

من "رجل الدولة" إلى "مُدبر الدولة"

ضرورات التحوّل، مظاهره، ومُتطلباته –

المستشار

د. عقيل محمود الخزعلي
رئيس مجلس التنمية العراقي

المحتويات

1	الإهداء.....
2	ملخص الدراسة.....
4	لماذا هذه الدراسة؟.....
5	رسائل إلى القارئ الكريم.....
6	التمهيد.....
7	المقدمة.....
8	الفصل الأول/ التمهيد النظري والتحفيزي.....
10	الفصل الثاني/ الإطار المفاهيمي والتأسيسي لمصطلح "مُدبّر الدولة".....
14	الفصل الثالث/ المقارنة بين "مُدبّر الدولة" والمفاهيم المقاربة.....
18	الفصل الرابع/ مُدبّر الدولة - المصاديق والمجالات والمستويات والقطاعات.....
22	الفصل الخامس/ كيف يُمكن اكتشاف "مُدبّر الدولة"؟.....
26	الفصل السادس/ صناعة "مُدبّر الدولة" وتطويره وتنميته.....
30	الفصل السابع/ مُدبّر الدولة بين الحاضر والمستقبل.....
34	الفصل الثامن/ نحو إستراتيجية وطنية لتوطين "مُدبّر الدولة".....
39	الفصل التاسع/ الخاتمة العامة والتوصيات والسياسات المقترحة.....
100	مصادر ومراجع مهمة.....

الصفحة	الإشكال
11	شكل (1): الأبعاد التكوينية لمفهوم "مُدبّر الدولة"
12	شكل (2): الأركان الجوهرية لشخصية "مُدبّر الدولة"
19	شكل (3): مصاديق "مُدبّر الدولة"
20	شكل (4): مستويات "مُدبّر الدولة" ضمن هندسة النظام (السياسي - الإداري)
21	شكل (5): القطاعات الحيوية التي تستدعي وجود "مُدبّر الدولة"
22	شكل (6): المؤشرات الأساسية لاكتشاف "مُدبّر الدولة"
24	شكل (7): الأدوات المساعدة على الاكتشاف والتشخيص
25	شكل (8): المراحل الزمنية لاكتشاف "مُدبّر الدولة"
26	شكل (9): صناعة "مُدبّر الدولة"
26	شكل (10): مراحل صناعة "مُدبّر الدولة"
28	شكل (11): أدوات تنمية "مُدبّر الدولة"
30	شكل (12): موقع "مُدبّر الدولة" في مشاهد حاضر البلدان النامية
31	شكل (13): مؤشرات الحاجة إلى "مُدبّر الدولة"
35	شكل (14): مرتكزات الاستراتيجية الوطنية لتوطين المفهوم
35	شكل (15): الفاعلون الأساسيون في الاستراتيجية
37	شكل (16): مؤشرات النجاح وتقييم الأثر

الصفحة	الجدول
14	جدول رقم (1) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"رجل الدولة"
15	جدول رقم (2) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"السياسي"
15	جدول رقم (3) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"الحاكم"
16	جدول رقم (4) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"القائد الإداري/التنفيذي"
16	جدول رقم (5) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"الزعيم"
16	جدول رقم (6) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"المفكر"
17	جدول رقم (7) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"المصلح/المجدد"
36	جدول رقم (8) التحديات ومعالجاتها
37	جدول رقم (9) خارطة طريق تنفيذية (خطة خمسية مقترحة)
14	شكل (13): مؤشرات الحاجة إلى "مُدبّر الدولة"
15	شكل (14): مرتكزات الاستراتيجية الوطنية لتوطين المفهوم
35	شكل (15): الفاعلون الأساسيون في الاستراتيجية
37	شكل (16): مؤشرات النجاح وتقييم الأثر

42	الملحق (١) الجدارات والكفايات الأساسية لمُدبّر الدولة
45	الملحق (٢) الاختبارات العلمية والنفسية لاكتشاف وتأهيل مُدبّر الدولة
49	الملحق (٣) الشروط والمعايير الواجب توفّرها في المرشّح لمنصب رئيس جمهورية العراق
52	الملحق (٤) المواصفات القيادية الواجب توفّرها في المرشّح لمنصب رئيس وزراء العراق
56	الملحق (٥) المعايير القيادية والتأهيلية الواجب توفّرها في المرشّح لمنصب الوزير في العراق
59	الملحق (٦) المعايير القيادية والتأهيلية الواجب توفّرها في (وكلاء الوزارات والمديرين العامين) ومن هم بدرجتهم في العراق
62	الملحق (٧) المعايير والمواصفات الواجب توفّرها في المستشارين الحكوميين
65	الملحق (٨) المعايير القيادية والتّيمية الواجب توفّرها في القضاة بوصفهم مُدبّري العدالة في الدولة العراقية.....
68	الملحق (٩) المعايير القيادية والوطنية الواجب توفّرها في القادة العسكريين والأمنيين في العراق
68	(بوصفهم "مُدبّري السيادة الوطنية")
71	الملحق (١٠) المعايير الدستورية والقيادية الواجب توفّرها في رئيس وأعضاء مجلس النواب ومجلس الاتحاد.....
74	الملحق (١١) المعايير القيادية والإدارية الواجب توفّرها في المحافظين ورؤساء مجالس المحافظات
74	(بوصفهم "مُدبّري التنمية والإدارة المحلية")
77	الملحق (١٢) المعايير السيادية والقيادية الواجب توفّرها في السفراء ورؤساء البعثات الدبلوماسية العراقية.....
81	الملحق (١٣) المعايير الفكرية والوظيفية الواجب توفّرها في مُدبّر الدولة الإعلامي
84	الملحق (١٤) المعايير الفكرية والرسالية الواجب توفّرها في مُدبّر الدولة الثقافي، والمثقف العمومي، والتدريسي الأكاديمي
87	الملحق (١٥) المُواطن المُدبّر
89	الملحق (١٦) المعايير والمواصفات الرسالية الواجب توفّرها في القوى المجتمعية الحيوية – الفنانون، الأدباء، الشعراء، الناشطون، منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص
92	الملحق (١٧) السكرتارية العليا ومكاتب "مُدبّري الدولة"
95	الملحق (١٨) الجدارات الجماعية للدولة الناهضة
98	الملحق (١٩) جدول تجميعي شامل للجدارات، المؤسسات، والمواقع الوظيفية العليا وفق مفهوم "مُدبّر الدولة" ...

الإهداء

إلى الذين يُفكِّرون في الدولة بوصفها (قيمة) وليس بكونها (غنيمة).

إلى من لم يُغْرِهم لَمَعَانُ السُّلْطَةِ، لكنهم مُلْهِمُونَ حُرْقَةُ الْمَسْئُورِيَّةِ.

إلى كلِّ عقلٍ لم (يُراوِغْ ويقامر)، انما (دَبَّرَ) ووازن، وتجرَّدَ، وأبصر المآلات قبل الخطي.

إلى الذين خدموا شعوبهم ولم يستعبدوها، وغادروا أكبر أسسهم من فوضى الرأس، دون أن يغادروا ذاكرة الأوطان.

إلى "مدبِّرِي الدولة" الذين لم نرَ أكثرهم بعد، لكننا نؤمِّنُ بقُدِّ ومهم...

هذه الكلمات،

وهذا المشروع،

هو قبسٌ من نورِ حلمهم المنشود!

عقيل الخزعلي

ملخص الدراسة

تتناول هذه الدراسة (التحليلية-المفاهيمية) إعادة بناء مفهوم "رجل الدولة" في السياق العراقي والعربي المعاصر، من خلال استحداث مفهوم بديل أوسع وأعمق هو: "مُدبّر الدولة". وتجادل الدراسة بأن النماذج القيادية التقليدية التي تمحورت حول الفرد، والرمز، والزعيم، لم تعد قادرة على مواكبة تعقيدات الدولة الحديثة التي تتطلب شبكات من العقل الجمعي، والحوكمة الذكية، والاستدامة في الرؤية والسلوك.

يُقدّم "مُدبّر الدولة" في هذه الورقة بوصفه نموذجًا تكامليًا يجمع بين القيادة الفكرية، والرؤية الاستراتيجية، والإدارة الأخلاقية، والقدرة المؤسسية، والمساءلة المجتمعية. كما ترصد الدراسة 18 موقعًا وظيفيًا ومجتمعيًا من رئيس الجمهورية إلى المواطن، مرورًا بالقاضي، والسفير، والمثقف، والمحافظ، والأكاديمي، والإعلامي، وتبيّن الجدارات والمعايير الواجب توافرها في كل فاعل ضمن هذا النموذج.

تعتمد الدراسة على مراجع عربية وأجنبية حديثة وموثوقة، وتقتترح كنموذج إصلاحي تطبيقي ملائم للدول النامية، وخاصة العراق، ضمن شروطه الدستورية والواقعية.

Abstract:

This conceptual and policy-oriented study aims to redefine the traditional notion of the "statesman" in the Arab and Iraqi context, by introducing a broader, more systemic alternative: the State Steward ("Mudabbir al-Dawla"). The study argues that conventional leadership models—centered on charismatic individuals or heroic figures—are insufficient for the governance demands of the modern complex state, which requires integrated networks of strategic thought, institutional discipline, ethical conduct, and public accountability.

The term "State Steward" is proposed as a unifying framework encompassing strategic vision, administrative competence, moral authority, and participatory governance. The study maps 18 leadership and societal positions—ranging from the president to the citizen—analyzing the necessary competencies, ethical traits, and structural roles of each.

Grounded in recent and credible Arabic and international references, the study offers an applied, adaptable governance framework, particularly relevant to developing states such as Iraq, within their constitutional and institutional realities.

لماذا هذه الدراسة؟

لأنَّ الأوطانَ لا تكيّفها الشعارات،

ولا تدارُ بغريزةِ البقاء،

فالأوطانُ تدبّرُ بعقلٍ مؤسّسيٍّ راشد،

يُبصرُ المصالحَ العُليا،

ويُحسنُ التوازنَ بين (الضميرِ والسلطة)، بين (اللحظةِ والمآل).

ولأنَّ استمرارَ اعتمادنا في الفكرِ السياسيِّ والإداريِّ العربيِّ على مفهوم "رجل الدولة" بصيغته التقليدية، قد رسّخَ نموذجاً قيادياً هشاً،

يُراكمُ الفردانية،

ويقرّمُ الدولةَ إلى شخص،

والمؤسسةَ إلى ظلّ.

ولأنَّ الدولةَ في العالم العربي - وبالأخصّ في العراق - تمرُّ بمفترق وجوديٍّ،

حيث لم تعدْ أزمةُ (الإدارة أو الفساد أو ضعف التخطيط والإنتاجية المستدامة) سوى أعراضٍ لغيابِ النموذجِ القياديِّ المؤسّس القادر على هندسة الدولة في زمن التحوّلات العميقة.

إنّ هذه الدراسة لا تكتفي بنقد ما هو قائم،

إنها تقترح بديلاً مفاهيمياً ووظيفياً عنوانه: "مدبّر الدولة"، كصيغةٍ قياديةٍ (عقلانية، أخلاقية، تنموية)، تصلح أن تكون (رافعةً للدولة الحديثة)، (ومفتاحاً لتحوّل تاريخيٍّ في طبيعة القيادة وبنية الحكم، ورؤية الدولة لذاتها ومستقبلها).

رسائلُ إلى القارئ الكريم

✓ إلى الباحث الجاد...

هذه الدراسة لا تُريدُها أن تمثُلَ تمريناً لغوياً، ولا إعادةً صياغةً لمألوف المفاهيم،
إنها مُقارَبةٌ لمشروع تأسيسيّ يرومُ إعادةَ تشكيل مركز الثقل في النظرية السياسية والإدارية، عبر
استدعاء مفهوم قيادي عميق الجذور، بعيد الأفق، متعدد التجليات.

✓ إلى القيادي المسؤول...

بين يديك إطارٌ معرفيٌّ يساعد على فهم موقعك، ليس بوصفك فرداً في سلطة، لكن باعتبارك (عقلاً /
عضواً) في جسم الدولة. فإن تهيأتَ للفعل التاريخي، وتهيأتَ مؤسستك للعقلنة والتحول، ستجد في
هذه الصفحات بوصلةً ونواةً لرؤية قابلة للامتداد.

✓ إلى المواطن المشارك...

كلُّ دولةٍ عاقلةٍ تبدأ من مجتمع يدرك معنى القيادة النوعية.
(مفاهيمك، واختياراتك، وانتظاراتك)، تشكّل البيئة التي يظهر منها "مُدبِّرو الدولة"، فلا تستهين بدورك
في صناعة التاريخ.

✓ إلى المثقف والمفكر...

هذه اللحظة تستدعي فكراً لا يكتفي بالتأويل،
فكراً يشتبك مع الواقع، ويقترح البدائل، ويخوض معركة البناء برؤيةً مُتوثَّبةً، لا تكتفي بالحدس ولا
تنهزم أمام الرثاثة.

إن ما بينك وبين "مُدبِّر الدولة" قرابةٌ معرفيةٌ متلاحمة، ومسؤوليةٌ أخلاقيةٌ هادفة .

✓ إلى الأكاديمي الحيّ الضمير...

حين يتخلّى العلم عن الخدمة العامة، يفقد شرعيته. وإنّ هذه الدراسة فرصة لإعادة تأسيس الجسور
بين (المعرفة وبنية الدولة)، بين (النظرية وساحات التحول).

التمهيد

حين تدخل الدول في مفترق التحوّلات الوجودية، لا يكفي أن تتبدّل الهياكل، ولا أن تحدّث السياسات، فالمسألة تبدأ من العقل الذي يُدير، ويتجه، ويؤسّس. فالدولة كيانٌ أعقد من أن تقاد بالعادة أو التكرار، وأرفع من أن تدار بالحدس أو المصلحة.

على امتداد قرون، ظلّ تعبير "رجل الدولة" يحضر في الخطاب (العام والسياسي) بوصفه عنواناً للقيادة الرشيدة، غير أنّ الاستخدام المتكرّر له قد أفرغ المصطلح من كثير من معناه، حتى أصبح غامضاً بين المجد الشخصي والوظيفة الرسمية، وبين حضور الكاريزما ومتطلبات التخطيط، وبين استهلاك الرمز وتعطّل الرؤية.

لقد أفرزت تجارب الحكم في البلدان النامية نموذجاً مألوفاً للقيادة، يشتغل على سطح الدولة دون أن يبلغ أعماقها المؤسسية. ومع تراكم الأزمات السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، تزداد الحاجة إلى نمطٍ قياديٍّ يتجاوز العرف الموروث نحو عقلٍ تأسيسيٍّ، واعٍ بالمآلات، متمرسٍ في صوغ الرؤية، ملتزم بمسؤولية التاريخ.

هذا ما تحاول هذه الدراسة أن تقدّمه من خلال مصطلح "مُدبّر الدولة"، بوصفه تصوراً جديداً لجوهر القيادة، وتحوّلاً معرفياً في فهم الوظيفة العليا لمن يمسك بمقود الدولة في زمن التحدي والتحوّل. وهو لا يُختزل في فرد، ولا يُحصّر في منصب، إذ أنه يُعبّر عن وعي قياديٍّ ناضج، يوازن بين (الحوكمة والتنمية)، بين (التاريخ والمستقبل)، بين (القيمة والفعالية)، ويُجسّد الدولة في أكمل معانيها الممكنة.

المقدمة

لا تنهض الدولة، بوصفها كياناً مركّباً من مؤسساتٍ وقيم ومصالح وسياقات، بما يُكتب في دساتيرها، ولا بما يُرفع من شعاراتها، لكنها تشكّل وتنمو بما يتكوّن في وعي من يُمسكون بمفاصلها، ويضبطون إيقاعها، ويرسمون مآلاتها.

وفي ظل اشتداد التحوّلات الإقليمية والدولية، وتعاضم التحديات البنيوية في بلدان الجنوب العالمي، تتصدّر مسألة القيادة مجدداً ساحة التفكير العميق، بوصفها العامل الحاسم في رسم مسارات الدولة، سواء في التقدّم أو التعثر، في الاستقرار أو الانهيار.

إنّ المفهوم التقليدي الذي احتلّ موقع القيادة لعقود تحت عنوان "رجل الدولة" ظلّ حاملاً في طبيّاته قدراً من الإجلال والهيبة، غير أنه لم يعد كافياً لاحتواء حجم التحوّلات، ولا قادراً على مواكبة تعقيدات الحوكمة الحديثة، ولا مؤهّلاً للقيام بالوظيفة التأسيسية المطلوبة في عصر يتقدّم بالمنهج وبالرؤية المركبة وليس بالرمز ولا بالحدس الفردي فحسب.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتّرح مفهوماً بديلاً ومتكاملاً، يتجاوز منطق التوصيف الشخصي إلى بُنية قيادية معرفية عميقة، قادرة على هندسة الدولة فضلاً عن إدارتها، وعلى توجيه المجتمع بعيداً عن استهلاك عواطفه، وعلى تثبيت الشرعية من خلال الإنجاز وليس عبر الولاء الشخصي، هذا المفهوم هو "مدبّر الدولة"، الذي يمثّل روحاً عقلانيةً راشدة، تمتدّ عبر مستويات الدولة ومؤسساتها، وتقوم على الفكر لا على التلقين، وعلى التخطيط و النُضج ، وتغادر ثقافة: (التلقيني، والفعل المرتجل، وجعجة الخطابات).

إنّ إعادة إنتاج القيادة في بلداننا تنطلق بإعادة بناء المفاهيم التي تنتج الوجوه القيادية. وهذه الدراسة هي محاولة جادة في هذا المسار، تخاطب العقل السياسي، والضمير المؤسسي، والطموح الحضاري معاً.

١,١ مدخل حضاري / الدولة كفكرة، لا فقط كيان

لم تعد الدولة تجمعاً من الأجهزة الإدارية والمرافق العامة والقوانين فحسب، حيث تحولت الى مفهوم حضاري مركّب، يتكوّن من الوعي التاريخي، والسلوك السياسي، والثقافة المؤسسية، والمنطق القيمي الذي يحكم العلاقة بين (الحاكم والمجتمع)، وبين (الفرد والكل)، وبين (المصالح والغايات).

وحين يفهم الكيان السياسي من هذا المنظور، يغدو "تدبير الدولة" وظيفة فكرية بامتياز، تبتعد عن كونها إجراءً روتينياً، أو منصباً إدارياً، انما تعبر عن مساراً تأسيسياً يوازي تأسيس الوعي الجمعي ذاته، فالفكرة تسبق البنيان، والرؤية تسبق السياسات، والخيال الأخلاقي هو ما يرفع الدولة من مجرد سلطة إلى مشروع إنساني يتصل (بكرامة المواطن، وسيادة القانون، وعدالة التوزيع، وشرعية الأداء).

الدولة، بهذا المعنى، لا تنهض في الغالب بمجرد تراكم المؤسسات، إذ يقتضي النهوض بصعود المفهوم إلى مستوى الرسالة، حين تتحوّل من وسيلة للضبط، إلى أفق للارتقاء. وهنا تتضح الحاجة إلى قيادة ذات بنية عقلانية حضارية، تشتغل على عمق الدولة، وعلى معناها وليس على سطحها و صيغتها فقط.

١,٢ أزمة القيادة في الدول النامية

في الدول النامية، تشكلت بنية القيادة غالباً في بيئات مأزومة، خضعت لتقلبات الاستعمار، والتحوّلات القسرية، والإرث الأبوي، والصراعات الإيديولوجية، مما أنتج نمطاً قيادياً مشوّشاً، يتحرّك في فلك البقاء، وليس البناء، ويرى الدولة بوصفها مسرحاً للصراع، لا منصةً للتأسيس.

القيادة في هذا السياق كثيراً ما ارتبطت بمفردات التسلّط أو الفردنة أو الشعبوية، حيث تختزل الرؤية السياسية في شخص الزعيم، وتجمّد مؤسسات الدولة لحساب مركزية القرار، وتتآكل الكفاءة أمام منطق الولاء، مما يفرغ السلطة من مضمونها التنموي، ويحوّلها إلى أداة للسيطرة الرمزية أو الغنيمة الواقعية.

هذه الأزمة ليست طارئة، ولا عرضية، إذ انها ترتبط ببنية ذهنية ونفسية واجتماعية عميقة، ما تزال تتغذى على ثقافة (الاستثناء، وانعدام المساءلة، وتضخيم الرموز)، في غياب التراكم المعرفي الذي يُنتج قادة من طراز الدولة، وليس مناصب طارئة من طراز اللحظة.

١,٣ من "الزعيم" إلى "المؤسسة" ... السياق العالمي

على مستوى التجربة العالمية، شهد العالم تحولًا تدريجيًا من نمط "الزعيم القائد" إلى "المنظومة المؤسسية"، حيث لم تعد الدولة الحديثة تحتل تركيز السلطة في الأفراد، مهما بلغت قدراتهم، إذ باتت تعتمد على التوازنات، وتوزيع الوظائف، وفصل السلطات، والتراكم المعرفي في صنع القرار.

أظهرت تجارب مثل سنغافورة، وألمانيا، وكندا، والنرويج، كيف يمكن لمؤسسات الدولة أن تتحول إلى (عقل مؤسسي جمعي) ينتج الأداء، ويصنع الإنجاز، ويحسن الشرعية، دون حاجة إلى [زعيم ملهم] يملأ الشاشة. هذا التحول لم يُلغ قيمة القيادة، حيث نقلها من الرمز الفردي إلى النسق البنائي، ومن صورة الرجل الخارق إلى شبكة (السياسات والقرارات والتخطيط) الجماعي.

وفي ظل هذه الموجة العالمية، يُصبح الإصرار على استنساخ نمط "رجل الدولة" كما تشكل في القرون السابقة ضربًا من اجترار الماضي، ورفضًا للمواكبة، وابتعادًا عن شرط التحول الحضاري في عمق الدولة الحديثة.

١,٤ الحاجة إلى نقلة مفاهيمية نحو "مدبر الدولة"

أمام هذا الواقع، تطرح الحاجة الملحة إلى مفهوم جديد يتجاوز المفردات المألوفة، ويُعبر عن تحول معرفي بنيوي في وظيفة القيادة، وهو ما تطرحه هذه الدراسة عبر مصطلح "مدبر الدولة"، بوصفه استجابة فكرية ومؤسسية لمسار تتطلبه المرحلة وليس، لا خيارًا تجميليًا أو اجتهدًا لغويًا.

"مدبر الدولة" ليس توصيفًا لمنصب، بل توصيفًا لمنهج. وهو لا يُشير إلى شخص بصفاته البيولوجية أو صفاته الخطابية، بل إلى نمط قيادة يحمل من الوعي ما يؤهله (لتركيب المصالح الوطنية، وتوجيه المؤسسات نحو أهدافها الكبرى، والتفكير العميق في هندسة المستقبل)، دون الارتهان لبطولات شخصية، أو لعواطف موسمية.

النقلة نحو هذا المفهوم تعني استئنافًا ناضجًا للإرث القيادي، ضمن بنية عقلانية وأخلاقية متوازنة، تعيد تعريف القيادة بوصفها عقلًا يؤسس، وبوصفها تديرًا راشدًا للشأن العام، بعيدًا عن ثقافة المركز المطاع والرمزية التاريخية.

الفصل الثاني/ الإطار المفاهيمي والتأسيسي لمصطلح "مُدبّر الدولة"

٢,١ التعريف الاصطلاحي الشامل لمصطلح "مُدبّر الدولة"

"مُدبّر الدولة" هو توصيفٌ وظيفيٌّ عميقٌ يُعبّر عن نمطٍ قياديٍّ معرفيٍّ وأخلاقيٍّ يُزاوج بين الفكر والممارسة، ويؤدي وظيفة تأسيس الدولة عبر العقلنة والتوازن والرشادة، ضمن أفق طويل المدى وهذا التوصيف، لا يُختزل في موقعٍ سياسيٍّ، ولا يُحصَر في سلطةٍ تنفيذيةٍ، إنما يتجلى في كلٍّ من يُنتج معنى الدولة، ويعيد ضبط بوصلتها، ويوفّر لها شرط الاستمرار والتطور والارتقاء.

"مُدبّر الدولة" هو الذي يقرأ الظواهر من جذورها، ويشغل على إعادة هندسة القيم والأنظمة والسياسات برؤية استشرافية، تشتبك مع المجتمع لاختراق الجمود، وتدير التنوع بوعي وحدوي، وتحول المخاطر إلى فرص، والتحديات إلى إمكانات.

هو عقلٌ مؤسسٌ للدولة، وليس ذراعٌ للسلطة.

هو صوتٌ للمصلحة العليا، وليس صدىً للمزاج السياسي.

هو [منظومة لا لحظة. وهو رؤية لا شعار].

٢,٢ الأبعاد التكوينية لمفهوم "مُدبّر الدولة"

أولاً/ البعد الرؤيوي – الاستشرافي

يتعامل "مُدبّر الدولة" مع الزمن على نحو مركّب؛ يراكم الخبرة من الماضي، يُعيد هندسة الحاضر، ويؤسس للمستقبل عبر منظومة تحليل وتخطيط بعيدة الأمد، تركز على استشراف المتغيرات وتقدير السيناريوهات.

