

# الدليل الوطني للتدريب القيادي العام في العراق — كيف نصنع قادة دولة حقيقيين؟ —

مقترح

المستشار د.عقيل محمود الخزعلي



5	الإهداء.....
6	الملخص التنفيذي.....
7	Executive Summary – English Version.....
8	المقدمة العلمية والتنفيذية للدليل الوطني.....
10	منهجية إعداد الدليل الوطني لبناء وتوجيه القيادة في القطاع العام في الدولة العراقية.....
13	تفاصيل الدليل الوطني للتدريب القيادي العام.....
13	١. الرؤية العامة للدليل.....
14	٢. الأهداف الاستراتيجية للدليل.....
16	٣. المكونات البنوية لمنظومة التدريب القيادي في القطاع العام العراقي.....
21	٤. المتطلبات والمعايير الوطنية للتدريب القيادي.....
24	٥. المنهجيات والأساليب المعتمدة في التدريب القيادي.....
29	٦. المراحل الإجرائية لبناء وتطبيق المنظومة الوطنية للتدريب القيادي في القطاع العام.....
30	٧. أدوات التنفيذ والسياقات التطبيقية لمنظومة التدريب القيادي.....
34	٨. ضمانات الجودة والحوكمة والاستدامة في منظومة التدريب القيادي.....
38	٩. الاستشرافات المستقبلية لمنظومة التدريب القيادي في العراق.....
41	١٠. التوصيات السيادية وخارطة الطريق الوطنية لتنفيذ المنظومة المتكاملة للتدريب القيادي.....
242	————— { الحصاد } —————
244	قائمة باهم المراجع والمصادر.....



- المُلحق (١) الإطار الوطني للجداريات القيادية في القطاع العام العراقي ..... 46
- المُلحق (٢) بطاقة البرامج والمسارات التدريبية القيادية الوطنية ..... 50
- المُلحق (٣) مؤشرات الأداء وآليات التقييم والرقابة في منظومة التدريب القيادي ..... 52
- المُلحق (٤) المنصة الوطنية الرقمية لقيادة الدولة العراقية ..... 57
- المُلحق (٥) أدوات التقييم والاختبارات والملف القيادي الوطني ..... 61
- المُلحق (٦) الشراكات الوطنية والدولية في التدريب القيادي ..... 65
- المُلحق (٧) الحوكمة القانونية والتشريعية لمنظومة التدريب القيادي الوطني ..... 68
- المُلحق (٨) التمويل واستدامة منظومة التدريب القيادي في الدولة العراقية ..... 71
- المُلحق (٩) البنية المؤسسية للمعهد الوطني للتدريب القيادي في الدولة العراقية ..... 75
- المُلحق (١٠) خارطة التدرج القيادي الوطني ووظائف "الجواز القيادي" في الدولة العراقية ..... 78
- المُلحق (١١) دليل المدربين القيايين الوطنيين وشروط اعتمادهم في الدولة العراقية ..... 81
- المُلحق (١٢) الإطار الوطني للجداريات والكفايات القيادية في الدولة العراقية ..... 84
- المُلحق (١٣) آليات الرقابة، التقييم، المتابعة، والتحسين المستمر في منظومة التدريب القيادي في الدولة العراقية .. 88
- المُلحق (١٤) خارطة التحول الوطني نحو القيادة المؤسسية الذكية والمستدامة في الدولة العراقية ..... 91
- المُلحق (١٥) دليل تصميم البرامج القيادية التخصصية في الدولة العراقية ..... 95
- المُلحق (١٦) المعايير الوطنية لجودة التدريب القيادي في الدولة العراقية ..... 99
- المُلحق (١٧) المنصة الوطنية الذكية للتدريب القيادي في الدولة العراقية ..... 101
- المُلحق (١٨) دليل التمويل الوطني المستدام للتدريب القيادي في الدولة العراقية ..... 104
- المُلحق (١٩) منظومة الحوافز والتحفيز والتميز القيادي الوطني في الدولة العراقية ..... 108
- المُلحق (٢٠) التقارير الوطنية السنوية لقيادة الدولة والتدريب القيادي ..... 112
- المُلحق (٢١) إطار التقييم النهائي والاعتماد الوطني للقيادة العامة في الدولة العراقية ..... 115
- المُلحق (٢٢) دليل بناء الشراكات المحلية والدولية للتدريب القيادي في الدولة العراقية ..... 119
- المُلحق (٢٣) مقترح تشكيل الهيئة الوطنية "المركز الوطني للقيادة العامة في العراق" - [المهام، الهيكل، والنظام الإداري] ..... 123
- المُلحق (٢٤) الأطر المرجعية للجداريات والكفايات القيادية في الدولة العراقية ..... 127
- المُلحق (٢٥) منظومة الأمن القيادي الوطني [ضمن النزاهة والمسؤولية في القيادة العامة] ..... 131



المُلحق (٢٦) // نظام الاعتماد المؤسسي الوطني لمراكز التدريب القيادي في الدولة العراقية .....	135
المُلحق (٢٧) // منظومة التقييم الذكي لأثر التدريب القيادي في الأداء المؤسسي .....	139
المُلحق (٢٨) // خارطة المسارات القيادية في الدولة العراقية [ كيف يُصنع القائد الإداري العام؟] .....	143
المُلحق (٢٩) // الذكاء القيادي العراقي [الخصوصيات الثقافية والحضارية لصناعة القائد] .....	146
المُلحق (٣٠) // التمكين القيادي للمرأة في القطاع العام العراقي [من التمثيل الرمزي إلى القيادة المؤثرة] .....	149
المُلحق (٣١) // مبادئ القيادة الادارية العامة في الدستور العراقي [قراءة تحليلية تأصيلية] .....	152
المُلحق (٣٢) // قيادة الدولة في حالات الطوارئ والأزمات [تأهيل القائد تحت الضغط] .....	155
المُلحق (٣٣) // منهجية الكوتشينغ القيادي [كيف تُرافق القائد بعد التدريب؟] .....	158
المُلحق (٣٤) // نظام الحوافز والامتيازات القيادية [كيف تُكافئ الجدارة ونحمي الدولة من الابتزاز الوظيفي؟] .....	161
المُلحق (٣٥) // الهندسة السيبرانية للقيادة العامة [كيف نصوغُ بنيةً قياديةً مُتصلةً وآمنةً وذكيةً؟] .....	164
المُلحق (٣٦) // القيادة بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري [خارطة التفاعل] .....	168
المُلحق (٣٧) // مركز العصف القيادي [كيف تُطورُ بيئةً وطنيةً للابتكار القيادي الجماعي؟] .....	171
المُلحق (٣٨) // دليل الكفاءات القيادية العراقية [من الجدارة الفردية إلى التكوين الاستراتيجي] .....	174
المُلحق (٣٩) // المنظومة الوطنية لتراكم الخبرة القيادية [كيف نُحوّلُ كُلَّ منصبٍ إلى مدرسةٍ للجيل الآتي؟] .....	178
المُلحق (٤٠) // البرنامج الوطني للتنقيب عن القادة [كيف نكتشفُ ونصنعُ القادة في باطن الدولة؟] .....	181
المُلحق (٤١) // دليل العدالة القيادية [كيف نمنعُ الظلم في التعيين والتقييم والتمكين؟] .....	185
المُلحق (٤٢) // دليل التحوّل القيادي [كيف نديرُ تغييرَ القادة من غير انهيار مؤسسي؟] .....	188
المُلحق (٤٣) // معجم المفاهيم القيادية [التأصيل الوطني للمصطلحات والمفاهيم المُستخدمة في الدليل] .....	192
المُلحق (٤٤) // منصة الذكاء القيادي العراقي [القاعدة الوطنية الشاملة للقادة الحاليين والصاعدين] .....	196
المُلحق (٤٥) // خريطة النُضج القيادي في مؤسسات الدولة [كيف نُقيّمُ نُضجَ البيئة القيادية وأفرادها؟] .....	199
المُلحق (٤٦) // القيادة الاجتماعية العامة [كيف تُبنى الثقة الشعبية في القادة وثمّ أسسُ شرعيتهم المجتمعية؟] .....	203
المُلحق (٤٧) // الجغرافيا القيادية [نحو توزيع عادل ومتوازن للقادة في فضاء الدولة] .....	206
المُلحق (٤٨) // الذكاء السياسي للقائد الإداري [كيف يفهمُ القائد الإطار العام دون أن يتورط فيه؟] .....	209
المُلحق (٤٩) // الشراكة القيادية مع القطاع الخاص [كيف ننتجُ قادةً عابرين للمؤسسات لا مُحاصرين داخلها؟] .....	213
المُلحق (٥٠) // ميثاق القائد في الدولة العراقية [وثيقة عهدٍ وطنيةٍ لأخلاق القيادة وسلوكها العام] .....	216
المُلحق (٥١) // خارطة الطريق التشريعية والتنظيمية لتفعيل الدليل القيادي الوطني في الدولة العراقية .....	219
المُلحق (٥٢) // القائد العام وإدارة علاقاته الخاصة والوظيفية [قواعد السلوك وحسن التقدير في المواقع العليا] .....	222
المُلحق (٥٣) // القائد العام وإدارة أمنه الشخصي والوقائي [من الحماية الجسدية إلى المناعة السيادية] .....	225





الملحق (٥٤): القائد الإداري العام ومصادر المعلومات والأخبار والتقارير [نحو صنع القرار المُستنير في ظل تعدد الرؤى وتشويش المشهد]	228
الملحق (٥٥): القائد العام والصراعات التنظيمية [من إدارة التجاذب إلى هندسة الانسجام الوظيفي]	231
الملحق (٥٦): المعايير الحاكمة لاختيار القائد الإداري العام	234
الملحق (٥٧): استمارة التقييم الشامل للمرشحين للقيادة الإدارية العامة في الدولة العراقية	238

## الجدول

جدول (1): سمات الرؤية	14
جدول (2): قائمة الأهداف الاستراتيجية	15
جدول (3): التدريب القيادي لجميع المستويات	21
جدول (4): الإطار الموجه لتوظيف المنهجيات	29
جدول (5): بطاقة توصيف برنامج تدريبي	31
جدول (6): معايير النجاح المؤسسية	37
جدول (7): المسار الزمني للتحوّل في منظومة التدريب القيادي	41
جدول (8): المراحل والأنشطة المقترحة	44

## الاشكال

شكل (1): مميزات الدليل	9
شكل (2): المسارات الاساسية	9
شكل (3): مكونات منظومة التدريب القيادي	17
شكل (4): ابعاد الجدارات القيادية	20
شكل (5): مستويات التدريب القيادي	20
شكل (6): المنهجيات التدريبية	25
شكل (7): الاساليب المساندة	28
شكل (8): مراحل بناء منظومة التدريب القيادي	30
شكل (9): قيادة القطاع العام في عصر التحولات	39
شكل (10): ضمانات النجاح	45



إلى أولئك الذين قادوا الدولة ببقاء الضمير،  
فصمتوا حين علّت الضوضاء،  
وأنصفوا حين كثر الهوى،  
واختاروا العراق طريقاً... لا مغنماً.

