تدريب الفريق: تدريب الفريق على الاستجابة السريعة للأزمات.

● التنفيذ

– استجابة سريعة: اتخاذ قرارات سريعة وفعالة للتعامل مع الأزمات.

– التواصل الفعال: التواصل بوضوح مع الجمهور ووسائل الإعلام خلال الأزمات.

7. تقييم الأداء:

● مؤشرات الأداء:

– تحديد مؤشرات الأداء: وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس تقدم المكتب نحو الأهداف.

– تقييم دوري: إجراء تقييمات دورية للأداء وتقديم ملاحظات لتحسين الأداء.

● التغذية الراجعة:

– جمع الملاحظات: جمع ملاحظات من الأعضاء والناخبين لتحسين الأداء.

– إجراء التعديلات: إجراء تعديلات بناءً على التغذية الراجعة لتحسين العمليات والاستراتيجيات.

2. استخدام الأدوات والوسائل التقنية:

● أدوات التخطيط:

– برامج إدارة المشاريع: استخدام أدوات مثل Microsoft Project أو Trello لإدارة

المشاريع والمهام.

– برامج التحليل: استخدام أدوات تحليل البيانات مثل Excel أو SPSS لتحليل النتائج.

● أدوات التواصل:

– منصات التواصل الاجتماعي: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook

و Twitter للوصول إلى الجمهور.

– نظم البريد الإلكتروني: استخدام نظم البريد الإلكتروني لتنظيم التواصل الداخلي والخارجي.

● أدوات التدريب:

– منصات التعلم الإلكتروني: استخدام منصات مثل Moodle أو Coursera لتنظيم الدورات التدريبية.

– أدوات إدارة التدريب: استخدام أدوات مثل Google Classroom لإدارة ورش العمل والدورات التدريبية.

خامساً: فعالية إدارة المكاتب السياسية

تستدعي إدارة المكتب السياسي في المحافظة تنظيمًا وإشرافًا فعالين لتحقيق الأهداف السياسية والتنظيمية للحزب، وبالإمكان توضيحها وفقاً للآتي:

أ. وظيفة إدارة المكتب السياسي في المحافظة:

1. تعريف الوظيفة: الإشراف على الأنشطة السياسية والتنظيمية للحزب في المحافظة، وتنسيق الجهود بين المكتب المركزي والفروع المحلية لضمان تحقيق الأهداف السياسية والاستراتيجية.

2. الأهداف الأساسية: تعزيز الوجود الحزبي في المحافظة، بناء قاعدة دعم شعبي، تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الحزبية، وإدارة الحملات الانتخابية على المستوى المحلي.

ب. المهام الأساسية لمدير المكتب السياسي في المحافظة:

1. التخطيط الاستراتيجي:

– تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمكتب بناءً على التوجيهات المركزية.

– تحليل البيئة السياسية المحلية وتحديد الفرص والتحديات.

2. التنسيق والتواصل:

– تنسيق الأنشطة بين الفروع المحلية والمكتب المركزي.

– التواصل مع القادة المحليين وأعضاء الحزب وأصحاب المصلحة الخارجيين.

3. إدارة الحملات الانتخابية:

– تنظيم وإدارة الحملات الانتخابية المحلية.

– تطوير خطط الاتصال والاستراتيجيات الإعلامية لدعم المرشحين.

4. إدارة الموارد:

– إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية للمكتب.

– إعداد الميزانيات ومراقبة النفقات.

5. التواصل الإعلامي والعلاقات العامة:

– إدارة العلاقات مع وسائل الإعلام المحلية.

– تنظيم المؤتمرات الصحفية والفعاليات العامة.

6. التدريب والتطوير:

– تنظيم برامج تدريبية لأعضاء الحزب والمتطوعين.

– تعزيز المهارات القيادية والتنظيمية للأعضاء.

ج. العمليات الأساسية في إدارة المكتب السياسي في المحافظة:

1. عملية التخطيط الاستراتيجي:

– تحليل البيئة السياسية والاجتماعية.

– وضع الأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية.

2. عملية التنسيق والتواصل:

– تنظيم الاجتماعات الدورية مع الفروع المحلية.

– إدارة قنوات الاتصال الداخلي والخارجي.

3. عملية إدارة الحملات:

– تخطيط وتنفيذ الأنشطة الانتخابية.

– إدارة فرق العمل والمتطوعين خلال الحملات.

4. عملية إدارة الموارد:

– إعداد الميزانية وإدارة النفقات.

– توزيع الموارد البشرية والمادية بكفاءة.

5. عملية التدريب والتطوير:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية.

د. المهارات/ المهارات المطلوبة لمدير المكتب السياسي في المحافظة:

1. مهارات القيادة والإدارة:

- القدرة على توجيه وتحفيز الفرق.

- مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات.

2. مهارات التواصل:

- القدرة على التواصل الفعال مع مختلف الأطراف.

- مهارات العرض والتفاوض.

3. مهارات التخطيط والتنظيم:

- القدرة على تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية.

- مهارات إدارة الوقت وتحديد الأولويات.

4. مهارات تحليلية:

- القدرة على تحليل البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة.

- مهارات تقييم الأداء وقياس النتائج.

5. مهارات العلاقات العامة:

- القدرة على بناء والحفاظ على علاقات قوية مع وسائل الإعلام والجمهور.

- مهارات إدارة السمعة والتعامل مع الأزمات.

هـ. الأدوات والوسائل والسبل المستخدمة في إدارة المكتب السياسي في المحافظة:

1. أدوات التخطيط الاستراتيجي:

- برامج التخطيط (مثل Microsoft Project).

- خرائط ذهنية وبرامج إدارة المشاريع.

2. أدوات التواصل:

- منصات البريد الإلكتروني (مثل Outlook).
- أدوات الاجتماع الافتراضي (مثل Zoom و Microsoft Teams).

3. أدوات إدارة الحملات الانتخابية:

- برامج إدارة الحملات (مثل NationBuilder).
- أدوات تحليل البيانات الانتخابية (مثل Tableau).

4. أدوات إدارة الموارد:

- برامج إدارة الموارد المالية (مثل QuickBooks).
- برامج إدارة الموارد البشرية (مثل BambooHR).

5. أدوات التدريب والتطوير:

- منصات التعلم الإلكتروني (مثل Moodle).
 - أدوات إدارة الدورات التدريبية وورش العمل.
- و. المتطلبات الأساسية لشغل وظيفة مدير المكتب السياسي في المحافظة:

1. المؤهلات الأكاديمية:

- درجة البكالوريوس في العلوم السياسية، الإدارة العامة، أو مجال ذي صلة.
- دورات تدريبية متقدمة في القيادة والإدارة.

2. الخبرة العملية:

- خبرة سابقة في العمل السياسي أو في إدارة الحملات الانتخابية.
- خبرة في القيادة وإدارة الفرق.

3. المهارات الشخصية:

- مهارات تواصل وشخصية قوية.
- قدرة على العمل تحت الضغط وإدارة الأزمات.

4. المعرفة:

- فهم عميق للبيئة السياسية المحلية والوطنية.
- معرفة بالقوانين واللوائح الانتخابية والسياسية.

5. القدرات التقنية:

- إتقان استخدام برامج الحاسوب والأدوات الرقمية.
 - قدرة على تحليل البيانات واستخدام الأدوات التحليلية.
- تتطلب إدارة المكتب السياسي في المحافظة مجموعة متكاملة من المهارات والمعرفة والأدوات لضمان تحقيق الأهداف السياسية والتنظيمية. يتطلب الدور تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً، تنسيقاً فعالاً، وإدارة موارد ذكية، بالإضافة إلى مهارات القيادة والتواصل. من خلال تحقيق هذه المتطلبات، يمكن لمدير المكتب السياسي أن يحقق تأثيراً إيجابياً ويعزز من مكانة الحزب في المحافظة.

سادساً: مع قوانين الطبيعة البشرية

كتاب "قوانين الطبيعة البشرية" (The Laws of Human Nature) من تأليف روبرت غرين هو دراسة متعمقة في فهم السلوك البشري ودوافعه الأساسية. غرين يسلط الضوء على العديد من الجوانب النفسية والسلوكية التي تسيطر على تصرفات البشر. في هذا الكتاب، يستخدم غرين التاريخ، الفلسفة، وعلم النفس لتقديم رؤى حول الطبيعة البشرية وكيف يمكن للأفراد تحسين فهمهم وتفاعلهم مع الآخرين، وفيما يأتي ملخص عن محتويات الكتاب:

❖ مقدمة الكتاب

يبدأ غرين الكتاب بشرح هدفه الأساسي: مساعدة القراء على فهم السلوك البشري بشكل أفضل. يُبين أن معرفة الطبيعة البشرية تمنح الأفراد قوة أكبر في تفاعلاتهم اليومية وتساعدهم على تحقيق نجاح أكبر في حياتهم الشخصية والمهنية.

● الفصول الرئيسية والقوانين:

أ. قانون اللاوعي الذاتي:

- **الفكرة الأساسية:** الكثير من تصرفاتنا يتم التحكم بها من خلال دوافع لاواعية، مما يجعل فهم وتحليل هذه الدوافع أمراً ضرورياً.
- **النصائح العملية:** تطوير الوعي الذاتي من خلال التأمل ومراقبة الذات لتجنب الوقوع في فخ الأنماط السلوكية الضارة.

ب. قانون النرجسية:

- **الفكرة الأساسية:** كل شخص يحمل قدرًا من النرجسية، ولكن يجب الحذر من النرجسيين الشديدين الذين يمكن أن يضرروا بالآخرين.

- النصائح العملية: تعلم كيفية التعرف على النرجسية والتعامل معها بفعالية.
- ج. قانون دور القناع:
- الفكرة الأساسية: الناس يضعون أقنعة مختلفة حسب المواقف الاجتماعية. فهم هذه الأقنعة يمكن أن يساعد في كشف الدوافع الحقيقية للآخرين.
- النصائح العملية: تطوير مهارات قراءة لغة الجسد وفهم السياق الاجتماعي.
- د. قانون التلاعب:
- الفكرة الأساسية: التلاعب شائع في العلاقات البشرية، وهو جزء من الطبيعة البشرية.
- النصائح العملية: تعلم تقنيات التلاعب الإيجابي وتجنب الوقوع ضحية للتلاعب السلبي.
- هـ. قانون السيطرة على النفس:
- الفكرة الأساسية: القدرة على التحكم في العواطف وردود الفعل هي مفتاح النجاح.
- النصائح العملية: تطوير الانضباط الذاتي من خلال الممارسات اليومية وتقنيات إدارة الضغوط.
- و. قانون التعاطف:
- الفكرة الأساسية: التعاطف هو أداة قوية لفهم الآخرين والتواصل بفعالية.
- النصائح العملية: تحسين القدرة على الاستماع والانتباه لمشاعر واحتياجات الآخرين.
- ز. قانون التحفيز:
- الفكرة الأساسية: الناس يتحركون بدوافع داخلية معقدة. فهم هذه الدوافع يمكن أن يساعد في التأثير على سلوكهم.
- النصائح العملية: اكتشاف الدوافع الخفية للأشخاص واستخدامها لتحفيزهم بشكل فعال.
- ح. قانون وجهات النظر:
- الفكرة الأساسية: الناس يرون العالم من زوايا مختلفة بناءً على تجاربهم وقيمهم.
- النصائح العملية: توسيع وجهات النظر من خلال التعلم والانفتاح على تجارب جديدة.
- ط. قانون السلطة:
- الفكرة الأساسية: السلطة تلعب دورًا كبيرًا في العلاقات البشرية، وهي جزء لا يتجزأ من الطبيعة البشرية.
- النصائح العملية: تعلم كيفية اكتساب السلطة واستخدامها بطرق أخلاقية وفعالة.

ي. قانون التحول:

- الفكرة الأساسية: التحولات الشخصية والجماعية تحدث باستمرار. القدرة على التكيف معها مهمة للنجاح.

- النصائح العملية: تطوير المرونة الذهنية والاستعداد للتغيير.

• الأمثلة التاريخية والدراسات الحالة:

غرين يعزز نظرياته بأمثلة تاريخية ودراسات حالة من حياة شخصيات معروفة مثل الملكة إليزابيث الأولى، ومارتن لوثر كينغ جونيور، وستيف جوبز. هذه الأمثلة توضح كيف أثرت قوانين الطبيعة البشرية على تصرفاتهم وقراراتهم.

• الاستنتاج:

في نهاية الكتاب، يشجع غرين القراء على تبني رؤية واقعية للطبيعة البشرية، والاعتراف بالعيوب البشرية، والعمل على تحسين الذات من خلال فهم أعمق لسلوكيات ودوافع الآخرين. يقدم الكتاب دليلاً شاملاً للتعامل مع الناس بذكاء وتحقيق النجاح الشخصي والمهني من خلال فهم أعمق للطبيعة البشرية.

• النقاط البارزة:

- الوعي الذاتي والتحكم بالعواطف هما مفتاح النجاح.

- التعاطف وفهم دوافع الآخرين يساعدان في بناء علاقات أفضل.

- القدرة على التكيف والتحول ضرورية للتعامل مع التغيرات والمواقف المختلفة.

يعد كتاب "قوانين الطبيعة البشرية" لروبرت غرين مصدرًا ثريًا للمعرفة والتطبيق العملي لفهم وتحليل السلوك البشري، ويقدم أدوات قوية لتحسين التفاعل والتواصل مع الآخرين.

يقدم كتاب "قوانين الطبيعة البشرية" (**The Laws of Human Nature**) لروبرت غرين نظريات وأفكارًا يمكن تطبيقها بشكل فعال في السياسة والتأثير وصناعة الرأي العام، وكأمثلة تطبيقية لذلك يتم توضيح الآتي:

❖ قانون اللاوعي الذاتي:

• الفكرة الأساسية: الكثير من تصرفاتنا يتم التحكم بها من خلال دوافع لاواعية، مما يجعل فهم وتحليل هذه الدوافع أمرًا ضروريًا.

● التطبيق في السياسة وصناعة الرأي العام:

- الاستطلاعات وتحليل البيانات: يمكن للسياسيين والمستشارين استخدام استطلاعات الرأي وتحليل البيانات لاكتشاف الدوافع اللاواعية للجمهور. على سبيل المثال، فهم ما يحفز الناخبين بشكل لاواعي يمكن أن يساعد في تصميم حملات انتخابية فعالة.
- خطابات مؤثرة: صياغة خطابات تلامس المشاعر والعواطف اللاواعية لدى الجمهور لتعزيز الاتصال والتأثير.

❖ قانون النرجسية:

- الفكرة الأساسية: كل شخص يحمل قدرًا من النرجسية، ولكن يجب الحذر من النرجسيين الشديدين الذين يمكن أن يضرروا بالآخرين.
- التطبيق في السياسة وصناعة الرأي العام:
 - التواصل مع الجماهير: استخدام المعرفة بالنرجسية لتصميم رسائل سياسية تركز على الفخر الشخصي والهوية الوطنية.
 - التعامل مع الشخصيات النرجسية: في السياسة، يمكن أن يساعد فهم النرجسية في التعامل مع القادة والزعماء الذين يظهرون سمات نرجسية، مما يعزز التفاوض والتعاون.

❖ قانون دور القناع:

- الفكرة الأساسية: الناس يضعون أقنعة مختلفة حسب المواقف الاجتماعية. فهم هذه الأقنعة يمكن أن يساعد في كشف الدوافع الحقيقية للآخرين.
- التطبيق في السياسة وصناعة الرأي العام:
 - تحليل الشخصيات العامة: السياسيون والمحللون يمكنهم استخدام هذه النظرية لفهم الرسائل الخفية وراء تصريحات وأفعال الشخصيات العامة.
 - تصميم حملات تفاعلية: إنشاء حملات تعتمد على فهم القناع الاجتماعي للجمهور المستهدف، مما يجعل الرسائل أكثر فعالية وقابلة للتقبل.

❖ قانون التلاعب:

- الفكرة الأساسية: التلاعب شائع في العلاقات البشرية، وهو جزء من الطبيعة البشرية.

● التطبيق في السياسة وصناعة الرأي العام:

- إستراتيجيات الإقناع: تطوير تقنيات تلاعب إيجابية في الحملات الانتخابية للتأثير على الجمهور بطريقة أخلاقية وفعالة.
- إدارة الأزمات: استخدام تقنيات التلاعب لفهم وتخفيف تأثير الأزمات السياسية على الرأي العام.

❖ قانون السيطرة على النفس:

- الفكرة الأساسية: القدرة على التحكم في العواطف وردود الفعل هي مفتاح النجاح.
- التطبيق في السياسة وصناعة الرأي العام:
- تدريب القادة: تدريب السياسيين والقادة على التحكم في عواطفهم وتحليل مواقفهم بهدوء، مما يعزز ثقتهم ومصداقيتهم أمام الجمهور.
- إدارة الأزمات: تطوير خطط لإدارة الأزمات تركز على التحكم بالعواطف وردود الفعل للحفاظ على صورة إيجابية.

❖ قانون التعاطف:

- الفكرة الأساسية: التعاطف هو أداة قوية لفهم الآخرين والتواصل بفعالية.
- التطبيق في السياسة وصناعة الرأي العام:
- الاستماع إلى الناخبين: بناء حملات تركز على الاستماع إلى مشكلات واحتياجات الناخبين والتفاعل معها بصدق.
- بناء جسور التواصل: تعزيز التواصل مع فئات مختلفة من الجمهور من خلال إظهار التعاطف والتفهم لوجهات نظرهم.

❖ قانون التحفيز:

- الفكرة الأساسية: الناس يتحركون بدوافع داخلية معقدة. فهم هذه الدوافع يمكن أن يساعد في التأثير على سلوكهم.
- التطبيق في السياسة وصناعة الرأي العام:
- تحفيز الناخبين: تصميم رسائل انتخابية تحفز الناخبين بناءً على دوافعهم الشخصية والاجتماعية.

- تشجيع المشاركة السياسية: خلق حملات وبرامج تحفز الجمهور على المشاركة السياسية من خلال التركيز على الدوافع المشتركة مثل العدالة الاجتماعية والاقتصادية.

❖ قانون وجهات النظر:

● الفكرة الأساسية الناس يرون العالم من زوايا مختلفة بناءً على تجاربهم وقيمهم.

● التطبيق في السياسة وصناعة الرأي العام

- تحليل التوجهات: استخدام الاستطلاعات والأبحاث لفهم وجهات نظر مختلفة وتوجيه الرسائل السياسية لتتوافق معها.

- بناء سياسات شاملة: تطوير سياسات تأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المتعددة للجمهور لتحقيق قبول واسع.

❖ قانون السلطة:

● الفكرة الأساسية: السلطة تلعب دورًا كبيرًا في العلاقات البشرية.

● التطبيق في السياسة وصناعة الرأي العام:

- استراتيجيات القوة: استخدام استراتيجيات تستند إلى القوة السياسية بطرق أخلاقية لتحقيق أهداف معينة.

- إدارة النفوذ: تطوير مهارات لإدارة النفوذ والتأثير في دوائر السلطة السياسية.

❖ قانون التحول:

● الفكرة الأساسية: التحولات الشخصية والجماعية تحدث باستمرار.

● التطبيق في السياسة وصناعة الرأي العام:

- التكيف مع التغيرات: تطوير سياسات واستراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات الاجتماعية والسياسية.

- قيادة التغيير: استخدام مهارات القيادة لإحداث تغييرات إيجابية في المجتمع والسياسة.

● الأمثلة والتطبيقات العملية للقوانين:

أمثلة تاريخية

- الملكة إليزابيث الأولى: استخدمت فهمها للطبيعة البشرية والنجسية لبناء تحالفات سياسية قوية وتوجيه البلاد خلال فترة حكمها.

- مارتن لوثر كينغ جونيور: استخدم التعاطف والفهم العميق لدوافع الآخرين في حملاته لتحقيق حقوق مدنية.

● تطبيقات في السياسة المعاصرة:

- تصميم حملات انتخابية: استخدام البيانات لتحليل الناخبين وتصميم حملات تستند إلى فهم عميق لدوافعهم واحتياجاتهم.

- إدارة الأزمات: تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات تعتمد على فهم العواطف والسيطرة عليها.

- التواصل الفعال: بناء خطاب سياسي يعزز التعاطف والتفاعل الإيجابي مع الجمهور.

باتباع هذه القوانين وفهمها بعمق، يمكن للسياسيين والمستشارين تحسين استراتيجياتهم في التأثير وصناعة الرأي العام بشكل ملحوظ، مما يعزز من قدرتهم على تحقيق أهدافهم السياسية والاجتماعية.

سابعاً: منهجية تحليل الشخصية

تحليل الشخصية البشرية هو مجال متعدد التخصصات يجمع بين علم النفس، وعلم الاجتماع، والعلوم العصبية، وغيرها من العلوم. هناك عدة منهجيات حديثة تستخدم لتحليل الشخصية، ومن أبرزها منهجية النموذج العوامل الخمسة (Big Five) ومنهجية الذكاء العاطفي، ويمكن توضيحها في الملخص الآتي:

أ. نموذج العوامل الخمسة (Big Five Personality Traits): هذا النموذج هو أحد

أكثر المناهج شيوعاً ويعتمد على خمسة أبعاد رئيسية للشخصية:

- الانفتاح (Openness): يشمل الخيال، والجمالية، والمشاعر، والأفكار، والقيم.

- الاجتهاد (Conscientiousness): يتضمن الكفاءة، والانضباط الذاتي، والحرص، والطموح.

- الانبساط (Extraversion): يشمل الحماس، والحزم، والمشاركة الاجتماعية.

- التوافق (Agreeableness): يتضمن الثقة، والمودة، والألفة، والتعاون.

- العصائية (Neuroticism): تشمل القلق، والتوتر، والاندفاع، والاكتئاب.

يستخدم هذا النموذج استبيانات نفسية لقياس هذه الأبعاد الخمسة وتقييم الشخصية.

ب. الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence): الذكاء العاطفي هو القدرة على

فهم وإدارة العواطف، ويشمل عدة مكونات:

- الوعي الذاتي (Self-Awareness): القدرة على التعرف على العواطف الذاتية.

- إدارة الذات (Self-Management): القدرة على التحكم في العواطف والسلوكيات.
- الوعي الاجتماعي (Social Awareness): القدرة على فهم عواطف الآخرين والتفاعل بشكل فعال.
- إدارة العلاقات (Relationship Management): القدرة على تطوير العلاقات والحفاظ عليها.

ج. التحليل القائم على الشبكات العصبية (Neural Network Analysis): هذا المنهج يعتمد على تقنيات التعلم الآلي والشبكات العصبية لتحليل الأنماط السلوكية والنفسية، يستخدم هذا النهج بيانات متنوعة من السلوكيات اليومية، والنشاط الرقمي، والتفاعلات الاجتماعية لتحليل الشخصية.

د. التحليل القائم على اللغة (Language-Based Analysis): يستخدم هذا النهج تحليل النصوص والبيانات اللغوية (مثل منشورات وسائل التواصل الاجتماعي، والمحادثات) لفهم جوانب الشخصية. تعتمد الأدوات اللغوية على معالجة اللغة الطبيعية (NLP) وتحليل المشاعر لتقييم الشخصية.