ثانياً/ البعد القيمي – الأخلاقي

يتحرّك ضمن منظومة قيمية تتجاوز المصلحة الضيقة، وترتكز على النزاهة، والعدالة، والصدق، واحترام الإنسان، والالتزام بالوعد العام، باعتبار ذلك جوهر الشرعية الأخلاقية للدولة.

ثالثاً/ البعد المعرفي – التأصيلي

يملك قدرة عميقة على قراءة الدولة ضمن تداخلاتها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، مستنداً إلى فكر مؤسسي واسع يُعيد توليد المعرفة، ويُنتج الخيارات، ويُصيغ السياسات ضمن رؤية كلية.

رابعاً/ البُعد المؤسسي – البنائي

يشتغل على بناء الدولة بوصفها منظومة يضع البنى المؤسسية في موضعها الصحيح، ويحرك العجلات ضمن انسجام (تكاملي لا تنافسي صفري)، ويعيد ضبط العلاقة بين السلطات الثلاث وفق معيار المصلحة العامة.

خامساً/ البُعد التنفيذي – الإداري

يُجيد تحويل الرؤية إلى سياسات، والسياسات إلى خطط، والخطط إلى إجراءات، ويُقيم علاقة عقلانية بين المدخلات والمخرجات، ويتابع الأثر، ويُعيد التوجيه، ويحرك الدولة بمعيار الإنجاز الحقيقي المستدام وليس بمعيار الحضور والظهور الشعبي المؤقت.



شكل (1): الأبعاد التكوينية لمفهوم "مُدبّر الدولة"
المصدر/المؤلف

٢,٣ الأركان الجوهرية لشخصية "مُدبّر الدولة"

1. العقل التحليلي المركّب/ قدرة على فهم المشكلات من جذورها، وتحليل العلاقات المعقّدة بين الظواهر المختلفة.
2. الحسّ الوطني العميق/ انتماء لا يُختصر في شعار، انما يُترجم في الدفاع عن المصلحة العامة والتجرّد عن الذات.
3. الوعي السياسي المتقدّم/ فهم دقيق لبنية السلطة، وشروط ممارستها الرشيدة، ومخاطر اختزالها أو تجاوزها.
4. الرؤية الإصلاحية الشاملة/ قدرة على الجمع بين (التصحيح والمعالجة والتجديد)، دون تحطيم أو قطيعة عشوائية.
5. القدرة على إدارة التنوع/ اشتغال على وحدة الدولة من خلال احترام التعدّد، واحتواء التفاوت، وإعادة إنتاج العقد الاجتماعي.
6. الشفافية والمساءلة الذاتية/ إحساس داخليّ بالمحاسبة، يتجاوز الرقابة الرسمية، ويجعل من الضمير المؤسسي مرجعيّة دائمة.



شكل (2): الأركان الجوهرية لشخصية "مدبّر الدولة"
المصدر/المؤلف

٢,٤ الخصائص الفارقة لـ "مدبّر الدولة"

- أ. يعرف متى يتقدّم، ومتى يتراجع، متى يُعلن، ومتى يصمت، لأنّ غايته ليست الظهور، وإنما استقامة المسار.
- ب. يبني السلطة لا لتكريس النفوذ، بل لتقييد نفسها بالقانون والمصلحة العليا.
- ج. لا يستبدّ بالقرار، ولا يهرب من الحسم.

- د. يشتغل على "التحوّل"، وليسَ على "التدبير اليوميّ".
- ه. يفكر بالدولة كأفق إنسانيّ، وليسَ كمساحة للسيطرة.
- و. يعقلن الخطاب، ويطوّر السلوك المؤسسيّ، ويؤسّس لثقافة النتائج.

٢,٥ الموقع الوظيفيّ لـ "مُدبّر الدولة" في النسق العام

لا ينتمي "مُدبّر الدولة" إلى حيّز وظيفيّ تقليديّ، ولا يُحدّد ضمن دائرة تنظيمية ضيقة. فهو قد يكون رئيسًا للدولة، أو مستشارًا، أو مفكرًا في الظلّ، أو فاعلاً مدنيًا نافذ الأثر، أو قاضيًا يضبط ميزان العدل، أو مثقفًا يعيد تشكيل الوعي العام.

الجامع بينهم جميعًا/ أنهم يُسهمون في تدبير الدولة بعقل رشيد، وبمنهج يُنتج المعنى، ويُعلي منسوب الفاعلية، [ويحرّر السياسة من الغرائزية، ويعيد إليها سُمّوها الفكريّ والوظيفيّ].

الفصل الثالث / المقارنة بين "مُدبّر الدولة" والمفاهيم المقاربة

٣,١ مدخل تطبيري/ ضرورة التمييز بين المصطلحات

لطالما عرفت الأدبيات السياسية والإدارية ازدحاماً مفاهيمياً في توصيف أدوار القيادة، الأمر الذي أفضى إلى التباس في المعاني، وخلط في الوظائف، وانكماش في الأثر العملي. وبين مصطلحات مثل: (رجل الدولة، السياسي، الحاكم، الزعيم، الإداري، القائد التنفيذي، المفكر، المصلح)... يتراكم الغموض، وتتقاطع الوظائف، وتتشابك الحدود بين صورة الفرد وأثر الدولة.

من هنا، تأتي ضرورة إجراء مقارنة مفهومية دقيقة بين "مُدبّر الدولة" وهذه المفاهيم المقاربة، من أجل تثبيت التفوّق البنيوي والوظيفي للمفهوم الجديد، وتوضيح ماهيته ضمن نسق تحليلي متماسك.

٣,٢ الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"رجل الدولة"

مُدبّر الدولة	رجل الدولة
بينما مُدبّر الدولة لا يُبنى على هذه الركائز، إنما على البنية العقلية التأسيسية التي تجمع بين (الرؤية، والتخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والتجديد)، بما يتجاوز الانطباع ويصل إلى بناء الدولة فعلاً.	رجل الدولة، في المنظور التقليدي، يُعبّر عن شخصية ذات هيبة، متجذرة في تجربة سياسية أو عسكرية، تمارس القيادة عبر الحكمة والرصانة والاستقرار. غير أن هذا التوصيف ظلّ مرتبطاً بعوامل غير منهجية مثل: (الكاريزما، التاريخ الشخصي، الصورة العامة، أو اللحظة السياسية الحرجة).

جدول رقم (1) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"رجل الدولة"

٣,٣ الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"السياسي"

السياسي	مُدبّر الدولة
يُمارس السياسي الفعل داخل بيئة الحراك والمنافسة، ويشتغل بمنطق التفاوض والتكتيك، ويبحث غالباً عن القبول الجماهيري، والانتصار الانتخابي، والتأثير اللحظي.	مُدبّر الدولة لا يُبنى على هذه الركائز، إنما على البنية العقلية التأسيسية التي تجمع بين (الرؤية، والتخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والتجديد)، بما يتجاوز الانطباع ويصل إلى بناء الدولة فعلاً.
يُمارس السياسي الفعل داخل بيئة الحراك والمنافسة، ويشتغل بمنطق التفاوض والتكتيك، ويبحث غالباً عن القبول الجماهيري، والانتصار الانتخابي، والتأثير اللحظي	مُدبّر الدولة يؤسس الدولة من الداخل: (يبني الأنظمة، يُعيد ترتيب الأولويات، ينشئ ثقافة القرار، ويدير الشرعية بمقاييس الأداء وليس بمقاييس الحملات الاحتفائية والخطابات الشعبية)..
السياسي يشتبك مع اللحظة	المُدبّر يُعيد هندسة المستقبل

جدول رقم (2) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"السياسي"

٣,٤ الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"الحاكم"

الحاكم	مُدبّر الدولة
الحاكم هو مَنْ يُمارس السلطة التنفيذية أو الدستورية في موقع الرئاسة أو الملك أو الولاية. وغالباً ما يكون محكوماً بقيود دستورية أو شروط سياسية أو اعتبارات ظرفية. قد يكون الحاكم مدبّراً، إذا توفرت فيه أدوات [الرؤية، والتوازن، والمأسسة، والفعالية].	مُدبّر الدولة لا يُقاس بموقعه، إنما يُقيّم بمفعوله البنوي..

جدول رقم (3) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"الحاكم"

٣,٥ الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"القائد الإداري/التنفيذي"

القائد الإداري	مُدبّر الدولة
يُدِير الهيكل، ويُطَبّق الخطة، ويشتغل ضمن الصلاحيات والمهام. قد يُنجز كثيرًا، لكنه لا يخرج عن حدود المرسوم له.	مُدبّر الدولة يبتكر الخريطة، ويهندس المسارات، ويُعيد ترتيب الميدان بما يخدم الدولة الكلية، وليس المؤسسة الجزئية فحسب.
المدير يُنظّم	المدبّر يُعيد التأسيس

جدول رقم (4) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"القائد الإداري/التنفيذي"

٣,٦ الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"الزعيم"

الزعيم	مُدبّر الدولة
الزعيم شخصية ذات تأثير جماهيري، تستند إلى (كاريزما، ومهارات خطابية، وقدرة على التحشيد). ينجح أحيانًا في تحريك الجماهير، غير أنه قد يظل عاجزًا عن بناء مؤسسة أو تثبيت سياسة	مُدبّر الدولة يُنتج الاستقرار دون صخب، ويزرع البنى إلى جنب الحماسة، ويبني الشرعية بالتراكم وليس بالموجة العابرة.

جدول رقم (5) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"الزعيم"

٣,٧ الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"المفكر"

المفكر	مُدبّر الدولة
المفكر يُنتج المعنى والفكرة، ويفكّك النظريات، ويشتبك مع النصوص والوقائع لإنتاج المعرفة.	مُدبّر الدولة يُفعل هذا الفكر داخل المنظومة السياسية والإدارية، ويحوّله إلى [رؤية، وإجراءات، ومؤسسات].

جدول رقم (6) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"المفكر"

فالعلاقة بينهما تكاملية: [المفكر يُضيء، والمدبّر يبني].

٣,٨ الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"المصلح/المجدّد"

المصلح/المجدّد	مُدبّر الدولة
المصلح يعمل غالبًا على [تصحيح الاعوجاج، واستعادة الاتزان، وتجديد الروح]، استجابةً لتحدي قائم.	بينما مُدبّر الدولة لا يكتفي بالإصلاح، لكنه يؤسس لما بعد الإصلاح: [يُغيّر الأنماط، ويُعيد تعريف الممكن، وينتج نموذجًا جديدًا يُغني عن الترقيع المتكرّر].

جدول رقم (7) الفرق بين "مُدبّر الدولة" و"المصلح/المجدّد"

٣,٩ جدارة "مُدبّر الدولة" بوصفه مصطلحًا جامعًا متجاوزًا

بعد تحليل المقارنات، يتضح أنّ "مُدبّر الدولة" يتجاوز كل هذه التوصيفات، إذ يدمج بينها جميعًا ضمن نسق متقدّم:

- أ. من رجل الدولة يأخذ الحكمة، ويُضيف إليها منهج التأسيس.
- ب. من السياسي يأخذ الحضور، ويُضيف إليه منظومة البناء.
- ج. من القائد التنفيذي يأخذ الإنجاز، ويُضيف إليه البصيرة.
- د. من المفكر يأخذ العمق، ويُضيف إليه الأثر العملي.
- هـ. من المصلح يأخذ النية، ويُضيف إليها الرؤية التحويلية.

٣,١٠ خاتمة الفصل

تظهر المقارنة بجلاء أنّ مصطلح "مُدبّر الدولة" لا يمثّل مقامًا جديدًا ضمن سلم القيادة، لكنه يعبر عن تحوّل نوعي في ماهية القيادة ذاتها، وفي الغايات المنتظرة منها. وهو بهذا المعنى لا ينازع المصطلحات الأخرى، إنما يُعيد ترتيبها داخل منظومة قيادية أشمل، تقدّم الدولة بوصفها (مشروعًا ناضجًا بعيدًا عن كونها، لا ظرفًا عابرًا)، وتقدّم القيادة بوصفها هندسةً رشيدة، وليست حضورًا سطحيًا استثنائيًا.

٤,١ مدخل تأسيس

حين نتحدث عن "مُدَبِّرُ الدولة"، فإننا لا نقصد مجرد وصفٍ لوظيفة سياسية عليا، ولا نُؤطِّره في منصبٍ تقليديٍّ، لكننا نُشير إلى نموذجٍ معرفيٍّ بنيويٍّ متعدّد التجلّيات والتموضع. ولأن الدولة كيان مركّب، يقوم على بني متداخلة (تشريعية، تنفيذية، قضائية، مجتمعية، ثقافية، اقتصادية)، فإن "مُدَبِّرُ الدولة" قد يتموضع في أكثر من حقل، ويعمل من داخل السلطة أو من خارجها، ضمن دائرة القرار أو في محيطه الحيوي.

ولذلك، فإن المفهوم لا يُختصر في "مَن يحكم"، إنه يتسع ليشمل "مَن يؤسّس"، و"مَن يُحدث الأثر البنيوي"، و"مَن يُعيد ضبط مسار الدولة نحو مقاصدها العليا".

٤,٢ مصاديق "مُدَبِّرُ الدولة"

١. القائد الأعلى للدولة (الرئيس أو الملك)

حين يمارس الحكم بمنطق التأسيس، ويُعيد بناء الدولة برؤية استراتيجية، ويخرج عن التقليد السلطوي نحو مشروع وطنيٍّ تحويليٍّ.

٢. رئيس الحكومة أو الوزراء السياديون

حين يتجاوز الوزير حدود وزارته ليُعيد ضبط وظائفها ضمن رؤية كلية، وينقل الأداء من التسيير إلى الفعالية، ومن التجزئة إلى التكامل.

٣. المستشارون الاستراتيجيون

الذين لا يكتفون بتقديم الرأي الفني، انما يشاركون في بلورة السياسات الكبرى، وصياغة الأولويات، وتوجيه بوصلة القرار.

٤. القضاة الكبار [رؤساء الهيئات القضائية] حين يكون القضاء رافعةً للشرعية، وحارسًا للتوازن، ومؤسسًا للثقة المجتمعية، لا جهازًا للإدارة القانونية.

٥. قادة المؤسسات [الرقابية والمحاسبية] الذين يملكون الجرأة المهنية والعقل الإحصائي والقدرة على التوجيه البنيوي للإصلاح من خلال كشف الفجوات، وتحفيز المعالجات.

٦. المثقفون والفلاسفة المجددون| الذين يعيدون بناء المعنى، ويوجهون الوعي الجمعي، ويُنظرون لمشروع الدولة بوصفها عقلًا لا عصبية.

٧. الأكاديميون الرّواد وصناع الفكر التنموي| عندما تتحوّل الجامعة من فضاءٍ للتلقين إلى مصنع للرؤية، ويكون الأكاديمي مهندسًا للسياسات لا مجرد محلّل نظريّ.

٨. صنّاع السياسات العامة والتخطيط الوطني| من يشتغلون على رسم مسارات التنمية، وصياغة الوثائق الاستراتيجية الكبرى، ويُسهّمون في إعادة هيكلة العلاقة بين الدولة والمجتمع.

٩. القيادات المدنية المُلهمة| من يتقدّمون العمل المدني بأدواتٍ علمية، ووعي بالمصلحة الوطنية، وفعالية في التأثير على صناعة القرار.

١٠. المواطن الواعي والفاعل| حين يُدرك المواطن مسؤوليته في توجيه البوصلة العامة، ويشارك بوعي نقديّ وعمليّ في حماية الدولة من الداخل.



شكل (3): مصاديق "مدبّر الدولة"

المصدر/المؤلف

٤,٣ المجالات الرئيسية التي يُمارس فيها "مدبّر الدولة" دوره

٤,٤ مستويات "مُدبّر الدولة" ضمن هندسة النظام (السياسي - الإداري)

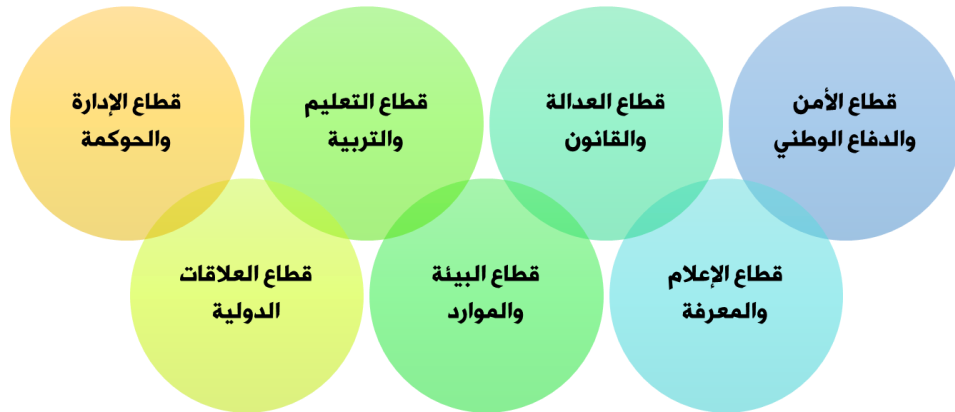
- أ. **المستوى القيادي الأعلى** | مراكز القرار السيادي (رئيس الدولة، رؤساء السلطات، مستشارو السياسات العليا).
- ب. **المستوى التنفيذي الوسيط** | القادة الإداريون، الوزراء، رؤساء الهيئات، الأمناء العامون.
- ج. **المستوى التحليلي - المعرفي** | [المفكرون، الأكاديميون، الباحثون، مراكز الدراسات، القيادات الفكرية].
- د. **المستوى المجتمعي - التشاركي** | [المواطن الواعي، الناشط المدني المسؤول، قادة المجتمعات المحلية، الإعلاميون المهنيون].



شكل (4): مستويات "مُدبّر الدولة" ضمن هندسة النظام (السياسي - الإداري)
المصدر/المؤلف

٤,٥ القطاعات الحيوية التي تستدعي وجود "مُدبّر الدولة"

- أ. **قطاع الأمن والدفاع الوطني** | لترسيخ السيادة، وصياغة استراتيجية متوازنة بين الردع والانفتاح.
- ب. **قطاع الاقتصاد الكلي** | لإعادة ضبط النمو، والعدالة، والاستثمار طويل الأمد.
- ج. **قطاع العدالة والقانون** | لضمان حيادية النظام القضائي وتوازن السلطات.
- د. **قطاع التعليم والتربية** | لتكوين المواطن المؤسّس على قيم الدولة.
- هـ. **قطاع الإدارة والحوكمة** | لتحقيق كفاءة الجهاز التنفيذي وتحويله إلى أداة للتنمية.
- و. **قطاع الإعلام والمعرفة** | لإنتاج خطاب الدولة، وحماية الرأي العام من الفوضى والمغالطة.
- ز. **قطاع البيئة والموارد** | لصيانة المستقبل وحماية الجغرافيا من النهب والإهمال.
- ح. **قطاع العلاقات الدولية** | لصناعة تموضع استراتيجي راشد يعكس المصلحة العليا للبلد.



شكل (5): القطاعات الحيوية التي تستدعي وجود "مُدبّر الدولة"
المصدر/المؤلف

٤,٦ خاتمة الفصل

"مُدبّر الدولة" ليس فردًا محدود الوظيفة، لكنه عقلٌ متعدّد الأدوار، يتحرّك في السياسة كما في الفكر، في الإدارة كما في القانون، في الإعلام كما في التخطيط، في النخبة كما في الشارع. وكلُّ دولةٍ تسعى للتماسك والازدهار، لا غنى لها عن تنمية هذا النوع من القيادة، وتوسيع مجالات حضوره، وتثبيت شرعيته المعنوية والمعرفية.

٥,١ مدخل تأسيسي | من البحث عن الأشخاص إلى استكشاف العقول

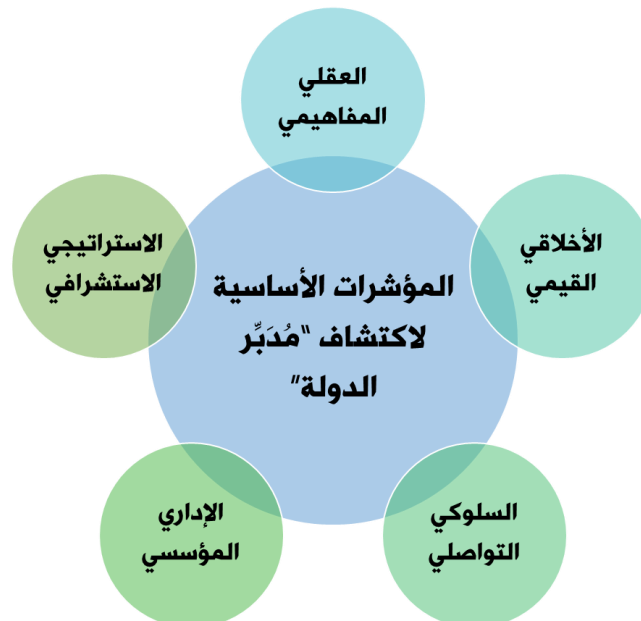
لا تصنع الدول المستقرة والمتقدمة عبر انتظار "الزعيم"، ولا من خلال تسويق "الرمز"، إذ أن صناعة الدولة الناجزة لا يتم إلا من خلال استكشاف الطاقات القيادية المركّبة القادرة على أن تؤسّس الدولة من الداخل، وتعيد بناء العقل المؤسسي العام.

ولأن "مُدبّر الدولة" لا يُحدّد بعنوانٍ وظيفيٍّ، ولا يُكتشف عبر الولاء السياسي، حيث أنه يتشكّل ضمن منظومة من السمات (الفكرية، والملكات السلوكية، والكفايات المعرفية والوجدانية والتنظيمية)، فالسؤال المنهجي الأهم هو: [كيف نرصد هذا النمط القيادي في مراحل مختلفة؟ وما هي المؤشرات التي تدلّ عليه في الحقول المتعددة للدولة]؟.

٥,٢ المقاربة العلمية لاكتشاف "مُدبّر الدولة"

تعتمد عملية الاكتشاف على مجموعة من الأدوات التقييمية والمقاييس المركّبة التي تتيح تمييز هذا النمط عن غيره. وهذه المقاربة لا تبحث عن النجومية الشخصية، وإنما عن (القدرة التأسيسية، والوعي المركّب، والإرادة الإصلاحية العاقلة).

٥,٣ المؤشرات الأساسية لاكتشاف "مُدبّر الدولة"



شكل (6): المؤشرات الأساسية لاكتشاف "مُدبّر الدولة"
المصدر/المؤلف

١. المؤشر (العقلي – المفاهيمي)

- أ. القدرة على التفكير البنيوي الكلي، وتفكيك الواقع لإعادة تركيبه ضمن معايير الدولة.
- ب. امتلاك رؤية منهجية تميز بين (الظرفي والبنيوي)، بين (الآني والمستدام).
- ج. تحليل الظواهر ضمن سياقها الكلي (التاريخي، المؤسساتي، الاجتماعي، الاقتصادي).

٢. المؤشر (الأخلاقي – القيمي)

- أ. تجرّد عن الغنينة والأنانية، واستعداد لتحمل المسؤولية دون السعي لربح مادي شخصي.
- ب. وضوح في البوصلة القيمية التي توجّه سلوك الفرد داخل فضاء الدولة.
- ج. التزام ثابت بالمصلحة العامة، يُقدّمها على التوجّه الفئوي أو الانتماء السياسي الضيق.

٣. المؤشر (السلوكي – التواصل)

- أ. ضبط الذات في السياقات الحسّاسة، والقدرة على اتخاذ القرار دون انفعال أو ارتباك.
- ب. التوازن بين (الحزم والإنصات)، بين (التعبير والاحتواء).
- ج. امتلاك أدوات التأثير الهادئ العميق، بعيداً عن التهيج العاطفي الشعبوية السلبي.

٤. المؤشر (الإداري – المؤسسي)

- أ. القدرة على فهم منظومة الدولة، وتحديد اختلالاتها الهيكلية.
- ب. كفاءة في بناء الفرق والمؤسسات واستدامتها.
- ج. القدرة على تحويل الرؤية إلى برنامج عمل إجرائي مؤثر.

٥. المؤشر (الاستراتيجي – الاستشرافي)

- أ. امتلاك أدوات استشراف المستقبل ومهارة تحليل السيناريوهات المتوقعة.
- ب. القدرة على صياغة بدائل استراتيجية قابلة للتنفيذ، وفق مبدأ التكيف الذكي ومجانبة الصدام الدائم.
- ج. التفكير في الأجيال القادمة وعدم اختزال المهمة في دورة حكم أو موقع سياسي.

أولاً/ أدوات التقييم الفردي

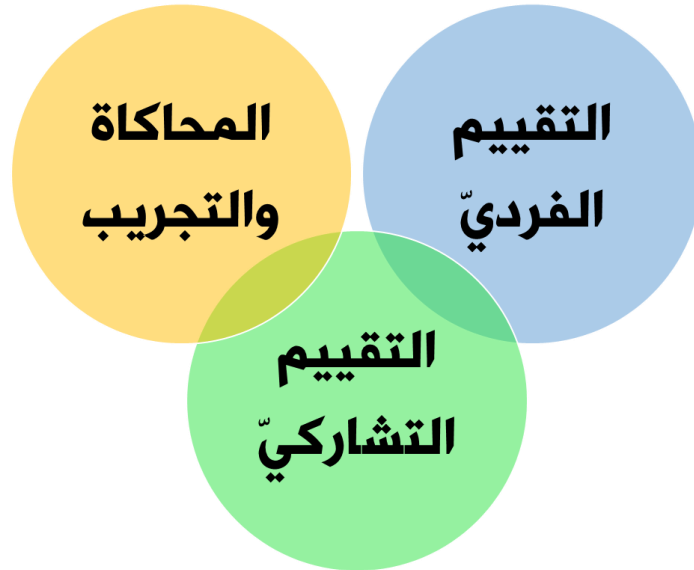
- أ. اختبارات الكفايات القيادية التأسيسية (Leadership Foundation Profiling).
- ب. اختبارات التفكير المنهجي والاستراتيجي.
- ج. تقييم الذكاء السياسي الأخلاقي (Ethical-Political Intelligence).