إلى كل قائد لم يستعن بجلاء، ولا مال، ولا عشيرة،  
لكنه استند إلى فكرة، ومصلحة عامة، وخوف من الله،

إلى من حملوا العراق في قلوبهم قبل أن يُوقعوا باسمه،  
وفي وجداهم قبل أن يُمسكوا بمفاتيح السلطنة،

إلى الجيل القادم من القادة الذين لم يصعدوا بعد،  
لكنهم يعدّون أنفسهم في الظل، يتعلمون، ويترنون على الوعي لا الولاء،  
والتزاهة وعلى البذل...

إلى العراق نفسه بكل ما فيه من وجه، وأمل، وعناد، وصبر،

لهدي هذا الدليل...

ليكون ميثاقاً لأخلاق القيادة، ومرقاةً لنهضة الدولة، وبصمة وفاء لهذا الوطن الذي يستحق منا كل ما نملك.

عقيل الخزعلي



## الملخص التنفيذي

يأتي هذا الدليل الوطني في إطار مشروع إصلاحي استراتيجي يهدف إلى بناء منظومة قيادية وطنية شاملة تُمكن الدولة العراقية من امتلاك قيادة عامة فاعلة، رشيدة، نزيهة، ومؤسسية. وقد تم تصميم هذا الدليل استجابةً لحاجة ماسة إلى أطر مرجعية ومعايير واضحة لتأهيل واختيار وتقييم وتوجيه القيادات العليا في مؤسسات الدولة.

يُقدّم الدليل رؤية متكاملة للقيادة العامة في الدولة العراقية، من خلال:

1. تحديد الجدارات القيادية المطلوبة،
2. بناء مسارات التطوير المهني والتدريب المتخصص،
3. توضيح معايير الاختيار والتكليف والتقييم،
4. صياغة مدونات سلوك وميثاق أخلاقي للقادة،
5. تنظيم العلاقة بين القائد والمحيط المؤسسي والاجتماعي.

ويرتكز الدليل على جملة من المرجعيات الدستورية والقانونية والتشريعية، بالإضافة إلى نماذج عالمية مقارنة، واستشراف للمتغيرات الحديثة في مجال الإدارة والحوكمة والرقمنة والقيادة التحولية.

وقد شُيّد الدليل على خمسة مداخل رئيسية:

1. مدخل الإصلاح المؤسسي والحوكمة.
2. مدخل التنمية القيادية التخصصية.
3. مدخل إدارة الأداء والأثر.
4. مدخل القيم والسلوك القيادي.
5. مدخل التكامل بين الأبعاد القانونية والإدارية والتقنية.

كما يتضمن الدليل ملاحق تنفيذية تفصيلية تتناول كل ما يتعلق ببناء وتقييم وتوجيه واحتواء وقيادة القادة، بما يشمل الأمن الشخصي، إدارة الصراعات، التفاعل مع المعلومات، العلاقات الرسمية والاجتماعية، وضبط السلوك العام.

ويمثل هذا الدليل إطاراً وطنياً احترافياً ومتكاملاً لإرساء نظام قيادة عامة حديث في الدولة العراقية، ويشكّل مرجعاً ملزماً في عمليات الإصلاح الإداري، والتنمية المؤسسية، وبناء الدولة الرشيدة.



## Executive Summary

This National Guide for Leadership Development and Governance in Iraq's Public Sector represents a strategic, reform-oriented framework aimed at building a modern, integrated, and institutionalized leadership system across all levels of the Iraqi state apparatus.

Developed in response to the growing need for clear criteria, unified standards, and transparent procedures for the selection, development, evaluation, and ethical guidance of senior public leaders, the Guide outlines a holistic approach to leadership within the state.

- It provides a comprehensive structure that includes:
- Definition of leadership competencies and strategic capabilities,
- Structured leadership development and training tracks,
- Clear criteria for leadership assignment, performance appraisal, and succession planning,
- Codes of conduct and ethical charters,
- Organizational and social relationship governance for leaders.

The Guide is grounded in:

- Iraq's constitutional and legal frameworks,
- Comparative international models (OECD, UNDP, World Bank, etc.),
- Emerging global trends in digital governance, transformative leadership, and institutional integrity.

The methodology of the Guide is built around five foundational pillars:

1. Institutional reform and public governance.
2. Professional leadership development.
3. Performance management and impact measurement.
4. Leadership ethics and behavioral alignment.
5. Legal, administrative, and technological integration.

It includes detailed operational annexes addressing leadership security, conflict management, information flows, executive communication, and leadership accountability.

This Guide serves as a national professional reference for modern leadership in Iraq, offering a vital tool for public sector reform, institutional development, and state-building efforts.





## المقدمة العلمية والتنفيذية للدليل الوطني

لقد أثبتت تجارب الدول الرائدة، أن النجاح المؤسسي لا يتحقق إلا بجودة القادة الذين يصوغون القرار، ويوجهون الأداء، ويحمون الفكرة العامة للدولة من التآكل البيروقراطي أو الانحراف السياسي.

وفي السياق العراقي، حيث تواجه الدولة تحديات مركبة في البناء، والعدالة، والاستقرار، والتنمية، والإصلاح الإداري، برزت الحاجة الملحة إلى مرجعية وطنية موحدة تعنى بصناعة القادة، وتأطير وظائفهم، وتوجيه سلوكهم، وتمكينهم وفق معايير علمية متقدمة، تستند إلى:

1. الدستور العراقي والتشريعات النافذة،
2. منظومة الخدمة العامة،
3. تجارب الدولة العراقية المتراكمة،
4. أفضل الممارسات العالمية في القيادة العامة،
5. التطورات الرقمية والمعلوماتية التي تعيد صياغة العلاقة بين القائد والمؤسسة والمجتمع.

وعليه، فإن هذا الدليل لم يُصمّم كمجموعة إجرائية تقليدية، انما صيغ ليكون:

1. إطاراً مرجعياً وطنياً لتحديد معايير القيادة في مؤسسات الدولة كافة.
2. أداة علمية وتدريبية لصقل قدرات القادة الحاليين والمحتملين.
3. منظومة حوكمة قيادية تعزز النزاهة والفعالية والتكامل الوظيفي.
4. مرتكزاً للإصلاح المؤسسي والإداري والسياسي من خلال إعادة هيكلة بُنية القيادة.

ويتميّز الدليل في نسخته هذه بما يأتي:

- أ. شمولية تغطّي جميع الأبعاد/ [الشخصية، المؤسسية، الأمنية، المعرفية، السيادية، الرقمية، والعلاقاتية].
- ب. مرونة/ ثمّكّنه من التكيّف مع اختلاف السياقات القطاعية [أمن، صحة، اقتصاد، تعليم، ... إلخ].
- ج. دقة منهجية في ربط القيادة بالمرجات بغض النظر عن المواقع.



د. إبداع غير مسبوق في إدراج الملاحق الخاصة التي تناولت موضوعات نادرة في أدبيات القيادة العامة.  
ه. قابلية للتنفيذ من خلال خرائط طريق تشريعية، وآليات تقييم وتدريب ومتابعة.

كما يُقدّم الدليل عدداً من المسارات التنفيذية المصمّمة بعناية، تشمل:

- أ. مسارات التكوين القيادي،
- ب. مسارات التدريب،
- ج. مسارات التقييم،
- د. مسارات الإصلاح التشريعي،
- ه. مسارات الشراكة المجتمعية.



وهو موجّه إلى المستويات القيادية العليا في الدولة العراقية:

من رئيس مجلس الوزراء إلى الوزراء، ومن المحافظين إلى وكلاء الوزارات، ومن رؤساء الهيئات إلى المديرين العامين.

وكل ذلك في سبيل بناء جيل قيادي عراقي جديد،

لا يقود الدولة بوصفها سلطة،

انما يرفعها بوصفها أمانة،

ويخدمها بعقل الدولة الخادمة بعيداً عن منطق الغنيمة والاستئثار.

## منهجية إعداد الدليل الوطني لبناء وتوجيه القيادة في القطاع العام في الدولة العراقية

### أولاً/ الرؤية المؤطرة للمنهجية

انطلق إعداد هذا الدليل من قناعة استراتيجية بأن إصلاح القيادة في الدولة العراقية لا يتم من خلال القرارات الفوقية أو الإجراءات الظرفية، إذ أنه يتبع من خلال هندسة معرفية وتطبيقية شاملة، تستند إلى الفهم العميق لمفهوم القيادة العامة، وسياقاتها المحلية، وتحدياتها المعاصرة.

ولذلك، اختيرت منهجية إعداد الدليل لتجمع بين:

- أ. التحليل الأكاديمي المقارن،
- ب. والتشخيص الواقعي المحلي،
- ج. والتصميم المؤسسي التطبيقي،
- د. والرؤية المستقبلية الاستشرافية.

### ثانياً/ مراحل إعداد الدليل

تم إعداد هذا الدليل عبر أربع مراحل متكاملة:

#### 1. التحليل السياقي والتشخيصي

- أ. تحليل الواقع القيادي في الدولة العراقية منذ 2003.
- ب. دراسة أسباب تعثر المنظومة القيادية في الإدارة العامة.
- ج. تشخيص الفجوات بين النصوص التشريعية والممارسة الميدانية.
- د. رصد مظاهر تسييس المناصب، وتفكك المعايير، وتداخل الصلاحيات.

#### 2. الدراسة المقارنة العالمية

مراجعة النماذج القيادية المعتمدة في دول مثل:

- أ. (سنغافورة، كندا، ألمانيا، ماليزيا، الإمارات، المغرب، جنوب إفريقيا، شيلي).

تحليل أدلة القيادات العليا في المؤسسات الدولية ( OECD, UNDP, World Bank).

- ب. استقرار الاتجاهات الحديثة في القيادة الرقمية، والقيادة التشاركية، والقيادة التحولية.

### 3. التصميم المؤسسي العراقي

مواءمة النتائج أعلاه مع:

- أ. الدستور العراقي،
- ب. قانون الخدمة المدنية،
- ج. قوانين الوزارات والهيئات،
- د. سياقات العمل الإداري،
- هـ. وثائق البرنامج الحكومي،
- و. متطلبات مجلس الخدمة العامة الاتحادي.
- ز. دمج البعد القيمي الوطني مع البعد المهني العالمي.