هـ. التحليل القائم على البصمة الرقمية (Digital Footprint Analysis): هذا النهج يستفيد من البيانات الرقمية المتاحة عن الأفراد، مثل نشاط وسائل التواصل الاجتماعي، وسجلات البحث، والتفاعلات عبر الإنترنت. يستخدم هذا التحليل لمعرفة ميول الشخص واهتماماته.

❖ تطبيقات المنهجيات الحديثة:

- أ. الاستشارات النفسية: تُستخدم هذه التحليلات لتقديم استشارات نفسية أكثر دقة وفعالية.
 - ب. التوظيف: تساعد في اختيار المرشحين المناسبين للوظائف، أو إسناد المناصب.
 - ج. التسويق: تُستخدم لفهم سلوك المستهلكين وتخصيص الإعلانات.
 - د. التعليم: تُساعد في تطوير استراتيجيات تعليمية مخصصة لكل طالب.
- تعتبر هذه المنهجيات جزءاً من التطور المستمر في فهم الطبيعة البشرية وتحليل الشخصية بطرق أكثر دقة وفعالية.

❖ استخدامات تحليل الشخصية في التسويق الحكومي والسياسي الحزبي: تحليل الشخصية يلعب دوراً حيوياً في تحسين فعالية الحملات التسويقية والسياسية للحكومات والأحزاب. يمكن أن تساعد

المنهجيات الحديثة في فهم أعمق للجماهير المستهدفة وتخصيص الرسائل بشكل أكثر فعالية، وحول كيفية استخدام هذه التحليلات في التسويق الحكومي والسياسي الحزبي:

أ. تخصيص الرسائل السياسية:

- **استهداف الجمهور:** من خلال تحليل البيانات الشخصية والسلوكية للناخبين، يمكن للأحزاب السياسية والحملات الانتخابية تخصيص رسائلها لتلبية احتياجات واهتمامات مختلفة للجماهير المتنوعة. يمكن استخدام نماذج العوامل الخمسة لفهم ما يجذب الناخبين المختلفين وتخصيص الرسائل لتكون أكثر جاذبية لهم.

- **تحليل اللغة:** باستخدام أدوات تحليل اللغة، يمكن للحملات تحليل المنشورات والمحادثات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لفهم القضايا التي تمم الناخبين وصياغة رسائل تتحدث مباشرة إلى مخاوفهم واهتماماتهم.

ب. إدارة الصورة العامة والسياسات:

- **تطوير السياسات:** من خلال فهم العواطف والمواقف العامة عبر تحليل البصمة الرقمية، يمكن للحكومات تطوير سياسات وبرامج تلي احتياجات المواطنين بشكل أفضل، مما يزيد من رضاهم وثقتهم بالحكومة.

- **إدارة الأزمات:** في أوقات الأزمات، يمكن استخدام الذكاء العاطفي لفهم مشاعر الجمهور والاستجابة بطريقة تُظهر التعاطف والفهم، مما يساعد في إدارة الصورة العامة للحكومة أو الحزب بشكل أفضل.

ج. تحسين الحملات الانتخابية:

- **التواصل الشخصي:** باستخدام التحليل القائم على الشبكات العصبية والبيانات السلوكية، يمكن للحملات الانتخابية تخصيص رسائلهم وتواصلهم لكل فرد من الناخبين، مما يزيد من احتمال التأثير على قرار التصويت.

- **الاستهداف الجغرافي:** باستخدام البيانات التحليلية، يمكن للأحزاب تحديد المناطق الجغرافية ذات الاهتمام المشترك وتخصيص الجهود الدعائية والتواصلية لتلك المناطق.

د. تحفيز المشاركة السياسية:

- التفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي: من خلال تحليل السلوك على وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن للحكومات والأحزاب تصميم استراتيجيات تفاعلية تشجع على المشاركة السياسية والنقاش العام.

- الأحداث الافتراضية: استخدام البيانات لتحديد أفضل الأوقات والموضوعات لعقد الأحداث الافتراضية التي تحظى باهتمام الجمهور.

هـ. تحسين الخدمات العامة:

- تصميم حملات التوعية: باستخدام تحليل الشخصية، يمكن للحكومات تصميم حملات توعية تلبي احتياجات واهتمامات المواطنين بشكل فعال. على سبيل المثال، يمكن للحملات الصحية أن تكون موجهة بشكل أفضل لتناسب احتياجات الفئات المختلفة.

- تقديم الخدمات: من خلال تحليل ردود الفعل والاقتراحات عبر البصمة الرقمية، يمكن للحكومات تحسين تقديم الخدمات العامة وجعلها أكثر ملاءمة للمواطنين.

❖ أمثلة عملية:

أ. حملة انتخابية ناجحة: استخدمت حملة أوباما في انتخابات 2012 تحليل البيانات الشخصية لتخصيص رسائل البريد الإلكتروني والدعوات الشخصية بناءً على اهتمامات الناخبين، مما ساهم في زيادة التفاعل والتصويت.

ب. توعية صحية: استخدمت حكومة نيوزيلندا تحليل الشخصية لتصميم حملات توعية صحية فعالة خلال جائحة كوفيد-19، موجهة للشباب بشكل خاص من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

ج. إدارة الأزمات: استخدمت الحكومة البريطانية تحليل العواطف عبر وسائل التواصل الاجتماعي لفهم ردود فعل الجمهور خلال أزمة البريكست وتعديل استراتيجيات التواصل بناءً على تلك التحليلات.

باختصار، يمكن لتحليل الشخصية أن يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز فعالية التسويق الحكومي والسياسي، مما يساعد في توجيه الرسائل بشكل أفضل وتحسين التفاعل والثقة بين الحكومة أو الحزب السياسي والجمهور. ان توظيف تحليل الشخصية في العراق يمكن أن يكون أداة قوية لتحسين فعالية الحملات الإعلامية للحكومة والأحزاب السياسية.

❖ المكتب الإعلامي في مؤسسات الحكومة:

أ. تخصيص الرسائل الإعلامية:

- **تحليل الجمهور:** استخدام أدوات تحليل البيانات لفهم التركيبة الديموغرافية، والاهتمامات، والمخاوف الخاصة بالمواطنين في مختلف المناطق. يمكن استخدام نماذج العوامل الخمسة لتحليل هذه البيانات وتخصيص الرسائل لتناسب كل مجموعة.

- **تحليل اللغة:** من خلال تحليل اللغة المستخدمة في وسائل التواصل الاجتماعي والمشاركات العامة، يمكن للمكتب الإعلامي تحديد القضايا الأكثر أهمية للمواطنين وتوجيه الرسائل الحكومية لتلك القضايا.

ب. تحسين التواصل أثناء الأزمات:

- **الذكاء العاطفي:** استخدام أدوات تحليل المشاعر لفهم ردود الفعل العامة على السياسات أو الأحداث الطارئة. يساعد ذلك في صياغة رسائل أكثر تعاطفًا وفعالية للتواصل مع المواطنين في أوقات الأزمات.

- **إدارة الشائعات:** باستخدام التحليل اللغوي والتعلم الآلي، يمكن التعرف على الشائعات والأخبار الكاذبة بسرعة والرد عليها بفعالية قبل أن تنتشر بشكل واسع.

ج. تطوير حملات التوعية:

- **تصميم حملات مخصصة:** استنادًا إلى تحليل البيانات الشخصية، يمكن تصميم حملات توعية صحية، وتعليمية، واجتماعية تستهدف الفئات المختلفة بشكل مباشر، مثل الشباب، وكبار السن، وسكان المناطق الريفية.

- **استخدام الوسائل الرقمية:** الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية للوصول إلى جمهور واسع وبطرق مبتكرة، مثل الفيديوهات التفاعلية، والإنفوغراف، والبودكاست.

د. تقييم وتحسين الخدمات العامة:

- **تحليل البصمة الرقمية:** جمع البيانات من منصات الخدمة الرقمية والمواقع الحكومية لتحليل ردود الفعل والاقتراحات من المواطنين، يمكن استخدام هذه البيانات لتحسين جودة الخدمات العامة وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل.

❖ المكتب الإعلامي لحزب سياسي:

أ. استهداف الناخبين:

- **تقسيم الجمهور:** استخدام نماذج تحليل البيانات لتقسيم الجمهور إلى فئات مختلفة بناءً على اهتماماتهم، وتوجهاتهم السياسية، واحتياجاتهم. يمكن تخصيص الرسائل الانتخابية لتناسب كل فئة بشكل أفضل.

- **تحليل السلوك الانتخابي:** من خلال دراسة البيانات السلوكية والتفاعلية للناخبين عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية، يمكن تصميم حملات انتخابية موجهة وفعالة.

ب. بناء صورة الحزب:

- **تحليل العواطف:** استخدام أدوات تحليل المشاعر لفهم كيفية استقبال الجمهور لرسائل وسياسات الحزب. يمكن تعديل الاستراتيجيات الإعلامية بناءً على هذه التحليلات لتحسين الصورة العامة للحزب.

- **إدارة العلاقات العامة:** التواصل بشكل فعال مع وسائل الإعلام والمؤثرين الرقميين لتعزيز رسالة الحزب وبناء تحالفات إعلامية استراتيجية.

ج. تطوير الاستراتيجيات الانتخابية:

- **التواصل الشخصي:** تخصيص الرسائل والتواصل الشخصي مع الناخبين من خلال استخدام البيانات الشخصية. يمكن استخدام البريد الإلكتروني الموجه، والرسائل النصية، والاتصالات الهاتفية المستهدفة.

- **استخدام الأحداث الافتراضية:** تنظيم أحداث افتراضية موجهة لمجموعات محددة من الناخبين بناءً على اهتماماتهم وقضاياهم، مثل مناقشات السياسة الصحية للشباب أو القضايا الاقتصادية لأصحاب الأعمال الصغيرة.

د. تحفيز المشاركة السياسية:

- **التفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي:** تصميم استراتيجيات تفاعلية تشجع على المشاركة السياسية والنقاش العام. يمكن استخدام حملات تحديات، واستطلاعات الرأي، والمحادثات المباشرة (Live Chats) لتحفيز المشاركة.

- **التواصل المستمر:** الحفاظ على تواصل مستمر مع الناخبين عبر نشرات دورية، ومشاركات منتظمة على وسائل التواصل الاجتماعي، وتحديثات حول السياسات والمواقف الحزبية.

❖ الخطوات العملية لتطبيق هذه المنهجيات:

- بناء فريق متخصص: تشكيل فريق من خبراء تحليل البيانات، وعلماء النفس، ومختصي الإعلام الرقمي للعمل على جمع وتحليل البيانات.
- تطوير بنية تحتية تقنية: استخدام أدوات وبرامج تحليل البيانات والشبكات العصبية، والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الشخصية والسلوكية.
- التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين في مجال تحليل البيانات وتخصيص الرسائل.
- التعاون مع الجهات الأكاديمية: التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث للاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تحليل البيانات وتطوير استراتيجيات الإعلام.
- التقييم المستمر: تقييم فعالية الاستراتيجيات الإعلامية بشكل دوري وتعديلها بناءً على النتائج والتحليلات المستمرة.

❖ الخطوات الشاملة لتنظيم استخدام تحليل الشخصية:

أ. تحديد الأهداف والاستراتيجية:

- تحديد الأهداف: تحديد الأهداف المحددة من استخدام تحليل الشخصية مثل تحسين التواصل مع المواطنين، زيادة فعالية الحملات الانتخابية، تعزيز صورة الحكومة أو الحزب.
- تطوير الاستراتيجية: وضع استراتيجية شاملة تتضمن كيفية استخدام البيانات الشخصية والسلوكية لتحقيق الأهداف المحددة.

ب. بناء فريق متخصص:

- توظيف الخبراء: توظيف فريق متعدد التخصصات يشمل علماء البيانات، علماء النفس، مختصي التسويق الرقمي، ومحلي السلوك.
- تدريب الموظفين: توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين في مجال تحليل البيانات وتخصيص الرسائل.

ج. جمع البيانات وتحليلها:

- مصادر البيانات: تحديد مصادر البيانات مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الاستطلاعات، الاستبيانات، والتفاعلات الرقمية.

- أدوات التحليل: استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة مثل معالجة اللغة الطبيعية (NLP)، والشبكات العصبية، وبرامج تحليل المشاعر.

- تحليل البيانات: تحليل البيانات لتحديد الأنماط السلوكية والشخصية وتخصيص الرسائل بناءً على هذه التحليلات.

د. تطوير البنية التحتية التقنية:

- البرمجيات والأدوات: اختيار البرمجيات والأدوات المناسبة لتحليل البيانات مثل R، Python، أدوات التعلم الآلي، وأدوات تحليل الوسائط الاجتماعية.

- البيانات الضخمة: إعداد بنية تحتية لتخزين ومعالجة البيانات الضخمة بشكل فعال.

هـ. تصميم الحملات التفاعلية:

- تخصيص الرسائل: تصميم رسائل مخصصة تناسب اهتمامات واحتياجات مختلف شرائح الجمهور.

- التفاعل الرقمي: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الرقمية لتعزيز التفاعل والمشاركة من قبل الجمهور.

و. التقييم والتحسين المستمر:

- مراقبة الأداء: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم فعالية الحملات الإعلامية.

- تحليل النتائج: تحليل نتائج الحملات وتحديد النجاحات والإخفاقات.

- تحسين الاستراتيجية: تعديل وتحسين الاستراتيجية بناءً على التحليلات المستمرة والنتائج الفعلية.

❖ المتطلبات الشاملة لتنظيم العملية:

أ. الدعم المؤسسي:

- الدعم القيادي: الحصول على دعم من القيادة العليا للحكومة أو الحزب لتبني استخدام تحليل الشخصية.

- السياسات والإجراءات: تطوير سياسات وإجراءات واضحة تنظم جمع وتحليل البيانات واستخدامها بشكل أخلاقي وقانوني.

ب. البنية التحتية التقنية:

- أنظمة إدارة البيانات: استخدام أنظمة متقدمة لإدارة البيانات تخزين وتعالج البيانات بشكل آمن وفعال.

- الأمن السيبراني: ضمان حماية البيانات من الاختراقات والانتهاكات من خلال استخدام أنظمة الأمن السيبراني المتقدمة.

ج. التدريب والتطوير:

- ورش العمل: تنظيم ورش عمل تدريبية للموظفين لتعزيز فهمهم لاستخدامات تحليل الشخصية وأدوات التحليل.

- برامج التعليم المستمر: توفير برامج تعليم مستمر للموظفين لمواكبة التطورات الجديدة في مجال تحليل البيانات.

د. التعاون والشراكات:

- التعاون مع الأكاديميات: التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث للاستفادة من الخبرات الأكاديمية والبحثية.

- الشراكات مع الشركات التقنية: إقامة شراكات مع شركات التكنولوجيا المتخصصة للحصول على الأدوات والتقنيات الحديثة.

هـ. القوانين والأخلاقيات:

- الامتثال القانوني: التأكد من أن جميع الأنشطة تتماشى مع القوانين المحلية والدولية المتعلقة بحماية البيانات وحقوق الخصوصية.

- الممارسات الأخلاقية: الالتزام بالممارسات الأخلاقية في جمع وتحليل واستخدام البيانات الشخصية لضمان الثقة العامة.

و. التواصل الفعال:

- التواصل الداخلي: التأكد من أن جميع الأقسام والموظفين على دراية بالأهداف والاستراتيجيات المتبعة واستخداماتهم.

- التواصل الخارجي: التواصل مع الجمهور بشفافية حول كيفية استخدام البيانات لتعزيز الثقة والمشاركة.

❖ تطبيق الخطوات والمتطلبات:

لتنفيذ هذه الخطوات والمتطلبات بشكل فعال، يمكن اتباع خارطة الطريق التالية:

أ. المرحلة الأولى/ التحضير والتخطيط:

- تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجية.
- توظيف الخبراء وتدريب الموظفين.
- بناء البنية التحتية التقنية.

ب. المرحلة الثانية/ التنفيذ:

- جمع البيانات من المصادر المختلفة.
- تحليل البيانات باستخدام الأدوات المناسبة.
- تصميم وتنفيذ الحملات التفاعلية.

ج. المرحلة الثالثة/ التقييم والتحسين:

- مراقبة الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تحليل النتائج وتحديد النجاحات والإخفاقات.
- تحسين الاستراتيجية والحملات بناءً على التحليلات المستمرة.

❖ التقنيات والبرامج المساعدة

يستدعي توظيف التقنيات والبرامج المعلوماتية والرقمية الذكية في تحليل الشخصية لتعزيز فعالية الحملات الإعلامية والسياسية الاستعانة بأدوات متقدمة ومتنوعة، فيما يأتي توضيح عن التقنيات والبرامج التي يمكن استخدامها في هذا المجال:

أ. تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analysis)

● أدوات وتقنيات:

- **Hadoop**: إطار عمل لمعالجة البيانات الضخمة عبر الحوسبة الموزعة.
- **Spark**: محرك تحليل بيانات سريع ومرن للبيانات الضخمة.
- **NoSQL Databases** (مثل **MongoDB** و **Cassandra**): قواعد بيانات مرنة وقابلة للتوسع للتعامل مع البيانات غير المنظمة.

ب. معالجة اللغة الطبيعية (NLP)

• أدوات وتقنيات:

– **NLTK (Natural Language Toolkit)**: مكتبة في Python توفر أدوات لمعالجة اللغة الطبيعية.

– **SpaCy**: مكتبة Python قوية وسريعة لمعالجة اللغة الطبيعية.

– **Gensim**: مكتبة لنمذجة المواضيع وتحليل النصوص.

– **Google Cloud Natural Language API**: خدمة سحابية لتحليل النصوص واستخراج المشاعر والكيانات.

ج. تحليل المشاعر (Sentiment Analysis)

• أدوات وتقنيات:

– **TextBlob**: مكتبة Python لمعالجة النصوص وتحليل المشاعر.

– **VADER (Valence Aware Dictionary and Sentiment**

Reasoner): أداة Python متخصصة في تحليل المشاعر على وسائل التواصل الاجتماعي.

– **SentiStrength**: أداة لتحليل قوة المشاعر في النصوص القصيرة.

د. الشبكات العصبية والتعلم الآلي (Neural Networks and Machine Learning)

• أدوات وتقنيات:

– **TensorFlow**: مكتبة مفتوحة المصدر من Google لبناء نماذج التعلم العميق.

– **Keras**: واجهة برمجية تطبيقات عالية المستوى لبناء وتدريب نماذج الشبكات العصبية.

– **PyTorch**: مكتبة للتعلم العميق من Facebook AI Research (FAIR).

– **scikit-learn**: مكتبة Python للتعلم الآلي توفر أدوات للتصنيف، والتراجع، والتجميع.

هـ. تحليل الشبكات الاجتماعية (Social Network Analysis)

● أدوات وتقنيات:

– **Gephi**: أداة مفتوحة المصدر لتصوير وتحليل الشبكات.

– **NodeXL**: أداة تحليل الشبكات الاجتماعية المتكاملة مع Excel.

– **NetworkX**: مكتبة Python لإنشاء وتحليل بنى الشبكات المعقدة.

و. أدوات إدارة البيانات وتصورها (**Data Management and**

(Visualization

● أدوات وتقنيات:

– **Tableau**: أداة قوية لتصوير البيانات وإنشاء لوحات معلومات تفاعلية.

– **Power BI**: خدمة تحليل بيانات من Microsoft توفر أدوات لتصوير البيانات وإعداد التقارير.

– **D3.js**: مكتبة JavaScript لإنشاء تصورات بيانات تفاعلية على الويب.

ز. أدوات التواصل الرقمي وإدارة الحملات (**Digital Communication and**

(Campaign Management

● أدوات وتقنيات:

– **Hootsuite**: منصة لإدارة وسائل التواصل الاجتماعي تسمح بجدولة المنشورات وتتبع الأداء.

– **Sprout Social**: أداة لإدارة وسائل التواصل الاجتماعي وتحليل التفاعل.

– **HubSpot**: منصة تسويقية تقدم أدوات لإدارة الحملات الرقمية وتحليلها.

– **Mailchimp**: أداة لإدارة حملات البريد الإلكتروني وتتبع الأداء.

ح. أدوات التحليل التنبئي (**Predictive Analytics**

● أدوات وتقنيات:

– **IBM Watson Analytics**: منصة تحليل بيانات توفر أدوات للتحليل التنبئي واستخراج المعرفة.

– **RapidMiner**: منصة تحليل البيانات توفر أدوات للتحليل التنبئي والنمذجة.

– **SAS Analytics**: مجموعة أدوات متكاملة لتحليل البيانات والتنبؤ.

ط. أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM)

• أدوات وتقنيات:

- **Salesforce**: منصة CRM رائدة توفر أدوات لإدارة علاقات العملاء وتحليل البيانات.
- **Zoho CRM**: نظام CRM شامل يقدم أدوات لإدارة العملاء وتحليل البيانات.
- **HubSpot CRM**: نظام CRM مجاني يوفر أدوات لتحليل بيانات العملاء وإدارة العلاقات.

❖ كيفية تطبيق هذه الأدوات في السياق العراقي:

أ. جمع البيانات:

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية لجمع بيانات الجمهور.
- الاستفادة من البيانات الحكومية والمصادر الأخرى لتحليل الجمهور.

ب. تحليل البيانات:

- استخدام أدوات مثل Hadoop و Spark لمعالجة البيانات الضخمة.
- تطبيق تقنيات NLP لتحليل النصوص واستنباط الأنماط السلوكية.
- استخدام أدوات تحليل المشاعر لفهم توجهات الجمهور.

ج. تصميم الحملات:

- استخدام منصات مثل HubSpot و Mailchimp لإدارة وتخصيص حملات التواصل.
- الاستفادة من أدوات التصور مثل Tableau لإنشاء تقارير ولوحات معلومات تساعد في اتخاذ القرارات.

د. التفاعل والتواصل:

- إدارة حسابات وسائل التواصل الاجتماعي باستخدام Hootsuite أو Sprout Social لتعزيز التفاعل.

- استخدام أدوات CRM مثل Salesforce لإدارة علاقات العملاء وتحليل تفاعلاتهم.

هـ. التقييم والتحسين:

- تطبيق أدوات التحليل التنبئي مثل IBM Watson Analytics لتقييم فعالية الحملات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

- استخدام منصات إدارة البيانات وتصورها لتقييم النتائج وتحسين الاستراتيجيات بشكل مستمر .
يمكن الاستعانة بشركات متخصصة توفر خدمات تحليل البيانات، وتحليل المشاعر، وإدارة الحملات الرقمية، ومنها:

● شركات عالمية متخصصة:

أ. IBM:

- الخدمات المقدمة: تقدم IBM خدمات تحليل البيانات الضخمة، التحليل التنبئي، ومعالجة اللغة الطبيعية (NLP) من خلال منصتها IBM Watson Analytics.
- المزايا: تقدم حلول متكاملة تشمل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والتصورات البيانية.
- الموقع الإلكتروني: [IBM](https://www.ibm.com)

ب. Google Cloud:

- الخدمات المقدمة: توفر Google Cloud مجموعة من الأدوات لتحليل البيانات ومعالجة اللغة الطبيعية مثل Google Cloud Natural Language API وBigQuery.
- المزايا: سهولة التكامل مع الأدوات الأخرى وسهولة الاستخدام.