ثانياً/ أدوات التقييم التشاركي

- أ. تتبع الأثر داخل المؤسسات التي خدم فيها المرشح.
- ب. تقييم فرق العمل والمؤسسات المستفيدة من قراراته.
- ج. تحليل استجابات الجمهور والبيئة تجاه قراراته ومبادراته.

ثالثاً/ أدوات المحاكاة والتجريب

- أ. مراكز إعداد القيادات المستقبلية (Leadership Simulation Labs).
- ب. البيئات المحاكاة للحوكمة الرشيدة وإدارة الأزمات.
- ج. مواقف تجريبية لاختبار القدرة على التصرف البناء تحت الضغط المؤسسي والمعرفي.



شكل (7): الأدوات المساعدة على الاكتشاف والتشخيص
المصدر/المؤلف

٥,٥ المراحل الزمنية لاكتشاف "مُدبّر الدولة"

- أ. المرحلة المبكرة (الاستعداد الكامن) | تظهر من سنّ مبكرة في صورة قدرة على التحليل، التنظيم، الالتزام الجماعي، الحسّ النقدي الأخلاقي.
- ب. المرحلة الانتقالية (مرحلة التجربة والتحمّل) | مرحلة أداء فعلي داخل مؤسسات الدولة أو المجتمع المدني، تظهر سلوك القيادة الرشيدة، وتبرز نزعة التأسيس والإصلاح بعيداً عن ثقافة التسلّق والانتهازية.
- ج. المرحلة الناضجة (التموضع التأثيري) | تتجلى فيها الخبرة المركّبة، والقدرة على إحداث الأثر في مسارات الدولة العليا، سواء عبر المناصب أو عبر الأدوار الفكرية والتنظيمية الكبرى.



شكل (8): المراحل الزمنية لاكتشاف "مُدبّر الدولة"
المصدر/المؤلف

٥,٦ خلاصة الفصل

"مُدبّر الدولة" لا يُكتشف من خطبة، ولا يُفرز عبر ولاء حزبيّ، ولا يُستولد في ظل الفوضى الخطابية أو ثقافة الاستهلاك السياسي.

إنه يُشبه بذرة نادرة، لا تنبت في أي أرض، ولا تثمر تحت أي سماء.

ولذلك، تحتاج الدول الراغبة في التحوّل أن تنشئ أدواتها المنهجية الدقيقة لاكتشافه، وأن تحسن التقاط الإشارات العميقة من مسارات الوعي والسلوك والقرار، وأن تربي أعياناً لا تبحث عن البريق الزائف، بل تبصر النور حين يتولّد من الداخل.

الفصل السادس/ صناعة "مُدبّر الدولة" وتطويره وتنميته

٦,١ مدخل تأسيسي/ من "الظهور العفوي" إلى "الصناعة المنهجية"

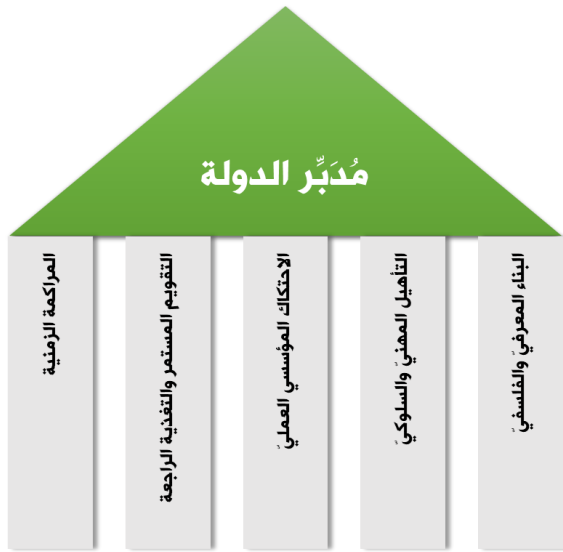
في الدول التي تستقر على نموذج مؤسسي متماسك، لا يُترك أمر القيادة للتقليد أو للمصادفة. فالدول التي تراهن على المستقبل، لا تنتظر من التاريخ أن يُنتج لها قائدًا بمواصفات خارقة، بل تُخطّط، وتبني، وتؤسّس لظهور القيادات القادرة على حمل عقل الدولة وهويتها ورسالتها.

لا يتكوّن "مُدبّر الدولة" فجأة، ولا ينبت وحده، انه يحتاج إلى بيئة (سياسية وتشريعية وثقافية) حاضنة، وإلى منظومة تأهيلية طويلة المدى، تدمج (الفكر بالمهارة)، (والضمير بالممارسة)، (والعلم بالتجربة)، (والقدوة بالمؤسسة).

٦,٢ الإطار العام لصناعة "مُدبّر الدولة"

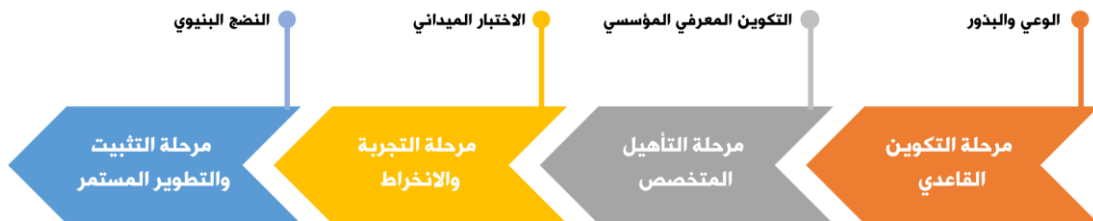
تعتمد عملية الصناعة على خمسة أعمدة متكاملة:

- أ. البناء المعرفي والفلسفي
- ب. التأهيل المهني والسلوكي
- ج. الاحتكاك المؤسسي العملي
- د. التقويم المستمر والتغذية الراجعة
- هـ. المراقبة الزمنية ضمن نسق تدريجي من الخبرة والتكيف



شكل (9): صناعة "مُدبّر الدولة"
المصدر/المؤلف

٦,٣ مراحل صناعة "مُدبّر الدولة"



شكل (10): مراحل صناعة "مُدبّر الدولة"
المصدر/المؤلف

أولاً/ مرحلة التكوين القاعدي | (الوعي والبذور)

تبدأ منذ النشأة المبكرة عبر:

- أ. التربية على التفكير النقدي البناء.
- ب. التأسيس على قيم العدالة، والحق، والنزاهة، والانتماء العاقل.
- ج. التعويد على المسؤولية الاجتماعية والانخراط في الشأن العام منذ مراحل التعليم الأولى.

ثانياً/ مرحلة التأهيل المتخصص | (التكوين المعرفي المؤسسي)

وتشمل:

- أ. التكوين في مجالات الفكر السياسي، الفلسفة العامة، علوم الدولة، الاستراتيجية، علم الاجتماع، الاقتصاد السياسي، القانون الدستوري.
- ب. التدريب العملي في مراكز أبحاث، ومؤسسات دولة، وبرامج محاكاة، تتيح اختبار المفاهيم وتحويلها إلى مواقف.
- ج. التربية على التواضع المعرفي، والقدرة على المراجعة، وضبط الغرور السياسي.

ثالثاً/ مرحلة التجربة والانخراط | (الاختبار الميداني)

- أ. تولي مواقع تنفيذية أو استشارية داخل مؤسسات الدولة.
- ب. قيادة مبادرات إصلاحية داخل قطاعات استراتيجية.
- ج. مواجهة التعقيد والضغوط ضمن بيئات عمل حقيقية تتطلب التوازن بين المبادئ والمصالح، بين الرؤية والواقع.

رابعاً/ مرحلة التثبيت والتطوير المستمر | (مرحلة النضج البنيوي)

- أ. الإشراف على رسم السياسات الكبرى، وصياغة الوثائق الوطنية، والمشاركة في تقييم الأداء الكلي للدولة.
- ب. المشاركة في صناعة قيادات جديدة، والمساهمة في توطيد الوعي التأسيسي داخل الأجيال التالية.

٦,٤ أدوات تنمية "مُدبّر الدولة"

١. المناهج التعليمية الحديثة

أ. إدماج فلسفة الدولة، وتاريخ المؤسسات، ونظريات القيادة، والحوكمة في مناهج المدارس والجامعات.

ب. تخصيص مسارات أكاديمية تعنى بإعداد القادة المؤسسين ضمن الجامعات أو المعاهد العليا للسياسات العامة.

٢. المدارس الوطنية للقيادة الاستراتيجية

أ. مؤسسات متخصصة تعنى بتدريب النخبة السياسية والإدارية والأمنية على مبادئ "العقل التأسيسي" للدولة.

ب. تدمج بين الدروس النظرية، والمواقف التطبيقية، والمحاكاة السياسية والمؤسسية، والتقييم النفسي والأخلاقي العميق.

٣. برامج التوجيه والإرشاد القيادي (Mentorship)

تخصيص كبار المدبّرين لتوجيه القادة الصاعدين، من خلال برامج منهجية منظمة تقوم على التوجيه والخبرة التراكمية.

٤. الحاضنات (السياسية – الفكرية)

أ. إنشاء مساحات للقيادات الواعدة للممارسة والتجريب وتوليد الأفكار وتقييم الأداء دون خشية من السقوط.

ب. تقديم دعم معرفي ومهني وإداري يتيح للطاقات الصاعدة أن تنضج في مناخ داعم، وليس في بيئة إقصائية.



شكل (11): أدوات تنمية "مُدبّر الدولة"

المصدر/المؤلف

٦,٥ العوائق التي تعيق صناعة "مُدبّر الدولة"

- أ. غلبة الثقافة الخطابية على الوعي البنيوي.
- ب. احتكار السلطة من قبل قوى غير راغبة بإنتاج القيادات البديلة.
- ج. غياب المسارات المهنية المؤهلة للنمو الطبيعي للقيادة.
- د. سيطرة الولاء الشخصي أو الحزبي على معايير الترقّي السياسي والمؤسسي.
- هـ. ضعف الاستثمار في مراكز الفكر وصناع السياسات العامة.

٦,٦ شروط صناعة ناجحة لمُدبّر الدولة في البلدان النامية

- أ. وجود إرادة سياسية عليا تؤمن بالتجديد وتقضي مبدأ التوريث.
- ب. إصلاح منظومة التعليم بما يربّي العقل لا يلقّنه.
- ج. ربط الجدارة بالتمكين المؤسسي، وليس بالولاء الفئوي.
- د. تحرير المؤسسات من الاستقطاب العقيم، وتمكينها من أداء وظيفتها السيادية.
- هـ. تحويل الإعلام من منصّة استعراض إلى أداة وعي وتثقيف وإشراك مدنيّ.

٦,٧ خاتمة الفصل

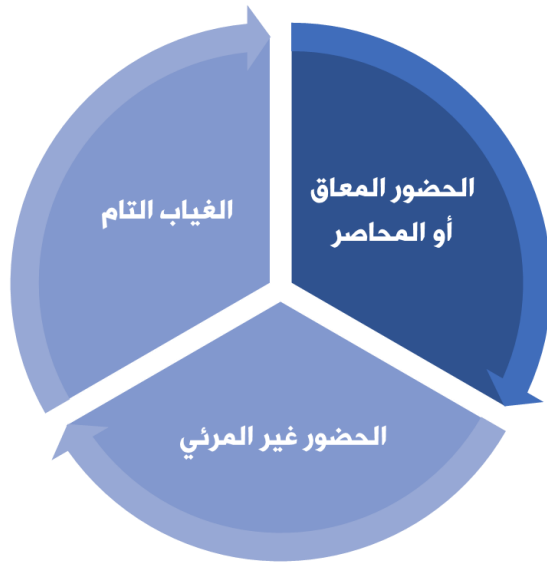
إنّ "مُدبّر الدولة" لا يولد في فراغ، ولا ينبت في بيئة طاردة للمعنى، ولا يتكوّن في ظل أنظمة تكرّم الشعارات وتقضي العقول. صناعته مسؤوليّة سيادية، تقع على عاتق الدولة بأجهزتها، وعلى عاتق المجتمع بمؤسساته، وعلى عاتق النخبة بثقافتها. وحين تستثمر الأمم في هذه الصناعة، فإنها لا تنتج فقط قادة فحسب، لكنها ترسخ شرعية الدولة من الداخل، وتطلق مشروعًا حضاريًا يُشبه أبنائه.

٧,١ مدخل تأملي

في الممارسة السياسية والإدارية الراهنة في أغلب البلدان النامية، لا يُرى "مُدَبِّرُ الدولة" في المواقع العليا، ولا يُتداول اسمه في دوائر القرار، ولا يُصنّف ضمن السلم الوظيفي الرسمي. غير أن غيابه لا يُخفي أثر الحاجة إليه، إذ يزيده حضوراً في الوعي الجمعي؛ فكلُّ إخفاق في السياسات، وكلُّ تردٍّ في الإدارة، وكلُّ ارتباك في الشرعية، يُشير بوضوح إلى فراغ عميق في الموقع الذي يجب أن يشغله "العقلُ المؤسّس" للدولة.

هذا الغياب لم يكن نتيجة صدفة عابرة، لكنه انعكاسٌ لتراكمات بنيوية كرّست أنماطاً بديلة تقدّم الولاء على الكفاءة، والتكتيك على الرؤية، والتسويق على الفعالية، والاستقطاب على البناء، فكانت النتيجة بنيةً حكم تفتقر إلى مركز العقل، وتدور في حلقات التسيير دون قدرة على القفز نحو التأسيس.

٧,٢ موقع "مُدَبِّرُ الدولة" في حاضر البلدان النامية| يتفاوت الحضور من دولة إلى أخرى، لكنه في المجمل يندرج ضمن أحد المشاهد التالية:



شكل (12): موقع "مُدَبِّرُ الدولة" في مشاهد حاضر البلدان النامية
المصدر/المؤلف

١. الحضور المعاق أو المحاصر| عندما توجد الشخصيات ذات التفكير المؤسسي والرؤية التأسيسية، لكنها تهمّش بسبب البنية السياسية المغلقة، أو تقمع لأن خطابها لا يُناسب موازين القوة اللحظية للكارتلات السياسية أو الاقتصادية.

٢. الحضور غير المرئي| حين يُمارس "مُدَبِّرُ الدولة" أدوارهم من وراء الكواليس، في مراكز الفكر أو الاستشارات العليا، دون قدرة على تحويل الرؤية إلى سياسة، أو التأثير في القرار عبر قنوات شرعية واضحة.

٣. الغياب التام| في الدول ذات الأنظمة الربعية أو الأمنية المغلقة، حيث يُقصى التفكير البنيوي بالكامل، ويُستبدل بمنطق التوريث، أو الإدارة الاستعراضية، أو الولاءات العابرة.

٧,٣ مظاهر الحاجة المتصاعدة إليه

في مقابل هذا الغياب أو الضعف، تتصاعد مؤشرات الحاجة إلى "مُدبّر الدولة" في الرأهن السياسي والإداري، ومنها:

- أ. تعقّد البيئة الدولية، وتحول الجغرافيا السياسية إلى فضاءٍ متداخل المصالح والتحديات.
- ب. ترهل الجهاز الإداري، وفقدان القدرة على التجديد الذاتي ضمن مؤسسات الدولة.
- ج. تراجع الثقة العامة بالمؤسسات والنخب السياسية، وانكماش الشرعية الأخلاقية.
- د. تصاعد الأزمات البنيوية (الاقتصادية، المجتمعية، البيئية) التي لا تحلها المعالجات الترقيعية.
- هـ. ازدياد التحديات الرقمية والتكنولوجية والذكاء الاصطناعي، وما تفرضه من نمط تفكير جديد في التخطيط والسيادة والتحول والاستدامة.



شكل (13): مؤشرات الحاجة إلى "مُدبّر الدولة"
المصدر/المؤلف

٧,٤ شروط التمهيد لظهور "مُدبّر الدولة" في المستقبل

لكي يتحول "مُدبّر الدولة" من غائب إلى حاضر، ومن حاجة إلى واقع، يجب أن تتوفر بيئة حاضنة تسمح ب بروز هذا النموذج القيادي ضمن شروط موضوعية، منها:

- أ. إصلاح البنية السياسية بما يُتيح التعددية الراشدة، والمشاركة المؤسسية، والتداول على قاعدة الكفاءة.
- ب. فتح الفضاءات الفكرية والإعلامية للخطاب العقلاني التنموي، ومنح حضور متوازن للنخب المعرفية.
- ج. إعادة بناء المؤسسات التعليمية على قيم التفكير المركّب، والانفتاح، والتكامل بين العلوم والسياسة.
- د. استثمار الأجيال الصاعدة في برامج إعداد القيادة ذات البعد التأسيسي وليس البعد السلطوي.

هـ. بناء مجال عام مدني ناضج، يُمارس فيه المواطن والمثقف أدوارًا فاعلة في التوجيه والمساءلة والإشراك.

٧,٥ ملامح "مُدبّر الدولة" في أفق المستقبل

١. قيادة قائمة على المعرفة المركّبة | تمتلك أدوات (الفهم السياسي، والتحليل الاقتصادي، والرؤية الجيوسياسية، والبصيرة المجتمعية).

٢. عقل استراتيجي لا يستعجل الحصاد | يفكر في الأجيال، ويبني استدامة المؤسسات بعيداً عن لحظة الإنجاز السريع.

٣. قدرة على التوازن بين الانتماء الوطني والتموضع الكوني | يُدير العلاقة مع الخارج من موقع الندية والسيادة، وليس من موقع التبعية أو العزلة.

٤. وضوح في البوصلة القيمية | لا يتأرجح بين المصلحة والمبدأ، إنما يُعيد صياغة المصلحة ضمن منطق المبدأ، ويُفعل الأخلاق بوصفها مصدراً للشرعية وليس باعتبارها قيداً على الفعالية.

٥. عمق في قراءة التحولات التقنية والمعرفية | يدرك دور الذكاء الاصطناعي، والتحوّلات الرقمية، وسلاسل القيمة العالمية، في إعادة تشكيل الدولة ومجالها الحيوي.

٧,٦ وظيفة "مُدبّر الدولة" في إعادة بناء العلاقة بين المواطن والدولة

في الدولة الحديثة، لم تعد شرعية السلطة تستمد فقط من نصوص الدستور، إذ امتدت الى مساحات القدرة على (تحقيق الفعالية، والعدالة، والمعنى العام).

"مُدبّر الدولة" هو مَنْ يُعيد تعريف هذه العلاقة عبر:

- أ. توجيه السياسات نحو الكرامة الإنسانية الشاملة.
- ب. ترسيخ ثقافة الإنصاف والمساواة أمام القانون.
- ج. إعادة تعريف المواطنة كمشاركة ومساءلة، وليس باعتبارها منةً من السلطة.
- د. بناء نموذج قيادة متجاوب مع تطلعات المجتمع.

ما لم تنتج الدولة عقلاً يُدبّرُها، ستبقى محكومة بمصادفات الوجوه، وعواصف المصالح، وتحالفات اللحظة، ومستقبل الحكم الرشيد لن يُبنى بالبلاغة ولا بالرمز وحده، إذ أنه بحاجة الى عقل تأسيسيّ رشيد يُمسك بخيوط الدولة في عمقها، ويحرّكها بمعيار البصيرة، ويقودها إلى مشروع نهضة متكامل ومستدام بعيداً عن ثقافة إدارة البقاء.

٨,١ مدخل تمهيدي

لقد تناولت الفصول السابقة تحليل مفهوم "مُدبّر الدولة" من حيث الجذور، والمقومات، والمقارنة، والاحتياج، والصناعة، والاكتشاف، غير أن المفاهيم مهما بلغت من النضج، تبقى مُعلّقة ما لم تتحوّل إلى أدوات حاكمية في صلب العمل المؤسسي.

والدولة الحديثة لا تكتفي بتقدير الأفكار، إنما تحتاج إلى تحويلها إلى نُظُم قابلة للتطبيق، ضمن إطار [سياديّ - إداريّ - تشريعيّ - مجتمعيّ]. من هنا، تطرح الحاجة إلى بلورة "إستراتيجية وطنية" لتوطين هذا المفهوم ضمن (أجهزة الدولة، ومراكز القرار، والفضاء الأكاديمي، والإعلامي، والمجتمعي).

٨,٢ مرتكزات الاستراتيجية الوطنية لتوطين المفهوم

١. المفهوم كمرجعية بنيوية

ينبغي اعتماد مفهوم "مُدبّر الدولة" بوصفه مرجعية (معرفية - قيادية) عليا، تتجاوز المناصب، وتستند إلى مؤشرات وظيفية ومعرفية تؤهل الشخص للقيام بوظيفة تأسيس الدولة في مختلف مجالاتها.

٢. الرؤية| استدامة عقل الدولة

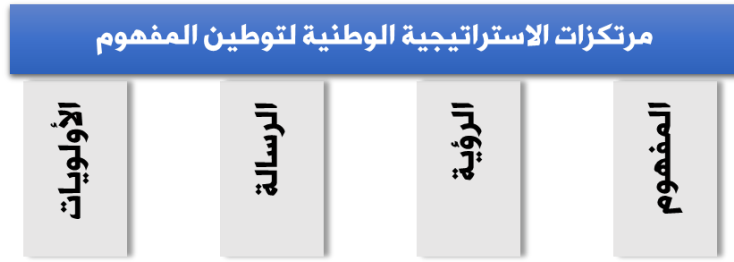
تهدف الاستراتيجية إلى إنتاج وتدوير "العقل التأسيسي" داخل الدولة، بما يحفظ الوعي المؤسسي، ويمنع الارتجال القيادي، ويؤمن التوازن بين الكفاءة والإرادة.

٣. الرسالة| بناء طبقة قيادة تأسيسية مستدامة

لا يُعوّل في بقاء الدولة على الأشخاص المؤقتين، وإنما على تأسيس طبقة (قيادية بنيوية) تعمل من داخل مختلف القطاعات، وتمتلك أدوات (التخطيط، والتحليل، والبناء).

٤. الأولويات

- أ. إصلاح أنظمة إعداد القيادات العليا.
- ب. تعديل منظومات التعيين والترقي.
- ج. بناء مؤسسات إنتاج القيادة الاستراتيجية.
- د. رفع وعي النخبة والمجتمع بأهمية القيادة التأسيسية.
- هـ. ربط السياسات الوطنية بمنهجية "التدبير المؤسسي لا الانفعالي".