### 4. بناء المحتوى التشغيلي والتنفيذي

- أ. صياغة الفصول الرئيسية للدليل على أساس التدرج (من الفكرة إلى التنفيذ).
- ب. تصميم الملاحق الخاصة كأدوات مهنية مساندة للتطبيق الفعلي.
- ج. ربط كل فصل ومُلحق بمنظومة تقييم، وتدريب، وتحسين.
- د. إعداد فهرس مرجعي ومنظومة مؤشرات أداء مرتبطة بكل وظيفة قيادية.

### ثالثاً/ مصادر المعرفة والمراجع المعتمدة

استند الدليل إلى مجموعة متكاملة من المصادر، أبرزها:

#### 1. المصادر التشريعية العراقية

- أ. الدستور العراقي لعام 2005.
- ب. قانون الخدمة المدنية رقم (24) لسنة 1960 المعدل.
- ج. قوانين الوزارات والهيئات المستقلة.
- د. النظام الداخلي لمجلس الوزراء.
- هـ. قرارات مجلس الوزراء وبيانات والمنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي.

#### 2. الأدلة الدولية المعتمدة

- أ. OECD (Guidelines for Senior Public Leadership)
- ب. UNDP (Leadership Development Framework)
- ج. World Bank (Public Sector Leadership Index)
- د. Harvard Kennedy School – Public Leadership Curriculum



ه. Center for Creative Leadership – Leadership Architect Tools

و. ISO 30414 (Human Capital Reporting)

ز. United Nations Handbook on Civil Service Leadership

### 3. الدراسات الأكاديمية

- أ. المجلات المحكمة في القيادة العامة والإدارة الحكومية.
- ب. دراسات الدكتوراه والماجستير ذات الصلة بالحكومة والقيادة في الوطن العربي والعراق.

ج. الأبحاث المعاصرة في القيادة الرقمية، السلوكية، والقيمية.

د. تقارير مراكز الفكر العالمية: Brookings, Chatham House, RAND, WEF

### 4. مراجع عراقية محلية

- أ. تقارير ديوان الرقابة المالية.
- ب. منشورات وزارة التخطيط.
- ج. وقائع المؤتمرات الحكومية حول الإصلاح الإداري.
- د. مخرجات برنامج إصلاح القطاع العام المدعوم من الأمم المتحدة (Iraq-PAR).

### رابعاً/ المبادئ المنهجية الحاكمة لصياغة الدليل

1. المنهج التكاملي/ الجمع بين القانون، والإدارة، والسلوك، والسياسة، والتقنية.
2. المنهج البنيوي التحليلي/ فهم القيادة من منظور هيكلي وسياقي.
3. المنهج المقارن/ مواءمة وتكييف أفضل الممارسات لا نسخها.
4. المنهج التطبيقي التنفيذي/ كل فصل ينتهي بإجراءات قابلة للقياس والتنفيذ.
5. المنهج الاستشراقي/ استباق المتغيرات وتضمين أدوات التحسين المستقبلي.

### خامساً/ أدوات التحقق وضبط الجودة في الإعداد

1. مراجعة داخلية مستمرة لمطابقة النصوص مع التشريعات النافذة.
2. مراجعة لغوية ونحوية وأسلوبية دقيقة لتوحيد الخطاب المؤسسي.
3. مقارنة كل ملحق بنماذج عالمية لضمان الأصالة والابتكار.
4. اختبار قابلية التنفيذ الفعلي من خلال سيناريوهات واقعية في المؤسسات العراقية.
5. صياغة مؤشرات تقييم لكل عنصر من عناصر الدليل.

وبهذا، فإن هذا الدليل لا يُمثل فقط وثيقة وطنية تنظيمية، إنما يعكس رؤية علمية عميقة، وبناءً مؤسسياً راشداً، واستجابةً منهجيةً دقيقة لاحتياجات العراق في زمن الإصلاح والتحول.

## تفاصيل الدليل الوطني للتدريب القيادي العام

### ١. الرؤية العامة للدليل

#### ١-١. تعريف الرؤية

ثعبر "الرؤية العامة" لهذا الدليل عن المقصد السيادي والنهضوي الأشمل الذي تسعى الدولة العراقية إلى تحقيقه عبر بناء منظومة وطنية للتدريب القيادي، تكون بمثابة العمود الفقري لإعادة صياغة البنية القيادية في القطاع العام، من خلال تأصيل فكري، وتأطير منهجي، وتنفيذ احترافي، وتقييم مؤسسي، وتحسين مستدام.

#### ١-٢. الصياغة الرسمية للرؤية

"بناء منظومة وطنية عراقية متكاملة ومؤسسية للتدريب القيادي في القطاع العام، تركز على المعايير الحديثة في الجودة والاعتماد، وتتسق مع التشريعات الوطنية، وتنتج قيادات حكومية ذكية، مبتكرة، قادرة على قيادة التحول المؤسسي، وتعزيز الحوكمة، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة"

#### ١-٣. الأسس التي تنبثق منها الرؤية

- أ. الدستور العراقي/ لا سيما المواد التي تكرس مبادئ الحوكمة، والكفاءة، والمساءلة، والخدمة العامة.
- ب. الرؤية الوطنية للتنمية المستدامة/ وخاصة ما يتعلق بركيزتي "الحوكمة الرشيدة" و"التحول المؤسسي".
- ج. الأزمات الإدارية والتحديات القيادية الحالية/ التي أثبتت الحاجة إلى قادة مؤهلين معرفيًا وعمليًا وسلوكيًا.
- د. التحولات العالمية في القيادة الحكومية/ من القيادة الوظيفية إلى القيادة الاستراتيجية الابتكارية.
- هـ. تجارب الدول الناجحة/ مثل سنغافورة، والإمارات، وكندا، وكوريا الجنوبية، التي استندت إلى منظومات تدريب قيادية وطنية.

## ١-٤. سمات الرؤية

ت	السمّة	الوصف
أ.	وطنية	تنبع من احتياجات الدولة العراقية وتستجيب لواقعها.
ب.	تشاركية	تتكامل فيها جهود الدولة والمجتمع والمؤسسات الأكاديمية.
ج.	ذكّية رقمية	ثوّف أحدث ما أنتجته التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي
د.	مرنة ومركبة	تتسع لتنوّع الفئات القيادية والتخصصات الوظيفية.
هـ.	مستدامة	قابلة للتّحديث، وقائمة على التغذية الراجعة والتحسين المستمر.
و.	مُأسّسة	لا تعتمد على المبادرات المؤقتة، كونها تُبنى داخل هيكل الدولة الرسمي
ز.	مؤثّرة	تفضي إلى مخرجات قيادية قادرة على إحداث الأثر في الواقع المؤسسي.

جدول (1): سمات الرؤية

## ١-٥. النتائج الاستراتيجية المأمولة من الرؤية

- أ. تكوين قاعدة قيادية وطنية واثقة ومؤهلة لقيادة مفاصل الدولة الحيوية.
- ب. تقليص الفجوة بين الخطاب الإداري والممارسة التنفيذية.
- ج. تحقيق السيادة المؤسسية للدولة عبر كفاءات قيادة وطنية (لا تُستورد ولا تُرتجل).
- د. إدماج الجيل الجديد في مشروع قيادة الدولة بمنهجية واضحة.
- هـ. ضمان الانتقال من (الشخصنة) إلى (المؤسسية) في القرار القيادي.

## ٢. الأهداف الاستراتيجية للدليل

### ٢-١. تعريف الأهداف الاستراتيجية

تمثل الأهداف الاستراتيجية الاتجاهات الكلية الكبرى التي يُراد للدليل أن يُحققها بوصفه إطاراً تأسيسياً لبناء، وتفعيل، وحوكمة، وتطوير منظومة التدريب القيادي في القطاع العام العراقي. وهي تعكس ما يجب أن يتحقق على مستوى الدولة، والمؤسسات، والأفراد من أثر استراتيجي شامل ناتج عن تفعيل هذا الدليل وفق معاييرهِ ومتطلباتهِ.

## ٢-٢. قائمة الأهداف الاستراتيجية

الوصف	الهدف الاستراتيجي	التسلسل
بما يضمن الانتقال من الفوضى التدريبية إلى البنية المؤسسية المنهجية، ويوفر للدولة إطاراً موحداً للتخطيط والتنفيذ والتقييم.	إرساء مرجعية وطنية شاملة لمنظومة التدريب القيادي.	الهدف الأول
يشمل جدارات الفكر الاستراتيجي، والقيادة التغييرية، والإدارة التحولية، والتواصل الفعال، والمواطنة المؤسسية، ويصبح شرطاً للترقية والتعيين في المناصب العليا.	بناء نظام وطني متكامل للجدارات القيادية الحكومية.	الهدف الثاني
تمتد من القيادات الناشئة حتى القيادة السيادية، وتغطي مختلف مراحل النضج القيادي عبر برامج تأسيسية، وتمكينية، وتخصصية، وتحويلية.	تصميم وتنفيذ مسارات تدريبية تراكمية ذات أثر عملي	الهدف الثالث
من خلال إدماج أدوات الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والتقييم الذكي، في صميم العملية التدريبية.	مواءمة التدريب القيادي مع التحول الرقمي والحوكمة والاستدامة	الهدف الرابع
تشمل مؤشرات كمية ونوعية، وأدوات رقمية لقياس مردود التدريب على مستوى السلوك القيادي والأثر المؤسسي العام.	تطوير منظومة تقييم ومتابعة لأثر التدريب على الأداء المؤسسي.	الهدف الخامس
بما يشمل تخصيص موازنات، وتضمين التدريب ضمن مؤشرات الأداء الحكومي، وربط الترقيات به قانوناً.	ضمان استدامة التدريب القيادي من خلال التشريعات والسياسات الوطنية	الهدف السادس
تضم قادة مؤهلين، ومدربين محترفين، ومؤسسات أكاديمية، ومراكز بحثية، وجهات دولية داعمة، ضمن منظومة تفاعلية تعاونية.	بناء شبكة وطنية متكاملة للقيادة الحكومية الرشيدة.	الهدف السابع

جدول (2): قائمة الأهداف الاستراتيجية



## ٣-٢. الجدوى الوطنية من تحقيق الأهداف

- أ. نقل القطاع العام من عقلية الإدارة إلى ثقافة القيادة.
- ب. إعادة الاعتبار للوظيفة العامة بوصفها مسارًا للتميز القيادي.
- ج. تحصين الدولة ضد الارتجال والشلل الإداري عبر قيادة مؤهلة.
- د. إنتاج سياسات أكثر واقعية وتأثيرًا بفعل فهم قادة الدولة لأدوات التخطيط الاستراتيجي.
- هـ. تحقيق شرط الحوكمة الفعالة من خلال مساءلة القادة وفق معايير أداء واضحة ومدرّبة.