- الموقع الإلكتروني: [Google Cloud](https://cloud.google.com)

ج. Microsoft Azure:

- الخدمات المقدمة: تقدم Microsoft Azure خدمات تحليل البيانات، والتعلم الآلي، وتحليل المشاعر من خلال Azure Machine Learning و Azure Cognitive Services.
- المزايا: تكامل ممتاز مع أدوات Microsoft الأخرى وبيئة سحابية آمنة.

- الموقع الإلكتروني: [Microsoft Azure](https://azure.microsoft.com)

د. Salesforc:

- الخدمات المقدمة: يوفر Salesforce أدوات لإدارة علاقات العملاء (CRM) وتحليل البيانات والتنبؤات من خلال منصتها Salesforce Einstein Analytics.

- المزايا: منصات متكاملة لإدارة علاقات العملاء وتحليل البيانات.

- الموقع الإلكتروني: [Salesforce](https://www.salesforce.com) (Salesforce) هـ.
- SAS:
- الخدمات المقدمة: تقدم SAS مجموعة من الأدوات لتحليل البيانات والتنبؤ وإدارة الحملات.
- المزايا: حلول متقدمة للتحليل التنبئي والتصورات البيانية.
- الموقع الإلكتروني: [SAS](https://www.sas.com) (SAS)
- شركات محلية وإقليمية في العراق والشرق الأوسط:
- أ. (Arabian Advanced Systems (Naseej)
- الخدمات المقدمة: توفر خدمات تحليل البيانات، وإدارة المحتوى الرقمي، والحلول السحابية.
- المزايا: خبرة في تقديم الحلول التقنية في الشرق الأوسط.
- الموقع الإلكتروني: [Naseej](https://www.naseej.com) (Naseej)
- ب. iMENA Group
- الخدمات المقدمة: تقدم حلول تقنية متنوعة تشمل تحليل البيانات والتسويق الرقمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- المزايا: خبرة واسعة في السوق المحلي والإقليمي.
- الموقع الإلكتروني: [iMENA Group](https://www.imena.com) (iMENA Group)
- ج. KPI Digital
- الخدمات المقدمة: توفر خدمات تحليل البيانات، وتحليل المشاعر، وتطوير استراتيجيات التسويق الرقمي.
- المزايا: خبرة في تقديم حلول تحليل البيانات للشركات والحكومات.
- الموقع الإلكتروني: [KPI Digital](https://www.kpidigital.com) (KPI Digital)
- د. JMR Infotech
- الخدمات المقدمة: توفر خدمات تحليل البيانات، والتعلم الآلي، وإدارة العلاقات مع العملاء.
- المزايا: حلول متكاملة مخصصة لاحتياجات السوق المحلي والإقليمي.
- الموقع الإلكتروني: [JMR Infotech](http://www.jmrinfotech.com) (JMR Infotech)

● خطوات التعاون مع الشركات المتخصصة:

أ. تحديد الاحتياجات والأهداف:

- تحليل داخلي: تحديد الأهداف المحددة التي ترغب الحكومة أو الحزب في تحقيقها باستخدام تحليل الشخصية، مثل تحسين تفاعل الجمهور، زيادة فعالية الحملات الانتخابية، أو تعزيز الصورة العامة.

- تحديد المتطلبات: تحديد المتطلبات الفنية والوظيفية للمشروع، مثل نوع البيانات المطلوب جمعها، الأدوات والتقنيات المرغوب استخدامها، والجداول الزمنية.

ب. البحث عن الشركات المتخصصة:

- البحث والتقييم: البحث عن الشركات المتخصصة في تحليل البيانات وتحليل الشخصية وتقييم قدراتها وخبراتها السابقة.

- العروض والاقتراحات: طلب عروض واقتراحات من الشركات المرشحة وتقييمها بناءً على المعايير المحددة.

ج. التواصل والتفاوض:

- اجتماعات تمهيدية: عقد اجتماعات مع الشركات المرشحة لمناقشة الاحتياجات والأهداف والتحديات المحتملة.

- مناقشة الميزانية: التفاوض على التكلفة والميزانية المتاحة للمشروع، وضمان توافقها مع الأهداف المحددة.

د. الاتفاق والتعاقد:

- توقيع العقود: توقيع عقود واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات والأهداف والجداول الزمنية والتكاليف.

- ضمان الامتثال: التأكد من أن العقود تشمل بنود الامتثال للقوانين المحلية والدولية المتعلقة بحماية البيانات وحقوق الخصوصية.

هـ. تنفيذ المشروع:

- بناء البنية التحتية: العمل مع الشركة المختارة لبناء البنية التحتية التقنية اللازمة لجمع وتحليل البيانات.

- جمع البيانات: بدء عملية جمع البيانات من المصادر المحددة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الاستطلاعات، والاستبيانات.

- تحليل البيانات: استخدام الأدوات والتقنيات المتفق عليها لتحليل البيانات وتحديد الأنماط السلوكية والشخصية.

و. تصميم الحملات وتنفيذها:

- تصميم الرسائل: تخصيص الرسائل والحملات الإعلامية بناءً على نتائج التحليل لتلبية احتياجات واهتمامات الجمهور المستهدف.

- تنفيذ الحملات: إطلاق الحملات الإعلامية عبر القنوات المختلفة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، والإعلانات الرقمية.

ز. التقييم والتحسين المستمر:

- مراقبة الأداء: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم فعالية الحملات الإعلامية.

- تحليل النتائج: تحليل نتائج الحملات وتحديد النجاحات والإخفاقات.

- تحسين الاستراتيجية: تعديل وتحسين الاستراتيجية والحملات بناءً على التحليلات المستمرة والنتائج الفعلية.

• نصائح للتعاون الناجح:

أ. الشفافية والاتصال المفتوح: ضمان وجود قنوات اتصال مفتوحة وشفافة بين جميع الأطراف المشاركة في المشروع.

ب. التكيف مع التغييرات: الاستعداد للتكيف مع التغييرات والتحديات في التقنية والمتطلبات.

ج. التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لضمان استيعابهم للأدوات والتقنيات الجديدة.

د. الالتزام بالمواعيد النهائية: ضمان الالتزام بالجدول الزمني المحددة وتقديم التقارير الدورية حول تقدم المشروع.

ثامناً: منهجية شاملة لتطوير وتدريب الكوادر القيادية في الحزب

يستلزم النضج السياسي الديمقراطي الحديث، قيام الأحزاب بصياغة برامج التدريب وتأهيل أعضائها وخصوصاً الملاكات القيادية والمسؤولة، ويتم ذلك من خلال أنتهاج المسار الآتي:

أ. تحديد الاحتياجات: تقييم الاحتياجات التدريبية للكوادر القيادية في المركز والمحافظات، وذلك من خلال مقابلات فردية واستطلاعات رأي وتحليل الأداء السابق.

ب. وضع خطة تدريبية: الاستناد إلى نتائج التقييم لوضع خطة تدريبية شاملة تشمل المواضيع الرئيسية التي يحتاجها القادة في المركز والمحافظات، مثل القيادة، والاتصالات، والتنظيم، وإدارة المشاريع.

ج. تنفيذ البرامج التدريبية:

- تنظيم دورات تدريبية منتظمة في المركز والمحافظات لتغطية المواضيع المحددة في الخطة التدريبية.
- استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التدريبية مثل الورش العملية، والمناقشات، والمحاضرات التفاعلية، وتبادل الخبرات.

د. توجيه ومتابعة:

- بتوجيه المشاركين بعد انتهاء الدورات لتطبيق المهارات والمفاهيم المكتسبة في العمل اليومي.
- متابعة تقدم القادة وتقييم استخدامهم للمهارات الجديدة وتقديم الدعم اللازم لهم.
هـ. تبادل الخبرات والتجارب: تنظيم جلسات تبادل الخبرات بين القادة في المركز والمحافظات لتعزيز التعلم المستمر وتبادل الأفكار والتجارب الناجحة.

و. التقييم والتحسين المستمر:

- تقييم نتائج البرامج التدريبية وتحديث الخطط التدريبية بانتظام وفقاً للاحتياجات المتغيرة.
- الاستماع إلى ملاحظات القادة واستفد من تقييماتهم لتحسين جودة البرامج التدريبية في المستقبل.

تاسعاً: المؤهلات المطلوبة للمكتب السياسي في المحافظة

ان قيادة الحزب وإدارة مكاتبه في المحافظات العراقية تتطلب مجموعة متنوعة من المعارف والمهارات والتوجهات الذهنية لضمان أداء فعال وناجح، فيما يأتي توضيح لهذه المعارف والمهارات والتوجهات:

● المعارف:

أ. المعرفة بالسياسة والقانون الانتخابي: فهم عميق للسياسة والنظام القانوني الانتخابي في العراق لتنظيم النشاطات والانتخابات بشكل قانوني وفعال.

ب. المعرفة بالواقع السياسي والاجتماعي: دراية بالوضع السياسي والاجتماعي في المحافظات العراقية لضبط استراتيجيات الحزب والرد على التحديات بفعالية.

ج. المعرفة بالتحديات الاقتصادية والتنموية: فهم للتحديات الاقتصادية والتنموية المحلية والوطنية وتحديد السياسات والبرامج المناسبة للتعامل معها.

● المهارات:

- أ. مهارات الاتصال والتواصل: قدرة على التواصل الفعّال مع الجمهور والمسؤولين والمنظمات الأخرى لتحقيق التفاهم وبناء الشراكات.
- ب. مهارات القيادة والإدارة: القدرة على قيادة الفريق وتحفيزه وتوجيهه نحو تحقيق أهداف الحزب والمكتب في المحافظة.
- ج. مهارات التخطيط والتنظيم: القدرة على وضع خطط استراتيجية وتنظيم النشاطات والفعاليات بشكل فعّال وفقاً لأهداف الحزب.
4. مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات: القدرة على التعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل فعّال واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

● التوجهات الذهنية:

- أ. الالتزام والعمل الجاد: التفاني في خدمة الحزب والمساهمة في تحقيق أهدافه بالعمل الجاد والمثابرة.
- ب. المرونة والتكيف: القدرة على التكيف مع التغيرات والظروف المتغيرة بسرعة ومرونة لتحقيق النجاح.
- ج. التفكير الاستراتيجي: القدرة على التفكير بعقلانية واستراتيجية لتحليل الوضع وتحديد الأولويات وتنفيذ الخطط بفعالية.
- د. القيادة النموذجية: توجيه الفريق بمثالية وأخذ المبادرة في تحقيق الأهداف وتعزيز روح الفريق والتعاون. تتطلب إدارة مكاتب الحزب في المحافظات العراقية تتطلب مجموعة متنوعة من المعارف والمهارات والتوجهات الذهنية لضمان نجاح أنشطة الحزب وتحقيق أهدافه بفعالية. باستخدام هذه المواهب بشكل متكامل، يمكن تعزيز التأثير السياسي والاجتماعي والاقتصادي للحزب في المحافظات وتعزيز تمثيله وقيادته في الساحة السياسية المحلية والوطنية.

عاشراً: صناعة المبادرات والبرامج السياسية

يتطلب النجاح في إدارة مكتب حزب سياسي في إحدى المحافظات تنفيذ مجموعة من المبادرات والبرامج والأنشطة والمشروعات التي تعزز من وجود الحزب وتحقق أهدافه الاستراتيجية، وفيما يأتي تبيان لهذه المبادرات والبرامج والأنشطة والمشروعات:

● المبادرات:

1. مبادرة تعزيز التواصل المجتمعي:

- الوصف: تهدف إلى بناء علاقات قوية مع مختلف فئات المجتمع المحلي.

- التفاصيل:

- لقاءات مجتمعية: تنظيم لقاءات دورية مع المواطنين للاستماع إلى آرائهم ومشاكلهم.

- فعاليات مجتمعية: المشاركة في الفعاليات المحلية لتعزيز التواصل مع السكان.

- مكاتب استشارية: إنشاء مكاتب استشارية في الأحياء لتقديم المشورة والدعم.

2. مبادرة الشفافية والمساءلة:

- الوصف: تعزيز الشفافية والمساءلة في عمل الحزب.

- التفاصيل:

- تقارير دورية: نشر تقارير دورية عن الأنشطة والميزانيات.

- جلسات استماع: عقد جلسات استماع للمواطنين لتقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم.

- لجان رقابية: تشكيل لجان رقابية مستقلة لمراقبة أداء الحزب.

3. مبادرة دعم الشباب والمرأة:

- الوصف: تعزيز مشاركة الشباب والمرأة في الحياة السياسية.

- التفاصيل:

- برامج تدريبية: تقديم برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية للشباب والنساء.

- منتديات شبابية ونسائية: تنظيم منتديات لطرح قضاياهم ومناقشتها.

- مبادرات توظيف: دعم مبادرات توظيف الشباب والنساء في المناصب القيادية داخل الحزب.

• البرامج:

1. برنامج التثقيف السياسي:

- الوصف: يهدف إلى زيادة الوعي السياسي لدى المواطنين.

- التفاصيل:

- ورش عمل: تنظيم ورش عمل حول الموضوعات السياسية الراهنة.

- ندوات ومحاضرات: استضافة ندوات ومحاضرات لمناقشة القضايا السياسية المهمة.

- مواد تعليمية: توفير مواد تعليمية عن النظام السياسي والقوانين الانتخابية.

2. برنامج التنمية المحلية:

- الوصف: يهدف إلى تحسين الظروف المعيشية للمواطنين في المحافظة.

- التفاصيل:

- مشروعات بنية تحتية: دعم مشروعات لتحسين البنية التحتية (مثل الطرق والمياه والكهرباء).

- مبادرات اقتصادية: دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتوفير فرص العمل.

- برامج صحية وتعليمية: تقديم دعم للبرامج الصحية والتعليمية في المجتمعات المحلية.

3. برنامج إدارة الأزمات:

- الوصف: يهدف إلى تحسين قدرة الحزب على إدارة الأزمات.

- التفاصيل:

- خطط طوارئ: تطوير خطط طوارئ للتعامل مع الكوارث الطبيعية والأزمات السياسية.

- تدريب الفرق: تدريب الفرق على التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات السريعة.

- مراكز اتصال: إنشاء مراكز اتصال للتواصل مع المواطنين خلال الأزمات.

● الأنشطة:

1. نشاطات التوعية الانتخابية:

- الوصف: تعزيز الوعي بأهمية المشاركة في الانتخابات.

- التفاصيل:

- حملات توعية: تنظيم حملات توعية حول أهمية التصويت والمشاركة السياسية.

- مواد إعلامية: نشر مواد إعلامية عبر الوسائط المختلفة لتوعية الناخبين.

- جلسات تثقيفية: عقد جلسات تثقيفية حول العملية الانتخابية.

2. نشاطات الدعم الاجتماعي:

- الوصف: تقديم الدعم الاجتماعي للفئات المحتاجة.

- التفاصيل:

- توزيع مساعدات: تنظيم حملات لتوزيع المواد الغذائية والمستلزمات الأساسية.

- خدمات صحية: توفير خدمات صحية مجانية أو مخفضة للفئات المحتاجة.

- برامج تعليمية: دعم البرامج التعليمية للأطفال والشباب في المناطق الفقيرة.

3. نشاطات التعاون مع المنظمات غير الحكومية:

- الوصف: بناء شراكات مع المنظمات غير الحكومية لتحقيق الأهداف المشتركة.

- التفاصيل:

- مشاريع مشتركة: تنفيذ مشاريع مشتركة مع المنظمات غير الحكومية.
- ورش عمل مشتركة: تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية.
- شبكات تعاون: إنشاء شبكات تعاون لتبادل الخبرات والموارد.

● المشروعات:

1. مشروع مركز الدراسات والأبحاث السياسية:

- الوصف: إنشاء مركز للدراسات والأبحاث لتقديم التحليلات السياسية والاستراتيجيات.

- التفاصيل:

- فريق بحثي: تشكيل فريق بحثي من الأكاديميين والخبراء السياسيين.
 - إصدارات دورية: نشر تقارير ودراسات دورية حول الأوضاع السياسية.
 - ورش عمل ومؤتمرات: تنظيم ورش عمل ومؤتمرات لعرض نتائج الأبحاث.
- ### 2. مشروع التمكين الرقمي:

- الوصف: تعزيز استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية في أنشطة الحزب.

- التفاصيل:

- تطوير البنية التحتية الرقمية: تحسين البنية التحتية الرقمية لمكتب الحزب.
 - تدريب رقمي: تقديم دورات تدريبية حول استخدام الأدوات الرقمية.
 - حملات رقمية: تنظيم حملات رقمية للتواصل مع الناخبين وجمع التبرعات.
- ### 3. مشروع الحوكمة الرشيدة:

- الوصف: تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الحزب وفي المجتمع.

- التفاصيل:

- سياسات وإجراءات: تطوير سياسات وإجراءات لتحقيق الشفافية والمساءلة.
- تدريب على الحوكمة: تقديم تدريبات حول مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- تقييم الأداء: تنفيذ نظام تقييم دوري لأداء الحزب وأعضائه.

من خلال تنفيذ هذه المبادرات والبرامج والأنشطة والمشروعات، يمكن لمكتب الحزب السياسي في المحافظة أن يعزز من وجوده وتأثيره، ويحقق أهدافه الاستراتيجية، ويبني علاقات قوية مع المجتمع المحلي، ويعزز من

قدراته التنظيمية والإدارية. هذه الجهود المشتركة ستساهم في تحقيق تغيير إيجابي ومستدام على مستوى المحافظة.

الحادي عشر: أدوات ووسائل تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج

تعتمد البرامج والمشروعات السياسية على عدّة وسائل وموارد لإسناد ودعم وتعجيل النتائج والاثار الايجابية من خلال الاستعانة والتوظيف الواعي لها، وتشمل:

1. التكنولوجيا والوسائط الرقمية:

- مواقع التواصل الاجتماعي: إنشاء صفحات رسمية للحزب على منصات مثل Facebook و Instagram و Twitter.

- التطبيقات الهاتفية: تطوير تطبيق هاتفي للتواصل مع الجمهور وعرض الأنشطة والأخبار.
2. المواد الإعلامية:

- النشرات والدوريات: إصدار نشرات دورية تتضمن أخبار الحزب والأنشطة والمبادرات.

- الفيديوهات الترويجية: إنتاج فيديوهات ترويجية توضح إنجازات الحزب وخطته المستقبلية.
3. الشراكات والتعاون:

- التعاون مع المنظمات غير الحكومية: العمل مع منظمات المجتمع المدني لتحقيق أهداف مشتركة.

- الشراكات مع الشركات المحلية: التعاون مع الشركات المحلية لرعاية الأنشطة والمبادرات المجتمعية.
● المتطلبات اللازمة:

1. فريق عمل متمكن:

- التوظيف: توظيف أفراد ذوي كفاءة عالية وخبرة في مجالات التواصل الاجتماعي، العلاقات العامة، والتخطيط الاستراتيجي.

- التدريب: تقديم دورات تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الفريق.

2. البنية التحتية التقنية:

- الموقع الإلكتروني: تطوير موقع إلكتروني متكامل وسهل الاستخدام يعرض جميع أنشطة الحزب ومعلوماته.

- قاعدة بيانات: إنشاء قاعدة بيانات للمواطنين لدعوتهم للمشاركة في الأنشطة والتواصل معهم بشكل مستمر.

3. الدعم المالي:

- التمويل: تأمين مصادر تمويل مستدامة لدعم الأنشطة والبرامج.
- إدارة الميزانية: وضع خطط مالية دقيقة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

الثاني عشر: الجذب السياسي

يُعد جذب واستقطاب الجماهير من الأهداف الأساسية لأي حزب سياسي يسعى لتعزيز وجوده وتأثيره في المجتمع، وفيما يأتي مقترح يتضمن استراتيجيات وبرامج محددة لتحقيق هذا الهدف:

1. التواصل الفعال:

- قنوات التواصل: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، الرسائل النصية، البريد الإلكتروني، والإعلانات المحلية.

- الرسائل المستهدفة: تخصيص الرسائل لتلبية احتياجات واهتمامات الفئات المختلفة في المجتمع.

2. التواجد الميداني:

- زيارات ميدانية: زيارة الأحياء والمناطق المختلفة للتفاعل مع المواطنين.
- مكاتب استشارية: إنشاء مكاتب استشارية في المناطق الحضرية والريفية لتقديم المشورة والدعم.

3. البرامج المجتمعية:

- برامج الدعم الاجتماعي: تقديم مساعدات مادية ومعنوية للمحتاجين.
- الفعاليات المجتمعية: تنظيم مهرجانات، حفلات، وفعاليات رياضية وثقافية لجذب الجمهور.

4. التعليم والتثقيف:

- ورش عمل: تنظيم ورش عمل لتثقيف الجمهور حول القضايا السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- ندوات ومحاضرات: استضافة ندوات ومحاضرات حول الموضوعات التي تهم المجتمع.

5. الشفافية والمصادقية:

- نشر التقارير: نشر تقارير دورية حول أنشطة الحزب والإنجازات.
- التفاعل مع الجمهور: الرد على استفسارات الجمهور والتفاعل معهم بشكل مستمر.

● البرامج والأنشطة المقترحة:

1. برنامج استمع للجميع:

- الوصف: تنظيم لقاءات دورية مع المواطنين في مختلف المناطق للاستماع إلى مشاكلهم ومقترحاتهم.

- التفاصيل:

- عقد لقاءات شهرية في الأحياء والمناطق المختلفة.
- إنشاء قنوات تواصل مباشر مثل الخطوط الساخنة والبريد الإلكتروني لتلقي الاستفسارات والملاحظات.

2. برنامج شباب المستقبل:

- الوصف: جذب الشباب من خلال برامج تطويرية وتعليمية.

- التفاصيل:

- تنظيم ورش عمل حول المهارات القيادية وريادة الأعمال.
- تقديم منح دراسية وفرص تدريبية للشباب الموهوبين.

3. مبادرة دعم المرأة:

- الوصف: تعزيز دور المرأة في المجتمع والسياسة.

- التفاصيل:

- تنظيم منتديات نسائية لمناقشة قضايا المرأة وتقديم الحلول.
- تقديم دعم قانوني واجتماعي للنساء المحتاجات.

4. مشروع المشاركة المجتمعية:

- الوصف: تشجيع المواطنين على المشاركة الفعالة في الأنشطة المجتمعية والسياسية.

- التفاصيل:

- تنظيم حملات توعية حول أهمية المشاركة السياسية.
- عقد جلسات توعية حول كيفية الترشح للانتخابات المحلية والانخراط في العمل السياسي.

5. حملة نظف مدينتك:

- الوصف: حملة لتنظيف الأحياء والشوارع بمشاركة المواطنين.