شكل (14): مرتكزات الاستراتيجية الوطنية لتوطين المفهوم
المصدر/المؤلف

٨,٣ الفاعلون الأساسيون في الاستراتيجية

١. الدولة (بأجهزتها الرسمية)



شكل (15): الفاعلون الأساسيون في الاستراتيجية
المصدر/المؤلف

أ. رئاسة مجلس الوزراء

ب. مجالس الخدمة العامة

ج. وزارات التخطيط والتعليم العالي والعدل

د. هيئات الرقابة ومجالس السياسات العامة

٢. الجامعات ومراكز الأبحاث

أ. الكليات المتخصصة في الإدارة العامة،

والعلوم السياسية، والاقتصاد، والقانون

ب. مراكز الدراسات الإستراتيجية

ج. وحدات إعداد القادة التنفيذيين

٣. مؤسسات المجتمع المدني

أ. المنظمات المهتمة بالحوكمة، والنزاهة، والمواطنة

ب. المؤسسات التربوية والتنموية التي تعمل في البيئة المحلية

٤. الإعلام الرصين والمنتج للوعي

أ. منصات صناعة الخطاب العام والتحليل السياسي العميق

ب. حملات التثقيف الوطني لبناء صورة القدوة الجديدة للقيادة العامة

٨,٤ أدوات التوطين المؤسسي للمفهوم

١. تعديل التشريعات

- أ. إدراج كفاءة "التدبير المؤسسي" ضمن معايير الترقية العليا للمناصب السيادية والإدارية
- ب. تخصيص مواد دستورية وقانونية تعزز مفاهيم "القيادة المؤسسية" وتمنع الاحتكار الفردي للقرار.
٢. تطوير المناهج التعليمية
- أ. إدخال مقررات خاصة بـ "فكر الدولة"، و"القيادة العقلانية"، و"إدارة التحولات" ضمن التعليم العام والعالي.
- ب. ربط مناهج الحوكمة والقيادة بالإطار (الأخلاقي والفلسفي والاقتصادي والإنساني).
٣. إنشاء مدارس وطنية للقيادة التأسيسية
- أ. مؤسسات تعنى بتكوين "مُدبّرِي الدولة" من مختلف القطاعات: (القضاء، الأمن، الإدارة، التخطيط، الثقافة، الاقتصاد).
- ب. اعتماد برامج (محاكاة، وتجارب دولية، وحالات دراسية) وطنية.
٤. حملات إعلامية ثقافية وطنية
- أ. إعادة تعريف "القدوة السياسية" ضمن المفهوم الجديد.
- ب. كسر صورة الزعيم الشعبي لصالح عقل الدولة العاقل.
- ج. نشر خطابات مُلهمة، ومحتوى مرئي ومسموع حول خصائص المدبّر الحقيقي.
- ٨,٥ التحديّات ومعالجاتها

المعالجة المقترحة	التحدي
صناعة قيادات بديلة عبر حواضن مؤسسية طويلة الامد	1. سيطرة النمط التقليدي للقيادة
إشراك المجتمع في المساءلة والضغط والتثقيف	2. مقاومة التغيير من النخب المستفيدة
إدماج المشروع ضمن الخطط الوطنية للإصلاح الإداري والتنمية	3. غياب التمويل والسياسات الداعمة
تشكيل مجلس وطني دائم لتوطين القيادة التأسيسية عبر الوزارات	4. ضعف التنسيق بين القطاعات المعنية

جدول رقم (8) التحديّات ومعالجاتها

٨,٦ خارطة طريق تنفيذية (خطة خمسية مقترحة)

المرحلة الزمنية	الإجراءات الأساسية
السنة 1	إطلاق البرنامج الوطني لتأصيل مفهوم "مدبر الدولة" عقد مؤتمر تأسيسي وطني
السنة 2	تعديل المناهج القانونية والتعليمية إطلاق المدارس النموذجية للقيادة الاستراتيجية
السنة 3	إصدار دليل الوظائف العليا إدماج الكفاءة التدبيرية في التعيينات الوزارية
السنة 4	إطلاق برنامج تواصل مجتمعي إعلامي تثبيت المنهج في مؤسسات الخدمة العامة
السنة 5	التقييم الشامل للتجربة إصدار مؤشرات الأداء - التحسين الهيكلي والدستوري

جدول رقم (9) خارطة طريق تنفيذية (خطة خمسية مقترحة)

٨,٧ مؤشرات النجاح وتقييم الأثر



شكل (16): مؤشرات النجاح وتقييم الأثر
المصدر/المؤلف

- ارتفاع نسبة القيادات المؤهلة
بمنهجية "التدبير العقل" في
مفاصل الدولة
- تحسن مؤشرات الحوكمة الرشيدة
والفعالية المؤسسية
- زيادة ثقة الجمهور في الأداء القيادي
العام
- انخفاض الاعتماد على الرموز
الفردية، وصعود النمط الجماعي
المؤسسي
- تكون خطاب وطني ناضج حول معنى
القيادة وإصلاح الدولة

خاتمة الفصل

لكي تُبنى الدولة من الداخل، لا يكفي وجود النوايا، ولا تكفي الخطط التنموية المنعزلة، إذ يقتضي هذا الأمر الحيوي إنتاج العقل القادر على جمع شتات السياسات في رؤية واحدة، ومنهج واضح، وإرادة متجدرة).

"مُدبّر الدولة" ليس حلمًا نظريًا، انه ضرورة وطنية، إذا ما أُريد للدولة أن تنمو، وتستقر، وتقاوم التآكل، وتكسب المستقبل.

٩,١ الخاتمة العامة للدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم بديل ونوعي للقيادة السياسية والإدارية العليا، من خلال استبدال نموذج "رجل الدولة" التقليدي بمفهوم أعمق وأشمل هو "مُدبّر الدولة"؛ وهو توصيف لا يتعلّق بالمنصب أو الفرد، إنما ببنية عقلية ووظيفية تؤسّس للدولة وتعيد توجيه بوصلتها نحو الرشادة والاستدامة.

وقد كشفت فصول الدراسة، نظرياً وتطبيقياً، عن القصور البنيوي في أنماط القيادة السائدة في الدول النامية، وعن الفراغ المفاهيمي والتنفيذي في إدارة المصالح العليا والوظائف التأسيسية للدولة، في ظل تحولات عالمية تتطلب عقولاً راشدة وليس مجرد رموز جذّابة أو إدارات تكتيكية.

إنّ "مُدبّر الدولة" ليس توصيفاً زخرفياً، لكنه احتياج مؤسسيّ متجذّر، يتطلّب تغييراً في بنية التفكير السياسي، وطريقة إنتاج النخبة، وأساليب إعداد القيادة، وصولاً إلى تمكين طبقة (عقلية – وظيفية – قيمية) تعيد تعريف القيادة بوصفها مشروعاً، بعيداً عن كونها تموضع سلطوي.

ومع تعاظم الأزمات البنيوية، وتآكل الثقة العامة، وتزايد هشاشة الإدارة في مجتمعات تعاني من انقسام الهوية، وتفكك المؤسسات، وتضخم الشعارات؛ تبدو الحاجة إلى هذا التحول المفاهيمي والفكري أشدّ إلحاحاً من أي وقت مضى.

٩,٢ التوصيات الاستراتيجية

١. تبني مفهوم "مُدبّر الدولة" في الخطاب السياسي والإداري الوطني

- أ. اعتماد المفهوم في الخطابات الرسمية للدولة، ووثائق الإصلاح الحكومي، والمناهج التعليمية، ومنصات التثقيف الجماهيري.
- ب. إدماجه ضمن خطط تطوير القطاع العام، والحزم الإصلاحية في البنى العليا للحكم.

٢. مراجعة آليات التعيين في المناصب القيادية العليا

- أ. اشتراط توافر الكفايات (الفكرية – التخطيطية – الأخلاقية) ضمن معايير التمكين، وليس الاكتفاء بالولاء الفئوي أو التاريخ الوظيفي.
- ب. إشراك مراكز الفكر والجامعات في تقييم وتصفية المرشحين للمواقع القيادية الكبرى.

٣. تطوير برامج إعداد القادة المؤسسيين

أ. إنشاء "مدرسة وطنية لتدريب مُدبّري الدولة"، بشراكة بين الحكومة والجامعات والمراكز البحثية.

ب. تطوير برامج التأهيل التنفيذي المستمر (لوزراء، والوكلاء، والمديرين العامين) ومن هم بدرجتهم، ضمن فلسفة القيادة التأسيسية.

٤. إصلاح النظام التربوي والمعرفي من القاعدة إلى القمة

أ. إعادة تعريف المواطنة كأداة للنهضة، وليس بكونها حق سلبى.

ب. إدخال فلسفة (الدولة، والحوكمة، وفكر التحول)، في التعليم المدرسي والجامعي.

ج. تشجيع (الفكر النقدي البناء، والإبداع التحويلي)، بعيداً عن ثقافة (الحفظ أو التلقين أو الامتثال).

٥. تحفيز المجتمع المدني والإعلام لقيادة الحراك التوعوي

أ. تمكين مؤسسات المجتمع من بناء وعي عام حول أهمية القيادة العقلانية الرشيدة.

ب. إشراك الإعلام المهني في تفكيك خطابات الزعامة الوهمية، وصناعة رموز عقلانية بديلة في الوعي الجماهيري.

٩,٣ السياسات المقترحة لتطبيق النموذج في الدول النامية (خاصة العراق)

١. سياسة تشريعية| إصدار قانون خاص بـ "المسؤولية القيادية العليا"، يحدد بوضوح معايير شغل المناصب الاستراتيجية، ويخضع شاغليها لتقييم دوريّ وفق مؤشرات الأداء المؤسسي والرؤية الإصلاحية.

٢. سياسة تعليمية| إدماج مفاهيم القيادة الأخلاقية، وفكر الدولة، ومبادئ التدبير الرشيد في المناهج الجامعية، خاصة في كليات القانون، والإدارة، والسياسة، والهندسة، والاقتصاد.

٣. سياسة مؤسسية تنفيذية| إنشاء وحدات داخل مؤسسات الدولة باسم: "وحدة التدبير الاستراتيجي"، تتبع بشكل مباشر مراكز القرار، وتعمل على صياغة الرؤية، ومتابعة الأداء، واقتراح التحسينات الجذرية.

٤. سياسة تقييمية/تطوير مؤشرات وطنية لقياس نضج "مُدبّر الدولة"، داخل القطاعات الرسمية والمدنية، مثل:

- ✓ مؤشر العقل الاستراتيجي
- ✓ مؤشر النزاهة التحويلية
- ✓ مؤشر العمق البنيوي للقرارات
- ✓ مؤشر التأثير الوطني بعيد المدى

٩,٤ خاتمة الوعي والتحول

إنّ الدول التي تدرك أنّ مستقبلها لا يُصنع بالشعارات، ولا يُدار بردود الفعل، تسارع إلى بناء قيادةٍ تتجاوب مع استحقاقها، وتتناسب مع تعقيداتها، وتستشرف موقعها.

و"مُدبّر الدولة" هو ضرورةٌ وجوديةٌ في زمن يتغيّر بسرعة، ولا يرحم الغفلة.

وما لم تنتج الدولة عقلًا يُدبّرها، فستبقى أسيرة اللحظة، تستهلك نفسها بين الحافة والحفرة.

وإنّ بناء هذا النموذج في وعي النخبة، وفي أدوات الدولة، وفي وجدان المواطن، هو أولُ خطوةٍ في استعادة الدولة... (لا كسلطة، وإنما كمعنى).

مدخل تأصيلي/ لماذا تبنى الدولة على "الجدارة"؟

ان الدولة الحديثة، بطبيعتها المعقّدة واحتكاكها اليوميّ مع المتغيّرات الداخلية والخارجية، لا يُمكن أن تدار بمنطق "الصفة الشخصية" أو "الولاء الفئوي"، بل تبنى على أساس "الجدارة المؤسّسة". و"مُدبّر الدولة" لا يُقاس بالسّن أو الموقع أو الانتماء، لكنه يُقاس بجملة من الجدارات المتداخلة التي تمثّل عقل الدولة وتجسّد رسالتها في شخص أو مؤسسة أو فريق.

١. الجدارة (المعرفية – المفاهيمية) | تمثّل القدرة على بناء المفاهيم الكليّة، وربطها بالواقع، وتحويلها إلى أدوات تحليل وتوجيه، تتضمن:

- أ. الإحاطة بمنظومة الدولة (تاريخها، بنيتها، فلسفتها).
- ب. التمكن من (الفكر السياسي العام، ونظريات الحكم، والأنظمة الدستورية، وقواعد الإدارة العامة).
- ج. القراءة المركّبة للواقع (سياسيًا، اقتصاديًا، اجتماعيًا، أمنيًا، ثقافيًا).
- د. القدرة على صياغة المفاهيم المؤسّسة، مثل: الشرعية، المصلحة العامة، السيادة، الأمن، التنمية، التوازن.

٢. الجدارة (الاستراتيجية – التخطيطية) | وهي القدرة على رؤية الدولة من الأعلى، وتحويل الفهم العميق إلى تخطيط بعيد المدى وواقعي التنفيذ، تتضمن:

- أ. بناء الرؤية الاستراتيجية الوطنية الشاملة (Visioning).
- ب. تحليل السيناريوهات المستقبلية، وتقدير المخاطر، وابتكار البدائل.
- ج. القدرة على هندسة الأولويات، وتحقيق التوازن بين الموارد والغايات.
- د. إعداد السياسات العامة وتوجيهها نحو النتائج بعيدة الأمد.

٣. الجدارة (الأخلاقية – القيمية) | وتعني التزام "مُدبّر الدولة" بمجموعة من المبادئ الثابتة التي تحكم سلوكه، وتضبط قراراته، وتكسبه الشرعية الأخلاقية، تتضمن: [النزاهة الفكرية والسلوكية].

- أ. التجرّد عن الذات والمصلحة الخاصة.
- ب. احترام الإنسان وكرامته كقيمة عليا في فلسفة الدولة.
- ج. الاتساق الداخلي بين القول والفعل، والوعد والوفاء.

د. الانضباط الذاتي والمسؤولية أمام الضمير قبل القانون.

٤. الجدارة (المؤسسية – التنظيمية)| تمكّن "مُدبّر الدولة" من إدارة المؤسسات العامة، وتطوير الهياكل، وضبط الأداء ضمن نسق إداري متماسك، تتضمن:

- أ. فهم البنية الوظيفية للدولة، وقدرة على تحريكها بفعالية.
- ب. تنمية الكفاءات الإدارية، وتشكيل فرق قيادية متناغمة.
- ج. تصميم العمليات، وبناء الإجراءات، وتحديد مؤشرات الأداء.
- د. التمكن من أدوات الرقابة والتقييم، والتحسين المستمر.

٥. الجدارة (التواصلية – الحجاجية)| تجعل من "مُدبّر الدولة" عقلًا تواصلياً فاعلاً، يُعبّر عن الدولة بهدوء، ويُقنع الجمهور، ويُدير الخلافات دون تهرّب أو استقطاب، تتضمن:

- أ. امتلاك أدوات التعبير المؤسسي المنضبط والرصين.
- ب. إدارة الخطاب العام على قاعدة (العقلانية العاطفية) بعيداً عن (الانفعالية الغرائزية)
- ج. القدرة على مخاطبة الداخل والخارج ضمن بوصلة وطنية متوازنة.
- د. فنّ التفاوض والإقناع، والتعامل مع الإعلام والمجتمع بأدوات بناء وليس بهواجس أمنية أو تبريرية.

٦. الجدارة (السيكولوجية – الشخصية)| تشير إلى التوازن النفسي والسلوكي العميق الذي يجب أن يتحلّى به كلُّ من يُدير الدولة عقلًا ومسارًا، تتضمن:

- أ. الذكاء العاطفي والتحكم بالانفعال في مواجهة الضغوط.
- ب. الصبر الاستراتيجي أمام التحديات والأزمات.
- ج. الحزم في القرار دون استبداد، والمرونة دون تمييع.
- د. التحمل النفسي لثقل المسؤولية، والإيمان العميق بقداصة المهمة.

٧. الجدارة (الفكرية – النقدية – التجديدية)| تمثل الاستعداد الدائم للمراجعة، والتفكير خارج الصندوق، والقدرة على تجاوز السائد دون هدم الأساس، تتضمن:

- أ. التفكير النقدي المنتج، بعيداً عن منطق النقص العدمي.
- ب. القدرة على إعادة بناء المفاهيم والآليات دون تهديم الهيكل العام للدولة.
- ج. فهم التاريخ كأداة إلهام وليس كعبء سياسي.

د. الابتكار في إدارة التحوّلات الكبرى دون الارتهان للتقليد أو الشعارات.

٨. الجدارة الحضارية – التمثيلية/ تجعل من "مُدبّر الدولة" سفيراً لقيم الدولة ورسالتها الحضارية، في الداخل والخارج، تتضمن:

- أ. تمثيل الدولة أمام المجتمع بمسؤولية وليس تسلّط.
- ب. التواصل مع العالم بلغة السيادة ، وبوعي الشراكة لا التبعية ولا التنازل.
- ج. احترام التعددية داخل الدولة دون تفكيك الهوية.
- د. حمل المشروع الوطني بوصفه مشروعاً إنسانياً وقيماً يُخاطب الداخل والخارج
بمرجعية حضارية متماسكة.

خاتمة الملحق

إنّ "مُدبّر الدولة" لا يُقاس بطول المناصب، ولا بعناوين السُلطة، لكنه يُوزن بعمق الجدارات التي تشكّل بنيته الداخلية.

وحيث تتوفّر هذه الجدارات، لا يُصبح القائد مجرد مسؤول، إنما يتحوّل إلى "عقل مؤسّس للدولة"، يُعيد بناء الزمن الوطني، ويزرع في المؤسسات روحاً تعصمها من التآكل والانكسار.

مدخل تأصيلي / لماذا نحتاج إلى اختبار القيادات؟

ان الدولة لا تحتل التجريب في المفاصل السيادية، ولا تسمح باجتياز غير المؤهلين إلى مواقع القيادة التأسيسية.

وإذا كانت الدول المتقدمة تخضع موظفيها لمعايير دقيقة على مستوى التشغيل العادي، فإنّ الدول النامية – وهي الأكثر حاجة إلى إعادة البناء – مطالبة بتأسيس منظومة اختبارية صارمة تستند إلى معايير معرفية، سلوكية، نفسية، وقيادية، لاختيار من يمكن أن يُكلّف بمهمة "تدبير الدولة" وليس إدارتها فحسب.

٢،١ الإطار العام لمنظومة الاختبارات | تتكوّن منظومة الاختبار الشامل من خمس حُزم متكاملة:

- أ. اختبارات القدرات العقلية والتحليلية
- ب. اختبارات الكفايات القيادية التأسيسية
- ج. الاختبارات النفسية – الشخصية (السيكومترية)
- د. اختبارات النزاهة والانضباط القيمي
- هـ. اختبارات المحاكاة المؤسسية

٢،٢ أولاً/ اختبارات القدرات العقلية والتحليلية

أ. الهدف | قياس قدرة المرشح على التفكير المنظومي، والتحليل المركّب، واتخاذ القرار في ظل الغموض.

ب. أمثلة على المؤشرات

- ✓ القدرة على تحليل الظواهر (الاجتماعية – السياسية) متعددة الأبعاد
- ✓ التفكير البنيوي لا الخطي
- ✓ إنتاج البدائل وصياغة السيناريوهات
- ✓ التمييز بين العلاقة السببية والتزامنية

ج. أداة التقييم

أ. اختبار الكتابة التحليلية | تحليل ظاهرة وطنية خلال وقت محدد

ب. اختبار الخرائط الذهنية | تصميم خارطة إصلاح لقطاع حيوي

ج. اختبار المفاهيم | تعريفات معمّقة لمفاهيم مثل (الدولة، السيادة، الشرعية، الرؤية)

٢,٣ ثانياً/ اختبارات الكفايات القيادية التأسيسية

أ. الهدف/قياس قابلية الشخص لقيادة منظومة ومشروع لا إدارة هيكل ومهمة، وإنتاج أثر تحويلي مستدام وليس مجرد تسييري اداري.

ب. محاور التقييم

- ✓ القدرة على بناء الرؤية
- ✓ التخطيط الاستراتيجي
- ✓ قيادة الفرق وصناعة الانسجام المؤسسي
- ✓ اتخاذ القرار في البيئات عالية التعقيد
- ✓ تحمّل المسؤولية الكاملة للنتائج

ج. أداة التقييم

- ✓ مقابلات هيكلية معمّقة Structured Leadership Interviews
- ✓ دراسات حالة | تقييم ردّ فعل المتقدم تجاه مواقف مفصلية
- ✓ مقاييس تقييم القيادة الاستراتيجية المعتمدة دولياً (مثل: LEA, CCL, Benchmarks)

٢,٤ ثالثاً/ الاختبارات (النفسية – الشخصية) السيكمترية

أ. الهدف | كشف النمط النفسي للشخص، واستقراره الانفعالي، ونزاهته الداخلية، وتكوينه العاطفي والمعرفي.

ب. المجالات النفسية المقيسة

- ✓ الذكاء العاطفي EQ
- ✓ التوازن النفسي والانفعالي
- ✓ قابلية التأثر بالضغوط
- ✓ ضبط السلطة والسيطرة
- ✓ الأنا القيادية مقابل الأنا النرجسية

ج. أداة التقييم

- ✓ اختبارات MMPI-2 أو NEO-PI-R

- ✓ تقييم الذكاء العاطفي (مثل اختبار EQ-i 2.0)
- ✓ مقابلات إسقاطية نفسية مع مختصين سريريين في علم النفس القيادي

٢,٥ رابعاً/ اختبارات النزاهة والانضباط القيمي

أ. الهدف| قياس درجة الاتساق بين القيم المعلنة والسلوك الواقعي، وتقدير الحس الأخلاقي الفاعل.

ب. مؤشرات محورية

- ✓ اتخاذ القرارات الأخلاقية عند تعارضها مع المنفعة
- ✓ مستوى الصدق والتواضع المعرفي في التفكير
- ✓ سجل السلوك الوظيفي والشخصي
- ✓ القدرة على الاعتراف بالخطأ والمراجعة البناءة

ج. أداة التقييم

- ✓ سيناريوهات افتراضية لاختبار الضمير الأخلاقي
- ✓ مقابلات النزاهة Integrity Interviews
- ✓ تتبع التاريخ المهني والسلوكي ضمن نظام شفاف ومسؤول

٢,٦ خامساً/ اختبارات المحاكاة المؤسسية

أ. الهدف/ اختبار المرشح في بيئة افتراضية عالية التعقيد، تحاكي واقع إدارة الدولة، عبر مواقف حرجة تتطلب عقلاً بنوياً.

ب. أمثلة على المحاكاة

- ✓ إدارة أزمة وطنية متعددة الأطراف (اقتصادية، إعلامية، اجتماعية)
- ✓ التعامل مع انقسام سياسي حاد داخل الحكومة
- ✓ صياغة موازنة وطنية تراعي أولويات الأمن والتنمية
- ✓ استجابة لسيناريو تدخل خارجي في الشأن الداخلي

ج. أداة التقييم

- ✓ لجان تقييم متعددة التخصصات (سياسة، اقتصاد، أمن، قانون، إعلام)
- ✓ أدوات تحليل القرار (Decision-Making Matrices)
- ✓ تقارير أداء فردية وجماعية ضمن التفاعل الافتراضي

٢,٧ معايير النجاح في منظومة الاختبارات

المجال	معيار النجاح
1. التفكير والتحليل	أعلى 10% من المستوى الوطني
2. الكفاءة القيادية	تقييم نوعي إيجابي من ثلاث جهات مستقلة
3. التوازن النفسي والأخلاقي	مستوى متقدم (High Stability)
4. النزاهة والانضباط	سجل نظيف ومواقف متوازنة
5. المحاكاة المؤسسية	إدارة متقنة للمواقف دون انفعال أو تعطيل

خاتمة الملحق

تُقاس الأمم بعقول قادتها، ويُصان مستقبل الدولة بضمير من يُديرها.

ولا يُمكن ضمان ذلك إلا حين تُبنى مؤسساتنا على منظومات صارمة لاكتشاف "العقل التأسيسي"، وتشخيصه، وتأهيله.

"مُدبّر الدولة" لا يولد كأسطورة، انه يُصنع على عين الاختبار، ويُختبر على عين الأمة.

الملحق (٣)/ الشروط والمعايير الواجب توفُّرها في المرشَّح لمنصب رئيس جمهورية العراق (رؤية تأسيسية تجمع بين نص الدستور العراقي ومفهوم "مُدبِّر الدولة")

أولاً/ الإطار الدستوري العام

يُشير الدستور العراقي لعام 2005 في المادة (68) على ما يلي:
"يشترط في المرشح لرئاسة الجمهورية أن يكون:
أولاً/ عراقياً بالولادة ومن أبوين عراقيين.
ثانياً/ كامل الأهلية وأتم الأربعين من عمره.
ثالثاً/ حسن السيرة والسلوك، ومشهوداً له بالنزاهة والاستقامة والعدالة والإخلاص للوطن.
رابعاً/ غير محكوم عليه بجريمة مخلة بالشرف.
خامساً/ غير مشمول بأحكام قانون اجتثاث البعث أو أية إجراءات مماثلة."
غير أن هذه الشروط، وإن كانت تمثل إطاراً قانونياً أدنى، فإنَّ الواقع المركَّب للدولة العراقية، وسياقها التاريخي والسياسي، يُحتم تعزيزها بشروطٍ موضوعية ومعايير نوعية، تضمن أن يكون رئيس الجمهورية عقلاً سيادياً تأسيسياً يُجسِّد الدولة، وليس مجرد رأس رمزي لها.

ثانياً/ المبادئ المرجعية في بناء المعايير الإضافية

1. الالتزام الصارم بروح الدستور، لا نصوصه فحسب.
2. تأصيل موقع رئيس الجمهورية كـ "رمز لوحدة الدولة وسيادتها وشرعيتها" (مادة 67).
3. استثمار الدستور كوثيقة مرجعية لبناء قيادة عقلانية، تؤسِّس تدير.
4. مواءمة المنصب مع فلسفة "مُدبِّر الدولة" بوصفه حاملاً لوظيفة (التوازن، والضبط، والرؤية السيادية).

ثالثاً/ المعايير الموضوعية المقترحة (إضافية على النص الدستوري)

١. المعايير (المعرفية – الفكرية)

- أ. شهادة عليا لا تقل عن الماجستير في القانون، أو العلوم السياسية، أو الإدارة العامة، أو العلاقات الدولية، أو الفلسفة السياسية، من جامعة معترف بها داخل العراق أو خارجه.
- ب. خبرة موثقة لا تقل عن ١٥ سنة في مجالات السياسات العامة، التشريع، القضاء، أو القيادة التنفيذية العليا.
- ج. إلمام تام باللغة الرسمية للدولة، مع معرفة وظيفية بلغة ثالثة (إنكليزية أو فرنسية أو ألمانية).

٢. المعايير (السيادية – الوطنية)

- أ. سجل وطني نزيه في دعم وحدة العراق وسيادته ومواجهة مشاريع التقسيم أو الاحتلال أو التفتيت الطائفي أو العرقي.
- ب. خلو كامل من أي نشاط (سياسي أو أمني أو إعلامي) من شأنه الإضرار بهيئة الدولة أو التلاعب بالشرعية الدستورية.
- ج. تقديم وثيقة مواقف وطنية تشمل أبرز المواقف العلنية والمكتوبة للمرشح تجاه القضايا السيادية الكبرى مثل (الاحتلال، الإرهاب، الفدرالية، العدالة الانتقالية، العلاقات الخارجية).