## ٣-٤. التزامن مع الأجندات الوطنية والدولية

- أ. رؤية العراق 2030 للتنمية المستدامة.
- ب. استراتيجية الإصلاح الإداري.
- ج. التزامات العراق ضمن اتفاقيات الأمم المتحدة للتنمية والمؤسسات الشفافة (SDG 16).
- د. المعايير الدولية للقيادة الحكومية (OECD – UNDP – ILA – ISO 21001).

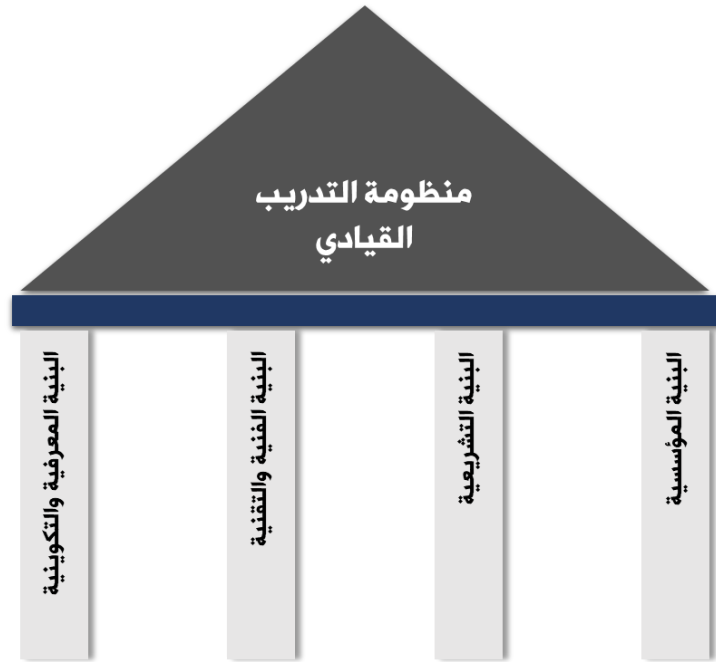
## ٣. المكونات البنيوية لمنظومة التدريب القيادي في القطاع العام العراقي

### ٣-١. تمهيد تعريفي

تتكوّن المنظومة الوطنية للتدريب القيادي من بنية شاملة ومتكاملة تُشكّل الإطار المؤسسي والتشريعي والفني الذي يضمن تحويل التدريب من ممارسة إجرائية إلى مشروع وطني قيادي ذي طابع استراتيجي، يعمل وفق معايير محددة، وسياقات واضحة، وأدوات قابلة للتنفيذ والتقييم والتحسين.

وتقوم هذه المنظومة على أربعة مكونات بنيوية كبرى:

- ❖ البنية المؤسسية الحاكمة
- ❖ البنية التشريعية والتنظيمية
- ❖ البنية الفنية والتقنية



شكل (3): مكونات منظومة التدريب القيادي

المصدر/المؤلف

### ٢-٣. البنية المؤسسية الحاكمة

#### ١-٢-٣. الفريق الوطني للقيادة الحكومية

- أ. جهة عليا تشارك بها مسؤولية رسم السياسة العامة لمنظومة التدريب القيادي، ويرتبط برئيس مجلس الوزراء
- ب. يُؤلف بقرار من رئيس مجلس الوزراء، يكون برئاسة مستشار رئيس مجلس الوزراء للتنمية الادارية ويضم ممثلين عن، ومجلس الخدمة العامة الاتحادي، ومعهد إعداد القادة والامانة العامة لمجلس الوزراء، والمدير العام للمركز الوطني للتطوير الاداري وتقنيات المعلومات/ وزارة التخطيط.

#### ج. مهامها

- ✓ وضع السياسات العامة وخطط التطوير القيادي.
- ✓ صياغة آليات اعتماد المناهج والمدربين والبرامج.
- ✓ التقييم السنوي لأثر التدريب على مستوى الدولة.
- ✓ أي مهام يكلفه رئيس مجلس الوزراء في حدود اختصاص الفريق.

✓ لرئيس الفريق تأليف لجان فرعية من موظفي الدولة لاداء مهامه، وله صلاحية مخاطبة الجهات المعنية مباشرة.

### ٣-٢-٢. المعهد الوطني لإعداد وتأهيل القيادات الحكومية (معهد اعداد وتأهيل القادة حالياً)

- أ. يرتبط بالامانة العامة لمجلس الوزراء، ويُنفذ قرارات الفريق الوطني و يعتبر بمثابة السكرتارية العليا له.
- ب. يُشرف على بناء المحتوى، وتنفيذ البرامج، وتطوير أدوات التقييم.
- ج. يضم وحدات متخصصة اهمها/ [وحدة المناهج، وحدة التقنية، وحدة قياس الأثر، وحدة الجدارات القيادية، وحدة الابتكار والاستشراف].
- د. يرأس المعهد الوطني موظف حكومي بدرجة مدير عام.

### ٣-٢-٣. وحدات تدريب قيادية داخل المؤسسات الحكومية

- أ. يتم إنشاء وحدة تدريب قيادي في كل وزارة ومحافظة وهيئة مستقلة.
- ب. ترتبط اداريا بالجهة المذكورة في (أ) آنفة الذكر، وفنيا بالمعهد الوطني وتخضع لإشرافه وتقييمه.

### ٣-٣. البنية التشريعية والتنظيمية

#### ٣-٣-١. الإطار القانوني للتدريب القيادي

يُستصدر قانون خاص أو يُعدّل قانون الخدمة العامة ليشمل:

- أ. إلزامية التدريب القيادي للتدرّج الوظيفي.
- ب. اعتماد المعايير الوطنية للجدارات القيادية.
- ج. ربط التقييمات والترقيات والوظائف القيادية بإتمام المسارات التدريبية.

#### ٣-٣-٢. التعليمات التنظيمية

تتضمن أدلة إجرائية موحّدة تصدر من المعهد الوطني بعد اقرارها من الفريق الوطني للقيادة الحكومية، وتشمل:

- أ. شروط اختيار المشاركين والمدربين.

ب. أطر التقييم والتقويم.

ج. معايير الاعتماد المؤسسي للبرامج.

### ٣-٣-٣. التشريعات الداعمة

يجب تحديث قوانين الخدمة المدنية، والإصلاح الإداري، والتخطيط العام، ومكافحة الفساد، لتكون منسجمة مع مخرجات التدريب القيادي وتوصياته.

### ٣-٤-٣. البنية الفنية والتقنية

#### ٣-٤-٣.١. المنصات الرقمية الوطنية للتدريب القيادي

❖ نظام تعلم إلكتروني موحد (National Leadership LMS) /يحتوي على:

أ. ملفات المسارات التدريبية.

ب. المحتوى الرقمي التفاعلي.

ج. تقييمات (قبل/بعد) التدريب.

د. تحليل الأداء الذكي باستخدام الذكاء الاصطناعي.

#### ٣-٤-٣.٢. أدوات التقييم والتحليل

أ. أدوات قياس القدرات القيادية (360 Behavioral Assessment, Simulations).

ب. منصات ملاحظة السلوك القيادي في بيئات واقعية.

ج. اختبارات ذكاء قيادي تكيفية (Adaptive Leadership Tests).

د. سجل إلكتروني لرحلة المتدرب (Leadership Passport).

#### ٣-٤-٣.٣. التقنيات التكميلية

أ. الواقع الافتراضي (VR) لمحاكاة الأزمات وصنع القرار.

ب. الذكاء الاصطناعي لتخصيص المسارات التدريبية.

ج. نظم إدارة الأداء لربط نتائج التدريب بالتحسن المؤسسي.

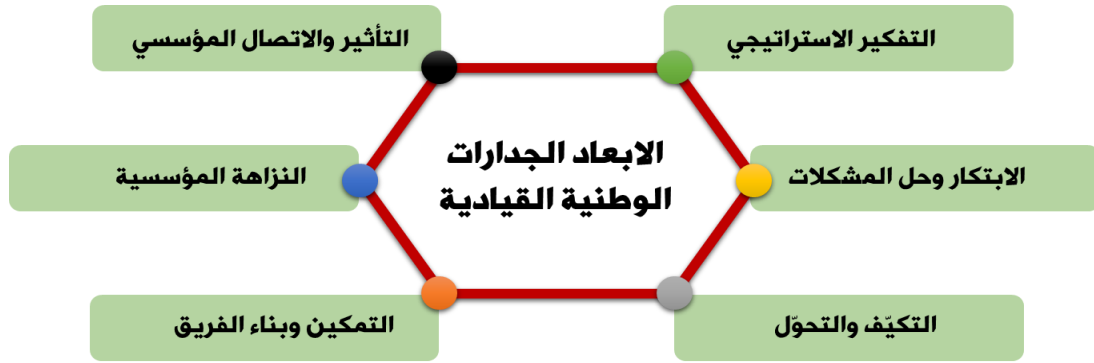


### ٣-٥. البنية المعرفية والتكوينية

#### ٣-٥-١. الجدارات القيادية الوطنية

صياغة إطار وطني موحد يشمل ستة أبعاد:

- الرؤية والفكر الاستراتيجي
- التأثير والاتصال المؤسسي
- النزاهة والمواطنة المؤسسية
- التمكين وبناء الفريق
- التكيف والتحول في بيئات معقدة
- الابتكار وحل المشكلات الكبرى

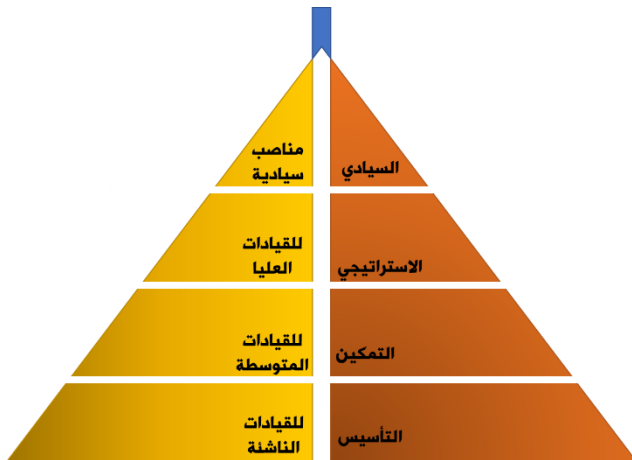


شكل (4): ابعاد الجدارات القيادية  
المصدر/المؤلف

#### ٣-٥-٢. المصفوفة التدريبية القيادية

بناء وحدات تدريبية متعددة المستويات:

- مستوى تأسيسي – للقيادات الناشئة
- مستوى تمكيني – للقيادات المتوسطة
- مستوى استراتيجي – للقيادات العليا
- مستوى سيادي – للمناصب العليا في الدولة



شكل (5): مستويات التدريب القيادي  
المصدر/المؤلف

### ٣-٥-٣. بنك المحتوى التدريبي الوطني

مكتبة إلكترونية تضم محتوى موثوق ومُراجع يشمل:

- أ. كتيّبات قيادية
- ب. فيديوهات تفاعلية
- ج. سيناريوهات قرارات
- د. دراسات حالة محلية ودولية

### ٤. المتطلّبات والمعايير الوطنيّة للتدريب القيادي

#### ٤-١. التمهيد المفاهيمي

لا يُمكن بناء منظومة تدريب قيادي فاعلة دون تحديد مجموعة صارمة ومنسجمة من المتطلبات والمعايير، تُنظّم مختلف أبعاد المنظومة، وتحدّد شروط المشاركة، وتوجّه المحتوى والأساليب، وتضبط جودة التنفيذ والتقييم. وتشتق هذه المتطلبات من الواقع الإداري العراقي، والتجارب الدولية الرائدة، والمعايير العالمية للاعتماد، وأهداف التنمية المستدامة، والرؤية السيادية للدولة.