- التفاصيل:

- تنظيم أيام محددة لحملات تنظيف الأحياء بمشاركة الأهالي.
- توزيع معدات وأدوات تنظيف على المتطوعين.

الثالث عشر: المكتب السياسي في المحافظة.. صناعة التأثير والنفوذ

الأحزاب لاتعيشُ منعزلة، فالإنعزال جحود وموت سياسي، لذا تنبني الأحزاب الفاعلة للقيام بمجموعة ادوار لتعزيز تأثيرها ونفوذها مع المستويات المختلفة للبيئة المحلية التي يعيش فيها، ولتوضيح دور ومسؤوليات ومهام مكاتب الحزب مع مختلف الجهات الفاعلة في المحافظة، يمكن تقسيمها كالتالي:

أ. مع المحافظ/ الدور والمسؤوليات:

- التنسيق والتعاون: تعزيز التعاون مع المحافظ لضمان تنفيذ السياسات والمشاريع المحلية التي تتماشى مع أجندة الحزب.

- دعم السياسات المحلية: دعم السياسات والمبادرات التي يقودها المحافظ والتي تتوافق مع رؤية الحزب.

● المهام:

- الاجتماعات الدورية: عقد اجتماعات دورية مع المحافظ لمناقشة التحديات والمشاريع المشتركة.

- تقديم المقترحات: تقديم مقترحات لتحسين الأداء الإداري والخدمي في المحافظة.

- رصد التنفيذ: متابعة تنفيذ المشاريع المحلية وضمان توافقها مع سياسات الحزب وبرنامج الانتخاب.

ب. مع مجلس المحافظة/ الدور والمسؤوليات:

- التشاور والتنسيق: العمل عن كثب مع أعضاء مجلس المحافظة لضمان تبنى السياسات التي تخدم المحافظة.

- التشريع والمراقبة: المشاركة في صياغة ومراجعة التشريعات المحلية.

● المهام:

- الدعوة للمبادرات: الدعوة لمبادرات وتشريعات تعزز من البرامج التنموية للحزب في المحافظة.

- مراقبة الأداء: مراقبة أداء المجلس ورفع التقارير للحزب حول تقدم المشاريع والسياسات.

- بناء التحالفات: بناء تحالفات داخل المجلس لضمان دعم القرارات التي تتماشى مع الأهداف الوطنية والمحلية-للحزب.

ج. مع الأحزاب السياسية/ الدور والمسؤوليات:

- التواصل والتفاوض: إقامة علاقات بناءة مع الأحزاب السياسية الأخرى لضمان استقرار العمل السياسي في المحافظة.

– التحالفات الاستراتيجية: بناء تحالفات استراتيجية لخدمة الأهداف المشتركة.

● المهام:

– اللقاءات التشاورية: تنظيم لقاءات تشاورية دورية مع ممثلي الأحزاب الأخرى.

– تبادل الخبرات: تبادل الأفكار والخبرات حول القضايا السياسية المحلية.

– التعاون الانتخابي: التعاون في الحملات الانتخابية عند الضرورة لتحقيق الأهداف المشتركة.

د. المؤسسات الدينية الرصينة/ الدور والمسؤوليات:

– الاحترام والتعاون: بناء علاقات احترام وتعاون مع المؤسسات الدينية في المحافظة.

– التشاور في القضايا الاجتماعية: التشاور مع المؤسسات الدينية حول القضايا الاجتماعية

والأخلاقية.

● المهام:

– اللقاءات الدورية: عقد لقاءات دورية مع قادة المؤسسات الدينية.

– المشاريع المشتركة: إطلاق مشاريع مشتركة تهدف إلى تعزيز القيم الأخلاقية والمجتمعية.

– دعم المبادرات: دعم مبادرات المؤسسات الدينية التي تتماشى مع قيم الحزب.

هـ. مع منظمات المجتمع المدني/ الدور والمسؤوليات:

– التعاون والتنسيق: التعاون مع منظمات المجتمع المدني لتحقيق أهداف تنمية مشتركة.

– دعم المبادرات المجتمعية: دعم المبادرات التي تخدم المجتمع المحلي.

● المهام:

– الشراكات: إنشاء شراكات مع منظمات المجتمع المدني لتنفيذ مشاريع تنمية.

– ورش العمل: تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني.

– تمويل المشاريع: تقديم الدعم المالي أو اللوجستي للمشاريع التي تديرها منظمات المجتمع المدني.

و. مع رجال الدين الموثوقين/ الدور والمسؤوليات:

– التواصل الفعال: بناء قنوات تواصل فعالة مع رجال الدين في المحافظة.

– الاستشارات الدينية: استشارة رجال الدين في القضايا التي تتطلب رأياً دينياً.

● المهام:

– اللقاءات المنتظمة: عقد لقاءات منتظمة مع رجال الدين.

- دعم المبادرات الدينية: دعم المبادرات الوطنية والمحلية التي يقودها رجال الدين وتخدم المجتمع.
- المشاركة في الفعاليات: المشاركة في الفعاليات الدينية والاجتماعية التي ينظمها رجال الدين.
- ز. الرموز الاجتماعية/ الدور والمسؤوليات:

- التواصل والدعم: التواصل مع الرموز الاجتماعية لدعم الاستقرار المجتمعي وتعزيز التلاحم الاجتماعي.

- الاستشارات المجتمعية: الاستفادة من خبرات الرموز الاجتماعية في معالجة القضايا المحلية.

● المهام:

- اللقاءات الاستشارية: تنظيم لقاءات استشارية مع الرموز الاجتماعية.
- المبادرات المشتركة: تنفيذ مبادرات مشتركة تهدف إلى تعزيز النسيج الاجتماعي.
- الفعاليات المجتمعية: المشاركة في الفعاليات التي تقيمها الرموز الاجتماعية لدعم المجتمع.
- ح. معالجات/ الدور والمسؤوليات:

- التعاون الأكاديمي: تعزيز التعاون مع الجامعات في مجالات البحث والتعليم.

- دعم البحث العلمي: دعم المبادرات البحثية التي تخدم التنمية المحلية.

● المهام:

- الشراكات البحثية: إقامة شراكات مع الجامعات لتنفيذ مشاريع بحثية مشتركة.
- ورش العمل والمحاضرات: تنظيم ورش عمل ومحاضرات بالتعاون مع الجامعات.
- المنح الدراسية: تقديم منح دراسية ودعم للطلاب الموهوبين.

ط. مع دوائر الدولة/ الدور والمسؤوليات:

- التنسيق الإداري: التنسيق مع دوائر الدولة لضمان تنفيذ السياسات الحكومية بفعالية.
- مراقبة الأداء: مراقبة أداء الدوائر الحكومية وتقديم ملاحظات حول تحسين الخدمات.

● المهام:

- الاجتماعات التنسيقية: عقد اجتماعات تنسيقية مع رؤساء الدوائر الحكومية.
- تقارير الأداء: إعداد تقارير حول أداء الدوائر الحكومية ورفعها للجهات المعنية.
- حل المشكلات: التعاون مع دوائر الدولة لحل المشكلات التي تواجه المواطنين.

ي. مع الرموز الفكرية والثقافية/ الدور والمسؤوليات:

- التواصل الثقافي: تعزيز التواصل مع الرموز الفكرية والثقافية لدعم التنمية الثقافية في المحافظة.
- دعم الفعاليات الثقافية: دعم الفعاليات التي تعزز من الثقافة والفكر في المجتمع.

● المهام:

- اللقاءات الثقافية: تنظيم لقاءات ثقافية مع الرموز الفكرية والثقافية.
 - المبادرات الثقافية: إطلاق مبادرات ثقافية وفكرية بالتعاون مع المثقفين.
 - الفعاليات الأدبية والفنية: المشاركة في الفعاليات الأدبية والفنية لتعزيز الثقافة المحلية.
- يتطلب دور مكاتب الحزب في المحافظات تفاعلاً وتنسيقاً مستمراً مع مختلف الجهات الفاعلة في المجتمع. من خلال التعاون الفعال والدعم المستمر، يمكن لمكاتب الحزب أن تلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والسياسي في المحافظة.

الرابع عشر: دور المكتب السياسي للحزب في التنمية المحلية

ان لمكاتب الحزب الحديث في المحافظات دور محوري في تعزيز التنمية السياسية والاقتصادية والتنموية والثقافية، بالإضافة إلى دعم الديمقراطية، يستدعي تحقيق هذه الأهداف يتطلب نهجاً شاملاً ومتكاملاً يشمل عدة مجالات وأنشطة، منها:

أ. التنمية السياسية:

● نشر الوعي السياسي:

- ورش العمل والندوات: تنظيم ورش عمل وندوات لتوعية المواطنين حول حقوقهم وواجباتهم السياسية.

- البرامج التعليمية: تطوير برامج تعليمية بالتعاون مع المدارس والجامعات لتعزيز الفهم السياسي بين الشباب.

تشجيع المشاركة السياسية:

- التسجيل الانتخابي: إطلاق حملات لتشجيع المواطنين على التسجيل في السجل الانتخابي والمشاركة في الانتخابات.

- دعم المرشحين: دعم وتدريب المرشحين المحليين لضمان تمثيل قوي للحزب في المجالس المحلية والوطنية.

- تعزيز الحوار السياسي:
 - المناظرات والحوارات: تنظيم مناظرات وحوارات بين مختلف القوى السياسية لتعزيز ثقافة الحوار والتفاهم.
 - التحالفات السياسية: بناء تحالفات مع الأحزاب الأخرى لتحقيق أهداف مشتركة وتعزيز الاستقرار السياسي.
- ب. التنمية الاقتصادية:
 - دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة:
 - التمويل والتدريب: توفير برامج تمويل وتدريب لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتعزيز النمو الاقتصادي المحلي.
 - التوجيه والإرشاد: تقديم خدمات التوجيه والإرشاد لرواد الأعمال المحليين.
 - تعزيز الاستثمار المحلي:
 - الترويج للاستثمار: تنظيم مؤتمرات ومعارض للترويج للفرص الاستثمارية في المحافظة.
 - تسهيل الإجراءات: العمل مع السلطات المحلية لتسهيل الإجراءات البيروقراطية المتعلقة بالاستثمار.
 - تطوير البنية التحتية:
 - مشاريع البنية التحتية: دعم وتنفيذ مشاريع البنية التحتية مثل الطرق والجسور وشبكات المياه والكهرباء.
 - التخطيط العمراني: المشاركة في التخطيط العمراني لتحسين المرافق العامة والخدمات الأساسية.
- ج. التنمية الشاملة:
 - تحسين الخدمات العامة:
 - الصحة والتعليم: دعم وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية في المحافظة من خلال برامج مشتركة مع الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.
 - البيئة والتنمية المستدامة: تنفيذ مبادرات للحفاظ على البيئة وتعزيز التنمية المستدامة.
 - مكافحة الفقر والبطالة:
 - برامج التدريب المهني: تطوير برامج تدريب مهني لتأهيل الشباب والباحثين عن عمل.

– مشاريع اجتماعية: إطلاق مشاريع اجتماعية تستهدف الفئات الأكثر احتياجاً لتعزيز التكافل الاجتماعي.

● دعم الفئات الضعيفة:

– النساء والأطفال: تطوير برامج خاصة لدعم النساء والأطفال، وتوفير خدمات الدعم النفسي والاجتماعي لهم.

– ذوي الاحتياجات الخاصة: تحسين الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة وضمان دمجهم في المجتمع.

د. التمية الثقافية:

● دعم الفعاليات الثقافية:

– المهرجانات والاحتفالات: تنظيم مهرجانات واحتفالات ثقافية لتعزيز الهوية الثقافية المحلية.

– المسابقات الفنية والأدبية: إطلاق مسابقات فنية وأدبية لتشجيع المواهب المحلية.

● الشراكات الثقافية:

– التعاون مع الجامعات: إقامة شراكات مع الجامعات والمراكز الثقافية لتنظيم أنشطة ثقافية وتعليمية.

– تبادل ثقافي: تشجيع برامج التبادل الثقافي مع المحافظات والمدن الأخرى لتعزيز التنوع الثقافي.

● الحفاظ على التراث:

– ترميم المعالم الأثرية: دعم جهود ترميم وصيانة المعالم الأثرية والتاريخية.

– التوثيق التاريخي: توثيق التراث الثقافي والتاريخي المحلي وحفظه للأجيال القادمة.

هـ. دعم الديمقراطية/ تعزيز الشفافية والمساءلة:

1. مراقبة الانتخابات: تنظيم فرق لمراقبة الانتخابات لضمان نزاهتها وشفافيتها.

2. تقارير الأداء: إعداد تقارير دورية عن أداء المجالس المحلية والجهات الحكومية ونشرها للجمهور.

3. تعزيز حقوق الإنسان:

– التوعية الحقوقية: نشر الوعي حول حقوق الإنسان والحريات الأساسية.

– الدعم القانوني: تقديم خدمات الدعم القانوني للمواطنين للدفاع عن حقوقهم.

4. تشجيع الحوار المدني:

- المنتديات العامة: تنظيم منتديات عامة لمناقشة القضايا المحلية والوطنية بمشاركة مختلف فئات المجتمع.

- الشراكات المجتمعية: تعزيز الشراكات مع منظمات المجتمع المدني لدعم المبادرات الديمقراطية.

5. أدوات ووسائل التنفيذ:

أ. استخدام التكنولوجيا:

- منصات التواصل الاجتماعي: استخدام منصات التواصل الاجتماعي لنشر الوعي وتنظيم الفعاليات.

- التطبيقات الهاتفية: تطوير تطبيقات هاتفية لتسهيل التواصل مع المواطنين وتقديم الخدمات.
ب. المواد الإعلامية:

- النشرات الإخبارية: إصدار نشرات إخبارية دورية تسلط الضوء على الأنشطة والمبادرات.

- الفيديوهات التوعوية: إنتاج فيديوهات توعوية لشرح البرامج والسياسات.

ج. الشراكات والتعاون:

- المنظمات غير الحكومية: التعاون مع المنظمات غير الحكومية لتنفيذ المشاريع المشتركة.

- الشركات المحلية: إقامة شراكات مع الشركات المحلية لرعاية الفعاليات والمبادرات.

4. التدريب والتطوير:

- برامج تدريبية: تقديم برامج تدريبية مستمرة لأعضاء الحزب لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية.

- ورش عمل: تنظيم ورش عمل لتعزيز الفهم السياسي والاقتصادي والثقافي.

الخامس عشر: كيف يدعم الحزب ممثليه في الدولة؟

يتطلب دعم مكاتب الحزب في المحافظات لممثليه في الدوله تنسيقاً محكماً وجهوداً متكاملة لضمان تحقيق

الأهداف الوطنية وتعزيز الشعبية، ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال الآتي:

المثال: الحزب (س) ممثله في رئاسة الحكومة

● آليات الدعم:

1. دعم السياسات والمبادرات الوطنية:

● نشر السياسات والتوعية:

- التوعية الجماهيرية: تنظيم حملات توعية محلية لشرح السياسات والمبادرات التي يطرحها رئيس الوزراء، وبيان فوائدها للمجتمع.
- الندوات وورش العمل: عقد ندوات وورش عمل لتوضيح تفاصيل السياسات والمبادرات.
- تطبيق المبادرات محلياً:
 - تنفيذ البرامج الوطنية: العمل على تنفيذ البرامج والمبادرات التي يطلقها رئيس الوزراء على المستوى المحلي.
 - التنسيق مع الجهات الحكومية: التنسيق مع السلطات المحلية لضمان تنفيذ السياسات بشكل فعال.
- 2. تعزيز التواصل مع المواطنين:
 - قنوات التواصل المفتوحة:
 - خطوط ساخنة ومكاتب استشارية: إنشاء خطوط ساخنة ومكاتب استشارية لتلقي استفسارات المواطنين وشكاويهم المتعلقة بالسياسات الوطنية.
 - التواجد الميداني: زيادة التواجد الميداني لأعضاء الحزب للتواصل المباشر مع المواطنين والاستماع إلى مشكلاتهم.
 - جمع التغذية الراجعة:
 - استطلاعات الرأي: إجراء استطلاعات رأي دورية لجمع ملاحظات المواطنين حول أداء الحكومة والسياسات الجديدة.
 - تقارير دورية: إعداد تقارير دورية تتضمن ملاحظات وتغذية راجعة من المواطنين وتقديمها لرئيس الوزراء وفريقه.
- 3. تنظيم الفعاليات والأنشطة الداعمة:
 - الحملات الدعائية:
 - الترويج لإنجازات الحكومة: تنظيم حملات دعائية للترويج لإنجازات الحكومة والسياسات الناجحة التي نفذها رئيس الوزراء.
 - الفعاليات الجماهيرية: تنظيم فعاليات جماهيرية لدعم السياسات الحكومية مثل المؤتمرات، والمسيرات، والمنتديات.

الأنشطة المجتمعية:

- المشاريع التنموية: إطلاق مشاريع تنمية محلية تتماشى مع رؤية رئيس الوزراء وتخدم المجتمع.
- التطوع والخدمات المجتمعية: تنظيم أنشطة تطوعية وخدمات مجتمعية لدعم السياسات الحكومية وتعزيز التلاحم الاجتماعي.

4. التنسيق الداخلي والخارجي:

● التنسيق الداخلي:

- اجتماعات دورية: عقد اجتماعات دورية بين مكاتب الحزب في المحافظات لمناقشة التقدم المحرز في دعم السياسات الوطنية وتبادل الأفكار والتجارب.
- خطة عمل مشتركة: وضع خطة عمل مشتركة بين مكاتب الحزب في المحافظات لتحقيق أهداف مشتركة ودعم رئيس الوزراء.

● التنسيق مع الجهات الخارجية:

- العلاقات مع المنظمات غير الحكومية: تعزيز التعاون مع المنظمات غير الحكومية لتنفيذ المبادرات والمشاريع التنموية.
- التعاون مع وسائل الإعلام: بناء علاقات قوية مع وسائل الإعلام لتغطية إنجازات الحكومة ونشر الأخبار الإيجابية.

5. التدريب والتطوير:

● تدريب الكوادر:

- برامج تدريبية: تقديم برامج تدريبية لأعضاء الحزب في المحافظات لتطوير مهاراتهم في التواصل الجماهيري، إدارة الأزمات، وتنفيذ السياسات.
- تبادل الخبرات: تنظيم ورش عمل لتبادل الخبرات بين أعضاء الحزب في مختلف المحافظات.

● تطوير القدرات:

- تطوير القدرات القيادية: تطوير القدرات القيادية لأعضاء الحزب ليكونوا قادرين على تنفيذ السياسات الوطنية بفعالية.

- التعليم المستمر: تقديم دورات تعليمية مستمرة لأعضاء الحزب حول السياسات الوطنية وكيفية دعمها.

6. إدارة الأزمات:

● التخطيط للأزمات:

– خطط طوارئ: وضع خطط طوارئ للتعامل مع الأزمات التي قد تؤثر على تنفيذ السياسات الوطنية.

– فرق استجابة سريعة: تشكيل فرق استجابة سريعة للتعامل مع الأزمات والمشاكل المحلية.

● التعامل مع الأزمات:

– اتخاذ القرارات السريعة: اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لحل المشكلات التي تواجه تنفيذ السياسات.

– التواصل الشفاف: التواصل بوضوح وشفافية مع المواطنين خلال الأزمات لتقديم المعلومات الدقيقة والإرشادات اللازمة.

7. دعم الحملات الانتخابية:

● الحملات المحلية:

– الترويج للمرشحين: دعم المرشحين المحليين للحزب في الانتخابات وضمان تواجد قوي للحزب على المستوى المحلي.

– تنظيم الفعاليات الانتخابية: تنظيم فعاليات انتخابية محلية لدعم المرشحين والترويج لأجندة الحزب.

● تحشيد الناخبين:

– حملات توعية انتخابية: تنظيم حملات توعية لحث المواطنين على المشاركة في الانتخابات ودعم مرشحي الحزب.

– المشاركة المجتمعية: تشجيع المواطنين على الانخراط في الأنشطة الانتخابية والتطوع لدعم الحملات.

8. المتطلبات اللازمة:

● الموارد البشرية:

– توظيف الكفاءات: توظيف أفراد مؤهلين وذوي خبرة في العمل السياسي والاجتماعي.

– التدريب والتطوير: تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات أعضاء الحزب.

● البنية التحتية:

- المكاتب المحلية: تجهيز مكاتب محلية بوسائل الاتصال والأدوات اللازمة لتنفيذ الأنشطة.
- الدعم اللوجستي: توفير الدعم اللوجستي لضمان تنفيذ الأنشطة والفعاليات بشكل فعال.

● التمويل:

- جمع التبرعات: تنظيم حملات لجمع التبرعات لدعم الأنشطة المحلية.
 - إدارة الميزانية: وضع ميزانية دقيقة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
- بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والبرامج، يمكن لمكاتب الحزب في المحافظات دعم رئيس الوزراء بفعالية. يتطلب ذلك تنسيقاً محكماً، تواصلًا مستمرًا مع المواطنين، وتنظيم فعاليات وأنشطة تدعم السياسات الوطنية. بالإضافة إلى ذلك، يجب التركيز على التدريب والتطوير المستمر لأعضاء الحزب لضمان تحقيق الأهداف وتعزيز الثقة بين الحزب والجماهير.

السادس عشر: تمارين في السياسة

تقتضي إدارة المكاتب السياسية استجماع مهارات متعددة تشمل: التخطيط الاستراتيجي، التواصل الفعال، إدارة الأزمات، القيادة، والقدرة على التحليل واتخاذ القرارات، ويستخدم من خلالها التدريب على مجموعة تمارين:

أ. تمرين تحليل البيئة السياسية:

- الوصف: تحليل البيئة السياسية الخارجية والداخلية للمكتب السياسي.
 - الهدف: فهم العوامل المؤثرة على العمل السياسي وتحديد الفرص والتهديدات.
 - التنفيذ: فريق عمل جماعي مشترك.
 - المواد: تقارير سياسية، صحف، مقالات، بيانات إحصائية.
 - الخطوات:
1. جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالساحة السياسية (الأحزاب المنافسة، الإعلام، الرأي العام).
 2. استخدام تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) لتقييم الوضع.
 3. تقديم تقرير يتضمن التحليل والنتائج.

ب. تمرين وضع الاستراتيجيات:

- الوصف: تطوير استراتيجية لتحقيق هدف سياسي محدد (مثل الفوز في انتخابات محلية).
- الهدف: تحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي.

- المواد: خرائط ذهنية، أوراق عمل، برامج تخطيط.

- الخطوات:

1. تحديد الهدف السياسي.
2. تحديد الموارد المتاحة (البشرية، المالية، اللوجستية).
3. تطوير خطوات تنفيذية لتحقيق الهدف.
4. إنشاء خطة زمنية لتنفيذ الاستراتيجية.
5. تقديم الاستراتيجية في عرض تقديمي.

ج. تمرين إدارة الحملات الانتخابية:

- الوصف: محاكاة إدارة حملة انتخابية كاملة.

- الهدف: تحسين مهارات التخطيط والتنظيم والتواصل في الحملات الانتخابية.