٣. المعايير (الأخلاقية – السلوكية)

- أ. مشهود له بـ العدالة الشخصية، وحفظ العهد، والصدق السياسي، والوضوح المالي.
- ب. لم يثبت عليه في أي مرحلة شبهة فساد مالي أو إداري أو سياسي أو أخلاقي، حتى وإن لم يُدان قضائياً.
- ج. قادر على الانضباط السلوكي الكامل في الخطاب العام، والتواصل الإعلامي، والتصرفات التمثيلية للدولة.

٤. المعايير النفسية – القيادية

- أ. اجتياز اختبار نفسي خاص بالقيادة السيادية، يتم تنظيمه من قبل لجنة مستقلة مكونة من مختصين في علم النفس السياسي والمؤسسي.
- ب. عدم وجود سجلات اضطراب انفعالي أو إدماني أو سلوكي.
- ج. امتلاك قدرة عالية على التحكم بالضغط، وإدارة الأزمات، والتصرف المتوازن في البيئات المعقدة.

٥. المعايير المؤسسية – التمثيلية

- أ. تقديم برنامج رئاسي مكتوب يتضمن رؤيته لوحدة العراق، والدولة المدنية، والسياسة الخارجية، والعدالة الانتقالية، والحوكمة.
- ب. تقديم إقرار خطي بعدم الترشح لأكثر من دورة واحدة، إلا بموافقة ثلثي أعضاء مجلس النواب (كآلية تحفيزية على الأداء النوعي).

رابعاً/ آليات التقييم والترشيح المحصن

- أ. هيئة مستقلة دائمة باسم "الهيئة الوطنية لتقييم المرشحين للمناصب العليا"، تتكوّن من: أ. قضاة مشهود لهم بالحياد.
- ب. أكاديميين متخصصين في القيادة والدولة.
- ج. ممثلين عن هيئة النزاهة، وديوان الرقابة المالية، والمفوضية العليا المستقلة للانتخابات.

ب. تخضع عملية الترشيح للخطوات التالية:

- أ. فحص أولي للوثائق والسجل القانوني.
- ب. تقييم معرفي ونفسي وشخصي.
- ج. مقابلة علنية على الهواء مباشرة مع تقديم البرنامج الرئاسي.
- د. تصويت أعضاء مجلس النواب على أساس تقارير التقييم الفني، وليس على أساس التفاهات السياسية فقط.

خامساً/ مسوِّغات هذه المعايير في السياق العراقي

1. طبيعة العراق بوصفه دولةً متعددة الهوية والانتماء، تتطلب رأساً رمزياً متجرداً، غير متورط في التجاذبات الحزبية أو الطائفية أو العرقية.
2. أهمية أن يكون رئيس الجمهورية نقطة اتزانٍ سياديٍّ في حال النزاعات أو الفراغات أو حالات الطوارئ.
3. إعادة الاعتبار لمنصب الرئاسة في الوعي العام، بعد أن تراجع حضوره إلى مستوى بروتوكولي، بعيداً عن روحه الدستورية.
4. تحويل منصب الرئيس إلى رمز عقلانيٍّ رشيد، وليس شكل تقليديٍّ فارغ من الفعالية.

خاتمة الملحق

منصب رئاسة الجمهورية ليس جائزة سياسية، ولا مكافأة حزبية، ولا واجهة طائفية. هو "ضمير الدولة" حين تنقسم، و"بوصلة التوازن" حين ترتبك، و"ظلّ السيادة" حين تتآكل الصلاحيات.

ولا يمكن أن يُجسّد هذا الموقع من لا يُجيد تمثيل الدولة عقلاً، ومسؤولية، وكرامة. ولهذا، فإنّ بناء شروطٍ دقيقة ومعايير عليا لاختيار رئيس الجمهورية، لا يعتبر ترفاً دستورياً، إذ أنه أضحي ضرورة وجودية لوحدة العراق وكرامة شعبه.

الملحق (٤) / المواصفات القيادية الواجب توفرها في المرشح لمنصب رئيس وزراء العراق

(بصفته "المُدبّر التنفيذي الأعلى للدولة")

أولاً/ التوصيف الوظيفي لرئيس الوزراء وفقاً للدستور العراقي

ينصّ الدستور العراقي لعام 2005 في المادة (78) على ما يلي:

"رئيس مجلس الوزراء هو المسؤول التنفيذي المباشر عن السياسة العامة للدولة، والقائد العام للقوات المسلحة، ويقوم بإدارة مجلس الوزراء، ويتّأس اجتماعاته، وله الحق في إقالة الوزراء بموافقة مجلس النواب."

وهذا النصّ يُظهر أن رئيس الوزراء ليس مجرد مسؤول عن الحكومة، إنما هو "عقل الدولة التنفيذي الأعلى"، وصاحب القرار اليوميّ في إدارة مساراتها، وهو الموقع الذي يجسّد فلسفة "مُدبّر الدولة" بوصفه قائداً تنفيذياً (يؤسّس ، ويوازن ، ويُنجز ويستشرف) .

ثانياً/ المبادئ الحاكمة لمعايير رئيس الوزراء

1. **الفعالية السيادية** | لأن رئيس الوزراء يُدير (الأمن، والاقتصاد، والعلاقات الدولية، والإدارة العامة).

2. **الشرعية الأخلاقية** | إذ يمارس السلطة التنفيذية العليا باسم الشعب، وليس باسم فئة أو حزب.

3. **الكفاءة المركّبة** | لضرورة القيادة وسط بيئة سياسية معقدة ومجتمع متنوع وإقليم متوتر.

4. **القدرة التحويلية** | لأن العراق بحاجة إلى قائد يصنع النقلة التاريخية المستدامة نحو الاستقرار والتنمية بعيداً عن منطق الارتجال اللحظي والإرادة المرحلية.

ثالثاً/ الشروط الواجب توفرها في المرشح (وفقاً للدستور + رؤية مُدبّر الدولة)

١. المؤهلات العلمية والمعرفية

أ. شهادة أكاديمية متقدمة في القانون، الاقتصاد، الإدارة العامة، السياسات العامة، أو الهندسة .

ب. خبرة لا تقل عن ١٥ سنة في العمل التنفيذي أو السيادي أو البرلماني أو المؤسسي رفيع المستوى.

ج. إجادة اللغة العربية، ومعرفة كافية بإحدى اللغات العالمية المؤثرة في العلاقات الدولية.

٢. السيرة الوطنية والسيادية

أ. مسار وطني نزيه، خال من التورّط في جرائم (ضد الشعب، أو الفساد، أو الطائفية، أو الإرهاب).

ب. تقديم وثيقة موقف مكتوب يتضمّن رأيه الواضح من (وحدة العراق، السيادة، اللامركزية، النظام الديمقراطي، العلاقات الإقليمية، العدالة الانتقالية).

٣. القدرات التخطيطية والتنفيذية

أ. امتلاك رؤية شاملة للدولة لا تقتصر على قطاع أو مكون أو حزب.

ب. خبرة مثبتة في إدارة الأزمات، واتخاذ القرار المعقّد في بيئات مضطربة.

ج. تقديم منهاج وزاري مكتوب متكامل، لا يقتصر على شعارات عامة، انما يتضمّن: (أهدافاً، وسائل، مؤشرات، جداول زمنية).

٤. النزاهة والشفافية والعدالة

أ. خلو تام من أي حكم (قضائي أو إداري أو مالي) يخلّ بالثقة العامة أو القيم الأخلاقية.

ب. قبول الخضوع لمسائلة علنية أمام البرلمان والمجتمع، قبل وبعد التكليف.

ج. تعهّد مكتوب بعدم استخدام المنصب لتصفية الخصوم أو تمكين الفئات أو الانتقام أو الربح الشخصي.

٥. الاتزان النفسي والقيادة التحويلية

أ. اجتياز اختبار (نفسى - إداري) شامل يثبت القدرة على التعامل مع الضغوط، إدارة التنوّع، الصبر الاستراتيجي، الحزم دون تسلّط، والصلابة دون قسوة.

ب. سجل سلوكي يُظهر السيطرة على الانفعالات، وتحمل النقد، وعدم اللجوء إلى الشعاراتية أو الاتهام دون دليل.

رابعاً/ الكفايات الجوهرية لرئيس مجلس الوزراء بوصفه "مُدبّر الدولة التنفيذي"

المجال	الكفاية المطلوبة
1. التخطيط الاستراتيجي	القدرة على بناء رؤية واقعية متوازنة للدولة والاقتصاد والخدمات والامن
2. ادارة الفرق والمؤسسات	قيادة فريق وزاري فاعل غير فئوي يعمل بمنهج تنسيقي تكاملي
3. ادارة التنوع	احتواء التنوع الاجتماعي والمذهبي والعرقي من دون الوقوع في المحاصصة او الترضيات
4. الموقف من الفساد	سجل من المواجهة الحقيقية للفساد وليس الاستخدام الانتقالي له
5. القدرة على الإنجاز	خبرة في تحويل الرؤية الى سياسات ثم الى نتائج قابلة للقياس والمحاسبة

خامساً/ إجراءات تقييم وتكليف رئيس الوزراء

1. تشكيل لجنة مستقلة لتقييم المرشحين، مكوّنة من:

- أ. قضاة
- ب. خبراء دستور
- ج. اقتصاديين
- د. خبراء تخطيط وسياسات عامة
- هـ. ممثلين عن الجامعات

2. الاختبارات المطلوبة للمرشح:

- أ. اختبار تحليل سيناريوهات أمنية واقتصادية.
- ب. اختبار مهارات اتخاذ القرار في حالات حرجية.
- ج. محاكاة مفاوضات دولية أو أزمة داخلية.
- د. اختبار نفسي وسلوكي من لجنة معتمدة.

3. الجلسة العلنية في البرلمان:

- أ. عرض البرنامج الحكومي في جلسة مفتوحة ومذاعة مباشرة.
- ب. فتح باب الأسئلة التفصيلية من قبل النواب والخبراء والمجتمع المدني.
- ج. تصويت بناءً على البرنامج والتقييم، وليس على التفاهات السياسية المغلفة.

سادساً/ الآثار المتوقعة من تطبيق هذا الإطار

1. صعود قيادة عاقلة، مسؤولة، تخطط للمستقبل لا للانتخابات.
2. استقرار السياسة الداخلية، وتهدئة التوترات المجتمعية، وبناء الثقة العامة.
3. إنهاء ظاهرة "رئيس الوزراء المُستنزف سياسياً"، واستبداله بـ "قائدٍ مؤسسيٍّ يُدبّر الدولة وليسَ الحزب".
4. انتقال العراق من حالة "إدارة المرحلة" إلى حالة "هندسة الدولة".

خاتمة الملحق

رئيس الوزراء ليس "مديرًا عامًا أعلى"، ولا "زعيمًا لحزبٍ حاكم"، انه العقل التنفيذي للدولة العراقية، ومُفكرها العملي، وقائدها الميداني، ومُهندس استقرارها السياسي والإداري.

ولهذا، فإنّ تولي هذا المنصب دون جدارات (معرفية، وأخلاقية، وسياسية، ونفسية) متكاملة؛ يُعدُّ تفريطاً مباشراً بأمن الدولة، وشرعية النظام، ومستقبل المجتمع.

الملحق (٥) / المعايير القيادية والتأهيلية الواجب توفّرها في المرشّح لمنصب الوزير في العراق

أولاً/ الإطار الدستوري والوظيفي

يُشير الدستور العراقي في المادة (80) على أنّ مجلس الوزراء هو السلطة التنفيذية التي تقوم بمهام تخطيط وتنفيذ السياسة العامة للدولة، وأنّ الوزير هو المسؤول التنفيذي الأعلى داخل وزارته، ويعمل ضمن سياسة الحكومة وبرنامجها الوزاري.

لكن الواقع التنفيذي يُظهر أنّ عدداً من الوزراء – في التجربة العراقية – قد أنتجوا ضمن صفقات سياسية لا تراعي الكفاءة ولا النزاهة ولا القدرة المؤسسية، مما تسبّب في ترهّل المؤسسات، وتسييس الخدمات، وتفكيك الدولة من داخلها.

ولذلك، يقتضي الإصلاح العميق أن يُعاد تعريف "الوزير" بوصفه "مُدبّر قطاع"، مسؤول عن تحويل سياسات الدولة إلى إنجازات ملموسة في مجاله، وفق رؤية كلية، وبكفاءة قيادية لا إدارية فقط.

ثانياً/ المبادئ الحاكمة في اختيار الوزير

1. اعتبار الوزارة مسؤولية تأسيسية طويلة الأثر وليست وظيفة سياسية مؤقتة.
2. الوزير هو حامل المشروع التنفيذي للدولة في قطاعه، وليس ممثلاً لفئة أو حزب أو جهة.
3. لا نجاح للحكومة دون وزراء يُجيدون (التفكير، والقرار، والبناء، والتقويم).

ثالثاً/ المعايير المطلوب توفّرها في المرشّح لمنصب الوزير

١. المؤهلات (العلمية – المعرفية)

- أ. شهادة جامعية أولية في مجال تخصص الوزارة، مع أولوية لحملة الشهادات العليا.
- ب. خبرة لا تقل عن ١٠ سنوات في الحقل (الإداري أو المهني أو التنفيذي) ذي العلاقة.
- ج. إلمام دقيق (بالسياسات العامة، والموازنات، والتخطيط، والتشريعات) القطاعية.

٢. المعايير (القيادية – التنفيذية)

- أ. القدرة على صياغة رؤية استراتيجية للوزارة ضمن المنهاج الوزاري العام.
- ب. مهارة قيادة فرق العمل، وتحقيق الانسجام بين الكوادر العليا والمتوسطة.
- ج. سجل مثبت في الإنجاز، أو تقديم مبادرات إصلاحية فعلية داخل مؤسسات سابقة.

٣. المعايير (السلوكية – الأخلاقية)

- أ. سلوك عام متزن، خالٍ من الاتهامات الموثّقة بالفساد، أو استغلال المنصب العام.
- ب. توازن في الخطاب، وانضباط في تمثيل الوزارة أمام الإعلام والجمهور.
- ج. التزام تام بالمساءلة، ورفض ممارسات التحزب الوظيفي أو التمييز المجتمعي.

٤. المعايير (المؤسسية – التمثيلية)

أ. تقديم برنامج وزاري مكتوب، يتضمن أهدافاً، مؤشرات أداء، أولويات قطاعية، حلولاً واقعية.

ب. التزام بالعمل المؤسسي التشاركي مع وكلاء الوزارة، ورؤساء الهيئات والمؤسسات المرتبطة.

ج. عدم الجمع بين المنصب الوزاري والمواقع الحزبية النافذة أو الاستثمارية أو الإعلامية.

رابعاً/ آليات تقييم واختيار الوزير

1. مقابلة مهنية مباشرة أمام لجنة تقييم وزاري عليا (تضم خبراء من التخطيط، الرقابة، الإدارة العامة، النزاهة).

2. تقديم سيرة مهنية مفصلة، وملف الإنجاز، وشهادة عدم محكومية، ووثيقة موقف سياسي واضح من الدستور ووحدة الدولة.

3. اختبار جدارة قيادية في إدارة موقف حرج داخل الوزارة (محاكاة افتراضية).

خامساً/ المهام الجوهرية للوزير بوصفه "مُدبّر قطاع"

الوظيفة	التوصيف
1. التخطيط	إعداد خطة استراتيجية خمسية ومرحلية سنوية تنسجم مع البرنامج الحكومي والخطة الوطنية للتنمية المستدامة
2. إدارة الموارد	توظيف الموارد المالية والبشرية بطريقة عقلانية مع تقليل الهدر وتطوير الاداء
3. الاصلاح المؤسسي	إعادة هيكلة الوزارة إن اقتضى الأمر وتحسين البيئة الادارية والتشريعية
4. النزاهة والمساءلة	تفعيل دوائر الرقابة الداخلية والتعاون الكامل مع الهيئات الرقابية الوطنية
5. التمثيل الوطني	تمثيل العراق في اللقاءات الاقليمية والدولية بما يليق بسيادة الدولة ومصالحها دون ان تتحوّل الوزارة الى أداة لصراع داخلي أو شخصي

سادسًا/ التوصيات في ضوء واقع العراق

1. يجب إنهاء ظاهرة "الوزير السياسي الصدفة"، لصالح بناء "وزير بناء ومؤسس".
2. يُفضّل تقنين المواصفات أعلاه في قانون خاص يُسمّى: [قانون الكفاية الوزارية]، أو تضمينها في نظام داخلي ملزم يصدر عن مجلس الوزراء.
3. إعادة هيكلة جلسات التصويت البرلماني على الوزراء لتصبح مبنية على تقييم الجدارة الحقيقية وليس أعماداً التفاهات المغلقة.

خاتمة الملحق

إنّ الوزير في الدولة الحديثة هو مهندس السياسة التنفيذية في قطاعه، لا مجرد ناقل قرارات أو واجهة سياسية.

وحيث تُعيد تشكيل هذا الموقع بروح "مُدبّر الدولة"، تُمهّد لبناء حكومة (تمثّل الدولة لا تمثّل عليها)، (وتدير التنمية لا تدير التوازنات)، (وتنجز لا تكرر الأعذار).

الملحق (٦) / المعايير القيادية والتأهيلية الواجب توفرها في (وكلاء الوزارات والمديرين العامين) ومن هم بدرجتهم في العراق

(نحو جهاز تنفيذي مهني يجسد فلسفة "مُدبّر الدولة")

أولاً/ الإطار الوظيفي لوكلاء الوزارات والمديرين العامين

يشكّل الوكلاء والمديرون العامون العمود الفقري للجهاز الإداري التنفيذي في الدولة، فهم حلقة الوصل بين (التخطيط والتنفيذ)، وبين (السياسات والبرامج)، وبين (الوزير والمجتمع). وفي التجربة العراقية، غالباً ما تعرّض هذا المستوى القيادي إلى [تسييس مفرط، وتدوير فئوي، وترقية غير قائمة على الجدارة]، مما أضعف الدولة من داخلها، وخلق بيروقراطية عاجزة عن الإنجاز والتحول. ومن هنا، تأتي أهمية إعادة تعريف دورهم، ومعايير اختيارهم، وآليات تمكينهم، بوصفهم "مُدبّري مفاصل الدولة" في الحياة اليومية.

ثانياً: المبادئ الحاكمة في اختيار وكلاء الوزارات والمديرين العامين (ومن هم بدرجتهم)

1. عدم الوظيفة اعتبار أن ترقيةً وظيفية، إنما هي انتقال إلى مسؤولية سيادية تنفيذية.
2. [الكفاءة، والنزاهة، والاستقرار النفسي]، هي ثلاثية الاختيار.
3. [الاستحقاق وليس الولاء] هو معيار التمكين.
4. الوظيفة مهنية بامتياز، ولا تقبل التداول الحزبي.

ثالثاً: الشروط الواجب توفرها

١. الشروط (العلمية – المعرفية)

- أ. شهادة جامعية أولية على الأقل في مجال مهام (الوزارة أو المؤسسة)، مع أفضلية لحملة الشهادات العليا.
- ب. خبرة لا تقل عن (١٠) سنوات في المجال (الإداري أو الفني أو القانوني) ذي العلاقة.
- ج. معرفة عميقة (بالقوانين والتعليمات والسياسات) التي تحكم عمل الوزارة والقطاع.
- د. القدرة على (إعداد التقارير، وتحليل البيانات، وصياغة السياسات الإجرائية).

٢. الشروط القيادية – السلوكية

- أ. التمتع بمهارات الاتصال الإداري، وبناء فرق العمل، وإدارة الاجتماعات بفعالية.
- ب. عدم وجود أحكام باتة سلبية في النزاعات المؤسسية، أو الشكاوى الإدارية، أو الإجراءات التأديبية.
- ج. إظهار قدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، والمرونة دون تسيّب، والحرص دون تعسف.

٣. الشروط (الأخلاقية – المؤسسية)

- أ. النزاهة المالية والسلوكية المثبتة من هيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية.
- ب. الالتزام الصارم بسلوك الموظف العام، وعدم استغلال المنصب في (التعيين أو العقود أو العلاقات).
- ج. الامتناع الكامل عن ممارسة أي نشاط سياسي أو حزبي أو تجاري أثناء تولي المنصب.

رابعاً/ آليات التقييم والاختيار

١. لجنة مستقلة للتقييم الفني تتكوّن من:

- أ. ممثل عن وزارة التخطيط
- ب. ممثل عن ديوان الرقابة المالية
- ج. ممثل عن هيئة النزاهة
- د. أكاديمي متخصص في الإدارة العامة
- هـ. مستشار قانوني مستقل

٢. المراحل الأساسية للاختيار:

- أ. المرحلة الأولى | التدقيق الإداري (المؤهلات – الخدمة – النزاهة – السلامة القانونية)
- ب. المرحلة الثانية | الاختبار القيادي (محاكاة مواقف – تحليل مشكلات – خطة تطوير قطاع)
- ج. المرحلة الثالثة | المقابلة الرسمية (تقييم الرؤية، الحضور، القدرة على التواصل، الموقف من الإصلاح)

خامساً/ الكفايات الجوهرية المطلوبة

المجال	الكفاية
1. التخطيط الاجرائي	وضع خطط تشغيلية قابلة للتنفيذ ضمن السياسات العامة للدولة
2. المهارة الادارية	إدارة الوقت والموارد والفرق والاجتماعات والموازنات التشغيلية
3. الرقابة والمتابعة	وضع آليات للرصد الداخلي والتقويم المرحلي للأداء
4. تطوير الاداء	اقتراح تحسينات مؤسسية مستمرة تستند الى الأدلة وليس على المزاج
5. القيادة المرنة	صناعة الاستقرار المؤسسي ومنع الصراع الوظيفي وانتاج بيئة مهنية صحية

سادساً/ معايير التقييم السنوي لأداء الوكيل والمدير العام (ومن هم بدرجتهم)

1. نسبة الإنجاز الفعلي للخطة التشغيلية السنوية.
2. درجة الانضباط الإداري داخل المؤسسة.
3. نتائج تقييم الموظفين لبيئة القيادة.
4. عدد المبادرات التطويرية المقدمة.
5. عدد حالات التقصير والانتهاك أو الفساد المكتشفة أو المتستر عليها.

سابعاً/ مقترحات إصلاحية

1. إصدار نظام وطني خاص يُسمى: "نظام الكفاءة القيادية للوظائف العليا"، يلزم الوزارات كافة.
2. ربط مناصب الوكلاء والمديرين العامين بدورات تأهيل استراتيجية وطنية، لا يُستكمل التكليف دون اجتيازها.
3. منع الجمع بين المنصب الإداري والعمل القيادي السياسي الحزبي لأي جهة، بصورة دستورية وقانونية نافذة.
4. تحديد فترة تكليف قابلة للتجديد فقط بناءً على تقييم الأداء.

خاتمة الملحق

إنّ وكلاء الوزارات والمديرين العامين هم المرآة اليومية للدولة أمام المواطن، وهم صانعو القرارات الصغيرة التي تراكم الأثر الكبير.

وحين يتولّى هذه المواقع أشخاص غير مؤهلين، تنهار البنى التحتية للدولة من دون صخب، وتتحول المؤسسات إلى أوكار للبطالة المقنعة والفوضى المحمّية.

أما حين تُعيد تشكيل هذا المستوى بمفهوم "مُدبّر القطاع"، فنسكون قد بدأنا باسترداد الدولة من الورق إلى الواقع.

(المستشار بوصفه "عقل الظل" لمُدبّر الدولة)

أولاً/ المقدمة التأسيسية

لا تكتمل بنية الدولة الرشيدة إلا حين يُرافق القائد التنفيذي أو السياسي عقلٌ مرجعيّ يعمل من الظل، يُنير الاتجاه، يُحذّر من المخاطر، ويبتكر البدائل.

لم يعد المستشار الحقيقي ليس موظفًا هامشيًا، ولا مكرسًا لترضية سياسية، فلقد تحول إلى "العقل المساعد في لحظات التعقيد"، و"الضمير المعرفي" الذي يمنع الدولة من اتخاذ قراراتٍ غير محسوبة.

وقد تدهور مفهوم المستشار في الممارسة العراقية حتى أصبح يُختصر في "الصفة الاعتبارية" أو "الموقع الشرفي"، مما فرغ المنصب من وظيفته الجوهرية.

من هنا، تأتي ضرورة إعادة تعريف المستشار بوصفه (شريكًا في التدبير لا في التبشير)، (عقلًا نقديًا لا تابعًا وظيفيًا)، ضمن هندسة الدولة الجديدة.

ثانيًا/ الدور الاستراتيجي للمستشار الحكومي

1. **مُقوم الرؤية** | يدقّق في فلسفة القرار واتساقه مع المصلحة العليا.
2. **مُحلّل السياق** | يقرأ التحولات، ويُقيّم التوقيت والجدوى والمخاطر.
3. **مُنْتِج البدائل** | لا يكتفي بالموافقة أو الاعتراض، بل يُقدّم خيارات محسوبة.
4. **مُرافق الصمت العاقل** | يوجّه من الخلف، ويستثمر اللحظة دون استعراض.
5. **مُعزّز الشرعية المعرفية** | يسند القرار السياسي أو التنفيذي بمنهج ودليل ووعي.