#### ٤-٢. تصنيف المتطلّبات والمعايير

تنقسم إلى خمس فئات رئيسية، لكل منها أطر ومعايير خاصة:

#### ٤-٢-١. المتطلّبات البشريّة

##### أ. الفئات المستهدفة

يجب أن يشمل التدريب القيادي جميع المستويات التالية:

ت	المستوى القيادي	الوظيفية
1.	القيادات الناشئة	(رؤساء الأقسام والمديريات، وفرق العمل الوطنية الدائمة).
2.	القيادات المتوسطة	(المديرون العامون، المستشارون).
3.	القيادات العليا	(الوكلاء، المحافظون، رؤساء الهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة) ومن هو بدرجة وكيل.
4.	القيادات السيادية	(الوزراء، ومن هم بدرجتهم، رؤساء الاقاليم).

جدول (3): التدريب القيادي جميع المستويات

## ب. شروط المشاركة

- ✓ التفرّغ أثناء التدريب.
- ✓ اجتياز تقييم أولي للجدارات.
- ✓ الالتزام بالتدرّج في المسارات المحددة ووفق الجدول الزمني الوطني.

## ج. مؤهلات المدربين

- ✓ شهادة أكاديمية في القيادة أو الإدارة العامة أو ما يعادلها.
- ✓ خبرة عملية لا تقل عن ٧ سنوات في المناصب القيادية أو التدريب.
- ✓ اعتماد وطني من الفريق الوطني للقيادة الحكومية.

## ٤-٢-٢. المتطلبات المنهجية والمعرفية

### أ. إطار الجدارات القيادية الوطنية

فضلاً عن المجالات الرئيسية الحيوية، فإنه يستوجب أن يشمل التدريب تطوير ستة مجالات

أساسية:

- ✓ القيادة بالرؤية والفكر الاستراتيجي
- ✓ الاتصال المؤثر وبناء التوافق
- ✓ النزاهة والحوكمة والمساءلة
- ✓ إدارة التغيير والتكيف في البيئات المعقدة والذكية
- ✓ بناء الفرق والتحفيز المؤسسي
- ✓ الابتكار وصناعة القرار في ظلّ الضبابية

### ب. المصفوفة التدريبية

- ✓ تقتضي أن تتضمن برامج تأسيسية، وتخصصية، وتحولية، وميدانية.
- ✓ تُقسّم البرامج إلى وحدات تدريبية (Modules) تستند إلى التدرّج (وعي ، معرفة، مهارة، تطبيق، تأثير).

### ج. المعايير التربوية

- ✓ تطبيق معايير التصميم التعليمي البالغ (Instructional Design).
- ✓ التنوع بين التعلم القائم على (التجربة، والمشكلة، والمحاكاة).

### ٤-٢-٣. المتطلبات الإجرائية والتنظيمية

#### أ. الدورة التدريبية الواحدة يجب أن تتضمن:

- ✓ خطة زمنية واضحة (قبل/أثناء/بعد).
- ✓ أهداف قابلة للقياس.
- ✓ أدوات تقييم قبلي وبعدي.
- ✓ سيناريو تطبيقي واقعي (Case/Simulation).

#### ب. معايير تنظيم الجلسات

- ✓ ألا يقل عدد ساعات كل برنامج عن ٢٤ ساعة تدريبية فعلية.
- ✓ نسبة التفاعل لا تقل عن ٥٠٪ من وقت التدريب.
- ✓ إدماج الواقع العراقي في المحتوى والحالات التطبيقية.

### ٤-٢-٤. المتطلبات التقنية والرقمية

#### أ. بنية تحتية رقمية وطنية للتدريب القيادي تشمل:

- ✓ منصة تفاعلية موحدة بإشراف حكومي.
- ✓ ملفات تعريفية رقمية لكل متدرب ومدرب.
- ✓ تقييم أداء فوري باستخدام الذكاء الاصطناعي.
- ✓ تقارير دورية ترفع إلى الجهات المعنية بالأداء المؤسسي.

#### ب. المعايير التقنية للمنصات

- ✓ توافق مع معايير ISO 21001 (أنظمة إدارة التعليم)، أو أي معايير جديدة يتم استحداثها.
- ✓ إمكانية التعلم التكيفي (Adaptive Learning).

✓ إمكانية الربط مع قاعدة بيانات الموارد البشرية الوطنية.

#### ٤-٢-٥. المتطلبات التقييمية والمعايير الرقابية

##### أ. أدوات التقييم القيادي

- ✓ التقييم الذاتي والسلوكي.
- ✓ التقييم الجماعي التعاوني.
- ✓ التقييم من الزملاء والمستفيدين.
- ✓ التقييم من المدرب والمشرف المؤسسي.

##### ب. معايير الجودة

يجب أن تتوافق مع مؤشرات الاعتماد القيادي العالمي مثل:

- ✓ International Leadership Association (ILA)
- ✓ European Foundation for Quality Management (EFQM)
- ✓ United Nations Leadership Framework

##### ج. المتابعة والتحسين

- ✓ وجود تقارير متابعة بعد التدريب لفترة لا تقل عن ٦ أشهر.
- ✓ مراجعة دورية سنوية للمحتوى والأساليب والمدربين.
- ✓ اعتماد نظام شكاوى وتغذية راجعة شفاف وفعال.

#### ٤-٣. ضوابط الاعتماد والالتزام الوطني

- أ. يُمنع تنفيذ أي برنامج تدريبي قيادي خارج إطار المعايير أعلاه دون اعتماد رسمي من "الفريق الوطني للقيادة الحكومية".
- ب. تُعتبر هذه المعايير ملزمة لجميع المؤسسات الحكومية في الدولة العراقية.
- ج. يُدرج مدى الالتزام بالمعايير ضمن تقارير الأداء السنوي للوزارات والمحافظات.

#### ٥. المنهجيات والأساليب المعتمدة في التدريب القيادي

##### ٥-١. التمهيد التحليلي

تمثل المنهجيات والأساليب التدريبية قلب منظومة التدريب القيادي، إذ تُحدّد الطريقة التي يُبنى بها وعي القائد، وتُصاغ بها مهاراته، ويُختبر من خلالها سلوكه، وتُعالج بها مواقف قيادته في الواقع. ومن ثم، فإنّ اختيار المنهجيات يمثل قراراً إدارياً وتقنياً فضلاً عن كونه قراراً استراتيجياً تربوياً وفلسفياً يعكس طبيعة الدولة، ويُسهم في صناعة طرازها القيادي الخاص بها.

ولذلك، يعتمد هذا الدليل على أحدث المقاربات التجريبية والتطبيقية والتفاعلية المتقدمة، مستلهماً نماذج عالمية ( OECD, UNDP, Harvard Kennedy School, Singapore Civil Service College ) ومعززاً لها بالخصوصية العراقية والاحتياج السيادي الوطني.

## ٥-٢. التصنيف العام للمنهجيات المعتمدة



شكل (٦): المنهجيات التدريبية  
المصدر/المؤلف

تنقسم المنهجيات التدريبية إلى أربع فئات مترابطة:

- أ. منهجيات التعلم بالخبرة والتجريب
- ب. منهجيات التعلم التحولي والاستباقي
- ج. منهجيات التعلم التشاركي التفاعلي
- د. منهجيات التعلم المدعوم بالرقمية والذكاء الاصطناعي

## ٥-٣. المنهجيات التفصيلية

### ٥-٣-١. التعلم القائم على الخبرة (Experiential Learning)

- أ. يقوم على تصميم تجارب قيادية واقعية داخل بيئة التدريب.
- ب. يُنفَّذ من خلال:
  - ✓ مشاريع قيادية حية داخل مؤسسات الدولة.
  - ✓ لجان اتخاذ قرار افتراضية تحاكي الأزمات الوطنية.
  - ✓ رحلات ميدانية تحليلية إلى وزارات ومؤسسات فاعلة.

### ٥-٣-٢. التعلم القائم على السيناريو (Scenario-based Learning)

- أ. بناء مواقف متقدمة تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية ضمن ظروف غير مكتملة أو غامضة.



ب. يُستخدم في:

- ✓ تدريب القيادات على إدارة الأزمات.
- ✓ مواجهة التحديات العابرة للقطاعات (Cross-sectoral Challenges).
- ✓ استشراف السياسات العامة وصياغة البدائل.

#### ٣-٣-٥. مختبرات القيادة التحويلية (Transformational Leadership Labs)

- أ. بيئة تفاعلية تعاونية يقود فيها المتدربون مشاريع تغيير حقيقية.
- ب. يُوظَّف فيها تحليل البيانات، والاستشراف، والتصميم المنظومي.
- ج. تركّز على:
- ✓ صياغة رؤى مؤسسية مبتكرة.
- ✓ اقتراح إصلاحات إدارية فعلية.
- ✓ بناء فرق قيادية متعددة الاختصاصات.

#### ٤-٣-٥. التعلم من خلال المحاكاة (Simulation-based Training)

- أ. محاكاة دور القائد في ظروف واقعية.
- ب. يُوظَّف تقنيات:
- ✓ الألعاب الاستراتيجية.
- ✓ الجداول التفاعلية.
- ✓ نماذج صنع القرار متعدد الأبعاد.