- المواد: نماذج خطط حملات انتخابية، أوراق عمل، برامج تنظيم.

- الخطوات:

1. تشكيل فريق الحملة الانتخابية وتحديد الأدوار.
2. تطوير رسالة الحملة وبرنامجهما الانتخابي.
3. وضع خطة تواصل وإعلام للحملة.
4. تحديد جدول زمني للأنشطة الانتخابية (المهرجانات، الزيارات، المناظرات).
5. متابعة وتقييم تقدم الحملة وإجراء تعديلات عند الضرورة.

د. تمرين إدارة الأزمات:

- الوصف: محاكاة إدارة أزمة سياسية طارئة.

- الهدف: تطوير مهارات التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات تحت الضغط.

- المواد: سيناريوهات أزمات مفصلة، أوراق عمل، أدوات تواصل.

- الخطوات:

1. تقديم سيناريو أزمة للمشاركين (مثل فضيحة سياسية أو تسرب معلومات).
2. تكوين فريق إدارة الأزمة وتحديد الأدوار.
3. تطوير خطة استجابة للأزمة تتضمن استراتيجيات تواصل داخلية وخارجية.
4. تنفيذ الخطة وتقييم فعالية الاستجابة.

5. تقديم تقرير شامل يتضمن الدروس المستفادة.

هـ. تمرين تحليل السياسات:

- الوصف: تحليل سياسات الحزب وتأثيرها على المجتمع.
- الهدف: تعزيز مهارات التحليل والتقييم النقدي للسياسات.
- المواد: وثائق سياسات الحزب، تقارير بحثية، بيانات إحصائية.
- الخطوات:
- 1. اختيار سياسة محددة للحزب (مثل السياسة التعليمية أو الصحية).
- 2. جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتأثير هذه السياسة.
- 3. تقييم الإيجابيات والسلبيات لهذه السياسة على المجتمع.
- 4. تقديم توصيات لتحسين السياسة.
- 5. إعداد عرض تقديمي يتضمن نتائج التحليل والتوصيات.

و. تمرين القيادة الفعالة:

- الوصف: تمارين لتعزيز مهارات القيادة والفرق.
- الهدف: تحسين مهارات القيادة والعمل الجماعي.
- المواد: أوراق عمل، دراسات حالة، أدوات تقييم القيادة.
- الخطوات:
- 1. تعريف مفهوم القيادة وأمطها المختلفة.
- 2. إجراء تمارين تفاعلية (مثل تمارين بناء الفرق).
- 3. تحليل دراسات حالة عن قادة سياسيين بارزين.
- 4. إجراء تقييم ذاتي للمهارات القيادية وتحديد مجالات التحسين.
- 5. تطوير خطة شخصية لتحسين مهارات القيادة.

ز. تمرين التواصل الإعلامي:

- الوصف: تدريبات على التعامل مع وسائل الإعلام وإجراء المقابلات الصحفية.
- الهدف: تعزيز مهارات التواصل الفعال مع وسائل الإعلام.
- المواد: كاميرات، معدات تسجيل، سيناريوهات مقابلات.

- الخطوات:

1. تقديم مبادئ أساسية للتواصل الإعلامي.
 2. محاكاة مقابلات صحفية مع المشاركين.
 3. تقديم تغذية راجعة حول أداء المشاركين وتحليل النقاط القوية والمجالات التي تحتاج للتحسين.
 4. تقديم نصائح لتحسين الأداء الإعلامي.
- تهدف تمارين إدارة المكاتب السياسية إلى تحسين مهارات القادة في عدة مجالات حيوية تتعلق بالعمل السياسي. تشمل هذه التمارين تحليل البيئة السياسية، وضع الاستراتيجيات، إدارة الحملات الانتخابية، إدارة الأزمات، تحليل السياسات، القيادة الفعالة، والتواصل الإعلامي. من خلال هذه التمارين، يمكن للقادة تطوير قدراتهم وتحقيق أداء أفضل في مواقفهم القيادية.

❖ تدريبات عملية أخرى:

لتعزيز المهارات الاستراتيجية والقيادية. تتنوع هذه الأنشطة بين تمارين، وألغاز، وألعاب:

1. التمارين:

أ. دراسة الحالة:

1. الوصف: يتم تقديم حالات دراسية مفصلة تعكس قرارات استراتيجية في سيناريوهات سياسية متنوعة، مثل أزمات داخلية في الحزب، أو تحديات في الحملات الانتخابية، أو علاقات خارجية مع أحزاب أخرى.

2. الهدف: تحليل المواقف، تطوير استراتيجيات لحل المشكلات، واتخاذ القرارات بناءً على معلومات محدودة وضغوط زمنية.

3. التنفيذ:

4. تقديم الحالة: تقديم وثيقة تحتوي على تفاصيل الحالة الدراسية، تشمل الخلفية، المشكلة، الأهداف، والأطراف المعنية.

5. النقاش الجماعي: تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة لمناقشة الحالة وتطوير حلول مقترحة.

6. العرض: تقديم كل مجموعة حلولها أمام الجميع، يليها مناقشة وتعقيب.

ب. خرائط الاستراتيجية:

1. الوصف: رسم خرائط ذهنية لتوضيح المواقف السياسية والاستراتيجية.

2. الهدف: تنظيم الأفكار، تحديد الأولويات، وتوضيح العلاقات بين الأهداف والاستراتيجيات.

3. التنفيذ:

4. الأدوات: توفير أوراق كبيرة، أقلام ملونة، وبرامج حاسوبية لرسم الخرائط الذهنية.

5. الإرشادات: تعليم المشاركين كيفية استخدام الخرائط الذهنية لرسم الاستراتيجيات.

6. التمرين: تقسيم المشاركين إلى فرق لرسم خريطة استراتيجية لموقف معين.

ج. محاكاة الأزمات:

1. الوصف: تنفيذ سيناريوهات أزمات تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

2. الهدف: تعزيز مهارات التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات تحت الضغط.

3. السيناريو: تقديم سيناريو أزمة مفصلة (مثلاً، فضيحة سياسية أو أزمة داخلية في الحزب).

4. التفاعل: المشاركون يتفاعلون مع تطورات الأزمة ويحاولون اتخاذ قرارات لإدارتها.

5. التقييم: تقديم ردود فعل فورية من قبل المدربين حول فعالية القرارات المتخذة.

2. الألغاز:

1. ألغاز تحليل البيانات

1. الوصف: تقديم مجموعة من البيانات لتحليلها واستخلاص استنتاجات استراتيجية.

2. الهدف: تحسين مهارات التحليل والتفكير النقدي.

3. البيانات: تقديم جداول أو رسوم بيانية تحتوي على بيانات انتخابية، ديموغرافية، أو اقتصادية.

4. الأسئلة: توجيه أسئلة محددة تتطلب تحليل البيانات للوصول إلى إجابات استراتيجية.

5. المراجعة: مناقشة الحلول المقدمة وتقديم ملاحظات بناءة.

ب. ألغاز المنطق والاستدلال:

1. الوصف: مسائل منطقية تتطلب تفكيراً تحليلياً لاستنتاج الحلول.

2. الهدف: تعزيز التفكير المنطقي والقدرة على حل المشكلات المعقدة.

3. الألغاز: تقديم مسائل تتضمن تحديات منطقية (مثلاً، ترتيب الأحداث أو استنتاج العلاقات).

4. المناقشة: مناقشة الحلول المحتملة مع الزملاء للوصول إلى الحل الأمثل.

5. التقييم: تحليل استراتيجيات التفكير المستخدمة وتقديم ملاحظات للتحسين.

ج. ألغاز التخطيط الاستراتيجي:

1. الوصف: تقديم مواقف معقدة تتطلب تخطيطاً استراتيجياً لحلها.

2. الهدف: تطوير مهارات التخطيط والتنبؤ بالنتائج.

3. السيناريوهات: تقديم مواقف تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية، مثل كيفية الفوز في انتخابات محلية.

4. التحليل: تحليل الوضع الحالي، تحديد الأهداف، ووضع خطة عمل تفصيلية.

5. العرض: تقديم الخطة المقترحة والنقاش حول نقاط القوة والضعف فيها.

3. الألعاب:

أ. لعبة الحرب:

1. الوصف: محاكاة استراتيجيات الصراع السياسي أو الانتخابي.

2. الهدف: تجربة السيناريوهات المحتملة وتعزيز الفهم الديناميكي للصراعات السياسية.

3. توزيع الأدوار: تقسيم المشاركين إلى فرق تمثل أطرافاً مختلفة في النزاع السياسي.

4. التخطيط: كل فريق يضع استراتيجياته بناءً على الموارد والمعلومات المتاحة.

5. المواجهة: الفرق تتنافس في تنفيذ استراتيجياتها ومحاوله التغلب على الفرق الأخرى.

6. التقييم: مراجعة الأداء وتقديم ملاحظات حول نقاط القوة والضعف في الاستراتيجيات المتبعة.

ب. لعبة بناء التحالفات:

1. الوصف: لعبة تعتمد على تكوين تحالفات لتحقيق أهداف سياسية مشتركة.

2. الهدف: فهم أهمية التعاون وبناء الشبكات الاستراتيجية.

3. التنفيذ:

4. الأهداف: تحديد أهداف مشتركة تتطلب تعاون الفرق لتحقيقها.

5. التفاوض: الفرق تتفاوض لتكوين تحالفات استراتيجية.

6. التحقيق: تقييم فعالية التحالفات وكيفية تحقيق الأهداف المشتركة.

ج. لعبة إدارة الموارد:

1. الوصف: لعبة تركز على توزيع وإدارة الموارد المحدودة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. الهدف: تطوير مهارات إدارة الموارد واتخاذ القرارات الاقتصادية.

3. توزيع الموارد: توزيع موارد محدودة بين الفرق.

4. التخطيط: كل فريق يضع خطة لاستثمار الموارد لتحقيق أهدافه.

5. التنفيذ: تنفيذ الخطط ومتابعة النتائج.

6. التقييم: تحليل القرارات المتخذة وتأثيرها على النتائج النهائية.

مصادر مهمة

• الكتب العربية:

1. فواز جاسم الحسيني، السلطة والأحزاب في العراق بعد 2003"، 2018، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
2. عادل علي الزركاني، "السياسة والأحزاب العراقية: دراسة تحليلية" 2016، دمشق، سوريا.
3. عبد الحسين شريعتمداري، "الحركات الإسلامية الشيعية في العراق 2003-2010، دراسة في السياسة والمجتمع"، 2012، بغداد العراق.
4. سلمان العودة، "فن الإقناع وفن التأثير" 2020، دار نور على الدرب، السعودية.
5. سالم النعيمي، "التأثير النفسي كيف تؤثر في الآخرين وتتحكم في نفسك"، 2021، ذات السلاسل، الإمارات العربية المتحدة عبد الكريم بكار، "التعامل مع الآخرين: فن وفن الإقناع"، 2005، دار القلم، دمشق، سوريا.
6. إبراهيم الفقي، "فن وأسرار اتخاذ القرار"، 2008، دار الراية، القاهرة، مصر.
7. فهد عامر الأحمد، "نظرية الفستق"، 2016، دار الحضارة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

• الكتب الأجنبية:

1. Toby Dodge "Iraq: From War to a New Authoritarianism", 2012Routledge، نيويورك، الولايات المتحدة.
2. Robert Greene, "The Laws of Human Nature2018", Viking، New York USA
3. Daniel Goleman, Emotional Intelligence: "Why It Can Matter More Than IQ", 1995
4. ، Bantam Books, New York USA
5. Dale Carnegie, "How to Win Friends and Influence People", 1936, Simon & Schuster, New York USA
6. Malcolm Gladwell, "Blink: The Power of Thinking Without Thinking", 2005, Little, Brown and Company, New YorkUSA

7. Daniel Kahneman, "Thinking, Fast and Slow", 2011, Farrar, Straus and Giroux, New York USA
8. Cialdini, Robert B, "Influence: The Psychology of Persuasion", 1984, Harper Business, New York USA
9. Sigmund Freud, "The Interpretation of Dreams", 1900, Macmillan and Co., London UK
10. Adam Grant, "Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know", 2021 Viking, New York, USA
11. Angela Duckworth, "Grit: The Power of Passion and Perseverance", 2016, Scribner, New York USA
12. Brené Brown, Dare to Lead: "Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts." 2018 Random House, New York USA
13. Daniel Pink, "To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others", 2012, Riverhead Books, New York USA
14. Carol S. Dweck, "Mindset: The New Psychology of Success", 2006, New York, Ballantine Books, USA
15. Daniel Goleman, "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ", Bantam Books 1995, New York USA

صناعة المناهج والبرامج الحكومية

المحاضرة الخامسة والستون

صناعة المناهج والبرامج الحكومية

"عقل الدولة إدراكها، ووعيها مناهجها، وإرادتها تصميمها، ودقتها قادتها"

د.عقيل محمود الخزعلي

أولاً: المنهاج الوزاري.. التأسيس والعداد والصيغة

1. مفهوم المنهاج:

أ. مجهود لبلوغ غاية.

ب. طريقة نصل من حللها وبها إلى نتيجة معينة.

ج. الطريق الواضح / خطة عامة.

د. تصور استراتيجي شامل.

هـ. اطار شامل لتحقيق الغايات والاهداف العامة.

2. الوزاري: أي يكون المنهاج وفقاً لاطار الصلحيات والمهمات الدستورية التي نص عليها دستور العراق

الدائم لعام 2005م لرئيس الوزراء وللمجلس الوزراء، وأهمها:

أ. م(78): رئيس مجلس الوزراء هو المسؤول التنفيذي المباشر عن السياسة العامة للدولة، والقائد العام للقوات المسلحة.

ب. م(80): يمارس مجلس الوزراء الصلحيات الآتية:

– تخطيط السياسة العامة للدولة وتنفيذها والخطط العامة والاشراف على عمل الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة.

– اقتراح مشروعات القوانين.

- إصدار الانظمة والتعليمات والقرارات بمهدف تنفيذ القوانين.
- إعداد مشروع الموازنة العامة والحساب الختامي وخطط التنمية.
- التوصية إلى مجلس النواب بالموافقة على تعيين وكلاء الوزارات والسفراء واصحاب الدرجات الخاصة، ورئيس اركان الجيش ومعاونيه ومن هم بمنصب قائد فرقة فما فوق، ورئيس جهاز المخابرات الوطني، ورؤساء الاجهزة الامنية.
- التفاوض بشأن المعاهدات والاتفاقيات الدولية والتوقيع عليها أو من يخوله.
- ج. م(110): تختص السلطات الاتحادية بالاختصاصات الحصرية الآتية:
 - رسم السياسة الخارجية والتمثيل الدبلوماسي والتفاوض بشأن المعاهدات والاتفاقيات الدولية وسياسات الاقتراض والتوقيع عليها وبرايمها ورسم السياسة الاقتصادية والتجارية الخارجية السيادية.
 - وضع سياسة الامن الوطني وتنفيذها، بما في ذلك انشاء قوات مسلحة وإدارتها لتأمين حماية امن حدود العراق وضمائه، والدفاع عنه.
 - رسم السياسة المالية والكمركية واصدار العملة وتنظيم السياسة التجارية لخلل حدود الاقاليم والمحافظات في العراق ووضع الميزانية العامة للدولة ورسم السياسة النقدية وانشاء بنك مركزي وادارته.
 - تنظيم امور المقاييس والمكاييل والاوزان.
 - تنظيم امور الجنسية والتجنس والاقامة وحق اللجوء السياسي.
 - تنظيم سياسة الترددات البثية والبريد.
 - وضع مشروع الموازنة العامة والاستثمارية.
 - تخطيط السياسات المتعلقة بمصادر المياه من خارج العراق وضمائه مناسب تدفق المياه وتوزيعها العادل في داخل العراق وفقا للقوانين والاعراف الدولية.
 - الاحصاء والتعداد العام للسكان.

3. الاستناد القانوني للمنهاج الوزاري

وفقاً للمادة(76/ رابعاً) من دستور العراق الدائم لعام 2005م: (يعرض رئيس مجلس الوزراء المكلف اسماء اعضاء وزارته والمنهاج الوزاري على مجلس النواب، ويعد حائزاً ثقته عند الموافقة على الوزراء منفردين والمنهاج الوزاري بالأغلبية المطلقة).

إذن يمثل المنهاج الوزاري اطاراً شاملاً بالوعود السياسية ذات قوة الالزام القانوني التي يجب على الحكومة السعي الجاد لإنجازها وتنفيذها في فترة ولايتها الدستورية.

4. الأسس والركائز المعتمدة في المنهاج الوزاري

أ. الدولة الدستورية: بتأصيل الاعتماد على دستور العراق الدائم لعام 2005 النافذ؛ كونه يمثل العقد الاجتماعي الذي تباني عليه العراقيون كوثيقة تترجم نظام الحكم وسلطاته ومؤسساته وطبيعة العلاقة بينها، ومنظومة الحقوق والحريات الأساس لأفراد الشعب جميعهم، وبما يضمن تحقيق منظومة (الثوابت الوطنية) و(المصالح الحيوية).

ب. الشرعية والمشروعية: إذ انه من المعروف ارتكاز السلطات الاتحادية على (الشرعية القانونية) في وجودها وتأليفها وإدارة وظائفها، فإنها يجب ان تركز أيضاً على (المشروعية الشعبية) التي تتمثل بتحقيق رضا المواطنين والاستجابة لآمالهم وتطلعاتهم.

ج. الواقعية الموضوعية: إذ تُرجم ذلك بانتقاء مجموعة الاولويات والمجاور التي تمثل اهدافاً استراتيجية قابلة للتحقق وذات نفع عام ومردود وطني عميم، وتُراعى مصلحة الجيل الحالي والأجيال اللاحقة.

د. التضامن الوطني: ولأن نظام الحكم في العراق هو نظام دستوري برلماني ، فلقد حرصنا ان يكون المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي محملاً عن أوسع اتفاق بين الكتل السياسية التي يحتضنها مجلس النواب العراقي، وبذلك سنُسهّم نحلل المنهاج في تعزيز الوحدة الوطنية والتلحم الجماهيري؛ والذي يمثل ضرورة مصيرية وحضارية لوطننا وشعبنا العزيزين.

5. المنهاج الوزاري لحكومة السيد محمد شياع السوداني 2022م:

بتاريخ الخميس (2022/10/27) قام مجلس النواب بمنح الثقة للحكومة وقرار المنهاج الوزاري بحسب المادة 76 / رابعاً من دستور العراق لعام 2005م، تضمن المنهاج الوزاري مجموعة امور، أهمها:

أ. أولويات الحكومة: وهي خمسة موضوعات اساس حاكمة على التوجه العام للحكومة تركزت على قضايا: (مكافحة الفساد، ومعالجة البطالة، ودعم الفئات الفقيرة والهشة، واصلاح القطاعات الاقتصادية والمالية ودعم القطاع الخاص، والعمل عملًا عاجلاً على تحسين الخدمات وتطويرها التي تمس حياة المواطنين).

ب. مبادئ المنهاج: وتمثل الأسس الخمس التي ستتعاطى من خلالها الحكومة مع مضامين المنهاج الوزاري وآليات تقويم مخرجاته، وتعديل مضامينه وتحديثها بحسب المستجدات والمتغيرات المحلية والاقليمية والدولية، مما يضيفي على المنهاج والبرنامج بعداً مرناً يتعاطى بأريحية مع اي طارئ أو مستجد.

ج. محاور المنهاج: وهي مجموعة القضايا القطاعية التي ستستهدفها الحكومة طيلة فترة ادائها، وقد توزعت على (23) محور لقطاعات (الخدمات بصنوفها المختلفة والامن والطاقة والسياسة الخارجية والاقتصاد والعمل والضمان الاجتماعي والبيئة والتنمية والاقتصاد ومكافحة الفساد..)، إنبثق من هذه المحاور (119) أولوية.

د. ورقة الاتفاق السياسي: وتخلل عن المحورين (التشريعي والتنفيذي) اللذين اتفقت عليهما الكتل السياسية المؤلفة للحكومة، إذ انبثقت عن هذين المحورين (40) أولوية، وهي جزء لا يتجزأ من اصل المنهاج وامتداد له.

(بذلك يكون مجموع محاور المنهاج الوزاري (25) محورًا، يتفرع عنها (159) أولوية قطاعية)

6. وسائل المراقبة على تنفيذ المنهاج الوزاري:

أ. الرقابة البرلمانية لحل مجلس النواب.

ب. الرقابة الشعبية / مؤسسات المجتمع المدني.

الهدف: (اكتشاف التقصير المخل بالنزاهة أو القصور المخل بالكفاءة)، (قياس صدق الحكومة والتزامها بتعهداتها وليس إحصاء عدد إنجازاتها فقط).

7. معوقات تنفيذ المنهاج الوزاري:

أ. سياسية.

ب. تخطيطية - إدارية.

ج. مالية.

د. فنية - ظروف قاهرة.

8. تقويم المنهاج الوزاري:

من خلال دراسة فقرات المنهاج الوزاري واعطاء كل وعد سياسي فيها تصنيفًا من ثلث مؤشرات:

أ. **محدد:** الهدف أو النتيجة النهائية واضحة ودقيقة من إذ النوع أو الكم أو التوقيت.

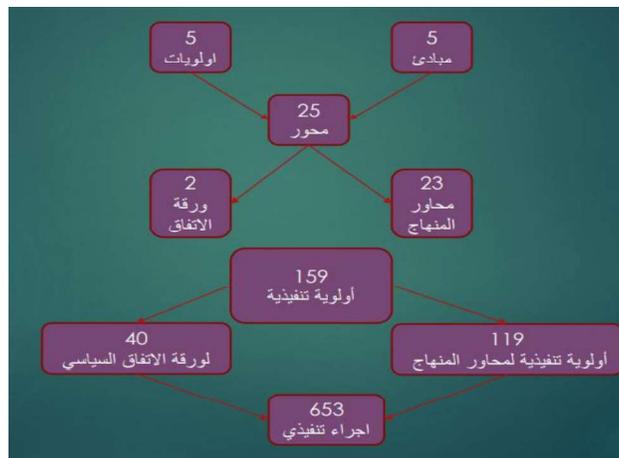
ب. **محدد جزئيًا:** افتراض النتيجة النهائية ولكنها تحتاج لاعادة صياغة لتكون أكثر دقة.

ج. **غير محدد:** النتيجة غير واضحة (غموض)/ هدف واسع غامض.