ثالثًا/ الشروط والجدارات المطلوبة في المستشار

١. الشروط (العلمية – المعرفية)

- أ. شهادة عليا (ماجستير أو دكتوراه) في مجال اختصاص دقيق (قانون، اقتصاد، إدارة، سياسة، أمن قومي، تخطيط، موارد).
- ب. إلمام واسع بالتشريعات الوطنية، والسياسات القطاعية، والمجال الذي يُقدّم فيه الاستشارة.

ج. معرفة بالمشهد الوطني (السياسي - الاجتماعي - الأمني - الإداري) وموقع الدولة في الإقليم والعالم.

٢. الكفايات (العقلية - التحليلية)

- أ. القدرة على تحليل السياق بشكل مركّب (أفقي ورأسي).
- ب. فهم العلاقة بين القرار والموارد، وبين التوقيت والنتائج.
- ج. التمييز بين ما هو هيكلي وما هو ظرفي، وبين ما هو جذري وما هو إعلامي.
- د. القدرة على إنتاج أوراق الموقف، والمذكرات الاستراتيجية، والتقارير العميقة.

٣. الكفايات (الأخلاقية - السلوكية)

- أ. الحياد المؤسسي الكامل/ لا يخضع للاستقطاب أو الاصطفاف أو التوجيه الفئوي.
- ب. الأمانة الفكرية/ لا يُجامل على حساب المصلحة العامة، ولا يصمت حيث يجب أن يُنبّه.
- ج. الانضباط الأخلاقي/ لا يُسرّب، لا يُزايّد، لا يُلوّن المواقف.
- د. الكتمان المهني/ يحفظ أسرار الدولة، ولا يوظّف المعلومات سياسياً أو إعلامياً.

رابعاً/ التصنيف الوظيفي للمستشارين

الاختصاص	الصنف
العلاقات بين السلطات، الحراك السياسي، النظام الدستوري	1. المستشار السياسي
الدستور، التشريع، اللوائح الرقابية، النزاعات الدستورية	2. المستشار القانوني
السياسات المالية، الموازنات، الضرائب، الاستثمار، الشراكات	3. المستشار الاقتصادي
هيكلية المؤسسات، الوظيفة العامة، الأداء المؤسسي، الخدمة المدنية	4. المستشار الإداري
الأمن الوطني، الأمن السيبراني، إدارة الازمات، التهديدات	5. المستشار الأمني
التفكير البعيد، الخيارات الكبرى، البناء البنوي، الرؤية الشاملة،	6. المستشار الاستراتيجي
التفاعلات التشغيلية، الرأي العام، الحساسية الهوياتية، الحركات الاحتجاجية	7. المستشار المجتمعي
الاتصال العام، صناعة الرسالة، التأثير الهادئ	8. المستشار الإعلامي

خامساً/ آليات الاختيار والتقييم

1. تشكّل لجنة دائمة لاختيار المستشارين، تضمّ ممثلين مؤهلين عن رئاسة مجلس الوزراء، مجلس الخدمة، الجامعات، هيئة النزاهة، ديوان الرقابة.

2. معايير التقييم تشمل:

- أ. السيرة المهنية والأكاديمية.
- ب. اختبار تحليلي في التخصص.
- ج. تقديم ورقة سياسات نموذجية في ظرف محدد.
- د. مقابلة (معرفية – سلوكية).

3. آليات التقييم الدوري السنوي للمستشار:

- أ. تقييم عدد ونوعية المذكرات المقدّمة.
- ب. تغذية راجعة من الجهات المستفيدة.
- ج. تتبع أثر الاستشارة في تحسين القرار.

سادساً/ التوصيات المؤسسية

أ. إصدار قانون موحد للمستشارين في الدولة العراقية، يحدّد الصلاحيات، المعايير، آليات التقييم والمساءلة.

ب. منع ازدواجية المهام بين المستشار والوظائف الحزبية أو الإعلامية أو الاستثمارية.

ج. إنشاء سجل وطني للمستشارين المعتمدين، يُحدّث سنوياً ويُتاح للجهات العليا للاختيار الرصين.

د. تخصيص دورات تطويرية سنوية في المهارات التحليلية، السياسات العامة، التفكير المنظومي، واستشراف المستقبل.

خاتمة الملحق

المستشار هو "العقل الاحتياطي للدولة"، يُنقذها من عتمة القرار الفردي، ويُعقّل سلطتها، ويُثبّت رُشدها.

وحيث يُختزل في الشكل أو يُباع في السوق السياسي، تتحوّل الدولة إلى آلة عمياء، تقودها اللحظة وتسقطها المفاجآت.

أما حين يُعيد الاعتبار لدوره بوصفه "مُدبّر الظل"، فإننا نضع في يد الدولة مرآة ناصحة، تبصّرنا دون أن تخرجها، وتصحّح المسار قبل أن تكلفه الأثمان الباهظة.

الملحق (٨) / المعايير القيادية والقيمية الواجب توفرها في القضاة بوصفهم مُدبّري العدالة في الدولة العراقية

أولاً/ مقدمة تأسيسية

في منظومة الدولة الحديثة، لا يُعدّ القاضي مجرد فني قانوني يُصدر الأحكام، انما هو ركنٌ بنيوي في (هندسة الشرعية، وسيادة القانون، وتماسك الدولة).

وفي العراق، حيث تعرّض القضاء عبر العقود لضغوطٍ سياسية، وأزماتٍ بنيوية، وتحدياتٍ في الثقة العامة، تصبح الحاجة ملحةً لإعادة تأهيل صورة القاضي بوصفه "مُدبّر العدالة"، وليس مجرد موظف في الجهاز القضائي.

ثانياً/ موقع القاضي في الدولة الرشيدة

القاضي هو:

- أ. حارسُ الدستور حين تضعف السلطة التشريعية.
- ب. ضامنُ الإنصاف حين تختلط السياسة بالوظيفة.
- ج. رادعُ الظلم حين تستخدم المؤسسات أداة قمع أو تمييز.
- د. ميزانُ الدولة الأخلاقي حين تنحرف (الإدارة أو الأمن أو الاستثمار).

ثالثاً/ مقترح في الشروط الجوهرية الواجب توافرها في القاضي بمفهوم الدولة التأسيسية

١. المؤهلات (العلمية والمعرفية)

- أ. شهادة بكالوريوس في القانون من جامعة معترف بها، مع أفضلية لحملة الماجستير أو الدكتوراه في فقه القضاء، أو القانون الدستوري، أو حقوق الإنسان.
- ب. إلمامٌ معمق بالمنظومات القانونية العراقية والدولية، ومبادئ العدالة الانتقالية.
- ج. قراءة في الفقه القانوني المقارن، وأنظمة القضاء في الأنظمة الديمقراطية المعاصرة.

٢. الكفايات (العقلية والتحليلية)

- أ. التفكير المركّب والمنهجي، بعيداً عن الاجتهاد الفردي السطحي.
- ب. القدرة على التمييز بين نصّ القانون وروحه، وبين التطبيق الأعمى والتقدير العادل.
- ج. امتلاك أدوات تحليل النزاعات ذات الطابع (المؤسسي، السياسي، أو الهوياتي).

٣. الصفات (النفسية والسلوكية)

- أ. التوازن الانفعالي والانضباط السلوكي الصارم.
- ب. التجرد التام من الانتماءات (السياسية أو الفئوية أو العشائرية) أو العقائدية داخل فضاء الوظيفة القضائية.
- ج. القابلية على تحمّل الضغوط دون (الانفعال أو الانكسار أو التواطؤ).

٤. (النزاهة والضمير) المؤسسي

- أ. سجلّ خال تماماً من أي (شبهة فساد مالي، أو استغلال للمنصب، أو التواطؤ مع أطراف نافذة).
- ب. التزام شخصي معلن بمبادئ (الحياد، العدالة، المساواة، وتكافؤ المواطنين أمام القانون).
- ج. التعامل مع المتقاضين بلغة (كريمة، خالية من الاستعلاء أو الإهانة أو التمييز).

رابعاً/ الكفايات الجوهرية للقاضي بوصفه "مُدبّر العدالة"

المجال	الكفاية
1. تفسير القانون	القدرة على تأويل النص بما يحقق العدالة وليس التبرير الشكلي للإجراءات
2. ضبط المرافعات	إدارة الجلسات بحزم وهدوء ومنع الفوضى أو الاكراه أو التأثير غير المشروع
3. العدالة التصحيحية	القدرة على توجيه الاحكام لتقويم الخلل المجتمعي لا فقط ردع السلوك الفردي
4. الرقابة الدستورية	فهم العلاقة بين القوانين والدستور وحماية القيم العليا للدولة
5. النزاهة الاخلاقية	إظهار القدوة القضائية في السلوك، والمظهر والكلمة والعلاقات العامة

خامساً/ مقترحات إصلاحية لتعزيز وظيفة القاضي كمُدبّر

1. إعادة هيكلة معاهد القضاء العراقية بما يدمج الفلسفة، والدستور، والتحليل، والأخلاقيات المهنية.
2. تطبيق اختبارات نفسية دورية للقضاة، لتقييم الاستقرار، والمناعة ضد الضغوط.
3. فصل الترقيات عن الترشيحات السياسية أو الحزبية، واعتماد مبدأ الاستحقاق والسمعة المهنية.
4. إنشاء هيئة مستقلة لتقويم القضاة دورياً، بإشراف مجلس القضاء الأعلى وبمشاركة أكاديمية ومجتمعية.
5. تدوير مواقع القضاة بآلية تحفظ الحياد وتمنع التراكم المحلي للنفوذ أو العلاقات.

سادساً/ القاضي نموذج مستقبلي

1. يُنتخب أو يُعيّن بناءً على "جدارة مؤسسية" لا ولاء سياسي.
2. يُمثّل دولة العدل أكثر مما يُمثّل الجهاز القضائي.
3. يُدير المحكمة ليعزز "ثقة الجمهور بالعدالة".
4. لا يُصدر حكماً فحسب، لكنه يُرسي مبدأً، ويصحّح بنية.

خاتمة الملحق

القاضي الحقيقي لا يُمارس العدالة، انه يُجسّدها.

وهو ليس أداة تطبّق القانون، لكنه عقل يفهم أن القانون وُضع للإنسان، وليس العكس.

وحين يرتقي القضاء إلى مستوى "تدبير العدالة"، تشفى المجتمعات، وتزدهر الثقة، وتبنى الدولة بالعدل بعيداً عن منطق القوة الغاشمة.

(بوصفهم "مُدبّرِي السيادة الوطنية")

أولاً/ مقدمة تأسيسية

حين يُبنى السلاح على أساس الولاء السياسي والفئوي، وليس على ركيزة العقيدة المهنية، تنهالك السيادة.

وحين يتحوّل القائد العسكري إلى أداة سياسية أو عقائدية أو عشائرية، تفقد الدولة قدرتها على الضبط، وتتحوّل المؤسسة الأمنية إلى ساحة تصفية حسابات، وليست حارساً للوطن والمواطن.

في فلسفة "مُدبّر الدولة"، لا يُنظر إلى القادة الأمنيين والعسكريين بوصفهم مجرد مديري وحدات أو منفّذي أوامر، إنما يُنظر إليهم كـ "مُهندسي السيادة"، و "حماة النظام الدستوري"، و "مُدبّرِي الاستقرار الداخلي والردع الخارجي".

ثانياً/ المهام الجوهرية للقائد (الأمني/العسكري) في الدولة الحديثة

1. ضمان وحدة السلاح تحت راية الدولة حصراً
2. تحييد المؤسسة عن الصراعات السياسية والفئوية
3. مأسسة العقيدة الأمنية والعسكرية على أساس الانضباط والاحتراف
4. التفاعل مع السلطات المدنية وفق الدستور، لا فوقها ولا دونها
5. تجسيد الثقة العامة بالمؤسسة العسكرية والأمنية من خلال الأداء والسلوك

ثالثاً/ المعايير الجوهرية الواجب توفرها في القادة الأمنيين والعسكريين

١. المؤهلات (المهنية – الاستراتيجية)

- أ. شهادة متخصصة من كلية عسكرية أو أكاديمية أمنية وطنية، مع دورات عليا في القيادة والأركان أو الأمن الوطني.
- ب. خبرة لا تقل عن (١٥) سنة في المجال (القيادي أو التخطيطي أو التنفيذي)، مع سجل نظيف في الأداء والانضباط.
- ج. الإلمام بالتكتيك والتخطيط العملياتي، وعلوم الأمن القومي، ومبادئ القانون الإنساني الدولي.

٢. الكفايات (الفكرية – السيادية)

- أ. فهم عميق لموقع المؤسسة (العسكرية/الأمنية) ضمن بنية الدولة الدستورية.
- ب. الإيمان المطلق بسيادة الدولة ووحدة ترابها ومؤسساتها، ورفض أي سلاح خارج نطاق الشرعية.
- ج. القدرة على اتخاذ القرار في ظل الظروف المعقدة، دون التفريط بالمبدأ أو الانجرار وراء الضغوط.

٣. السمات (السلوكية – الأخلاقية)

- أ. الالتزام الصارم بالنزاهة، والابتعاد عن الامتيازات الشخصية، وعدم استغلال المنصب في السياسة أو المال.
- ب. الحزم في القيادة، مع الرحمة والانضباط في التعامل مع المرؤوسين والمجتمع.
- ج. الحياد التام عن الانتماءات الحزبية، الطائفية، العشائرية، أو الفئوية.
- د. تمثيل (الدولة لا الحكام)، و(الشرعية لا الأهواء).

٤. المهارات (القيادية – العملية)

- أ. القدرة على قيادة الأزمات، وإدارة التهديدات المركبة (داخلية، خارجية، هجينة).
- ب. توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات، والاستفادة من نظم المعلومات الاستخبارية المتقدمة.
- ج. تطوير الكوادر، وإعداد جيل ثانٍ من القادة المهنيين في كل مستوى.

رابعاً/ آليات التقييم والتعيين والترقية

١. التقييم (الفني والمؤسسي)

- أ. تقييم الأداء العملي والانضباطي خلال فترة القيادة.
- ب. تقييم وحدات التفتيش الداخلية والخارجية.
- ج. تقييم العقيدة والسلوك داخل التشكيلات التابعة.

٢. التقييم (السيادي – الوطني)

- أ. قياس الولاء المهني للمؤسسة العسكرية، وليس للجهة التي رشّحته.
- ب. مدى الالتزام بخط الدولة دون استثمار (شخصي أو إعلامي أو انتخابي).
- ج. الابتعاد عن (تسريب المعلومات، أو التفاوض الموازي، أو تسوية النزاعات خارج القانون).

٣. مسارات الصعود الوظيفي

- أ. يمنع اختزال المناصب الأمنية أو العسكرية العليا بالتفاهات السياسية.
- ب. يُشترط اجتياز دورة تأهيل قيادي سيادي موحدة.
- ج. تُرفع تقارير سنوية إلى مجلس الأمن الوطني تقيم أداء كل قيادة رفيعة.

خامسًا/ الكفايات الخاصة بـ "مُدبّر السيادة الوطنية"

المجال	الكفاية
1. الفكر السيادي	فهم الامن بوصفه وظيفة (مدنية - عسكرية) مشتركة وليس ملكية قطاعية او وصاية طبقية
2. إدارة الارتباط المدني	احترام السلطة التشريعية والقضائية والعمل ضمن المسار الدستوري للدولة
3. الردع والتوازن	إتقان مبدأ الردع الوقائي وتجنب التصعيد غير الضروري داخلياً وخارجياً
4. التواصل المؤسسي	محاطبة المجتمع بلغة هادئة وتجنب الظهور (الاستعراضى او الشعبوي)
5. إدارة النزاع	حلّ النزاعات بوسائل عقلانية قبل ان تتحوّل الى (عنف أو انشقاق او تمرد).

سادسًا/ التوصيات المؤسسية المقترحة

1. إصدار نظام الخدمة القيادية الأمنية العليا، يُحدّد المعايير والكفايات وشروط الترقية والعزل.
2. توحيد عقيدة الدولة الأمنية والعسكرية، في ظل التعدد الفوضوي الموجود.
3. منع الجمع بين الوظيفة الأمنية والأنشطة الحزبية أو الإعلامية أو الاقتصادية.
4. إنشاء أكاديمية القيادة السيادية لتخريج القادة الأمنيين والعسكريين من كل مكوّن وقطاع تحت سقف الدولة.

خاتمة الملحق

حين يكون السلاح مطوّعاً للعقل، والعقل مطوّعاً للدستور، تصبح السيادة حقيقية، ويشعر المواطن أن خلفه: ("دولة لا مجموعة")، (وجيشًا لا مليشيا)، (وأمنًا لا سلطة").
أما حين يُختطف القائد العسكري من مفهوم الدولة، يتحوّل إلى خطر صامت.

الملحق (١٠) / المعايير الدستورية والقيادية الواجب توفرها في رئيس وأعضاء مجلس النواب ومجلس الاتحاد

(من "ممثل الشعب" إلى "مُدبّر التشريع والرقابة وبوصلة الإرادة الوطنية")

أولاً/ الإطار الدستوري

يُشير الدستور العراقي على أن:

- أ. مجلس النواب هو السلطة التشريعية الاتحادية الأولى في البلاد (المادتان 48-61)، يمارس تشريع القوانين، والرقابة على السلطة التنفيذية، وتمثيل الإرادة الشعبية.
 - ب. مجلس الاتحاد (المادة 65) هو الغرفة التشريعية الثانية التي لم تُفعل بعد، وتُناط بها مهام تنظيم العلاقة بين المركز والمحافظات، وتمثيل المكونات والمصالح الإقليمية.
- ومع أن الدستور حدّد بعض الشروط الشكلية، إلا أن التجربة السياسية أثبتت ضرورة اعتماد معايير نوعية دقيقة توازي الوظيفة المصيرية التي يؤديها هذان المجلسان، خصوصاً في بناء شرعية الدولة، وتوجيه السياسات العامة، ومراقبة السلطة التنفيذية.

ثانياً/ فلسفة "مُدبّر الدولة التشريعي"

البرلماني الحقيقي هو:

- أ. صوت الوعي الدستوري في المجتمع، وليس أداة تضليل أو مساومة.
- ب. مهندس النصوص التشريعية لا ساعي الخدمات.
- ج. راصد للأداء العام وليس شريك في التوظيف أو الاستفادة.
- د. رقيب مؤسسي وفاعل رقابي وطني، بعيداً عن كونه تابع لكتلة أو جهة.
- هـ. صانع ميزان سياسي يحفظ التوازن بين السلطات، وليس طرفاً في نزاع.

ثالثاً/ المعايير الجوهرية الواجب توفرها في رئيس وأعضاء مجلس النواب ومجلس الاتحاد

١. المؤهلات (المعرفية والسياسية)

- أ. شهادة جامعية كحد أدنى، مع أولوية لحملة الشهادات العليا في القانون، العلوم السياسية، الاقتصاد، أو الإدارة العامة.
- ب. معرفة بالدستور العراقي، النظام السياسي، العلاقات بين السلطات، وحقوق الإنسان.

ج. الاطلاع على الأنظمة البرلمانية المقارنة (غربية وعربية) وأصول التشريع والرقابة.

٢. السمات (القيادية والسلوكية)

أ. سجل سلوكي خالٍ من (العنف، أو التحريض، أو الفساد، أو الانتماء) إلى تنظيمات محظورة.

ب. سلوك تواصلٍ متزنٍ في الإعلام والرأي العام، دون (لغة استعلاء أو تحقير أو استعراض).

ج. قدرة على النقاش البرلماني، وإدارة الحوار، وبناء التوافق، وقراءة المصالح العليا.

٣. الكفايات (التشريعية – الرقابية)

أ. القدرة على تقديم مقترحات قوانين متكاملة من حيث الصياغة والأثر والسياسات.

ب. فهم دورة الموازنة العامة، وتقييم الأداء الحكومي وفق مؤشرات واضحة.

ج. استخدام أدوات الرقابة (الأسئلة، الاستجابات، لجان التحقيق) بصورة مسؤولة غير انتقامية.

٤. (النزاهة والاستقلالية والشرعية الأخلاقية)

أ. إعلان الذمة المالية سنوياً وتحديثها، ونشر سجل المصالح (إن وجد).

ب. عدم التورط بعقود الدولة، أو استغلال المنصب للتمكين العائلي أو الفئوي.

ج. التجرد من التبعية المطلقة للكتلة أو الجهة، مقابل الالتزام بالمصلحة الوطنية.

رابعاً/ معايير خاصة برئيس مجلس النواب ورئيس مجلس الاتحاد

١. المواصفات القيادية لرئيس المجلسين

أ. تجربة تشريعية لا تقل عن دورتين برلمانيتين أو ما يعادلها.

ب. القدرة على إدارة الجلسات وفق النظام الداخلي بحياد وكفاءة.

ج. التوازن في إدارة الكتل، ومنع تعطيل المجلس، والتعامل مع الأزمات بوسائل ناضجة.

د. تمثيل البرلمان أمام السلطات الأخرى والدول، بخطاب وطني وبلغة مؤسسية.

٢. أدوات تقييم الأداء

أ. عدد الجلسات المنتجة تحت رئاسته.

- ب. مدى التزامه بالنظام الداخلي دون انتقائية.
- ج. درجة احترام الأعضاء لتوجيهاته دون تفلّت أو تعطيل.
- د. القدرة على خلق توازن بين الحقوق التشريعية والواجبات التنظيمية.

خامساً/ مقترحات مؤسسية وتوصيات إصلاحية

1. إنشاء "المعهد الوطني للبرلمانيين العراقيين" لتدريب المرشحين قبل توليهم المسؤولية، في التشريع، الرقابة، الدستور، العلاقات بين السلطات.
2. ربط حق الترشح لمنصب رئيس المجلس باجتياز تقييم شفاف (معرفي - قيادي).
3. فرض ميثاق سلوك برلماني وطني، يتضمن التزامات أخلاقية وتواصلية ومهنية، وفرض جزاءات للمخالفين.
4. فصل التمثيل البرلماني عن الامتيازات الخدمية، وضبط العلاقة بين النائب والدائرة التنفيذية.
5. تفعيل مجلس الاتحاد كمجلس حكماء مناطقي ومهني وموازن، وليس كنسخة ثانية من النزاعات.

خاتمة الملحق

حين يُنتخب البرلماني ليمثّل ناخباً، الناخبين فعلاً، تبنى الدولة.

وحين يتحوّل البرلمان إلى فضاءٍ للتشريع والمحاسبة والتوازن، لا ساحة استقطابٍ، تنهض الدولة على عقل جماعيٍّ متماسك.

وإنّ بناء مجلس نواب ومجلس اتحاد من طراز "مُدبّرِي الدولة التشريعيين" هو شرط بقاء الدولة وصلاحيّ جمهورها.

(بوصفهم "مُدبّرِي التنمية والإدارة المحلية")

أولاً/ الإطار الدستوري والقانوني

1. تشير المادة (١٢٢) من الدستور العراقي على أن: "تمنح المحافظات التي لم تنتظم في إقليم الصلاحيات الإدارية والمالية الواسعة، بما يُمكنها من إدارة شؤونها وفق مبدأ اللامركزية الإدارية، ويُنظم ذلك بقانون."

2. ويتضمن قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٨ (المعدل)، الأسس العامة لعمل المحافظ بوصفه المسؤول التنفيذي الأعلى في المحافظة، ومجلس المحافظة بصفته السلطة الرقابية والتشريعية المحلية.

لكنّ الممارسة الواقعية أثبتت أن غياب المعايير المهنية في اختيار المحافظين ورؤساء المجالس قد تسبّب في الاغلب بتعطيل التنمية، وخلق أقطاب نزاع محلية، وفتح باباً واسعاً للفساد والتمحور الفئوي، بدلاً من إدارة الشأن المحلي بروح "الدولة في المحافظة".

ثانياً/ فلسفة "مُدبّر المحافظة" في الدولة اللامركزية

في رؤية "مُدبّر الدولة"، لا يُنظر إلى المحافظ بوصفه "تابعاً سياسياً"، بل يُنظر إليه كـ:

1. مهندس التنمية المحلية.
2. قائد التكامل بين التخطيط والمجتمع.
3. ممثل الدولة في المحافظة لا ممثل المحافظة في الدولة فحسب.
4. مدير التوازن بين السياسات الاتحادية والخصوصيات المحلية.
5. مؤتمن على (المال العام، والخدمات، والبنى التحتية، والثقة المجتمعية).

ثالثاً/ المعايير الواجب توفرها في المحافظ ورئيس مجلس المحافظة

١. المؤهلات (العلمية والخبرة)

- أ. شهادة جامعية لا تقل عن البكالوريوس، مع أولوية لحملة الماجستير أو الدكتوراه في القانون، الإدارة العامة، الاقتصاد، التخطيط، الهندسة، أو التنمية المحلية.

- ب. خبرة لا تقل عن (١٠) سنوات في مجال الإدارة العامة، أو التخطيط المحلي، أو القطاع الحكومي، أو العمل التنفيذي، أو التنظيم المجتمعي.
- ج. إلمام بالقوانين العراقية ذات الصلة بالحكم المحلي، وقانون الموازنة، والنزاهة، والاستثمار.