#### ٥-٣-٥. التعلم القائم على حل المشكلات الكبرى (Problem-Based Learning)

- أ. يُقدَّم للمتدربين تحدٍّ وطني أو مؤسسي، ويطلب منهم تطوير حلول تحليلية تنفيذية.
- ب. ينمّي:
- ✓ التفكير المنظومي.
- ✓ التحليل السياسي والإداري.
- ✓ دمج المعرفة مع الممارسة.

**٥-٣-٦. التعلّم التشاركي والقيادة الجماعية ( Collaborative Learning & Collective Leadership )**

تدريبات جماعية مبنية على:

- أ. تحليل تجارب الزملاء.
- ب. المشاركة في اتخاذ القرار.
- ج. قيادة النقاش الجماعي الاستراتيجي.
- د. يُوظف في بناء ثقافة الفريق القيادي وتجاوز عقلية القائد الفرد.

**٥-٤. الأساليب المساندة للمنهجيات**

**٥-٤-١. دراسة الحالات (Case Study Method)**

- أ. استخدام تجارب عراقية أو دولية واقعية تُحلّل بأدوات علمية.
- ب. تُستخلص منها دروس قيادية مرتبطة بالواقع المحلي.

**٥-٤-٢. العصف القيادي المركز (Focused Leadership Brainstorming)**

ورشات قصيرة ومكثفة تستهدف توليد حلول إبداعية لمشكلة محددة ضمن وقت محدود.

**٥-٤-٣. مسرح القيادة (Leadership Theatre)**

- أ. تقنية أدائية تعليمية يتم فيها تمثيل مواقف قيادية أمام المتدربين.
- ب. تُستخدم لتحفيز الإدراك العاطفي والسلوكي للمواقف القيادية.

**٥-٤-٤. الواقع الافتراضي والمعزز (VR/AR)**

- أ. بيئات افتراضية يُختبر فيها القادة في مواقف حساسة أو معقدة.
- ب. يُدمج بها تحليل البيانات، والاستجابة في الوقت الحقيقي، والتفاعل مع شخصيات افتراضية.



شكل (7): الاساليب المساندة  
المصدر/المؤلف

## ٥-٥. التعلّم المدعوم بالذكاء الاصطناعي (AI-enabled Adaptive Learning)

أ. منصات تكيّفية توفر محتوى تدريبياً مخصصاً بناءً على:

- ✓ أداء المتدرّب السابق.
- ✓ نتائج التقييم المرحلي.
- ✓ ميول التعلّم والاستيعاب.

ب. يوفر أدوات مثل:

- ✓ مرافق قيادي رقمي (AI Leadership Coach).
- ✓ تحليل نقاط القوة والضعف لحظياً.
- ✓ توصيات تدريبية فردية مستندة للبيانات.

## ٦-٥. الإطار الموجّه لتوظيف المنهجيات

أدوات مساندة	المنهجيات الأساسية	الفئة القيادية
دراسة الحالة + العصف	التعلم القائم على الخبرة + المشكلات	1. القيادات الناشئة
مختبرات القيادة + التعليم التشاركي	المحاكاة + السيناريوهات	2. القيادات المتوسطة
تحليل السياسات + تقييم الاستباق	مختبرات التحول + VR+PBL	3. القيادات العليا
مسرح القيادة + الذكاء الاصطناعي	التوجيه الاستراتيجي + الألعاب الكبرى	4. القيادات السيادية

جدول (4): الإطار الموجّه لتوظيف المنهجيات

## ٧-٥. الضوابط النوعية لتطبيق المنهجيات

- يُشترط أن يكون لكل منهجية:
- أهداف واضحة ومحددة النتائج.
- أدوات تقييم للأثر الميداني.
- تكامل مع الإطار الوطني للجداريات.
- ثراجع وتحديث المنهجيات كل عامين على الأقل وفق التغذية الراجعة والتطورات العالمية.

## ٦. المراحل الإجرائية لبناء وتطبيق المنظومة الوطنية للتدريب القيادي في القطاع العام

### ١-٦. المدخل التأسيسي

لا يتمُّ بناءُ منظومةٍ وطنيةٍ للتدريب القيادي دفعةً واحدة، إذ إنه يتراكم عبر مراحل متسلسلة منهجية، متكاملة، ومتراصة تراعي من جهة طبيعة الدولة العراقية وواقعها المؤسسي، ومن جهة أخرى تستند إلى نماذج بناء النظم القيادية العالمية (Systemic Leadership Development Models).

تقسّم هذه المراحل إلى أربع محطات كبرى:

#### أ. مرحلة التأسيس

- ب. مرحلة التصميم
- ج. مرحلة الإطلاق والتشغيل
- د. مرحلة التقييم والتحسين



شكل (8): مراحل بناء منظومة التدريب القيادي  
المصدر/المؤلف

## ٦-٢. المرحلة الأولى/ التأسيس

### ٦-٢-١. الغايات الأساسية

- أ. تشخيص الواقع الوطني القيادي والإداري.
- ب. حصر الفجوات في القدرات القيادية.
- ج. بناء الرؤية والسياسة العامة للمنظومة.

### ٦-٢-٢. الإجراءات التفصيلية

إعداد دراسة تشخيصية وطنية عن القيادة الحكومية (Leadership Audit).

## ٧. أدوات التنفيذ والسياقات التطبيقية لمنظومة التدريب القيادي

### ٧-١. التمهيد المفاهيمي

لضمان أن تكون المنظومة الوطنية للتدريب القيادي فعّالة وقابلة للتطبيق في الواقع الحكومي العراقي، لا بد من تزويدها بمجموعة أدوات تنفيذية متكاملة، ومصممة بعناية، لترجم المبادئ والمراحل والمنهجيات إلى واقع عملي يُمكن قياسه وتحسينه.

كما يجب أن تكون هذه الأدوات قابلة للتكيف مع مختلف السياقات المؤسسية والإدارية في الدولة العراقية، سواءً في الوزارات، أو المحافظات، أو الهيئات المستقلة، أو حتى الإدارات المحلية.

## ٧-٢. التصنيف العام لأدوات التنفيذ

تنقسم الأدوات إلى سبع مجموعات تكاملية:

- أ. أدوات التخطيط والتصميم
- ب. أدوات اختيار المشاركين والمدربين
- ج. أدوات التنفيذ الميداني
- د. أدوات التقييم المرحلي والنهائي
- هـ. أدوات التوثيق والتحليل
- و. أدوات التحفيز والحوافز
- ز. أدوات التطوير والتحسين المستمر

## ٧-٣. أدوات التخطيط والتصميم

### ٧-٣-١. بطاقة توصيف البرنامج القيادي

تستخدم لتصميم كل برنامج تدريبي وتشمل:

ت	الموضوع	الشرح
1.	الأهداف	
2.	المحتوى	
3.	المنهجيات	
4.	المخرجات	
5.	مدة التنفيذ	
6.	الفئة المستهدفة	

جدول (5): بطاقة توصيف برنامج تدريبي

## ٧-٣-٢. مصفوفة الجدارات القيادية الوطنية

✓ أداة مرجعية تُحدّد المهارات والسلوكيات المطلوبة لكل مستوى قيادي، وتستخدم لتصميم المحتوى وتحديد المؤشرات.

### ٣-٣-٧. جدول خارطة التدريب السنوية

✓ يشمل البرامج المزمع تنفيذها سنوياً على مستوى الدولة، موزعة بحسب القطاعات والمستويات الوظيفية.

### ٤-٧. أدوات اختيار المشاركين والمدربين

#### ١-٤-٧. بطاقة تصنيف المتدرب القيادي

✓ تشمل معايير الجدارة القيادية الأولية، وتحليل التقييم القبلي.

### ٢-٤-٧. استمارة تقييم السيرة الذاتية القيادية

✓ أداة لفحص خلفية المرشح، خبراته، مساهماته في المؤسسات، قدراته التحليلية والسلوكية.

### ٣-٤-٧. معايير اعتماد المدربين

✓ نظام تصنيف للمدربين بناءً على الشهادات، الخبرات، القدرة على التفاعل، والأداء السابق.

### ٥-٧. أدوات التنفيذ الميداني

### ١-٥-٧. منصة القيادة الرقمية الوطنية (LMS الوطنية)

✓ تتيح للمشاركين الوصول إلى المحتوى، أداء التمارين، إجراء التقييمات، والتواصل مع المدربين.

### ٢-٥-٧. دليل المدرب القيادي

✓ وثيقة تشغيلية لكل جلسة تدريبية تشمل: الأهداف، جدول الزمن، التقنيات، أدوات التفاعل، المخرجات، طرق التقييم.

### ٣-٥-٧. حقيبة التمارين التطبيقية

✓ مجموعة أدوات وأنشطة تُستخدم في المحاكاة، الألعاب القيادية، دراسات الحالة، وورشات الحلول.

## ٦-٧. أدوات التقييم المرحلي والنهائي

### ١-٦-٧. بطاقة تقييم الأداء خلال التدريب

✓ تتابع سلوك المتدرب داخل بيئة التدريب، مدى تفاعله، أدائه الجماعي، قابليته للتعلم والتطور.

### ٢-٦-٧. أداة التقييم بعدي (Post-Assessment Tool)

✓ تُستخدم بعد انتهاء البرنامج لقياس مدى تطور الجدارات والسلوكيات.

### ٣-٦-٧. أداة تقييم الأثر المؤسسي للتدريب (Institutional Impact Tracker)

✓ تقيس مدى انعكاس التدريب على مؤشرات الأداء في المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب.

## ٧-٧. أدوات التوثيق والتحليل

### ١-٧-٧. سجل المتدرب القيادي (Leadership Passport)

✓ ملف إلكتروني يضم تاريخ تدريبه، نتائجه، تقييماته، تأهلاته القيادية المعتمدة، ويُحدث تلقائيًا.

### ٢-٧-٧. منصة البيانات التحليلية الوطنية للتدريب القيادي

✓ تُخزن فيها كل نتائج البرامج التدريبية، مؤشرات الجودة، أداء المدربين، وتُستخدم لصناعة القرار.

## ٨-٧. أدوات التحفيز والحوافز

### ١-٨-٧. نظام المكافآت القيادية

✓ يتضمن حوافز معنوية (أوسمة، شهادات رفيعة)، ومادية (ترقيات، مشاركات دولية).

### ٢-٨-٧. بطاقة الترشيح القيادي الوطني

✓ أداة تستخدمها الجهات الحكومية لترشيح قيادات متميزة لبرامج نوعية أو جوائز وطنية.



## ٧-٩. أدوات التطوير والتحسين المستمر

### ٧-٩-١. استمارة التغذية الراجعة المتعددة المستويات

✓ تجمع ملاحظات من ((المتدرب، المدرب، المؤسسة الراعية، المراقب المستقل)).