9. المصطلحات والمفاهيم:

المصطلح	التعريف
المنهاج الوزاري	عرض مركز للمبادئ والأولويات التي تركز عليها الحكومة وللمحاور الرئيسة التي تمثل الإطار التنفيذي لأداء الحكومة، في ضمن رؤية وطنية تنشد تحقيق الاستدامة في العيش الكريم للعراقيين.
البرنامج الحكومي	هو الإطار التنفيذي للمنهاج الوزاري، الذي يمثل خطة واقعية قابلة للتنفيذ من الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة والمحافظات كافة وبمسؤولية تضامنية لهيكل الحكومة بمفاصله جميعها.
الاتفاق السياسي	هو الوثيقة السياسية التي اتفقت عليها القوى السياسية المؤلفة للحكومة وهي جزء من المنهاج الوزاري الذي صوت عليه مجلس النواب عند تأليف الحكومة.
الأولويات	اهداف ذات أولوية قصوى تركز الحكومة على تنفيذها بأسبقيات في ضمن المحور الذي تنفرع منه.
أولويات الحكومة	الأولويات الخمس التي نصَّ عليها المنهاج الوزاري النافذ.
القطاعات	مجموعة القطاعات التخصصية التي قد وُزعت الوزارات ومحاور المنهاج على أساسها.
المحاور	المحاور المذكورة في المنهاج الوزاري النافذ.
الإجراءات التنفيذية	مجموع الإجراءات التنفيذية التي استهدفتها الوزارة في برنامجها الوزاري

10. المنهاج الوزاري:



11. الوزارات العاملة على تنفيذ القطاعات

الوزارات العاملة على تنفيذ القطاع														القطاع
٧	القطاع الأساسي	السياسي والأمني	الطاجية	الدفع	الدخيلة	التخطيط	العدل	المجزة						
٦	الماتة والزوات	النظا	الكراء	التخطيط	الصامه									
٣	الصحة والمدمان الاجتماعيه	المطرجية	الدخيلة											
٤	الاقتصاد والمال	النظا	الدخيلة											
٥	الاعمار والمباني	النظا	النظا	النظا	النظا	النظا	النظا	النظا	النظا	النظا	النظا	النظا	النظا	النظا
١	الأمن، الكفاء، والأصحاخ الأدي	التخطيط												
٧	القطاع الأساسي	السياسي والأمني	الطاجية	الدفع	الدخيلة	التخطيط	العدل	المجزة						

12. الوزارات العاملة على تنفيذ المحاور

الوزارات العاملة على تنفيذ المحاور												المحور	ت	
							هجرة	زراعة	عمل	عدل	تجارة	تخطيط	الحماية الاجتماعية ومكافحة الفقر	1
				اعمار	الثقافة	الشباب	الصناعة	العمل	تعليم	تخطيط	مالية	كافة البطالة إيجاد فرص	2	
								الهجرة	التخطيط	الداخلية	الخارجية	ملف النازحين واعدار المناطق المحررة والأقليات	3	
										التخطيط	الكهرباء	معالجة ازمة الكهرباء	4	
											الصحة	قطاع الصحة	5	
						الموارد	الشباب	الاعمار	النقل	العدل	التخطيط	قطاع الاعمار والخدمات البلدية	6	
	الثقافة	الموارد	الشباب	الاصلاح	الزراعة	الصناعة	العدل	التربية	التجارة	التخطيط	الداخلية	النفط	مكافحة الفساد وهدر المال العام	7
								الموارد	الزراعة	الصناعة	البيئة	عامة الموارد المائية	8	
												التجارة	محور التجارة	9
											الشباب	الصناعة	محور الصناعة	10
											الصناعة	النفط	القطاع النفطي	11
									الشباب	التخطيط	المالية	لقطاع المالي والمصرفي	12	

										الاتصالات	النقل	النقل والمواصلات	13
									التعليم	التربية	التخطيط	التربية والتعليم	14
										الشباب	الصناعة	محور الاستثمار	15

الوزارات العاملة على تنفيذ المحور											المحور	ت		
											الثقافة	التخطيط	محور السياحة	16
							الهجرة	الشباب			البيئة	التخطيط	السكان والتنمية	17
							الهجرة	الشباب	التعليم		التخطيط	الداخلية	حقوق الانسان وتمكين المرأة	18
												الخارجية	العلاقات الخارجية	19
													المركز والاقليم	20
										العدل	الداخلية	الدفاع	ن واستقرار العراق	21
									النقل		الصناعة	النفط	نفيذ المشروعات الاستراتيجية	22

											التشريعات والإصلاحات السياسية	23	
					المهجرة	الثقافة	الشباب	الاعمار	الاتصالات	التعليم	الداخلية	أخوار التنفيذ	24
									العدل	التعليم	الداخلية	أخوار التشريعي	25

13. المنهجية

العامة

أ. تأليف الفريق الرئيس / مهمات:

- صياغة المنهجية وجدول تقدم العمل / اقرار.
- تأليف الفرق الفرعية بالوزارات والجهات.

ب. ورش تدريبية:

- اعمام الاستثمارات.
- جمع البيانات + تحليل + تصحيح.
- ج. الاخراج النهائي للبرنامج الحكومي:

- اقرار البرنامج في مجلس الوزراء.
- المتابعة والتقييم + رفع التقارير الفصلية ونصف السنوية.

14. المنهجية والإجراءات:

بغية الإحاطة إجمالاً بالمسارات التي حكمت إطار الإخراج للبرنامج الحكومي الوزاري فل بد من استجلاء جانب من المحطات المهمة في هذا المضمار وكالاتي:

1. انعقد الاجتماع الأول لمجلس الوزراء في 28 تشرين الأول 2022، بعد إقرار مجلس النواب العراقي المنهاج الوزاري والتصويت على الكابينة الوزارية في الجلسة المنعقدة بتاريخ 27 تشرين الاول 2022 وفقاً للمادة (76/ رابعاً) من الدستور العراقي.

2. صدر توجيه رئيس مجلس الوزراء للوزارات كافة بالمباشرة بإعداد البرنامج الحكومي وفقاً للمنهاج الوزاري بتاريخ 1 تشرين الثاني 2022.
3. صدر الامر الديواني بالعدد(22327) في(8/11/2022) بتأليف فريق متابعة تنفيذ فقرات البرنامج الحكومي التي أعدتها الوزارات والجهات المختصة، إذ تضمن البرنامج الحكومي(653) اجراءً تنفيذياً.
4. عمل فريق متابعة تنفيذ البرنامج الحكومي وسكرتاريته التنفيذية منذ توجيه رئيس مجلس الوزراء بتأليفه في 8 تشرين الثاني 2022، على اعداد منهجية وخططة عمل بتوقيتات زمنية؛ لكي تبني الوزارات خططها للسنوات(2023-2025) استناداً للمنهاج الوزاري وبالتنسيق بينه ووزارتي التخطيط والمالية.
5. عقد اجتماع في هيئة المستشارين في 13 تشرين الثاني 2022؛ لترجمة المنهاج الوزاري إلى برنامج حكومي على وفق أ نموذج الكتروني معد لهذا الغرض خلال (5) أيام.
6. أقر مجلس الوزراء البرنامج الحكومي وأعلن في 2022/12/12؛ استناداً إلى قرار مجلس الوزراء (340 لسنة 2022) الصادر بموجب إعمام الأمانة العامة لمجلس الوزراء المرقم بالعدد(46200) المؤرخ في(2022/12/18).
7. خلال الفترة المنصرمة صدر(12) تقريراً لمتابعة تنفيذ إجراءات تنفيذ البرنامج الحكومي (الموقف الأسبوعي).
8. جرى تكليف مكتب رئيس مجلس الوزراء بمتابعة تنفيذ متطلبات وثيقة الاتفاق السياسي وتكليف الدائرة القانونية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بمتابعة موضوع إجراءات التشريعات المذكورة في المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي، وهيئة المستشارين فيما يتعلق بالجهات غير المرتبطة بوزارة والهيئة التنسيقية العليا بين المحافظات فيما يتعلق ببرامج المحافظات.
- أخرج التقرير وفقاً لمنجزات الوزارات إزاء:
- أ. الإجراءات التنفيذية للبرنامج الوزاري
- ب. أولويات الحكومة في المنهاج
- ج. المنجزات وفقاً لواجبات الوزارة.
- اخرج الفريق وسكرتاريته(3) أنواع من التقارير
- أ. دراسة معززة بالأرقام والاحصائيات والمقادير والاشكال البيانية، عُرض على رئيس مجلس الوزراء وأُرسل إلى الوزارات.
- ب. تقرير ملخص عن أسباب الحيود وأهم الإخفاقات، نوقش في جلسة مجلس الوزراء.

ج. تقرير سردي يبرز إنجازات الوزارات في الإجراءات التنفيذية للبرنامج الحكومي وإنجازها للمشروعات على وفق أولويات المنهاج الوزاري الخمسة وإنجازاتها وفقاً لأهدافها وأرسل إلى مجلس النواب العراقي.



14. استثمار جميع البيانات

بيانات المنهاج الوزاري

4	3	2	1
أولويات البرنامج الحكومي الخمسة	الأولويات	المحور	رقم المحور
وهي اولويات المنهاج الوزاري التي تمس حياة المواطنين والتي تعهدت بها الحكومة تجاه شعبها وعددها خمس تظهر بالاستثمار على شكل قائمة منسدلة تقوم الوزارة بتصنيف	اهداف ذات اولوية قصوى تركز الحكومة على تنفيذها باساليب تضمن المحور الذي تتفرع منه وهي ثابتة ومؤشرة بالاستثمار	عناوين قطاعية لتصنيف مجموعة الأولويات الاستراتيجية التي تلتزم الحكومة بتنفيذها ضمن المنهاج الوزاري	

بيانات الاجراء التنفيذي

24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5
مصدر التمويل اروضات شغليا، استكشوري جديد، استشاري مستمر، برامج محافظة	وحدة القياس	مأنا يميل؟	مستهدف 2025	مأنا يميل؟	مستهدف 2024	مأنا يميل؟	مستهدف 2023	البلغ المصروف	الرقم الحالي	البلغ سنة 2025 (قبل اقرار الموازنة)	البلغ سنة 2024 (قبل اقرار الموازنة)	البلغ سنة 2023 (قبل اقرار الموازنة)	الكلمة الكلية (مليون دينار)	المستهدف الكلي ثلاث سنوات	المستهدف الكلي (عدد او نسبة)	تاريخ الإيجاز	تاريخ بداية التنفيذ	الفترة الزمنية للتنفيذ	الاجراءات التنفيذية
مصدر تمويل كل اجراء من اجراءات البرنامج الحكومي قبل اقرار قانون الموازنة العامة الاتحادية	وحدة قياس المصنف والمنطق	وصف صرح المخرج المصنف سنة ٢٠١٥	ماتم التخطيط له من قبل الوزارة السنة ٢٠١٥	وصف مخرج المخرج المصنف سنة ٢٠١٤	ماتم التنفيذ له من قبل الوزارة السنة ٢٠١٤	وصف مخرج المخرج المصنف سنة ٢٠١٣	ماتم التخطيط له من قبل الوزارة سنة ٢٠١٣	البلغ المصروف الاجراءات لبقية البرنامج وبداية انفاقه البرنامج الحكومي	السنة الموزعة في المدة التي يمل ما تم انجازها على ارض الواقع الحكومي	البلغ المطلب للتنفيذ خلال سنة ٢٠١٥	البلغ المطلب للتنفيذ خلال سنة ٢٠١٤	البلغ المطلب للتنفيذ خلال سنة ٢٠١٣	كلية تنفيذ الاجراءات التقنية مكرية وبلتون	ما خلفت له الوزارة مثل تنفيذ جزء من الاجراءات خلال صر الحكومة البالغ ٣ سنوات	ما خلفت له الوزارة مثل تنفيذ الاجراءات خلال صر الحكومة	تمثل السنة التي يحد فيها الاجراءات التنفيذية وفق الخطة الموضوعية ، ويكتب برون الاشارة الى الشهر واليوم	تمثل السنة التي يحد فيها الاجراءات التنفيذية ويكتب برون الاشارة الى الشهر واليوم	المدى الزمني التي يستغرقها اجراءات التنفيذ وبعده بالاجراءات وبلتون	تمثل مجموعة الخطوات المشاركة في الاضطلاع على الآلية التي تضمنها الهيئة المعنية بالتنفيذ

بيانات المستهدف والمتحقق لاربعة فصول

56	55	54	53	52	51	50	49	48	47	46	45	44	43	42	41
مستهدف 2023															
مستهدف ف 1	الذي يمثل	متحقق ف 1	الذي يمثل	مستهدف ف 2	الذي يمثل	متحقق ف 2	الذي يمثل	مستهدف ف 3	الذي يمثل	متحقق ف 3	الذي يمثل	مستهدف ف 4	الذي يمثل	متحقق ف 4	الذي يمثل
معلومات الفصل الاول (كانون الثاني، شباط، اذار) المستهدف المخطط له والمتحقق وماذا يمثلان من مراحل الانجاز.				معلومات الفصل الثاني (نيسان، ايار، حزيران) المستهدف المخطط له والمتحقق وماذا يمثلان من مراحل الانجاز.				معلومات الفصل الثالث (تموز، اب، ايلول) المستهدف المخطط له والمتحقق وماذا يمثلان من مراحل الانجاز.				معلومات الفصل الرابع (تشرين الاول، تشرين الثاني، كانون الاول) المستهدف المخطط له والمتحقق وماذا يمثلان من مراحل الانجاز.			
تضاف كلمة جديد في حال اقتراح مشروع واطرافه كافة تفصيلية وابقاء الخلل فارغ اذا كان من الاجراءات القديمة															

ثانياً: البرنامج الحكومي _ المتابعة والتقييم

حقيقة ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، انجازه، تقييمه).

● مؤشرات قياس (الأداء والانجاز) الرئيسية – المفتاحية **Key Performance**

Indicators(KPI): عبارة عن مقاييس قابلة للقياس تستخدمها المؤسسات لتقييم أداءها

وتستخدمها نحو تحقيق اهدافها.

● أهمية مؤشرات قياس الأداء(KPI):

أ. تقييم الاداء.

ب. التحقق من مديات انجاز الاهداف.

ج. تحديد الانحرافات والحيود.

د. تحديد المعالجات والتحسينات.

هـ. صناعة قرارات مستنيرة.

و. سمعة المؤسسة ونجاحها.

ز. مديات الرضا.

● مؤشر الأداء الرئيسي الجيد:

أ. عملي.

ب. سهل المراقبة.

ج. قابل للتنفيذ.

د. قابل للتطبيق.

هـ. موجز.

● انواع مؤشرات القياس(KPI):

أ. توجيهية (**Directorial**): هل المؤسسة في تحسن أو تقدم أو العكس.

ب. تطبيقية (**Practical**): العمليات داخل المؤسسة – الموارد البشرية والمادية.

ج. نوعية (**Qualitative**): الرضا والسعادة للعاملين والزبائن.

د. عملية (**Actionable**): رضا المؤسسة عن أسلوب الرقابة الفعال.

هـ. كمية (**Quantitates**): إحصاءات وبيانات رقمية.

ثالثاً: الانجاز وتقدم العمل للبرنامج

● اجزاء التقرير:

- أ. الغلاف.
- ب. صفحة العنوان.
- ج. الملخص.
- د. جدول المحتويات.
- هـ. القوائم التحضيرية:
 - قائمة الاشكال.
 - قائمة الجداول.
 - قائمة الرموز.
- و. المقدمة.
- ز. متن التقرير.
- ح. استنتاجات التقرير.
- ط. التوصيات.
- ي. المراجع.
- ك. المرافقات.

● خطوات اعداد التقرير:

- أ. تحضيرات الغاية الرئيسية.
- ب. التحضير لأعداد:
 - تحضيرات الفريق وتوزيع المهام.
 - تحديد خصائص التقرير.
 - تحديد مصادر المعلومات.
 - تحديد خطة الأعداد.
 - قائمة الرموز.
- ج. البدء بالأعداد.
- د. تحضير مسودة التقرير.
- هـ. تحضيرات النسخة النهائية من التقرير.

● أنواع التقارير:

أ. التقارير من حيث توقيتها:

- تقارير اولية.
- تقارير مرحلية.
- تقارير نهائية.

ب. التقارير من حيث الجهة التي تصدر من اجلها:

- تقارير داخلية.
- تقارير خارجية.

ج. التقارير من حيث تكرارها:

- تقارير غير دورية.
- تقارير دورية.

د. التقارير حسب المحتوى:

- تقارير المراقبة والمتابعة.
- تقارير الانشطة.
- تقارير مالية ومحاسبية.
- إعلامية _ تحليلية.

هـ. التقارير حسب مدتها:

- التقرير اليومي.
- التقرير الاسبوعي.
- التقرير الشهري.
- التقرير الربعي.
- التقرير النصفى.
- التقرير السنوي.

و. التقارير حسب جهة الاصدار:

- رسمية.
- غير رسمية.

ز. حسب مستوى الهيكلية:

- رأسية.

- جانبية.

● خطوات إعداد التقارير:

أ. تحضيرات الغاية الرئيسية.

ب. التحضير للأعداد:

- تحضيرات الفريق وتوزيع المهام.

- تحديد خصائص التقرير.

- تحديد مصادر المعلومات.

- تحديد خطة الأعداد.

- قائمة الرموز.

ج. البدء بالأعداد.

د. تحضير مسودة التقرير.

هـ. تحضيرات النهائية من النسخة التقرير.

المحاور التأسيسية لاستخلاص الدروس المُستفادة من الانتخابات

– انتخابات مجالس المحافظات (2023) أنموذجاً–

المحاضرة السادسة والستون

المحاور التأسيسية

لاستخلاص الدروس المُستفادة من الانتخابات

– انتخابات مجالس المحافظات (2023) أنموذجاً –

"الانتخابات أداةً لتشييد الديمقراطية أو مذبذبةً لينحرها، وفيصلها الضبط الذكي"
د.عقيل محمود الخزعلي

بُغية إنضاج التحليل الموضوعي حول مجريات العملية الانتخابية لمجالس المحافظات (2023م) واستخلاص أهم الدروس منها، لتوظيفها لصالح الارتقاء بالاداء الديمقراطي للتجربة السياسية في العراق، نعرض أهم المحاور والاسئلة المفتاحية التي بالامكان إثارتها لاستقراء الاجابات الممكنة، ووفقاً للآتي:

أولاً: الحقائق والمعطيات

أهمية مجالس المحافظات تعكسها مواد الدستور الدائم لعام (2005)، وقانون المحافظات غير المنتظمة بأقليم المعدّل، والذي يتيح لها ممارسة سلطات (لامركزية إدارية) واسعة، أهمها التشريع المحلي وإدارة الموازنات المحلية والرقابة وقرار الخطط وانتخابات المسؤولين التنفيذيين المحليين – أبرزهم المحافظ – وقاتلهم، واعتبارها جهات مستقلة لا تخضع لسيطرة أو اشراف أي وزارة أو جهة غير مرتبطة بوزارة. أول انتخابات محلية منذ العام 2013، وبعد تجميد عمل المجالس في سنة (2019م). أول انتخابات محلية لكركوك منذ العام 2005. أول انتخابات تنصب فيها كاميرات مراقبة للعملية الانتخابية (70 ألف كاميرا) و(7 آلاف) في ساحات مراكز الاقتراع.

بلغ عدد التحالفات السياسية والمرشحين الافراد (134)، فيما بلغ عدد المرشحين الكلي (5989) مرشحاً مع استبعاد (197) مرشحاً لأسباب قانونية، أما عدد المصوّتين فقد بلغ أكثر من (6 مليون)، بينما كان عدد المؤهلين للتصويت بحسب تحديث بيانات البطاقة الانتخابية هو ما يقارب (16) مليون، من مجموع من يحق لهم الاقتراع حوالي (28) مليون ناخب. عدد المقاعد التي ستكون فيها المجالس الجديدة هي 285 مقعد من ضمنها (10) مقاعد مخصصة للأقليات.

إنقسام الشارع العراقي حول ضرورتها كون مجالس المحافظات ترسخ اللامركزية الادارية الواسعة بحسب الدستور، وبين من يقيّمها بأنها مثابة بيروقراطية زائدة ومترهلة تساهم في تعميق الاجندات الفئوية وترفع من منسوب الفساد.

إلتزم السيد رئيس مجلس الوزراء وحكومته باجراء الانتخابات في موعدها المقرر، وتم اصدار (7) قرارات وتوجيهات لدعم مفوضية الانتخابات: مالياً وفتحياً ولوجستياً.