٢. الكفايات (القيادية والإدارية)

- أ. القدرة على بناء الرؤية المحلية التنموية منسجمة مع رؤية الدولة.
- ب. مهارة قيادة الفرق متعددة التخصصات، وضبط الأداء التنفيذي داخل الدوائر المحلية.
- ج. إدارة الموارد المالية والبشرية ضمن سقف النزاهة والكفاءة، وتوظيف الإمكانيات بفعالية.

٣. (النزاهة والشرعية المجتمعية)

- أ. سجل نظيف من المحاكم أو هيئات النزاهة، وتاريخ معروف بعدم استغلال المال العام.
- ب. سلوك اتصالي متزن، واحترام للمكونات المجتمعية والدينية والسياسية داخل المحافظة.
- ج. قبول شعبي لا يعتمد على الولاءات، انما يركز على (الإنجاز، والتواصل، والنزاهة).

رابعاً/ معايير خاصة بالمحافظ

- أ. القدرة على تحويل السياسات الوطنية إلى برامج تنفيذية داخل المحافظة.
- ب. التنسيق مع السلطات الاتحادية ضمن إطار الشراكة، بعيداً عن الصدام أو التبعية.
- ج. متابعة المشاريع المحلية، ورفع مستوى الخدمات، وتشجيع الاستثمار.
- د. ضبط الأمن المحلي بالتنسيق مع الأجهزة المختصة، دون تسييس أو عسكرة.
- هـ. الحفاظ على حياد الإدارة، وعدم التوظيف الانتقائي في الدوائر المحلية.

خامساً/ معايير خاصة برئيس مجلس المحافظة

1. قيادة المجلس دون تحيز أو اختزال في الفئة أو الكتلة أو المكون.
2. تنظيم عمل اللجان، وضمان رقابة فعالة لا استعراضية.
3. صياغة التشريعات المحلية والقرارات التنظيمية ضمن إطار الدستور والقوانين النافذة.
4. التواصل مع المواطن، واستقبال الشكاوى، وتفعيل الجلسات العلنية.

5. منع التداخل بين الدور الرقابي والدور التنفيذي (عدم التدخل في التعيينات أو العقود).

سادساً/ آليات الترشيح والتقييم المقترحة

1. اجتياز تقييم مركّب يشمل:

- أ. مقابلة مهنية أمام لجنة حيادية متخصصة.
 - ب. تقديم رؤية مكتوبة للتنمية المحلية في المحافظة.
 - ج. اختبار تحليلي في القوانين المحلية والموازنات والحوكمة.
 - د. تقييم نفسي سلوكي لضبط الضغوط والاحتكاك المجتمعي.
2. تقييم سنوي للمحافظين ورؤساء المجالس وفق مؤشرات أداء (KPIs) تشمل:

- أ. نسبة إنجاز المشاريع
- ب. مستوى رضا المواطنين
- ج. شفافية العقود
- د. فاعلية الخطط التنموية
- هـ. سلامة الأداء المالي والإداري

سابعاً/ التوصيات السيادية – الإصلاحية

1. تضمين هذه المعايير في قانون المحافظات المعدل، وربطها بآليات الترشيح والتقييم والعزل.
2. إنشاء أكاديمية خاصة لإعداد "مُدبّري المحافظات"، بالشراكة بين الحكومة والجامعات والمجتمع المدني.
3. تفعيل أدوات الرقابة الشعبية (الاستطلاع، التقارير، الشكاوى)، دون إضعاف السلطة المحلية.
4. منع الجمع بين المنصب التنفيذي (المحافظ) والانتماء الحزبي التنظيمي، خلال مدة الخدمة.

خاتمة الملحق

حين يتحوّل المحافظ إلى زعيم محلي عاطفي، ورئيس المجلس إلى محصّلة توازنات حزبية، تصبح المحافظة مسرحاً للفوضى، وليست ساحة للتنمية.

لكن حين يُديرها "مُدبّر محلي" بعقل وطني، وانضباط مؤسسي، وقيم مدنية، تصبح المحافظة خلية ناضجة في جسد الدولة... تشهد على حضورها، لا على عجزها.

الملحق (١٢) / المعايير السيادية والقيادية الواجب توفّرها في السفراء ورؤساء البعثات الدبلوماسية العراقية

(السفير بوصفه "مُدبّر السيادة الخارجية وبوصلة الدولة في الخارج")

أولاً/ الإطار الدستوري والوظيفي

يُشير الدستور العراقي في المادة (١٠) ضمن مهام رئيس الجمهورية، على:

"عقد المعاهدات والاتفاقيات الدولية، ورعاية علاقات العراق الخارجية، بتنسيق مع مجلس الوزراء وموافقة مجلس النواب."

ويمثل السفير - حسب اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية (1961) - الممثل الرسمي لبلاده لدى الدولة المعتمد لديها، ويتولّى إدارة البعثة الدبلوماسية، وتقديم صورة الدولة، وحماية مصالحها، وبناء العلاقات الثنائية ومتعددة الأطراف.

لكن في السياق العراقي، شاب التمثيل الدبلوماسي العديد من الإشكاليات، منها:

1. التسييس الحزبي للمواقع الدبلوماسية
2. ضعف التأهيل الدبلوماسي والثقافي لبعض السفراء
3. اختزال دور البعثات إلى وظائف إدارية أو خدماتية

ومن هنا، تأتي الحاجة إلى إعادة هندسة مفهوم السفير كرأس سياديٍّ خارجيٍّ، ومُدبّر لخطاب الدولة في الفضاء الدولي.

ثانياً/ وظيفة السفير بوصفه "مُدبّر السيادة الخارجية"

السفير الحقيقي هو:

1. عقل الدولة في الخارج بعيداً عن كونه مندوب حكومة داخل قاعة انتظار.
2. أداة حضور وهوية ومصلحة وليس صورة وبروتوكول.
3. وسيط وطني بين الداخل والخارج، يحمي السيادة ويدير العلاقات.
4. راصد للفرص والمخاطر الدولية ومُحرّك للموارد والتحالفات.
5. ناطق باسم العراق كرؤية ومشروع وقيمة، و كنظام.

ثالثاً/ المعايير الجوهرية الواجب توفّرها في السفراء ورؤساء البعثات

١. المؤهلات (العلمية – الدبلوماسية)

- أ. شهادة جامعية عليا في | (العلاقات الدولية، القانون الدولي، العلوم السياسية، الاقتصاد السياسي، أو الدراسات الأمنية).
- ب. خبرة لا تقل عن (١٠) سنوات في الحقل (السياسي أو الدبلوماسي أو الاستشاري) الدولي أو الأكاديمي المتخصص.
- ج. إتقان اللغة الإنكليزية، ويفضّل إتقان لغة ثانية أساسية للدولة المعتمد فيها (فرنسية، ألمانية، إسبانية، روسية، صينية...).

٢. الكفايات (السياسية – السيادية)

- أ. الفهم العميق للدستور العراقي، والنظام السياسي، وأولويات السياسة الخارجية الوطنية.
- ب. إدراك السياق الإقليمي والدولي، وقدرة على تحليل التحوّلات الجيوسياسية المعاصرة.
- ج. التزام ثابت بوحدة العراق، وسيادته، وهويته الجامعة، دون تمثيل لفئة أو حزب أو تيار.

٣. السمات (الشخصية والسلوكية)

- أ. الاتزان النفسي والانفعالي، والكتمان، والانضباط التام في الخطاب والتصرف.
- ب. الرصانة في الظهور الإعلامي، والقدرة على التعبير الواثق عن مصالح العراق.
- ج. سلوك أخلاقي نزيه، خالٍ من أي شبّهات مالية أو علاقات غير مشروعة أو تورط تجاري.

رابعاً/ الوظائف الجوهرية للسفير بوصفه "مُدبّرًا للبعثة"

الوظيفة	التوصيف
1. تمثيل السيادة	التعبير عن الدولة وعن الشعب بمنهجية متزنة واضحة
2. الدبلوماسية الاقتصادية	استقطاب الاستثمارات، توسيع الشراكات، وتسهيل التجارة والنقل والتمويل
3. الدبلوماسية الثقافية	الترويج للهوية العراقية، الحضارية الفكرية، وتنظيم الفعاليات الأكاديمية
4. حماية الجالية	متابعة العراقيين في الخارج قانونياً واجتماعياً وانسانياً، دون محاباة أو تسييس
5. إدارة البعثة	ضبط الأداء الإداري، وتحقيق النزاهة المالية والإدارية في السفارة
6. التقرير الاستراتيجي	رفع تقارير تحليلية دورية عن الدولة المضيفة ومجالات التعاون او التهديد

خامساً/ إجراءات الترشيح والتقييم

١. لجنة سيادية مستقلة لتقييم المرشحين، تتكوّن من:

- أ. وزارة الخارجية.
- ب. مستشارية الأمن القومي.
- ج. ديوان الرقابة المالية.
- د. وزارة التعليم العالي (تمثيل أكاديمي).
- هـ. مجلس الخدمة العامة الاتحادي.

٢. معايير التقييم تشمل:

- أ. الكفاءة الدبلوماسية والتحليل السياسي.
- ب. القدرة اللغوية والتواصل الثقافي.
- ج. النزاهة والانضباط القانوني.
- د. تقديم ورقة رؤية للبعثة المرشح إليها.
- هـ. اجتياز اختبار (نفسي – سلوكي – تواصلية).

سادساً/ السياسات المؤسسية المقترحة

- أ. تعديل قانون الخدمة الخارجية بما يكرّس مبدأ الجدارة المؤسسية بعيداً عن أجندة التوازن الحزبي السطحي.
- ب. إصدار "ميثاق السفير العراقي"، يتضمن التزامات سيادية وسلوكية ومهنية.
- ج. توحيد الخطاب الخارجي وفق "استراتيجية وطنية للسياسة الخارجية العراقية".
- د. تقييم سنوي لأداء السفارات وفق مؤشرات (سياسية واقتصادية وثقافية ومجتمعية).

خاتمة الملحق

السفير هو الدولة حين تعبر حدودها، وهو صورتها حين تنعكس على العالم.

فإما أن يُجسّدَها بأخلاقتها ومصالحها، أو يُشوّهها بجهله وتبعيته.

وفي عراق يريد أن يستعيد موقعه، لا بد من سفراء يُشبهونه في (الحضارة، والرؤية، والكرامة).

(بوصفه ضمير الدولة الناطق، وصانع صورتها ومكانتها في الداخل والخارج)

أولاً/ المقدمة التأسيسية

ليست الدولة الحديثة كياناً صامتاً، ولا سلطةً خفيةً تعمل في الظلّ، وبكونها مشروعٌ معلن، تتحدث، وتفسّر، وتقعن، وتجيّب، وتؤطّر سرديتها أمام مواطنيها والعالم.

والإعلام، في هذا السياق، ليس وظيفةً تزيينيةً أو لساناً تجميلاً، لكنه مساحة اشتباكٍ رمزيّ بين (الدولة والمجتمع)، وبين (القرار والرأي العام)، وبين (الداخل والخارج).

ومن هنا، يُعدّ "مُدبّر الدولة الإعلامي" عقلاً حوارياً استراتيجياً، يُعبّر عن الإرادة المؤسسية بروح عقلانية، ويصوغ الصورة العامة للدولة ضمن سردية (واثقة، شاملة، رزينة، وملهمة).

ثانياً/ وظائف مُدبّر الدولة الإعلامي

1. صوغ سردية الدولة وهويتها الرمزية
2. إدارة الخطاب الرسمي بعقل استراتيجي بعيداً عن الانفعال والصخب.
3. توجيه الإعلام الرسمي والوطني نحو المصالح العليا، دون تسييس أو تبعية
4. إدارة الأزمات إعلامياً بمنهجية اتصال الأثر والطمأنة والتوضيح
5. تحصين الرأي العام ضد الإشاعات، وبناء الثقة بين المواطن والدولة

ثالثاً/ المواصفات والمعايير الجوهرية للناطق أو المستشار الإعلامي للدولة

١. المؤهلات (العلمية – التحليلية)

- أ. شهادة جامعية لا تقل عن البكالوريوس، في (الإعلام، العلوم السياسية، العلاقات الدولية، أو الفلسفة المعاصرة)، ويفضّل حملة الدراسات العليا.
- ب. خبرة لا تقل عن (١٠) سنوات في العمل (الإعلامي أو الصحافي أو البحثي أو الاستشاري).
- ج. إتقان اللغة العربية الفصحى، وخطاب الدولة الرسمي، مع القدرة على التواصل بلغة إعلامية احترافية.

٢. الكفايات (الاستراتيجية – الخطابية)

- أ. القدرة على صناعة الرسالة الإعلامية وتوجيهها بدقة وفق السياق والجمهور.

ب. مهارة تحليل الرأي العام، واستشعار المخاطر الاتصالية، والتعامل مع الحملات الإعلامية المضادة.

ج. فهم السياقات (السياسية والمؤسسية) التي تحكم القرار، وتقديمها بمسؤولية ووضوح.

٣. الصفات (السلوكية – الأخلاقية)

أ. الصدق المؤسسي، والانضباط المهني، والابتعاد عن التهويل أو الإنكار أو الخطاب العاطفي الجاهز.

ب. الاتزان في التواصل، وعدم الانجرار إلى الاستفزاز أو الاستعراض أو ردّات الفعل.

ج. عدم استخدام المنبر الإعلامي للترويج الشخصي، أو التصفية السياسية، أو الانتقاص من المخالفين.

رابعاً/ معايير الأداء الإعلامي الرسمي للدولة

المجال	المؤشر
1. صياغة الرسالة	وضوح الرسالة، انسجامها مع السياسات، بُعدها عن التناقض أو الغموض أو الازدواج
2. التعامل مع الازمة	سرعة الاستجابة، توضيح الحقائق، طمأنة الجمهور، نفي الإشاعات بدقّة واحترام
3. تمثيل الدولة خارجياً	الخطاب المتزن، عدم الإساءة، استخدام اللغة الدبلوماسية، عكس صورة السيادة والمسؤولية
4. العلاقة مع الاعلام الوطني	احترام حرية التعبير، دعم الصحافة المهنية، عدم تسييس الاعلام الرسمي أو تضيق المستقبل

خامساً/ المؤسسات المعنية بتأهيل وإدارة "مُدبّرّي الدولة الإعلاميين"

1. هيئة الإعلام والاتصال – التنظيم القانوني والمحتوى العام وضبط المعايير.

2. شبكة الإعلام العراقي – صياغة الخطاب العام وتقديم المواد النوعية.

3. وحدة الاتصال الاستراتيجي في مجلس الوزراء أو رئاسة الجمهورية – قيادة الرسائل العليا للدولة.

4. مراكز الأبحاث والدراسات الإعلامية – تحليل الأثر وصياغة السياسات الإعلامية.

سادسًا/ مقترحات تطويرية

1. إصدار ميثاق "الاتصال الرسمي للدولة العراقية"، يُنظّم خطاب الدولة ويميزه عن خطاب الأشخاص أو الكتل.
2. إنشاء أكاديمية الاتصال السيادي، لتأهيل النطق الرسمي والخطاب العام في الوزارات والرئاسات والبعثات الدبلوماسية.
3. تقييم الأداء الإعلامي للمسؤولين وفق مؤشرات مهنية، وليس وفق الولاء السياسي أو الصمت الانتهازي.
4. توحيد الرسالة الاتصالية بين المؤسسات في حالات الأزمات، عبر خلية اتصال وطني مشترك.

خاتمة الملحق

حين تتكلم الدولة، يجب أن يسمعها المواطن بعقله لا بأذنه فقط، وأن يرى في لغتها كرامته لا مخاوفه، وفي سرديتها معنى لا تشويشًا.

و"مُدبّر الدولة الإعلامي" هو من يصوغ هذه الرسالة، ويحمي شرعيتها، ويزرع في وجدان الناس صورة الدولة التي يعرفونها... وليس تلك التي يُزورها الخصوم أو يُشوّهها العجز.

الملحق (١٤) / المعايير الفكرية والرسالية الواجب توفرها في مُدبّر الدولة الثقافي، والمثقف العمومي، والتدريسي الأكاديمي

(صناع المعنى، ومهندسو الوعي، ورُسُل الدولة في عمق المجتمع)

أولاً/ المقدمة التأسيسية

لا تبنى الدولة بالهياكل وحدها، ولا تنهض بالخطط والقرارات فقط؛ لأن الدولة المقتدرة تحتاج إلى ضمير واع ومُلهِم يصوغ وعي الناس، ويرفع سقف المعنى، ويحرّك في المجتمع طاقة الفهم لـ ، والتساؤل والنقد.

وفي هذا السياق، يتخذ "مُدبّر الدولة الثقافي" موقعاً مواز لدوائر السلطة، لكنه أكثر عمقاً؛ فهو (لا يحكم، لكنه يُلهم)، (لا يُدير الوزارات، لكنه يُضيء العقول)، (لا يسن القوانين، لكنه يُشكّل الضمير العام).

ثانياً/ من هو "مُدبّر الدولة الثقافي"؟

يشمل هذا الوصف ثلاث فئات محورية:

1. **المثقف العمومي** | المفكر الذي يشتبك مع قضايا الأمة والمجتمع، منتفضاً على العزلة الأكاديمية، ومُحلقاً في الفضاء العام، بخطابٍ مسؤول، وأثر تنويري.
2. **التدريسي الجامعي** | الذي لا ينقل المعرفة فحسب، لكنه يصنعها ويعيد إنتاجها، ويزرعها في العقول بوصفها أداة تحرّر وبناء.
3. **الفاعل الثقافي** (كاتب، شاعر، فنان، ناقد) | الذي يجعل من الإبداع وسيلة لصناعة الإنسان، لا ترفاً للانبهار أو سوقاً للتلميع.

ثالثاً/ المهام الجوهرية لهؤلاء المُدبّرين

1. إنتاج المعنى الوطني الجامع، لمواجهة (الاستلاب والفراغ والتمزق الهوياتي).
2. تفكيك السرديات المزيفة، وتحرير الوعي من (الهيمنة الأيديولوجية أو الدينية المتشددة أو الشعبوية).
3. المساهمة في بناء الذاكرة الحضارية للدولة الحديثة، بما يحميها من (القطيعة مع الذات أو الارتهان للغريب).

4. تأسيس الحسّ النقدي في العقل الجمعي، وتوجيهه نحو [المراجعة والإصلاح بعيداً عن ثقافة النعمة والهدم العدمي].

5. إنتاج خطاب عمومي متزن، يشارك في تشكيل الاتجاهات العامة دون انتهازية أو تسطيح.

رابعاً/ المعايير الواجب توافرها

١. في المثقف العمومي

- أ. وعي بالواقع المحلي والدولي، وسجلّ من المواقف المسؤولة تجاه قضايا الوطن.
- ب. القدرة على مخاطبة الجمهور بلغة (جمالية – تحليلية)، دون نُخبويّة مغلقة أو شعاراتية مبتذلة.
- ج. نزاهة فكرية تجسّد الاستقلال عن مراكز القوة المالية أو الحزبية أو الطائفية.
- د. إنتاج معرفي أو إبداعي مؤثّر (كتب، مقالات، مبادرات، منصات فكرية).

٢. في التدريسي الأكاديمي

1. كفاءة علمية مثبتة بالبحث والنشر والمشاركة الفاعلة في تطوير المعرفة.
2. التزام برسالة الجامعة كفضاءٍ للنهضة بعيداً عن كونها للحفظ والتكرار.
3. حضور مجتمعي في الخطاب العام، دون الإخلال بأخلاقيات المهنة أو الانزلاق نحو الخطابة السياسية.
4. الإسهام في صناعة السياسات التعليمية، وتنشئة العقل العلمي النقدي الوطني.

٣. في الفاعل الثقافي

1. مشروع ثقافي واضح المعالم، يُعزّز القيم الوطنية، والانفتاح الحضاري، والعدالة الجمالية.
2. الابتعاد عن التوظيف السياسي أو المذهبي أو الدعائي للفن والإبداع.
3. إسهام ملموس في بناء الذائقة الوطنية المشتركة، لا شردمتها.
4. إنتاج ثقافي يُقاوم التسطيح والتفاهة، ويرتقي بالوعي العام نحو التفكير والتساؤل.

خامساً/ الكفايات المشتركة

الوظيفة	التوصيف
1. الرؤية الثقافية	تصور متكامل للعلاقة بين الدولة والمجتمع والهوية، ووعي بال اللحظة الحضارية
2. الاخلاق العامة	التوازن، التواضع، الحضور المسؤول، خلو الموقف من الشعبوية أو الانتهازية
3. السلوك المجتمعي	القدرة على التأثير عبر الفضاء العام، دون تكلف أو استعراض أو تنصل من المسؤولية
4. الإنتاج والابتكار	مساهمة مستمرة في الخطاب أو المعرفة أو الفن تتجاوز التكرار أو التقليد أو التبعية
5. الاستقلال النقدي	المراجعة الجذرية دون تحطيم، والانتقاد البناء دون تسفيه، والاحتجاج الأخلاقي دون عنف

سادساً/ التوصيات المؤسسية المقترحة

1. إطلاق مسار وطني لتأهيل "المثقف العمومي" بالتعاون بين وزارتي الثقافة والتعليم العالي ومؤسسات المجتمع المدني.
2. تأسيس "مرصد الخطاب الثقافي الوطني" لتحليل المضامين الفكرية والإعلامية وتأثيرها على الدولة والمجتمع.
3. إدراج برامج "بناء الجدارات الفكرية" ضمن إعداد الكوادر الأكاديمية الجديدة.
4. دعم الفضاءات الثقافية المستقلة وتمكينها من أداء دورها التنويري.
5. إعادة توجيه دور الإعلام الرسمي ليتكامل مع الصوت الثقافي، لا أن يلغيه أو يُسَطِّحه.

خاتمة الملحق

لا تبقى الدولة حيّة إذا جفّت منابع المعنى فيها.

ولا يشتدّ عودها إذا خلا فضاؤها من مفكرين وأكاديميين ومبدعين يُضيئون الطريق لا يقتاتون على العتمة.

و"مُدبّر الدولة الثقافي" هو من يصوغ وعياً يجعل السلطة مسؤولة، والمجتمع متسائلاً، والهوية قابلة للنمو، والحقيقة قادرة على الدفاع عن نفسها دون أن تصرخ.

الملحق (١٥) / المُواطِن المُدَبِّر

(من الحضور السلبي إلى المشاركة الواعية في بناء المعنى والمؤسسات والمصير)

أولاً/ المقدمة التأصيلية

يخطئ من يتصور أن الدولة سلطة فوق الناس، فالدولة أضحت عبارة عن علاقة حية بين الإنسان والمؤسسة، بين الحق والواجب، بين الفرد والمجموع.

ولا يمكن أن يكتب لأي مشروع دولتي أن ينجح، ما لم يكن في جوهره مواطناً حراً، مسؤولاً، واع، يشارك في التدبير، لا ينتظر فقط التدخل.

وفي فلسفة "مُدَبِّر الدولة"، لا يُختزل التدبير في القادة الرسميين، لكنه يمتد ليشمل كل فرد يُدير حياته بتفكير جمعيٍّ مسؤول، ويربط حريته بكرامة الجماعة، ويمارس وعيه بوصفه شريكاً في المصير، وليس مجرد تابع أو مُصَفَّق.

ثانياً/ من هو "المواطن المُدَبِّر"؟

هو الإنسان الذي:

1. يفهم الدولة كمصدر للخدمة، و كمنظومة للعيش المشترك.
2. يتعامل مع الشأن العام بوصفه قضيته الشخصية، لا ملفاً بعيداً عنه.
3. يسهم في الرقابة المجتمعية، وحماية الموارد العامة، وتعزيز القيم الدستورية.
4. يتصرّف داخل أسرته ومجتمعه ومحيطه بوصفه فاعلاً في أمن الدولة الثقافي والاقتصادي والاجتماعي.

ثالثاً/ المعايير الجوهرية للمواطن المُدَبِّر

١. الوعي (السياسي – القانوني)

- أ. فهم الأساس الدستوري الذي تقوم عليه الدولة، ومعرفة الحقوق والواجبات.
- ب. إدراك العلاقة بين السلطات، وآليات عمل البرلمان، ومجال الرقابة الشعبية.
- ج. معرفة آليات (الانتخابات، التمثيل، العرائض، الطعن، المساءلة).

٢. السلوك (المدني – التشاركي)

- أ. الالتزام بالسلوك العام (النظافة، احترام القانون، الانتظام في الدوائر، الحفاظ على المال العام).
- ب. المشاركة الواعية في الفعاليات المجتمعية (الانتخابات، الحملات البيئية، جلسات الاستماع العامة).
- ج. احترام التعدد، والانفتاح على الآخر، ورفض خطابات الكراهية والطائفية والتمييز.

٣. الثقافة (الدستورية – الحوارية)

- أ. التمسك بالسلم الأهلي، والثقة بالتداول، ونبذ العنف بوصفه طريقاً لحل الخلاف.
- ب. ممارسة (الحوار وليس القطيعة)، و(النقد وليس الشتيمة)، و(التنوير وليس التحريض).

ج. القدرة على الدفاع عن الحقوق دون اعتداء، وعلى قول الحقيقة دون تهجم.