### ٧-٩-٢. أداة مراجعة المناهج والمحتوى

✓ تستخدم دورياً لتحليل ملاءمة المواد التدريبية وتحديثها.

### ٧-٩-٣. خريطة الابتكار التدريبي (Training Innovation Map)

✓ تستخدم لرصد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى أدوات تدريب قيادي أكثر تأثيراً.

## ٧-١٠. السياقات التطبيقية المؤسسية

أ. في الوزارات الاتحادية/ تنفيذ البرامج ضمن خطط إصلاح الإدارة، بالتنسيق مع المعهد الوطني للتدريب القيادي.

ب. في المحافظات/ تنشأ وحدات تدريب قيادي محلية مرتبطة بالمعهد وتراعي السياقات اللامركزية.

ج. في الهيئات المستقلة/ تخصص برامج متخصصة مرتبطة بطبيعة العمل الفني والتنظيمي.

د. في الإدارات المحلية/ تصمم برامج مبسطة ومباشرة تعزز القيادة المحلية والتواصل المجتمعي.

## ٨. ضمانات الجودة والحوكمة والاستدامة في منظومة التدريب القيادي

### ٨-١. المدخل التأسيسي

إن بناء منظومة وطنية للتدريب القيادي لا يمكن أن يبلغ أهدافه العليا ما لم تكن مؤطرة بنظام متكامل لضمان الجودة والحوكمة، ومعرّزة برؤية استدامة متجدّرة.

فالجودة تحدّد "الصواب والتمييز"، والحوكمة تضمن "النزاهة والرقابة"، والاستدامة تضمن "الدوام والتجديد".

ولذلك، تركز هذه المنظومة على ثلاث ركائز متكاملة:

- أ. نظام ضمان الجودة (Quality Assurance System)
- ب. نظام الحوكمة المؤسسية (Governance & Integrity System)
- ج. نظام الاستدامة والتحسين المستمر (Sustainability & Continuous Improvement)

## ٨-٢. نظام ضمان الجودة

### ٨-٢-١. الأهداف

- أ. ضمان مطابقة البرامج التدريبية للمعايير العالمية والوطنية.
- ب. توحيد الجودة في كل مكونات العملية التدريبية (المحتوى، المنهج، المدرب، الأثر).

### ٨-٢-٢. آليات ضمان الجودة

- أ. تطوير "الإطار الوطني لضمان جودة التدريب القيادي"، ويشمل:
- ب. معايير تصميم البرامج
- ج. شروط تنفيذها
- د. أدوات تقييمها
- هـ. مستويات الاعتماد

### ٨-٢-٣. معايير الجودة المعتمدة

- أ. ISO 21001 / نظام إدارة المؤسسات التعليمية.
- ب. EFQM / نموذج التميز الأوروبي.
- ج. OECD Public Leadership Quality Standards
- د. المعايير العراقية الخاصة بالخدمة المدنية والتدريب العام

### ٨-٢-٤. أدوات ضمان الجودة

- أ. التقييم الثلاثي للمحتوى / (قبل - أثناء - بعد التنفيذ).
- ب. ملاحظات المراقب المستقل من الجهة الرقابية الوطنية.
- ج. استبانات رضا المتدربين والمدربين والمؤسسات.

د. الأداء القيادي المستهدفة والمتحققة (KPIs).

### ٣-٨. نظام الحوكمة المؤسسية

#### ١-٣-٨. الأهداف

- أ. تعزيز النزاهة والشفافية والعدالة في عمليات التدريب.
- ب. ضمان استقلالية التدريب عن المؤثرات السياسية أو الفئوية أو الشخصية.

#### ٢-٣-٨. المبادئ الناظمة

- أ. الفصل بين سلطة الاعتماد، والتنفيذ، والتقييم.
- ب. الرقابة المزدوجة / إشراف داخلي من الجهات التدريبية، ورقابة خارجية من أجهزة الدولة.
- ج. الإفصاح الكامل عن نتائج التدريب، والموازنات، وأداء المدربين والمتدربين.

#### ٣-٣-٨. أدوات الحوكمة

- أ. الميثاق الوطني للنزاهة القيادية/ يُوقَّع من جميع المدربين والمشاركين.
- ب. نظام التبليغ عن التجاوزات والانحرافات عبر بوابة إلكترونية مشفرة.
- ج. وحدة الرقابة القيادية العليا في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وتعد تقارير سنوية شفافة تعرض على مجلس الوزراء والبرلمان.

### ٤-٨. نظام الاستدامة والتحسين المستمر

#### ١-٤-٨. الأهداف

- أ. تحويل التدريب من مشروع إلى منظومة مستمرة ومتجددة.
- ب. ضمان المواءمة مع التحوّلات التكنولوجية والإدارية والقيادية العالمية.
- ج. ترسيخ ثقافة التعلّم مدى الحياة داخل القطاع العام.

#### ٢-٤-٨. عناصر الاستدامة

##### أ. التشريعية

- تضمين المنظومة في القوانين العراقية بشكل دائم (قانون الخدمة العامة، قانون التدريب الوطني).

#### ب.المؤسسية

- ✓ اعتماد التمويل المستدام ضمن الموازنات العامة.
- ✓ إنشاء مركز وطني دائم ومُستقل.

#### ج.التشغيلية

- ✓ استخدام نظم رقمية تُحدَّث المحتوى آلياً وفق البيانات والتحليلات.
- ✓ تجديد المواد التدريبية كل 12 شهراً.

#### د.المعرفية

- ✓ تأسيس وحدة استشراف وابتكار قيادي (Leadership Foresight & Innovation Unit).
- ✓ إقامة شراكات بحثية مستمرة مع الجامعات ومراكز الفكر.

#### ٨-٤-٣. آليات التحسين المستمر

- ✓ نظام التغذية الراجعة المتعددة المصادر (Multi-source Feedback): يُؤخذ من المتدرب، المدرب، المؤسسة، المستفيدين من الأداء القيادي.
- ✓ نظام المراجعة الدورية لكل برنامج تدريبي كل عامين كحد أقصى.
- ✓ نظام التصحيح الفوري (Real-time Corrective Action System) داخل الجلسات التدريبية باستخدام التكنولوجيا التحليلية.

#### ٨-٥. مؤشرات نجاح المنظومة وفق معايير الجودة والحوكمة والاستدامة

المؤشر الكمي	المؤشر النوعي	البُعد
نسبة 85% فأكثر	رضا المتدربين عن البرامج	1. الجودة
خلوّ من الشكاوي الجوهرية	تقارير النزاهة والشفافية	2. الحوكمة
على الاقل 70% من الإجمالي	عدد تقارير البرامج التي تم تحديثها سنوياً	3. الاستدامة
≤ 20% خلال 6 اشهر	تحسن مؤشرات الأداء بعد التدريب	4. الأثر المؤسسي

جدول (6): معايير النجاح المؤسسية

## ٩. الاستشرافات المستقبلية لمنظومة التدريب القيادي في العراق

### ٩-١. المدخل الاستراتيجي

في ظل التحوّلات العالمية المتسارعة، وتبدّل أنماط الحُكم والإدارة، لا يُمكن أن تكتفي منظومة التدريب القيادي في الدولة العراقية بالحاضر، إذ يجب عليها أن تُبنى من الأساس على قابلية (التكيف، والاستباق، والتجدّد البنوي).

فالقيادة الحكومية في القرن الحادي والعشرين ستكون قيادة في بيئة مليئة (بالتحوّلات الجيوسياسية، والتكنولوجيا التخريبية، والأزمات المعقدة، ومطالب الشعوب المتغيرة)، فضلاً عن كونها إدارة للموارد البشرية والاحداث.

### ٩-٢. أطر الاستشراف المعتمدة

يعتمد الدليل في بُعده الاستشرافي على:

- أ. التحليل التفاعلي للأنظمة المعقدة (Complex Adaptive Systems)
- ب. منهجيات السيناريوهات الاستراتيجية (Strategic Scenario Planning)
- ج. رصد التحوّلات العالمية في القيادة العامة وفق تقارير:
  - ✓ World Government Summit
  - ✓ OECD Public Leadership Futures
  - ✓ UNDP Human Development Reports
  - ✓ World Economic Forum's Future of Jobs

### ٩-٣. التوجهات المستقبلية الكبرى المؤثرة في قيادة القطاع العام

#### ٩-٣-١. التحول إلى الدولة الرقمية العميقة

- أ. استخدام الذكاء الاصطناعي في صناعة القرار الحكومي.
- ب. الحاجة إلى قادة يفهمون علم البيانات والسياسات الذكية.
- ج. التدريب على القيادة المدعومة بالخوارزميات الذي أضى ضرورة عالمية حضارية.

#### ٩-٣-٢. تصاعد الحوكمة العالمية متعددة المستويات

- أ. تداخل الصلاحيات بين المحلي والدولي، وبين العام والخاص.
- ب. بروز الحاجة إلى قادة يستطيعون العمل داخل "سياقات متداخلة" وعبر "شبكات دولية".
- ج. يقتضي من التدريب القيادي أن يُدرَّب على الدبلوماسية العامة، وحوكمة الشبكات، والعلاقات العابرة للحدود.

### ٩-٣-٣. تعقيد الأزمات والمخاطر

- أ. تغيّر نمط الأزمات من ظرفية إلى بنيوية: (تغيّر المناخ، الأمن السيبراني، الأوبئة، الانهيارات الاقتصادية).
- ب. حاجة الدولة إلى قادة "مُطَوَّعين للأزمات" وليس مجرد مديريْن لها.
- ج. استحداث مسارات تدريب خاصة بـ القيادة في الطوارئ والأزمات المركبة.

### ٩-٣-٤. الثورة في مفاهيم العمل والوظيفة

- أ. سيادة العمل الهجين، وتغيّر طبيعة الفرق والمهام والمؤسسات.
- ب. الحاجة إلى قادة يُديرون النتائج ، ويقودون الأشخاص بعيداً عن الانغلاق على الوقت والمراكز.
- ج. تطوير التدريب على "القيادة غير الهرمية" و"قيادة المهام المرنة".

### ٩-٣-٥. تصاعد أدوار المواطن والمجتمع المدني

- أ. انتقال المجتمعات من (متلقٍ للسياسات) إلى "شريك ومُقَوِّم وناقد".
- ب. التدريب يجب أن يشمل مهارات [الإنصات الاستراتيجية، و"قيادة الحوار المجتمعي"، و"الاستجابة للرقابة الشعبية"].