ثانياً: قانون الانتخابات: القانون رقم (4) لسنة (2023) التعديل الثالث لقانون انتخابات مجلس

النواب ومجالس المحافظات

ماهي النتائج المحتملة للانتخابات الحالية لمجالس المحافظات لو تم تطبيق القانون السابق (الدوائر الصغيرة في كل محافظة)؟ وكيف ستتغير خريطة التمثيل على إثر ذلك؟

هل من الأصلح الإبقاء على ذات القانون الحالي لغرض ترشيد النتائج (الديمقراطية الموجهة) كما ينبغي مؤيدوه؟ أم الأسلم الذهاب إلى نظام انتخاب آخر وفق قانون جديد كما يريجي معارضوه؟ وماهي الاسباب الكامنة (غير المعلنة) لكل طرف؟ وماهو رأي المختصين المستقلين بذلك مراعاةً لخصوصية التجربة العراقية؟ وأي الخيارات هو الامثل لترشيد النظام السياسي وترسيخ الامن المجتمعي وإنتاج الخدمات وكبح جماح الفساد؟ هل ساهم القانون الجديد في تغيير موازين القوى السياسية؟ وكيف؟

ثالثاً: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات

ماهي ابرز نقاط القوة والضعف لديها؟

هل كانت متمكّنة ومُمكنة ادارياً ومالياً وقانونياً وفتحياً ولوجستياً؟

هل كان لخبراتها السابقة أثر في عدم هدر الجهود والوقت والنجاح في التحضيرات للانتخابات؟

هل هنالك فائدة تترتب على إمكانية إبقاء ذات مجلس المفوضية الحالي لإدارة العملية الانتخابية القادمة؟

هل تترتب أثر سلبي لاستقالة رئيس مجلس المفوضين السابق في نيسان 2023م؟ أو التغييرات في المناصب

العليا في المفوضية قبل أشهر؟ أم كان الأثر إيجابياً؟

ما هي الاسباب التي ساهمت في تعطل بعض الاجهزة يوم التصويت الخاص والعام؟ وهل تمت معالجتها؟ وهل كان هناك أي فحوصات وأختبارات جدية لها قبل الانتخابات؟ وهل هنالك أية مؤشرات على أن هذا الخلل مقصود ومتعمد بتدخل العامل البشري أم أن السبب فني بحت؟ هل كانت جهود المفوضية كافية ومقنعة تجاه ما عملته في تحديث سجل الناخبين والبطاقات البيومترية؟ هل هنالك أية مؤشرات لعدم حيادية المفوضية وإنحيازها لأي طرف مشارك بالانتخابات؟ أم انها تمتعت بالموضوعية والاستقلالية المهنية الموثوقة؟ هل كانت (منظومة الرقابة والتقييم) لاداء تشكيلات المفوضية بالمستوى الأمثل للقيام بالمراجعات والتصحيح والتقييم؟ ماهي أبرز المعوقات التي واجهت المفوضية في عملها؟ وكيف استطاعت معالجتها؟ وماهو تقييمها لمديات التفاعل والاستجابة من باقي مؤسسات الدولة لمتطلباتها؟ ماهو دور (المنظمات والوكالات الدولية) وأثرها في العملية الانتخابية والمفوضية؟ هل كان لإجراءات في تحديث المواطنين لمعلوماتهم البيومترية مدخلية في العزوف الانتخابي أو الخلل يوم التصويت؟ هل عانت المفوضية من أي تدخلات سياسية (داخلية أو خارجية)؟ وما طبيعة هذه التدخلات إن وجدت؟ وكيف تمت مواجهتها؟

رابعاً: اسئلة التقييم العام

هل تسهم نتائج هذه الانتخابات بتعزيز الاستقرار الامني والسياسي؟ أو تكون منطلقاً لإذكاء صراعات النفوذ والهيمنة بين القوى المشتركة والقوى المقاطعة؟ هل تشكل نتائج الانتخابات القادح العاجل في مسار تشكيل الاقاليم خصوصاً مع صعود كيانات محلية مهمة بعيداً عن نفوذ الجهات السياسية التقليدية، مثاله: (البصرة، الانبار، كربلاء، الكوت، كركوك...)? هل كان لنظام التمثيل النسبي (سانت ليغو) والقاسم الانتخابي (1.7) دور مهم وإيجابي في ترسيخ البناء الديمقراطي أم العكس؟ وهل عزز من فرص إنتاج ذات القوى السياسية التقليدية وكبح بروز الأحزاب والتكتلات الناشئة؟ ما هو التحليل التفصيلي الدقيق لأسباب (المقاطعة؟) و(العزوف والفتور؟) في تدني النسبة المشاركة الجماهيرية والاقبال على مراكز الاقتراع؟ هل لذلك علاقة بقوة حضور وتمثيل القوى المقاطعة؟ أم تزرع ثقة الجماهير بجدوى الانتخابات وبالكيانات المتنافسة فيها؟ أم مجرد ثقيل وتكاسل...؟

ما هو دور المال السياسي والاعلام المنحاز ونفوذ السلطة للجهات المتنافسة، وكارزما المرشحين وتجاربهم وشهرتهم في التأثير على نتائج الانتخابات؟ وهل كان هناك تعاظم للرشي الانتخابية؟ وماهي مصاديقها؟ وكيف أثرت؟

ما هي الاسباب الكامنة خلف صعود قوائم محافظين: (البصرة، كربلاء، الكوت) على باقي الكيانات المشاركة، والكيانات الجديدة في: (نينوى، كركوك، الانبار، بغداد...)? هل كان هناك تأثير جدّي لفاعلية مراقبة الخروقات الانتخابية؟ ومدى الدور الذي أسهمته في الانعكاس على النتائج؟

هل يتوافر تحليل إحصائي دقيق عن نسب مشاركة الشباب والمرأة؟ ومن هي أكثر الفئات والمناطق إشتراكاً أو عزوفاً؟ وما تحليل ذلك؟

هل ما زال تأثير: (المناطقية أو العشائرية أو المذهبية أو الفئوية أو العرقية) متقدّم في تعبئة الجماهير؟ وما هي المناطق التي تأثرت بذلك؟ وماهي دلالاته؟

ما هو دور الاعلام ومواقع التواصل الإجتماعي (إيجاباً أو سلباً) في كافة مراحل العملية الانتخابية؟ وتأثيره على نسب المشاركة أو المقاطعة؟

هل كان لقرار المحكمة الاتحادية في إنهاء عضوية رئيس مجلس النواب (السابق) دوراً في زيادة الاستقطاب حول حزبه في الانتخابات وحصده لنتائج متقدمة في الانبار وبغداد؟ وكيف يفسّر تحليل السلوك الجماهيري هذا؟

هل هنالك تحليل دقيق حول دوافع الجماهير التي إشتكت في الانتخابات؟ وماهي المحفّزات والمُرغبات لهم؟ وهل تم الانجذاب إلى شخصوس المرشحين أم لبرامجهم أم لادائهم المجرّب؟ وهل إنجذاب المشاركين نحو رغبة إصلاح جذري شامل أم نوعي متواضع؟ خدما تي ظاهر؟ ما هو أثر الرشوة الانتخابية والوعود المِدعاة؟

ما هي السبيل الأفضل بإعادة ثقة الجماهير بالنظام السياسي وجدوى المشاركة الديمقراطية عبر أهم ادواتها وهي الانتخابات؟

ماهو التأثير السلي (لخطاب وأفعال وممارسات) المقاطعين للانتخابات على نتائج الانتخابات؟

ماهو دور العامل الاقليمي والدولي أو تأثيره تجاه الانتخابات؟

هل تسبب عدم مشاركة الجهات المقاطعة بفجوة حقيقية وهائلة في مديات نتائج الانتخابات وقوة تمثيل الجهات في المحافظات ونسب المشاركة المعهودة فيها؟

ماهي مراكز الثقل النوعي للكتل والمرشحين الفائزين ومراكز ضعفهم الانتخابي؟

ماهي نسب التصويت في المدن والاقضية والنواحي والقرى والمناطق الهشّة إجتماعياً؟
هل كان للعود الانتخابية بالوظائف وتوزيع قطع الاراضي والخدمات دور في زيادة التصويت تجاه الفائزين؟
هل كان لتمثيل الكتل الفائزة في الحكومة ومجلس النواب دور في زيادة نسب التصويت لصالح مرشحيها؟
هل تم تسجيل إنتهاكات صارخة لقواعد السلوك الانتخابي وشروط الحملات الانتخابية ودور ذلك في ترجيح كفة الذين فازوا؟ أم كان التأثير عكسياً؟

هل هناك دور لتجميد عمل مجالس المحافظات في عام (2019) لتعزيز سلطة المحافظين في اداء مهامهم بغياب المجالس(التي تشرف على أداءهم وتراقبه وتقييمه)، مما أتاح لهم تقديم خدمات وممارسة صلاحيات وإتخاذ قرارات وإقرار خطط ومشروعات بعيداً عن مُقيدات المجالس وهو ما أنتج نسب متقدمة لقوائم محافظين: البصرة وكربلاء والكويت؟

هل كان للاستقلالية الحزبية لمحافظي: (البصرة وكربلاء والكويت) دور في صدارة قوائمهم الانتخابية للنتائج؟ وماهي دلالات ذلك؟

كيف يمكن تحليل وتفسير توجهات الرأي العام حول الانتخابات الحالية بكافة مراحلها ومستوياتها؟ وماهي المؤشرات والدروس المستفادة من ذلك؟

هل كان لاستثمار المناصب الحكومية دور في زيادة رصيد المرشحين من خلال تمشية طلبات بعض الشرائح والاستجابة لرغباتهم والعود بمزيد من الوظائف والتعيينات والتعاقدات؟ ما هو دور الكارتلات الاقتصادية من المستثمرين ورجال الاعمال والتجار في دعم بعض القوائم والمرشحين دون غيرهم؟

ما هو دور الماكينات الاعلامية الموجهة ومدفوعة الاجر في التأثير على توجهات الناخبين وخياراتهم؟ هل تعكس النتائج فوزاً أم خسارة على المستوى العام؟ ومدى تأثير ذلك على مستوى المشروعية الشعبية لمن تصدّر المقاعد؟ وماهي السبب لزيادة حجوم المشاركة في المواسم الانتخابية اللاحقة؟ كيف أثر حرمان (الجهات المشاركة في الانتخابات) عن قيامها بالحملات الانتخابية من قبل (الجهات المقاطعة) في أغلب المحافظات خصوصاً الوسطى والجنوبية؟

كيف يتم تفسير تصاعد الشعبية المحليّة للمرشحين المستقلين عن التحالفات والائتلافات والقوائم التقليدية الكبيرة؟

لماذا فشلت الأحزاب والتكتلات السياسية الناشئة؟ هل لأسباب تتعلق بالتمويل أم طبيعة التنظيم أم الخبرات والنضج السياسي أم الشخصوس أم الحملات المضادة أم البرامج الجاذبة أم المصدقية أم الدعم أم المناورات السياسية أم الخطاب والسياسة الاعلامية أم للمقاطعة الجماهيرية للانتخابات؟

هل تعتبر نتائج الانتخابات التعبير الحقيقي للحجوم الجماهيرية للكتل السياسية الفائزة والمرشحين الفائزين؟ وما هو منسوب الصدقية والثبات لهذه النتائج في المستقبل (القريب والمتوسط والبعيد) المدى؟ هل يمكن المراهنة على الاداء الايجابي للحكومات المحلية الجديدة لترميم الثقة مع الجماهير والقطاعات الشعبية من خلال إسهامها في تطوير الخدمات والتنمية لمحافظةها؟ ومدخلية ذلك في تعزيز المشاركة في المواسم الانتخابية المقبلة؟

هل تسهم هذه الانتخابات في تكريس الهدوء والاستقرار الحالي لتفسح المجال أمام الحكومة الاتحادية لإكمال مدتها الدستورية ولحين إجراء الانتخابات البرلمانية القادمة في موعدها الدستوري المحدد؟ كيف يُفسَّر عدم التأثير العالي لاشتراك شخصيات دينية مهمة من الحوزة العلمية في النجف الأشرف لتحفيز الناس على الانخراط في المشاركة بالتصويت؟ وهل جاءت مواقفهم متأخرة؟ خصوصاً مع حجم الجدل في الاوساط الدينية والشعبية حول التأصيل الشرعي للاشتراك في التصويت من عدمه؟ هل نحتاج إلى آليات جديدة أكثر يُسرّاً وُشدّاً في طريقة: (التحديث للمعلومات وسجلات الناخبين والتصويت) تسهم في زيادة نسبة المشارك الشعبية لضمان تحقيق مدى أوسع من (المشروعية الجماهيرية) إلى جنب (الشرعية القانونية) للانتخابات؟

هل عكست الانتخابات وعياً وتنميةً سياسيةً راشدةً أم العكس؟ وما هو السبيل للتعاطي مع ذلك؟ هل مثّلت الانتخابات وأختلاف التعاطي بشأنها وتناجها إنزياً نحو الديمقراطية الحقيقية الفاعلة أم إنزلاً في وديان الخلافات السياسية والشعبية؟ وهل يتطلب ذلك القيام بمراجعات شاملة حول مرتكزات النظام السياسي وفلسفته وهيكلته وأنساعه وتمظهراته وآثاره؟ هل نحن بحاجة إلى (هندسة سياسية) أكثر نُضحاً، والى (هندسة إجتماعية) أكثر إثماراً وإنتاجاً؟ وهل هذه الانتخابات تستدعي معالجة جادة للبنى الهشة: سياسياً وأقتصادياً وأجتماعياً وقيماً وفكرياً؟ وهل أشرت الانتخابات على الخلل والفجوات في العقل الاستراتيجي في الدولة بكافة سلطاتها واركائها وعناصرها (الرسمية وغير الرسمية) (النخبوية والجماهيرية)؟ وهل تغلّبت ثقافة (الشعبوية) على منطق (الرؤية والانجاز والتنمية) الحقيقية (والشاملة والمستدامة)؟

أي الجهات السياسية الفائزة هي الأقرب (كترفضيل عام) من الشرائح المقاطعة للانتخابات؟ وهل توجد أية مسوحات أو استطلاعات أو استبانات لتوكيد ذلك؟

هل تم التخطيط لسبر أغوار الجماهير التي عزفت عن الاشتراك في الانتخابات (ترشياً أو تصويتاً)؟ واستجلاء الاسباب الكامنة وراء موقفهم هذا؟ وما الذي يرغبونه ويتطلعون إليه، ومدى إمكانية

ادراج ذلك ضمن مخطط التنمية السياسية الفاعلة لضمان زيادة المشاركة الجماهيرية في الفعل الديمقراطي: المباشر وغير المباشر؟

هل تشكل نتائج الانتخابات (مشاركةً وعزوفاً) إستفتاءً شعبياً واضحاً تجاه الكتل السياسية المتنافسة؟ وهل تحولت إلى عنصر ثقة وأطمئنان وفوز بالنسبة للكتل والجهات المتصدرة؟ أم عنصر قلق وخسارة نتيجة ضعف المشاركة الجماهيرية؟ وهل يستوجب ذلك مراجعات هيكلية ووظيفية لترميم التصدّعات الراهنة والمحتملة؟ (العزوف كأستياء والمشاركة كأستفتاء)

ماهي منظومة القيم المجتمعية التي كانت الحافز (للمشاركة) أو الدافع (للمقاطعة والعزوف)؟ هل أشرّت الانتخابات عن خللٍ في منظومة القيم: (الفردية أم المجتمعية أم التنظيمية)؟ وماهي المؤشرات على ذلك؟ وماهي سبل المعالجة الوطنية الشاملة؟

هل عكست النتائج تشكيل الشباب العراقي لهوية قوية تترجم تضامنهم وحضورهم (مشاركةً أو عزوفاً)؟ وماهي إنعكاسات ذلك على المشهد الحالي والمستقبلي؟ وماهو السبيل لضمان مشاركة شبابية فاعلة في تعزيز النظام الديمقراطي؟ وماهي البرامج والرؤى القادرة على إستمالتهم الموضوعية والعاطفية؟ ما هو منسوب مشاركة المناطق الفقيرة والمهمّشة في الانتخابات؟ وماهي مستخلصات تحليل ذلك؟ هل تم استغلال موارد الدولة من قبل بعض الجهات المتنافسة؟ وماهو حجم هذا الاستغلال وتأثيره ومصاديقه وإثباتاته؟

هل هناك أثر (إيجابي أو سلبي) لتاريخ الانتخابات (موعدهما) في نسب المشاركة في المناطق المختلفة؟ (الاعتبارات الجغرافية والمناخية والطقس)

هل كان لقرب أو بعد المراكز الانتخابية تأثيراً في نسبة المشاركة؟

هل يتوفر وعي ديمقراطي عام وحقيقي عن أهمية الانتخابات ودورها في التداول السلمي للسلطة وتسريع فترة الانتقال الديمقراطي؟

هل العزوف عن المشاركة كان بسبب التجارب السابقة بالوعود المتراكمة من الكتل السياسية دون الايفاء بأغلبها؟ أو بسبب ركودها السياسي والتنظيمي؟ أو تواضع برامجها وقصورها؟ (قصور أو تقصير في: القدرات والانجازات والوعي والتكتيكات...)، أم لطبيعة الظروف والملابسات والمستجدات الراهنة؟ هل تُمثّل نتائج الانتخابات (مشاركةً أو عزوفاً) إيداناً باهيمنة المطلقة والنفوذ الواسع لبعض الجهات السياسية على مجمل وتفصيل المشهد العراقي؟ أم أن النتائج تُنبأ عكس ذلك؟

ماهو الذي كان له بالغ الأثر: الخطاب الديني أم العلماني – المدني؟ ومن الذي أمتلك قدرة أكبر في التحفيز والتعبئة (بالمشاركة من عدمها)؟ ولماذا؟ وما دلالات ذلك؟

ماهو الدور الفعلي لمؤسسات المجتمع المدني في العراق في العملية الانتخابية الراهنة؟
هل بدأ المواطن يُركّز على المرشح وبرنامجه بدل التركيز على خلفيته: (الايديولوجية أو السياسية أو العشائرية
أو العرقية أو المناطقية...)?

هل كان هنالك مقاطعة معلّنة ومشاركة مُبطّنة من بعض الجهات التي إدّعت مقاطعة الانتخابات؟ ولأي
جهة أو مرشح تمّ الترويج لانتخابهم؟

هل كان للجهات المتنافسة في الانتخابات قوائم (معلّنة) وأخرى مدعومة منها أو أحد واجهاتها (غير
معلّنة)؟ وهل تم تحقيقها لأي هدف جرّاء ذلك؟

ما هو الانعكاس (المباشر وغير المباشر) للاحداث الاقليمية والدولية على الانتخابات؟

خامساً: الاسئلة العاجلة

هل سيسهم الدور المحوري للسيد رئيس مجلس الوزراء داخل "تحالف إدارة الدولة" و "الإطار التنسيقي"
لتذليل المعوّقات وضمان الانتقال الآمن لتشكيل الحكومات المحلية الجديدة؟ وماهو السبيل الامثل
لتحقيق ذلك؟

ماهو تأثير نتائج الانتخابات على خارطة التمثيل السياسي والتحالفات السياسية القائمة حالياً؟
هل سيبقى التحالف العام (تحالف إدارة الدولة) والائتلافات السياسية الاصغر على حالها في توزيع
المناصب في الحكومات المحلية القادمة؟

من هي المحافظات الساخنة التي ستشهد الصراع الاشد في المناصب القيادية العليا للحكومات المحلية
القادمة؟ وهل ستشهد تحوّل الصراع إلى نزاع غير محمود في: (كركوك، ديالى، بغداد، نينوى...)? أم
أن الاجواء مهيأة من قبل "تحالف إدارة الدولة" للحوّل دون حدوث أية تداعيات؟ وماهي
الضمانات؟

هل ستشهد الفترة الحالية ولحين مباشرة الحكومات المحلية الجديدة أية مفاجئات أو توقعات غير مسبوقة
يتسبب في إحتلال استقرار المشهد الحالي؟

هل ستكون هذه الانتخابات مُقدّمة لصراعات بينية في إداء الحكومات المحلية في المحافظات أو بين
الحكومات المحلية والحكومات الاتحادية كما شهدتها التجارب السابقة؟

هل بالامكان إستباق الاحداث وتعزيز الاستقرار بالقيام بمراجعات شاملة ودقيقة ومفعّلة حول المهام
والصلاحيات والسياقات الوظيفية لكافة الاطراف للحيلولة دون الانزلاق لخلافات تؤثر سلباً على
مسارات الخدمات والتنمية في المحافظات؟ وبالأخص في موضوعة التشريعات المحلية ونطاق
السياسات العامة المحلية التي تشكل مثاراً للخلافات المتكررة؟

هل ستكون نتائج هذه الانتخابات مُقدّمة للتحالفات السياسية القادمة على مستوى انتخابات مجلس النواب؟

كيف سيتم التعامل مع المحافظين الحاليين من التيار الصدري: (ميسان، النجف، ذي قار) وهل بالإمكان إستيعاب جزء منهم ومن الجهات المقاطعة ضمن خريطة المناصب العليا في المحافظات؟
كيف ستسهم نتائج الانتخابات في حل المشاكل المستعصية مثل: المناطق المتنازع عليها؟

مصادر مهمة

الكتب العربية

د. فايز أبو شمالة، الانتخابات في الوطن العربي: بين الممارسة والتحديات، 2020، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.

د. أحمد حسين، آليات الانتخابات في العالم العربي، 2019، دار الشروق، القاهرة، مصر.

د. محمد عابد الجابري، الانتخابات والديمقراطية في العالم العربي، 2018، دار الطليعة، بيروت، لبنان.

الكتب الانجليزية

Larry J. Sabato, The Electoral College and the Future of American Democracy, 2020, University of Virginia Press, Charlottesville, USA.

Richard S. Katz, Democracy and Elections, 2018, Oxford University Press, Oxford, UK.

Pippa Norris, Electoral Integrity and Political Regimes: Actors, Strategies, and Consequences, 2017, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

الفهرس

30-6	إدارة الاداء الحكومي.. من اللاإكترائية إلى الإنتاجية
8	أولاً: المفهوم
8	ثانياً: العناصر الأساسية لإدارة الأداء الحكومي.
9	ثالثاً: أهمية إدارة الأداء الحكومي.
10	رابعاً: الاركان والمتطلبات
13	خامساً: التكيف القانوني في سؤال وجواب.
17	سادساً: إدارة الاداء والتقييم المؤسسي.
19	سابعاً: الاستراتيجية الوطنية لإدارة الاداء الحكومي.
23	ثامناً: الاستناد القانوني لإدارة الاداء
27	تاسعاً: الدول الرائدة في إدارة الاداء الحكومي
30	مصادر مهمة
48-32	التقييم 360.. ميزان الإنجاز.
34	أولاً: مؤشرات التقييم الشامل
37	ثانياً: رقمنة التقييم
41	ثالثاً: تجارب تقييم دولية.
44	رابعاً: منهجية التقييم.. الرؤية الموحدة.
46	خامساً: الموظف المناسب في المكان المناسب.. كيف؟
48	مصادر مهمة.
61-50	حوكمة القطاع العام.. المسار والمنهجية.
52	أولاً: المفهوم.
53	ثانياً: منهجية الحوكمة الصحية
54	ثالثاً: السياسات المطلوبة للحوكمة
55	رابعاً: مؤشرات فعالية للحوكمة
55	خامساً: التحول نحو الحوكمة.
59	سادساً: لتحقيق حوكمة فعالة في القطاع الصحي.
61	مصادر مهمة.

106-66	الرشاقة الشاملة.. طلاقة التكيف
68	أولاً: الإدارة والقطاع العام.
70	ثانياً: مفهوم الرشاقة.
71	ثالثاً: الرشاقة ومفاهيم مقاربة.
73	رابعاً: دوافع الرشاقة.
75	خامساً: الرشاقة في القطاع العام.
77	سادساً: متطلبات الرشاقة.
79	سابعاً: قيادة الرشاقة.
82	ثامناً: رقمنة الرشاقة
84	تاسعاً: الرشاقة العامة العراقية
87	عاشراً: شرعنه الرشاقة
91	الحادي عشر: استراتيجية الرشاقة الشاملة.
95	الثاني عشر: التحول الآمن نحو الرشاقة.
97	الثالث عشر: التكيف القانوني للرشاقة
100	الرابع عشر: أفضل التجارب الدولية للرشاقة في القطاع العام.
103	الخامس عشر: الرشاقة كعلاج للترهل الوظيفي
104	السادس عشر: قتلة الرشاقة
106	مصادر مهمة.
120-108	منظومة القرار.. من الارتجال إلى الموضوعية.
110	أولاً: المفهوم
111	ثانياً: منظومة القرار.. لماذا الآن؟
111	ثالثاً: صناعة القرار واتخاذ.
112	رابعاً: مسار القرارات الناضجة
113	خامساً: حوكمة القرارات
113	سادساً: رقمنة منظومة القرار.
114	سابعاً: الاستراتيجية الوطنية للقرار
116	ثامناً: الإطار القانوني للقرارات
116	تاسعاً: مفهوم منظومة دعم القرار.....
117	عاشراً: الشعار

117	الحادي عشر: الأهداف
118	الثاني عشر: المهام والوسائل.
118	الثالث عشر: مستويات دعم القرار
118	الرابع عشر: الجهات المعنية (حالياً).
119	الخامس عشر: المحددات الوطنية في منظومة القرار.
119	السادس عشر: القيم الحاكمة على منظومة دعم القرار
120	السابع عشر: محددات نجاح مركز دعم القرار.
120	مصادر مهمة
164-122	إدارة الاستشارات العامة.. الرؤية الأمثل لقرارات أنضج
124	أولاً: الاستشارة العامة المفهوم الاركان الابعاد، المجالات الاتجاهات
127	ثانياً: الجدوى الوطنية للاستشارات العامة.
128	ثالثاً: المستشارون تخصصات وصنوف.
135	رابعاً: القطاع العام.. بيت الخبرة.
137	خامساً: المستشار.. الشروط والمؤهلات.
139	سادساً: المستشارون.. استقطاب واختيار
139	سابعاً: عوامل نجاح المستشار
143	ثامناً: بيئة النجاح الاستشاري.
145	تاسعاً: منهجية عمل المستشار
147	عاشراً: استشارات المشكلات والحلول.
148	الحادي عشر: المستشارون.. كيف يتم تقييمهم؟
149	الثاني عشر: جودة الاستشارة وحوكمتها.
152	الثالث عشر: رقمنة الاستشارات
156	الرابع عشر: حوكمة مصادر المعلومات الاستشارية.
157	الخامس عشر: الحصانة الاستشارية
157	السادس عشر: المراسلات الاستشارية.
160	السابع عشر: إدارة منظومة العلاقات الاستشارية.
161	الثامن عشر: مظاهر الفساد الاستشاري ومعالجته
164	مصادر مهمة
182-166	المستشارون القياصرة.. ثورة الخبرة.