رابعاً/ مهام المواطن في مشروع الدولة

المجال	المساهمة المطلوبة
1. المجال الانتخابي	اختيار الكفاء النزيه، لا القريب أو التابع، والمراقبة بعد التصويت
2. المجال الرقابي	الإبلاغ عن الفساد، إسداء الرأي، رفع العرائض القانونية والدستورية
3. المجال التربوي	تنشئة الاسرة على القيم الوطنية والمدنية، وليس الانعزال والتعصب
4. المجال الاقتصادي	دعم المنتج الوطني احترام العمل تجنب التهرب الضريبي او الاضرار العام
5. المجال الثقافي	مقاومة التفاهة، دعم الفكر والقراءة والفن وتكريم النماذج الملهمة

خامساً/ الجدارات النفسية والسلوكية للمواطن المُدبّر

1. الضمير الجماعي والشعور بالمسؤولية تجاه راهن ومستقبل الدولة .
2. القدرة على التفريق بين (النقد والتخريب)، وبين (المعارضة الواعية والفوضى الموجهة).
3. التوازن بين (المطالبة بالحقوق، وأداء الواجبات) دون مساومة أو تراخ.
4. التحمل المدني للضغط، دون السقوط في خطاب العدمية أو السلبية.

سادساً/ السياسات المطلوبة لصناعة مواطن مُدبّر

1. إدراج "التربية على المواطنة" كمادة أساسية في التعليم المدرسي والجامعي.
2. إطلاق حملات وطنية إعلامية تحت عنوان: "أنت الدولة" أو "مواطنتك... قوتك".
3. دعم المبادرات المجتمعية التي تعزز السلوك المدني، وتحفز الانخراط في الشأن العام.
4. تحفيز مراكز الأبحاث لإنتاج مؤشرات لقياس نضج المواطنة الفاعلة.
5. إشراك المواطنين في صياغة الخطط التنموية عبر مجالس محلية وتمثيلية.

خاتمة الملحق

لا يُمثّل المواطن المُدبّر ليس شخصية مثالية من ورق، انه إنسانٌ عاديّ يعيش داخل الدولة، لكنه يفهم أن قراراته اليومية، وسلوكياته البسيطة، وصوته، وصمته، وكلمته، وموقفه... كلها تساهم في (بناء أو هدم) ما يُسمى وطنًا.

وإذا كانت الدولة عقلًا وهياكل، فإن المواطن المُدبّر هو "الروح التي تحرّك ذلك العقل، والمعنى الذي يُضفي على الهياكل قيمتها".

الملحق (١٦) / المعايير والمواصفات الرسالية الواجب توفرها في القوى المجتمعية الحيوية – الفنانون، الأدباء، الشعراء، الناشطون، منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص

(شركاء الدولة في تدبير الوعي، والذوق، والنسيج، والتنمية)

أولاً/ مدخل تأسيسي

لقد انتقلت الدولة من كونها مفهوم ومصدق للسلطة الى اعتبارها نسيج من المعنى، والذوق، والاقتصاد، والإبداع، والاحتجاج، والانتماء.

وما من دولة تتماسك من الداخل وتستقيم صورتها في الخارج، إلا إذا أحاطت نفسها بـ "جبهة مجتمعية ذكية" تكمل وظيفتها لا تعطّلها، وتضيء مسيرتها لا تعاندها، وتذكرها إن نسيت، وتقيّمها إن انحرفت، وتحبّها حباً واعياً لا طاعة عمياء.

وفي هذا الإطار، تصبح القوى المجتمعية – بكل فئاتها – حزاماً ثقافياً واقتصادياً وحضارياً حول الدولة، وليس على هامشها.

ثانياً/ من هم "مدبرو الدولة المجتمعيون"؟

1. الفنانون| من يُعيدون تشكيل الوجدان الجمالي العام، ويُحرّرون الذائقة من الابتذال، ويُعبّرون عن المعاناة بكرامة.
2. الأدباء والشعراء| صناع اللغة الوطنية التي تحوّل الألم إلى حكمة، والحلم إلى سرد، والهوية إلى وعي لغوي.
3. الناشطون| طلائع الاحتجاج النبيل، والرقابة المدنية، والحركة الجماهيرية الواعية.
4. المنظمات غير الحكومية| أذرع الرفق، والمناصرة، والتنمية، والتمكين.
5. القطاع الخاص| محرّك الثروة والإنتاج، وصانع الاستدامة إن أحسن توجيهه.

ثالثاً/ المعايير المشتركة لجدارة هذه القوى المجتمعية

١. الانتماء الوجداني للدولة

- أ. لا الانسحاب عند الأزمات
- ب. ولا المزايدة عند الانقسامات
- ج. التزام عاطفي نقدي بالمشروع الوطني

د. وموقف ثقافي واضح من الهوية العراقية الجامعة

٢. الخطاب المسؤول

- أ. لا تسطيح، لا شتيمة، لا تحريض أعمى
- ب. لغة تقاوم الطغيان بالجمال، والفشل بالإبداع، والظلم بالكرامة
- ج. رفض التوظيف السياسي أو الخارجي للثقافة أو الفن أو النشاط أو المال

٣. السلوك المهني والقيمي

- أ. العمل ضمن منهجية واضحة وليست وفق (المزاجية أو الارتزاق أو التملق).
- ب. الاستقلال عن السلطة دون عدا، والانخراط دون ارتهان.
- ج. توظيف المهارة في خدمة المجتمع بعيداً عن تعظيم الذات أو تسليع المعاناة.

رابعاً/ الوظائف التشاركية في تدبير الدولة

الفئة	الوظيفة التأسيسية في مشروع الدولة
1. الفنانون	تشكيل الوعي الجمالي وتعزيز القيم الرمزية والذوق العام وتوثيق الذاكرة المرئية والمسموعة
2. الادباء والشعراء	صوغ الوعي التاريخي واللغوي وتوسيع الخيال الجماعي ونقد الانغلاق والهويات القاتلة
3. الناشطون المدنيون	الدفاع عن الحقوق وتحرير المجال العام من الاستبداد والصمت والتوعية المجتمعية
4. منظمات المجتمع المدني	تنفيذ المبادرات التنموية ومراقبة السياسات العامة وملء الفجوات الخدمائية والتوعوية
5. القطاع الخاص الوطني	دعم الاقتصاد وخلق فرص العمل والاستثمار في التعليم والصحة والابتكار والإنتاج

خامساً/ السياسات المؤسسية المطلوبة لتأطير هذه الشراكة

1. إقرار "الميثاق الوطني للشراكة المجتمعية"، بين الدولة وهذه القوى، يتضمن مبادئ العمل، وأدوار كل طرف، والضمانات.
2. إعادة هيكلة وزارة الثقافة، لتكون حاضنة للمبدعين، وليست دائرة بيروقراطية للمهرجانات.

3. تأسيس "المجلس الوطني للثقافة والتنمية المجتمعية"، بعضوية تمثيلية للفئات أعلاه، يكون استشارياً استراتيجياً للدولة.
4. تفعيل المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص بقانون واضح، وربطه بأهداف التنمية الوطنية.
5. إنشاء "مرصد وطني لرصد الخطاب الثقافي والإعلامي والفني"، بهدف التصحيح لا الرقابة القمعية.

سادساً/ جدارات مُدبّر الدولة المجتمعي

المجال	الجدارة
1. الحسّ بالمسؤولية	الوعي بأن الحرية مسؤولية وأن التأثير واجب وان الدور المجتمعي شرف لا وسيلة للربح او الظهور.
2. الذكاء الثقافي	الفهم العميق للتحوّلات وتقديم خطاب متوازن بين (الاصالة والانفتاح والهوية والتعدد).
3. السلوك الوطني	دعم الدولة عند الحاجة، ومساءلتها عند الانحراف دون (خيانة أو تطيل أو تبعية عمياء).
4. البعد القيمي	إنتاج سرديات (تنويرية لا سوداوية) وجماليات (تصلح لا تخدّر) وإبداع (يحيى لا يهين).

خاتمة الملحق

في كل أمة تنهض، يكون وراء المؤسسات الرسمية "ضميرٌ ناطق"، و"خيالٌ صانع"، و"رأسمال مجتمعي غير رسمي" يشدّ الجسد من التآكل، ويذكّره بأنه بشر، وليس آلة.

و"مُدبّرو الدولة المجتمعيون" هم مَنْ يُبقونها حيّة في العقول والقلوب، ويمدّونها بطاقة لا تأتي من النفط، لكنها من الإنسان.

الملحق (١٧) / السكرتارية العليا ومكاتب "مُدبّرِي الدولة"

[جهاز الظلّ (الإداري-الفكري) المُساند لصناع القرار في الدولة]

أولاً/ مدخل تأسيسي

في النظم الحديثة، لا يعمل القادة الكبار بمفردهم، ولا يُنتظر منهم إدارة التفاصيل، إنما تحيط بهم بُنى (عقلية وإدارية وتنظيمية) دقيقة، تُسند القرار، وتنسّق التنفيذ، وتؤمّن التواصل، وتهيئ للمستقبل.

وتسمّى هذه البنى عادةً بـ"السكرتارية العليا" أو "مكتب المُقرّر التنفيذي"، وهي ليست سكرتارية تقليدية، إنما هو عقلٌ مؤسّسي (يتناغم مع الرؤية، ويحافظ على النسق، ويوجّه السياقات، ويمنع الفوضى المعلوماتية).

وفي فلسفة "مُدبّر الدولة"، يجب أن تتحوّل هذه المكاتب من كونها أدوات تنفيذ بيروقراطي، إلى فضاءات (تفكير تنظيمي استباقي)، تنتمي إلى المشروع العام، وليس إلى الأشخاص والفنويات.

ثانياً/ وظائف مكاتب ودوائر "مُدبّرِي الدولة"

الوظيفة	التوصيف
1. الربط الاستراتيجي	وصل الرؤية العامة بالتنفيذ اليومي ومنع تشتت القرار او ازدواج الوظيفة
2. إدارة المعرفة والملفات	تنظيم المراسلات والوثائق، المخرجات والذاكرة الإدارية ضمن قواعد بيانات قابلة للتتبع
3. تنظيم الوقت والتدفق الإجرائي	ضبط الجدول التنفيذي، متابعة الالتزامات، التنسيق بين الفرق وتصفية التزامم الإداري
4. دعم اتخاذ القرار	تحضير المذكرات موجزات السياسات التحليل السياقي إدارة الاجتماعات
5. الحفاظ على الاتساق المؤسسي	منح الارتجال ضمان وحدة الرسالة الرسمية تنظيم الخطاب والموقف العام

ثالثاً/ الهيكل الوظيفي المقترح لمكتب "مُدبّر الدولة"

١. السكرتارية العليا للمُدبّر الأعلى للدولة (رئاسة الوزراء أو الجمهورية)

- أ. رئيس السكرتارية (يعادل أميناً تنفيذياً عاماً) | خبير إداري-سياسي عالي الرتبة
- ب. وحدة الشؤون السيادية | ترتبط بالمراسلات السيادية والمواقف العليا
- ج. وحدة الخطط والمتابعة | تتابع المشاريع الاستراتيجية والمبادرات الخاصة
- د. وحدة الاتصال والتنسيق المؤسسي | ترتبط بالوزارات والمؤسسات الأمنية والرقابية
- هـ. وحدة الإعلام والإيضاح والردود الرسمية | صياغة البيانات الرسمية، إدارة الموقف الإعلامي
- و. وحدة إدارة المعرفة والتوثيق | أرشفة، تنظيم، حفظ القرارات والوثائق

٢. مكاتب فرعية تخصصية لكل مُدبّر قطاعي (وزير، محافظ، سفير، رئيس هيئة...)

- أ. سكرتير تنفيذي ← مقرر
- ب. وحدة المتابعة الفنية ← تحليل السياسات
- ج. وحدة الجدولة والتقارير ← تنظيم الاجتماعات والتحضيرات
- د. وحدة الاتصال المؤسسي ← التنسيق مع الدوائر والوزارات المرتبطة
- هـ. وحدة الأداء والتقييم ← تتبع تنفيذ الخطط والقرارات والمخرجات

رابعاً/ المعايير والجدارات المطلوبة في فريق السكرتارية العليا

١. المعايير (المعرفية – التحليلية)

- أ. شهادة جامعية عليا (في الإدارة، العلاقات الدولية، العلوم السياسية، التخطيط، القانون العام).
- ب. إتقان الكتابة الرسمية، الصياغة التحليلية، إعداد موجز السياسات.
- ج. القدرة على تتبع الملفات المعقدة عبر الزمن والمؤسسات.

٢. المعايير (السلوكية – القيمية)

- أ. النزاهة والانضباط الصارم (بما في ذلك الحفاظ على السرية والمعلومات الحساسة).
- ب. القدرة على العمل الجماعي والهدوء تحت الضغط.
- ج. التجرد من المصالح الشخصية أو الولاءات السياسية.

٣. الجدارات (المؤسسية – التنظيمية)

- أ. الكفاءة في إدارة الوقت والتدفق الإجرائي.
- ب. المهارة في بناء الأنظمة الإلكترونية للمراسلات والتتبع والتوثيق.
- ج. الفهم العميق لهيكل الدولة، وحدود الصلاحيات، والتراتبية الإدارية.

خامساً/ التوصيات المؤسسية

1. تأسيس نظام وطني موحد يُسمّى "نظام السكرتارية العليا للدولة"، يرتبط بكل المُدبّرّين في المستويات العليا والمتوسطة.
2. إطلاق "برنامج وطني لإعداد السكرتارية التنفيذية الاستراتيجية"، يُدرّب المهارات والأنظمة والنهج الحديثة.
3. تقييد التوظيف في هذه المواقع بالاستحقاق والكفاءة فقط، بعيداً عن المحاصصة أو العلاقات الشخصية.
4. تطوير نظم أتمتة داخلية ذكية للمكاتب العليا، تدعم اتخاذ القرار السريع والمدرّوس.
5. ضمان الربط بين سكرتارية مُدبّر الدولة وبين "نظام المتابعة الوطنية" المعتمد في الحكومة ومجالس المحافظات.

خاتمة الملحق

لا يتفرّغ العقل الرشيد للتخطيط، إن كان غارقاً في التفاصيل، ولا ينهض قائد بمشروع إن غابت عنه يدُ تنظّم الخطى، وتحرس الإيقاع، وتضئ له المفكرة.

"سكرتارية مُدبّر الدولة" لا يمثّل حاشية، إذ أنها جهازٌ عصبيّ خفيّ، يمنح التفكير النظام، ويمنع الفوضى من التسرب إلى قلب الدولة.

(تكامل السلطة، والمجتمع، والمؤسسة، والفرد... لبناء دولة فعّالة، وواعية، وملهمة)

أولاً/ مدخل تأسيسي – ما المقصود بالجدارات الجماعية؟

لم يعد خافياً أنه في هندسة الدولة الحديثة، لا يُبنى النهوض على كفاءة (فرد أو مؤسسة أو لحظة) سياسية، إذ أنه يتقوّم على شبكة جدارات تتوزّع على منظومة الدولة كلها، من أعلى القيادة إلى عمق المجتمع.

و"الجدارة الجماعية" ليست مجرد مهارة تقنية، تمثّل خليطاً من: (السلوك، والوعي، والانضباط، والانتماء، والقدرة على أداء الدور داخل بنية كلية متناغمة).

فالدولة التي يملك قادتها الرؤية، لكنّ مجتمعها يعاني من الفوضى، تفشل.

والدولة التي تملك الموارد، لكن مؤسساتها مترهلة، تتراجع.

والدولة التي تنتج التشريعات، دون ثقافة تستوعبها، تصبح جسداً بلا روح.

ثانياً/ المنهجية المعتمدة في تحديد الجدارات

1. اعتماد رؤية تكاملية شاملة (Systemic Governance).
2. التمييز بين المستويات: (القيادة العليا، الجهاز الإداري، القوى المجتمعية، المواطن الفرد).
3. إدراج البُعد (القيمي والسلوكي)، بجانب البعد المهني.
4. مواءمة الخصوصية العراقية مع التجارب الدولية الرصينة.

ثالثاً/ الجدارات الأساسية الأربعة للدولة الناهضة

١. الجدارة السيادية

أ. معناها| أن تمتلك الدولة القدرة على اتخاذ القرار، وتنفيذه، وحمايته، دون تبعية أو شلل أو اختراق.

ب. مجالاتها| القرار الاستراتيجي، الحدود، السياسة الخارجية، الأمن الوطني، وحدة القانون.

ج. من يجسدها| القائد الأعلى، رئيس الوزراء، وزارات السيادة، القوى الأمنية، السلك الدبلوماسي.

٢. الجدارة المؤسسية

- أ. معناها| أن تمتلك الدولة منظومة إدارية وإجرائية تعمل بكفاءة، ونزاهة، واستدامة، بعيداً عن ثقافة الإذعان للولاء السياسي أو المزاج الشخصي.
- ب. مجالاتها| التخطيط، تنفيذ السياسات، إدارة الموارد، تقديم الخدمات، الرقابة.
- ج. من يُجسدها| مجلس الوزراء، الوكلاء، المديرون العامون، الهيئات المستقلة، القضاة، الرقابة المالية.

٣. الجدارة المجتمعية

- أ. معناها| أن يكون المجتمع متماسكاً، واعياً، منتجاً، قادراً على التشارك والتعبير والتضامن بعيداً عن التفكيك والتخريب.
- ب. مجالاتها| التربية، الخطاب العام، الذوق، الاحتجاج، التعددية، الإعلام، الفنون، المبادرات المدنية.
- ج. من يُجسدها| المثقفون، الفنانون، الناشطون، المجتمع المدني، الإعلام، الأسر، الرموز المحلية.

٤. الجدارة الفردية

- أ. معناها| أن يكون المواطن واعياً بمسؤوليته، ملتزماً بواجباته، لا مُنفِعاً ولا مُنفعِلاً، بل شريكاً في البناء.
- ب. مجالاتها| سلوك الطريق، احترام القانون، الوعي الانتخابي، حماية المال العام، التربية، الالتزام بالعمل.
- ج. من يُجسدها| كل فرد، في موقعه، بما يُظهر من وعي أو غفلة، ومن التزام أو تخاذل.

رابعاً/ النموذج البنوي التكاملي للجدارات

المجال	الجدارة	المظهر العملي
--------	---------	---------------

1. القيادة العليا	السيادية	القرارات المستقلة، السياسة الخارجية الفاعلة، الامن الوطني المنضبط
2. الجهاز التنفيذي	المؤسسية	الخدمات الفاعلة، الكوادر الكفوة، الإدارة النظيفه، التخطيط المتكامل
3. النخب والمجتمع	المجتمعية	التعبير الواعي، الخطاب المتزن، الفن الملهم، الاحتجاج المنظم، الوعي الجماعي
4. الافراد	الفردية	السلوك المدني، احترام القانون، ترشيد الاستهلاك، الإنتاج، الرقابة المجتمعية اليومية

خامساً/ التوصيات المؤسسية لتحويل هذه الجدارات إلى بني فاعلة

1. إنشاء "المرصد الوطني لجدارات الدولة"؛ مركز متخصص يرصد، وقيس، ويبلغ عن مؤشرات الجدارات الأربعة سنوياً.
2. اعتماد "مصفوفة الجدارات" في التعيين والتقييم للقيادات العليا، من رئيس الوزراء إلى المدير العام.
3. تضمين مفاهيم الجدارة في المناهج التربوية، والإعلام الوطني، وخطب الدولة الرسمية.
4. قياس أداء المحافظات والمؤسسات بناءً على مؤشرات الجدارة، وليس على اساس عدد (القرارات أو النفقات) فقط.
5. ربط المنح والموازنات والمناصب بمعايير الجدارة، بما يحفز التنافس النزيه بين الأقاليم والمؤسسات.

خاتمة الملحق

لم تعد الدولة برلماناً ولا وزارة، ولا نخبة ولا شارعاً، انها كل ذلك معاً.
وما لم تمتلك هذه البنى مجتمعةً الجدارة، فإنها تتحوّل إلى تراكم هشّ، ينهار عند أوّل اختبار.
لكن حين تضيء الجدارة الطريق، ويتكامل الوعي في القائد والمواطن، والمؤسسة والمثقف، تصبح الدولة حيّة، وتصبح الأمة قادرة على أن تحبّها لا أن تتحمّلها.

الملحق (١٩) / جدول تجميعي شامل للجدارات، المؤسسات، والمواقع الوظيفية العليا وفق مفهوم "مُدبّر الدولة"

أولاً/ الهدف من هذا الملحق

تقديم رؤية تكاملية مختصرة توضح جميع المواقع القيادية والوظيفية التي شملها المشروع، مع تحديد:

1. الجدارة الجوهرية لكل موقع
2. الطابع القيادي أو المؤسسي أو المجتمعي له
3. موقعه في هندسة الدولة الحديثة
4. دوره في بناء السيادة والتنمية والاستقرار

ثانياً/ الجدول الشامل للجدارات والمؤسسات والمواقع

الموقع/ الفئة	الجدارة الجوهرية
1. رئيس الجمهورية	السيادة الدستورية والوحدة الرمزية
2. رئيس مجلس الوزراء	التدبير التنفيذي الأعلى
3. الوزراء	التخطيط والسياسات القطاعية
4. الوكلاء والمديرون العامون	الجدارات التنفيذية والإجرائية
5. المستشارون الحكوميون	التفكير الاستراتيجي التحليلي
6. القضاة	النزاهة والسيادة القانونية
7. القادة الامنيون والعسكريون	الردع والانضباط السيادي
8. رئيس وأعضاء مجلس النواب/ الاتحاد	التشريع والمساءلة والسيادة الشعبية
9. المحافظون ورؤساء المجالس المحلية	التدبير المحلي والخدمات والتنمية
10. المحافظون ورؤساء البعثات	تمثيل السيادة خارج الحدود
11. الاعلاميون الرسميون/ المستشارون والاعلاميون	صناعة الرسالة الوطنية والتوازن الاتصالي
12. الاكاديميون والتدريسيون	بناء المعرفة النقدية الوطنية
13. المثقفون والفنانون والادباء والشعراء	صناعة المعنى وبناء الهوية الجمالية
14. الناشطون المدنيون ومنظمات المجتمع	الرقابة المجتمعية والتوعية والتنظيم
15. القطاع الخاص الوطني	تحريك الاقتصاد الوطني وتعزيز التنمية
16. المواطن المُدبّر	السلوك المدني والوعي الدستوري
17. سكرتارية مُدبّر الدولة	التنظيم (العقلي – التنفيذي) للقرار
18. الجدارات الجماعية	تكامل الأداء (المؤسسي والمجتمعي والفردية)

ثالثاً/ الأركان الأربعة لنجاح هندسة "مُدبّر الدولة"

1. الرؤية الواعية| أن يفهم كل فاعل موقعه ضمن مشروع الدولة.
2. التكامل الشبكي| أن يتكامل القائد مع المجتمع، والمجتمع مع المؤسسة، والمؤسسة مع الفرد.
3. المساءلة المستمرة| أن يُقاس الأداء، لا يُصقّق له، ويُراجَع لا يُمأسَس بالفشل.
4. الاستدامة القيمية| أن يبقى المشروع قائماً على النزاهة، والكرامة، والعدل، والمصلحة الوطنية.

خاتمة الملحق

هذا الجدول خريطةٌ وعي جديد، يُعيد توزيع العقل، والضمير، والوظيفة، داخل الدولة العراقية المنشودة.

وحين تتحوّل هذه الجدارات إلى ثقافة عمل، وقواعد تقييم، ونظام اختيار، تخرج الدولة من دورات الترهّل والفوضى، وتدخل في مدار الفعالية والسيادة والتنمية المتوازنة.

أولاً/ المراجع العربية

1. عبد الجبار، ياسين. (2022). صناعة القرار في الدولة العراقية: تحديات وتحولات. بغداد: مركز البيان للدراسات والتخطيط.
2. علوان، عبد الرزاق. (2020). الدولة والتنمية في الوطن العربي: جدلية القيادة والإدارة. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
3. الكبيسي، عادل. (2019). الإدارة العامة الجديدة: الكفاءة، المساءلة، والتحول المؤسسي. عمان: دار اليازوري العلمية.
4. العروي، عبد الله. (2015). مفهوم الدولة. بيروت: المركز الثقافي العربي.
5. الكواكبي، عبد الرحمن. (2012). طبائع الاستبداد ومصارع الاستعباد. بيروت: دار الفكر المعاصر.
6. الجابري، محمد عابد. (2018). الخطاب العربي المعاصر: تحليل نقدي. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
7. الخزعلي، عقيل. (2023). الدولة الرشيدة: القيادة والتدبير والتحوّلات. ورقة غير منشورة ضمن مشروع "مُدبّر الدولة".

1. Fukuyama, F. (2013). Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy. New York: Farrar, Straus and Giroux.
2. Mintzberg, H. (2019). Understanding Organizations... Finally!. Stanford: Stanford University Press.
3. Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2017). Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Change. Boston: Harvard Business Review Press.
4. Nye, J. S. (2008). The Powers to Lead. Oxford: Oxford University Press.
5. Grindle, M. S. (2017). Good Governance: The Inflation of an Idea. HKS Working Paper No. RWP17-023. Harvard University.
6. World Bank. (2023). The State and the People: Reimagining Governance in Fragile Settings. Washington, D.C.: World Bank Group.
7. OECD. (2021). Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c3e5cb8a-en>