168	أولاً: المستشارون القياصرة
169	ثانياً: التكيف القانوني
170	ثالثاً: مؤسسات الاستشارات الحكومية.. تجارب.
170	رابعاً: مركزة الجهد الاستشاري الوطني
173	خامساً: المراكز الاستشارية للدولة
173	سادساً: اولويات الاختصاص الاستشاري
174	سابعاً: المهام الاستشارية.. فك التداخل وتركيز التخصص
175	ثامناً: ارتباط مركز الاستشارات.
175	تاسعاً: جسور التعاون الاستشاري.
175	عاشراً: جودة الاستشارات.
177	الحادي عشر: تمثيل الاعضاء في المركز
177	الثاني عشر: التحديات والمعاضل.
178	الثالث عشر: عوامل النجاح
178	الرابع عشر: توحيد الجهد الاستشاري
179	الخامس عشر: المهام الاستشارية الطموحة
180	السادس عشر: جدوى المركز الوطني للاستشارات.
181	السابع عشر: الادوات والوسائل.
182	مصادر مهمة
198-184	التحولات الرقمية القيادة الضوئية.
186	أولاً: المفهوم.
187	ثانياً: الفوائد المرتجاة والأضرار الجانبية.
189	ثالثاً: الرقمنة.. إكسير الدول الحديثة.
190	رابعاً: الضرورات الوطنية للتحول الرقمي
192	خامساً: العراق في مؤشرات الرقمنة
193	سادساً: التحديات.. عقبات كأداء
194	سابعاً: استراتيجية التحول والجهات المسؤولة
195	ثامناً: تشريعات التحول
196	مصادر مهمة.
210-198	الترهل الوظيفي من الاستعصاء إلى الحلحلة.

200	أولاً: المفهوم والاسباب
201	ثانياً: التداعيات القريبة والبعيدة.
202	ثالثاً: كيفية الحكم بوجود الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة في القطاع العام.
204	رابعاً: معدلات التوظيف الحاكمة.
205	خامساً: التجارب الدولية
205	سادساً: الإحصاءات والتأثيرات الحالية للترهل الوظيفي والبطالة المقنعة في العراق
206	سابعاً: أفضل الطرق والأساليب المعالجة
208	ثامناً: حلول عملية.
210	مصادر مهمة..
238-212	الفساد.. التجريف المتسلسل للدولة
214	أولاً: المفهوم
216	ثانياً: المفاسد.. تعاريف وأمثلة
224	ثالثاً: المكافحة والوقاية.. مقارنة المنهجية
226	رابعاً: التقييم الموضوعي لحالة الفساد في العراق
232	خامساً: استراتيجية إزالة العوائق
238	مصادر مهمة
266-240	قطاع الطاقة.. دايئمو الحضارة
242	أولاً: تقييم عام.
242	ثانياً: الطاقة في مهب التوقعات
245	ثالثاً: استراتيجية الطوفي والواجهة.
249	رابعاً: الإدارة الذكية للطاقة.
252	خامساً: مكافحة الفساد الطاقي
259	سادساً: استراتيجية الإنهاض
261	سابعاً: الاهداف الاستراتيجية والفرعية لإصلاح قطاع الطاقة..
263	ثامناً: الاستشارات الدولية للطاقة.
266	مصادر مهمة
294-268	جهاز الاستخبارات الوطني... الاستثمار في المعلومة.
270	أولاً: ادوار ومسؤوليات الجهاز.
271	ثانياً: العوائد الوطنية لعمل الجهاز.

272	ثالثاً: المهام الاستخبارية للجهاز
273	رابعاً: دور الجهاز في تحقيق التكامل الاقليمي والدولي
274	خامساً: المهام الخارجية للجهاز.
274	سادساً: تطوير الجهاز.. الاسباب والدواعي.
275	سابعاً: أعمدة تطوير الجهاز.
276	ثامناً: متطلبات الدعم والإسناد للجهاز.
277	تاسعاً: مؤهلات فريق اصلاح الجهاز.
278	عاشراً: اليات اختيار اعضاء فريق اصلاح الجهاز
279	الحادي عشر: الغايات الاستراتيجية للجهاز.
279	الثاني عشر: الهدف الاستراتيجي والاهداف الفرعية للجهاز
280	الثالث عشر: منهجية التعيين في الجهاز
282	الرابع عشر: الخطوات المنهجية لإصلاح الجهاز.
282	الخامس عشر: علاقة رئيس الجهاز برئيس الحكومة.
283	السادس عشر: طبيعة علاقة الجهاز بمؤسسات الدولة
284	السابع عشر: أركان الهيكل التنظيمي والوظيفي للجهاز
285	الثامن عشر: المؤهلات المطلوبة لموظفي الجهاز
287	التاسع عشر: محددات اختيار قيادة تشكيلات الجهاز
288	عشرون منهجية اسناد المناصب في الجهاز
289	الحادي وعشرون: الآليات التطبيقية لإسناد المناصب.
290	الثاني وعشرون متطلبات الإدارة الحديثة للجهاز
291	الثالث وعشرون: التقييم المؤسسي للجهاز.
292	الرابع وعشرون التقنيات الحديثة في الجهاز
293	الخامس وعشرون محددات اختيار رئيس الجهاز.
294	مصادر مهمة.
305-296	الجماعات المسلحة.. الاندماج والتكيف.
298	أولاً: المفهوم.
299	ثانياً: الإطار القانوني
300	ثالثاً: نحو السلام والانسانية.
300	رابعاً: بين السلب والايجاب

301	خامساً: الاستثمار التنموي
304	سادساً: تجارب دولية.. دروس مستنبطة.
305	مصادر مهمة.
331-306	الإعلام والمسؤولية الوطنية والحضارية.
308	أولاً: الديمقراطية الناجزة والاعلام.
310	ثانياً: المنظور الحديث للإعلام.
310	ثالثاً: مجالات التقييم.
311	رابعاً: الاعلام واستدعاء الملوثات.
313	خامساً: الاعلام.. سيف ذو حدين.
316	سادساً: الاحتلال الثقافي.
322	سابعاً: سبيل الاصلاح الاعلامي.
322	ثامناً: الاعلام العراقي في الميزان.
324	تاسعاً: الاعلام على مائدة التشريعات العراقية.
326	عاشراً: الاعلام الوطني.. منظور استراتيجي
331	مصادر مهمة
372-332	إدارة الأزمات من الرصد إلى المراجعة.
334	أولاً: توطئة مفاهيمية.
336	ثانياً: الفرق بين الأزمة والمفاهيم الأخرى.
338	ثالثاً: أركان الأزمة
338	رابعاً: أبعاد الأزمة
339	خامساً: خصائص الأزمة.
339	سادساً: سمات الأزمة
340	سابعاً: أنواع الأزمات وأصنافها.
341	ثامناً: معايير التمييز بين الأزمات:
344	تاسعاً: منهجية التعامل مع الأزمات
345	عاشراً: الأزمة.. المسار والأدوار.....
348	الحادي عشر: الازمة.. من الولادة إلى الكارثية.
352	الثاني عشر: الأزمات - مستويات وأنواع.
354	الثالث عشر: المتطلبات الوطنية لإدارة الأزمات...

357	الرابع عشر: ما هو المطلوب عراقياً؟
358	الخامس عشر: الاسس القانونية لإدارة الأزمات
358	السادس عشر: وحدة القيادة لإدارة الأزمات.
361	السابع عشر: تجارب دولية في إدارة الأزمات.
362	الثامن عشر: الأزمات.. مراحل وتدابير.
365	التاسع عشر: الادوات والوسائل.
366	عشرون: الانموذج الوطني المقترح
370	الحادي والعشرون منهجيات الإدارة الأزمات
371	الثاني والعشرون: تقنيات مساعدة في إدارة الأزمات.
372	مصادر مهمة
382-374	الأسرة.. مطبخ الحضارة.
376	أولاً: المفهوم والاهمية.
377	ثانياً: بناء الأسرة.. الواجب المفتقد
378	ثالثاً: الأسرة والدولة والعالم
379	رابعاً: مسؤولية النظام الدولي
380	خامساً: الأسرة.. قصص نجاح.
380	سادساً: قونة الدعم
381	سابعاً: الاسرة في سياق الوطن
382	مصادر مهمة
393-384	الفرد.. خط الشروع التغييري.
386	أولاً: المفهوم
388	ثانياً: صناعة الفرد.. من هو المسؤول؟.
388	ثالثاً: مناهج صناعة الافراد.
390	رابعاً: مُرْكَب الفرد الحضاري.
391	خامساً: المسار الوطني لصناعة الفرد الحضاري.
392	سادساً: التغير.. مكامن خشية الفرد
393	مصادر مهمة
405-394	الزيارات المليونية الاستثمار الغائب.
396	أولاً: الإرث العراقي الديني

399	ثانياً: استراتيجية التوظيف الفعال
402	ثالثاً: إعلام الحشود.. غنيمة وطنية
405	مصادر مهمة
466-406	الأحزاب السياسية.. وجهة التغيير.
408	أولاً: التشريعات الحاكمة على الأحزاب
409	ثانياً: في العراق.. اي دور ووظيفة للحزب السياسي
411	ثالثاً: الهيكل التنظيمي الفعال.
412	رابعاً: منهجية الإدارة.
415	خامساً: فعالية إدارة المكاتب السياسية.
419	سادساً: مع قوانين الطبيعة البشرية.
425	سابعاً: منهجية تحليل الشخصية.
441	ثامناً: منهجية شاملة لتطوير وتدريب الكوادر القيادية في الحزب.
442	تاسعاً: المؤهلات المطلوبة للمكتب السياسي في المحافظة.
443	عاشراً: صناعة المبادرات والبرامج السياسية.
447	الحادي عشر: أدوات ووسائل تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج
448	الثاني عشر: الجذب السياسي.
450	الثالث عشر: المكتب السياسي في المحافظة.. صناعة التأثير والنفوذ
453	الرابع عشر: دور المكتب السياسي للحزب في التنمية المحلية.
456	الخامس عشر: كيف يدعم الحزب ممثليه في الدولة؟
460	السادس عشر: تمارين في السياسة
466	مصادر مهمة
487-468	صناعة المناهج والبرامج الحكومية
470	أولاً: المنهاج الوزاري.. التأصيل والعداد والصياغة
485	ثانياً: البرنامج الحكومي - المتابعة والتقييم
487	ثالثاً: الانجاز وتقدم العمل للبرنامج
500-490	المحاور التأسيسية لاستخلاص الدروس المستفادة من الانتخابات
492	أولاً: الحقائق والمعطيات
493	ثانياً: قانون الانتخابات القانون رقم (4) لسنة (2023) التعديل الثالث لقانون انتخابات مجلس النواب ومجالس المحافظات

493	ثالثاً: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات.
494	رابعاً: اسئلة التقييم العام.
499	خامساً: الاسئلة العاجلة.
500	مصادر مهمة

فهرس الاجزاء

الجزء الاول

5	الإهداء
7	تقديم
10	المقدمة
16	في البدء.. أسئلة
42-20	الدولة العراقية: بوادر استقرار أم عنفوان انهيار؟
44-38	الدولة.. الكيان الواجب.
83-46	الدولة، أي طراز نبتغيه؟
95-86	الدولة؛ والايديولوجية الذكية
136-98	التفكير الاستراتيجي للدولة - الإطار المنهجي المقترح للعراق-
192-136	عراق المستقبل.. من الاستحالة إلى الإمكان.
214-192	العراق في المؤشرات الدولية.. قراءة وتقويم.
242-236	قوة الدولة.. كيف ندركها؟
254-244	للإصلاح الوطني العراقي.. خريطة.
289-254	التخطيط التنموي الوطني.. المنهجية والمسار.
358-292	التخطيط والسياسات.. استثمار العقل والمستقبل
379-360	التخطيط بالنتائج؛ ثروة التنفيذ.
391-380	للإصلاح.. منهجية.
407-392	إدارة الدولة.. الطريق إلى المجد الوطني
419-408	مدنية الدولة.. العصرنة الجامعة.
443-420	المستقبلات.. ضمانة البقاء
456-444	نحو إستراتيجية مرنة للأمن الوطني العراقي.

الجزء الثاني

- 16-5 العراق نحو فاعلية حضارية.
- 26-18 العراق التحدي - الاستجابة.
- 48-27 الاقتصاد؛ منحة أم لعنة؟!.
- 58-50 أسواق العمل.. بركان مؤجل.
- 72-59 العراق والدروس المستأنفة
- 83-76 الإرادة الوطنية.. زخم التقدم.
- 111-84 القيم الوطنية.. من الخفوت إلى الإشعاع.
- 123-113 الزمن والوطن؛ معانقة أم مفارقة؟!.
- 131-124 التأثير الوطني من الهامش إلى المتن.
- 141-134 متلازمة الأمية الحضارية.. التفكيك والبناء
- 180-142 هوية النماذج.. من الشواش إلى الفرادة
- 191-182 المواطنة.. غراء الوطنية وقاعدة التأسيس.
- 196-192 في العراق.. الدين قرين.
- 212-198 الاستثمار الثقافي.. وقود التجدد.
- 229-212 العالم.. والتحولت الانقلابية
- 266-230 العراق والنظام الدولي.. من الادراك إلى الفاعلية.
- 279-268 العراق وجغرافية التأثير.
- 316-282 كيف نتحرر من الجمود الديموقراطي؟.
- 330-318 نحو العراق.. المعلن والسري.
- 371-332 قادة الدول.. سُبُل الصناعة
- 380-371 قادة الدولة كيف نقيم أداءهم؟
- 403-381 الشعبوية؛ سلاح ثوار أم ببادق طغاة؟!.
- 417-405 القطاع الخاص.. شريك التنمية المستدام
- 441-418 المجتمع المدني.. شرعية التدعيم الديموقراطي
- 467-442 القيادة الاستراتيجية.. روح العصر.
- 488-468 الدبلوماسية.. مرونة الأساليب الإدارة الثوابت.
- 526-490 الاستجابة الوطنية للأزمات الخارجية.
- 547-528 الإدارة من المركزية إلى التمكين.
- 583-550 محافظات المستقبل بين اللامركزية والتنمية المحلية

الجزء الثالث

30-6	إدارة الاداء الحكومي.. من اللاإكترائية إلى الإنتاجية
48-32	التقييم 360.. ميزان الإنجاز.
61-50	حوكمة القطاع العام.. المسار والمنهجية.
106-66	الرشاقة الشاملة.. طلاقة التكيف
120-108	منظومة القرار.. من الارتجال إلى الموضوعية.
164-122	إدارة الاستشارات العامة.. الرؤية الأمثل لقرارات أنضج
182-166	المستشارون القياصرة.. ثورة الخبرة.
198-184	التحولات الرقمية القيادة الضوئية.
210-198	الترهل الوظيفي من الاستعصاء إلى الحلحلة.
238-212	الفساد.. التجريف المتسلسل للدولة
266-240	قطاع الطاقة.. دايئمو الحضارة
294-268	جهاز الاستخبارات الوطني... الاستثمار في المعلومة.
305-296	الجماعات المسلحة.. الاندماج والتكيف.
331-306	الإعلام والمسؤولية الوطنية والحضارية.
372-332	إدارة الأزمات من الرصد إلى المراجعة.
382-374	الأسرة.. مطبخ الحضارة.
393-384	الفرد.. خط الشروع التغيري.
405-394	الزيارات المليونية الاستثمار الغائب.
466-406	الأحزاب السياسية.. وجهة التغير.
487-468	صناعة المناهج والبرامج الحكومية
500-490	المحاور التأسيسية لاستخلاص الدروس المستقاة من الانتخابات

نبذة عن المنظمة

منظمة شبابنا للقيادة والتنمية؛ منظمة مجتمع مدني غير حكومية تأسست عام 2014 ومسجلة رسمياً في الأمانة العامة لمجلس الوزراء - دائرة المنظمات غير الحكومية، عملت المنظمة ومنذ تأسيسها في مجالات متعددة مثل التدريب والأغاثة وحملات التوعية المجتمعية والصحية، وقد تخصصت المنظمة في مجال تدريب الشباب وتطوير مهاراتهم وتمكينهم من خلال العشرات من الأنشطة والفعاليات التدريبية التي استهدفت الآلاف من الشباب في بغداد والمحافظات، وبالشراكة مع العديد من الجهات المختصة محلياً و دولياً.



د. عقيل محمود كريمة علي الخزعلي

1973 - كربلاء/العراق

تولد:

الاسهام في قيادة البرامج التدريبية

- دورات القيادات الحكومية في معهد اعداد القادة/الامانة العامة لمجلس الوزراء .
- دورات اعداد القادة الشباب في اكااديمية اعداد القادة/بغداد
- دورات بناء القدرات للسادة المستشارين والمديرين العامين ومن هم بدرجةهم في مركز التطوير الاداري/ وزارة التخطيط.
- دورات في القيادة الادارية الحديثة في مسقط وصلالة/سلطنة عمان.
- دورات اعداد المدربين في العراق/ اكثر من ١٠٠ مدرب .
- دورات في التنمية الذاتية والنجاح والتميز في محافظات: بغداد، كربلاء، البصرة، بابل، واسط، دهوك، الناصرية، ميسان، السليمانية.
- دورات القيادة الاستراتيجية في بغداد والسليمانية وكربلاء.
- دورات التخطيط الاستراتيجي في وزارة التخطيط ومعهد اعداد وتأهيل القادة.

الشهادات العلمية

- بكالوريوس طب وجراحة عامة
- بكالوريوس قانون
- ماجستير تخطيط استراتيجي

الشهادات التدريبية

- دورة خلايا الطوارئ وادارة الازمات / الامم المتحدة / الكويت 2007 م
- مدرب دولي / حاصل على المرتبة المتقدمة (كبير مدربين) في التنمية البشرية من البورد العربي للاستشارات والتدريب والتنمية البشرية.
- مدرب اداري من البورد العربي للاستشارات والتدريب والتنمية البشرية.

الخبرة المهنية

- طبيب مقيم لمدة سنتين في محافظة كربلاء المقدسة (1997-1999).
- طبيب ممارس ومدير شعبة التدريب في دائرة صحة كربلاء المقدسة في عام 2003.
- عضو مجلس محافظة كربلاء المقدسة في شباط 2004.
- رئيس مجلس محافظة كربلاء المقدسة للفترة (تموز 2004 – اذار 2005).
- محافظ كربلاء المقدسة للفترة (اذار 2005 – نيسان 2009).
- عضو مجلس محافظة كربلاء المقدسة – مسؤول العلاقات العامة للفترة (2009 – 2013).
- معاون وكيل وزارة الداخلية للفترة (2013 – 2014).
- وكيل وزير الداخلية للفترة (2014 – 2019).
- مستشار رئيس مجلس الوزراء لشؤون التنمية الادارية – مستمر.
- رئيس سكرتارية الهيئة العليا للتنسيق بين المحافظات / إضافة لمهام المستشار- منذ سنة 2021 لغاية 2022/11/14.

- رئيس مركز العمليات الوطني / إضافة لمهام المستشار- مستمر.
- رئيس فريق متابعة البرنامج الحكومي / إضافة لمهام المستشار- مستمر.
- رئيس اللجنة العليا لتبسيط الاجراءات والخدمات الحكومية/ إضافة لمهام المستشار- مستمر.

المساهمات العلمية

- رئيس مجلس التنمية العراقي.
- عضو مؤسس لشبكة الصداقة العراقية.
- الاشتراك في الفعاليات التنموية والمدنية داخل العراق وخارجه.

النشاط المدني

- تأليف كتاب ((الامن المستدام وصناعة المستقبل)) منشور.
- تأليف كتاب ((المرشد للقادة والقادة الاداريين)) منشور.
- تأليف كتاب ((مقاربات في شؤون التنمية الادارية في العراق)) منشور
- نشر بحوث:
- بحث بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في الأداء المؤسسي الحكومي.
- بحث بعنوان: معايير تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في الامن الوطني العراقي.
- المشاركة في مؤتمرات وندوات وورش عمل في داخل العراق وخارجه في كل من: (الأردن، تركيا، الامارات، سلطنة عمان، مصر، تونس، النمسا، سويسرا، ايطاليا، المانيا، فرنسا، امريكا، ماليزيا، اليابان)، اذ تم تقديمنا لأوراق عمل عديدة، اهمها:

- التحوّل في الديمقراطيات الناشئة.
- صناعة الامن الشامل.
- مقاربات في سياسة مكافحة الارهاب.
- الاستراتيجية الامنية الفعالة.
- بناء منظومة القيم الوظيفية.
- الابعاد الجديدة في خدمة العملاء والزبائن.
- الاسبقيات الامنية بعد هزيمة داعش.
- الانتقال الاحترافي في تدريب الشرطة.
- صناعة المواطنة الاقتصادية الفعالة.
- القيادة الادارية ...الازمة والحلول.
- السبل الفعالة لمكافحة الارهاب محلياً ودولياً.
- تطوير اداء السلطات المحلية في القضايا المدنية

الاهتمامات الخاصة

- دراسة عن ((الحكومات المحلية.. رؤى اصلاحية)).
- تدريب الالاف من الكوادر الشبابية والوظيفية في مهارات القيادة وادارة الذات والتنمية الذاتية والادارية.
- بحث حول الامن المستدام لمؤتمر العراق 2030م/وزارة التخطيط، وفاز ضمن المراتب الخمسة الاولى.
- بحث بعنوان: الإدارة بالقيم ودورها في السلوك القيادي واتجاهات المنظمة.

- قراءة الكتب والابحاث الفكرية والثقافية والتنمية والكتابة والمحاضرة فيها.
- الارتقاء بعمل منظمات المجتمع المدني.
- تدريب الكوادر الشبابية وبناء القدرات الانسانية واعداد القيادات.
- الاسهام في تقديم اطروحات في الاصلاح السياسي والفكري والاداري.

اللغات

- العربية.
- الانكليزية

المهارات الشخصية

- كتابة المقالات والدراسات في المجالات السياسية والادارية والتنمية.
- التفكير والتخطيط الإستراتيجيين.
- استخدام الحاسوب.
- التدريب المتخصص في قضايا التنمية الذاتية والسياسية والادارية.
- فنون التواصل، والاتصال وادارة الحوار والاجتماعات.
- العمل الجماعي وبناء الفرق.
- حل المشكلات وادارة الازمات الادارية.
- الادارة العامة والقيادة الادارية والمؤسسية