شكل (9): قيادة القطاع العام في عصر التحولات  
المصدر/المؤلف

#### ٩-٤. مسارات التكيّف والتحديث المستقبلي للمنظومة

##### ٩-٤-١. تطوير محتوى تدريبي مستقبلي دائم التحديث

- إنشاء وحدة "ابتكار المحتوى القيادي" داخل المعهد الوطني للقادة.
- استقدام ممارسات من دول مثل إستونيا، سنغافورة، فنلندا، الإمارات.
- مراجعة المنهجيات كل ١٢ شهراً، وربطها بأحدث الدراسات الأكاديمية.

##### ٩-٤-٢. استخدام الذكاء الاصطناعي في التصميم والتقييم

- تحليل بيانات التدريب تلقائياً لتحديث المسارات.
- توصية مسارات تدريب شخصية (Customized Learning Paths) لكل متدرّب.

##### ٩-٤-٣. تكامل التدريب القيادي مع الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي

- تضمين القيادة الرقمية ضمن برامج كل مستوى قيادي.
- تدريب القادة على العمل مع تقنيات الجيل الخامس، والحوسبة السحابية، والحوكمة الذكية.

##### ٩-٤-٤. ربط التدريب القيادي بالأداء الفعلي في الواقع الوظيفي

- تصميم أنظمة "تتبع الأثر القيادي" من لحظة التدريب إلى مخرجات القرار داخل المؤسسة.
- اعتبار نتائج التدريب عنصراً في تصنيف المؤسسات الحكومية وتصنيف المحافظات.

#### ٩-٥. رؤى مقترحة لخطّ زمني استشرافي (2025 – 2040)

المرحلة	التحوّلات المفترضة	الاستجابات التدريبية المقترحة
2025-2027	التحوّل الرقمي الإداري	مسارات القيادة الرقمية – الذكاء التحليلي
2027-2030	إدارة الازمات المركّبة	مسارات الطوارئ والاستجابة الذكية

المرحلة	التحوّلات المفترضة	الاستجابات التدريبية المقترحة
2030-2035	الحكومة الشبكية العابرة للمؤسسات	قيادة شبكية – فرق مرنة – تحالفات مؤسسية
2035-2040	القيادة التنبؤية في بيئة الـ Meta-Governance	التوجيه الاستراتيجي الذكي – القيادة الأخلاقية العالمية

جدول (7): المسار الزمني للتحوّل في منظومة التدريب القيادي

#### ٩-٦. تحوّل فلسفة التدريب من "التعليم" إلى "التمكين السيادي"

يقتضي من التدريب القيادي في العراق أن لا يُعلّم القائد كيف يُدير المؤسسة فقط، وإنما كيف يصنّع مستقبلاً للدولة].

من تدريب على المهارة — الى تدريب على "صناعة الأثر".

- أ. من قيادة الأفراد — إلى ( قيادة الأنظمة).
- ب. من الإدارة التنفيذية — إلى (التوجيه الاستراتيجي طويلا لأمد).
- ج. من برامج فصلية موسمية — إلى (منظومة تفكير قيادي دائم التعلّم).

#### ١٠. التوصيات السيادية وخارطة الطريق الوطنية لتنفيذ المنظومة المتكاملة للتدريب القيادي

##### ١٠-١. المدخل السيادي

تحتاج الدول الناهضة، ولا سيّما الخارجة من أزمات كبرى أو مراحل انتقال مؤسسي، إلى قرارات سيادية شجاعة تعيد ضبط اتجاه البوصلة القيادية للدولة.

وهذا الدليل لا يعبر عن "وثيقة إدارية" فحسب، إذ انه يمثل: مشروع دولة، وأداة نهضة مؤسسية، و"ميثاق وطني لتأهيل رأس المال القيادي" العراقي القادر على قيادة (الإصلاح، والتنمية، والسيادة).

ولتحقيق هذا، فإنّ التوصيات الآتية تمثل الخطوات (الفعلية، الزمنية، والسياسية، والإدارية) اللازمة لإطلاق هذه المنظومة وضمان استدامتها.



## ١٠-٢. التوصيات السيادية العليا

### أولاً/على مستوى مجلس الوزراء

- أ. إصدار قرار من مجلس الوزراء بتبني هذا الدليل (بملاحقة) كوثيقة سيادية ملزمة لكافة الوزارات والمحافظات والهيئات المستقلة والجهات غير المرتبطة بوزارة.
- ب. تأليف "الفريق الوطني الأعلى للقيادة الحكومية والتدريب القيادي" كما تم التنويه عنه سلفاً.
- ج. إصدار نظام قانوني خاص بمنظومة التدريب القيادي الوطني يُنظّم الصلاحيات، الهياكل، الاعتمادات، الموازنات، والمساءلة، والموضوعات الأخرى ذات العلاقة.
- د. إدراج بنود في الموازنة الاتحادية السنوية مخصصة للتدريب القيادي، سواء من الموازنة التشغيلية أو من المُنح أو من الشراكات والدعم.

### ثانياً/ على مستوى الخدمة العامة

- أ. اعتماد إطار الجدارات القيادية الوطنية كمرجع أساسي للترقية والتعيين في الوظائف القيادية.
- ب. تضمين مسارات التدريب القيادي في ملفات الخدمة الإدارية لكل موظف.
- ج. إنشاء قاعدة بيانات وطنية مفتوحة للقيادات الإدارية المدربة والمعتمدة، تُستخدم عند التعيينات.

### ثالثاً/ على مستوى الوزارات والمؤسسات

- أ. إنشاء وحدة دائمة باسم "وحدة التطوير القيادي" في كل وزارة أو جهة غير مرتبطة بوزارة أو هيئة مستقلة، وترتبط - فنياً - بالمعهد الوطني وتخضع لتقويمه.
- ب. ربط برامج التدريب القيادي بمؤشرات الأداء المؤسسي، وعدم قبول تقارير الأداء لأي مدير أو قيادي لم يستكمل المسارات التدريبية.
- ج. إلزام كل منصب قيادي (مدير عام — ومن هو بدرجته فما فوق —) بتجديد اعتماده القيادي كل ثلاث سنوات عبر برنامج تدريبي تقيمي.

د. إشراك المؤسسات في تطوير المحتوى بناءً على احتياجاتها التشغيلية الفعلية،  
وليس وفق نموذج موحد جامد.

#### ١٠-٣. التوصيات الفنية والإجرائية للتنفيذ

أ. تفعيل متطلبات ( المعهد الوطني) بكل هيكلته التنظيمية والوظيفية ، على ان تضم  
الوحدات الآتية:

✓ وحدة المناهج والمحتوى

✓ وحدة الذكاء الرقمي والتحليلات

✓ وحدة الجدارات والتقييم

✓ وحدة الشراكات الدولية

ب. تطوير منصة رقمية موحدة في المعهد الوطني بإشراف الأمانة العامة، تربط المتدرب  
والمدرّب، وتتيح:

✓ تسجيل البرامج

✓ تتبع الأداء

✓ تقديم التقييمات

✓ إنشاء "جواز القيادة الوطنية" للموظف

ج. تدريب المدربين القياديين (ToT) على المستوى الوطني، وفقاً لمعايير ILA وOECD  
وUNDP، واعتمادهم رسمياً.

د. استحداث مسارات تدريب قيادية خاصة بالتحويلات المستقبلية:

✓ القيادة في ظل الذكاء الاصطناعي

✓ القيادة السيادية والتحول الرقمي

✓ القيادة البيئية والمناخية

✓ القيادة في إدارة الشبكات والتحالفات الحكومية

## ١٠-٤. خريطة الطريق الزمنية (2025 – 2028)

المرحلة	الفترة الزمنية	الأنشطة الرئيسية
1. مرحلة الانطلاق السياسي	الربع الثالث	اصدار القرار الوزاري، تشكيل المجلس الوطني، تحديد التمويل
2. مرحلة التأسيس المؤسسي	الربع الرابع 2025	انشاء المركز الوطني، تطوير الاطار القانوني، تصميم النظم الرقمية
3. المرحلة التجريبية	الربع الاول 2026	تنفيذ برامج اولى في 5 وزارات و 3 محافظات
4. مرحلة التوسعة الوطنية	الربع الثالث 2026-2027	تعميم المنظومة على جميع المؤسسات الاتحادية
5. مرحلة التقييم الشامل والتحسين	2028	اعداد تقرير الاداء الوطني للقيادة الحكومية في العراق

جدول (8): المراحل والانشطة المقترحة

## ١٠-٥. توجهات استراتيجية لضمان النجاح

- التمكين السياسي/ لا يمكن للمنظومة أن تنجح من دون دعم مباشر من القمة التنفيذية (رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء).**
- التحصين القانوني/ لا بدّ من تشريع يحمي المنظومة من التغيّرات السياسية أو التجميد الإداري.**
- الاستقلال المهني/ فصل المنظومة عن المحاصصة والترصيات، واعتماد الكفاءة والجدارة معياراً وحيداً.**
- الانفتاح الدولي الذكي/ الاستفادة من الخبرات العالمية دون استنساخ، ضمن نموذج سيادي عراقي.**
- الرقابة التقييمية المستمرة/ ربط المنظومة بتقارير ديوان الرقابة المالية، وهيئة النزاهة، وجهاز تقييم الأداء الحكومي.**



شكل (10): ضمانات النجاح  
المصدر/المؤلف

## المُلاحق (١) / الإطار الوطني للجدارات القيادية في القطاع العام العراقي

### أولاً/ المدخل العام للجدارات القيادية

في عالم يتسارع فيه التحول، لم تعد المناصب الإدارية العليا تقاس فقط بالشهادة أو الأقدمية، لكنها أصبحت تقاس بمدى امتلاك القائد لـ "الجدارات" التي تتيح له رؤية، وتفكيراً، وتأثيراً، وتنفيذاً، ومساءلةً، وتجديداً.

ويُعدّ هذا الإطار المرجعي الوطني أداةً استراتيجية لتحديد وتقييم وتطوير القدرات القيادية في الدولة العراقية، وفقاً لأحدث النماذج العالمية (OECD – UNDP – ILA – CCL) مع الحفاظ على الخصوصية السيادية والسياق العراقي.

### ثانياً/ تعريف الجدارة القيادية

الجدارة القيادية هي:

"مزيج تكاملي من المعارف والمهارات والسلوكيات والقيم التي تمكّن القائد من تحقيق الأثر المطلوب في سياقات مؤسسية مختلفة، ضمن بيئات معقدة ومتغيرة."

### ثالثاً/ أهداف إطار الجدارات الوطنية

- أ. تحديد القدرات الجوهرية المطلوبة في القيادات الحكومية على مختلف المستويات.
- ب. توفير مرجعية لتصميم البرامج التدريبية والمناهج القيادية.
- ج. توجيه عمليات التقييم والتطوير والترقية الوظيفية.
- د. ضمان مواءمة السلوك القيادي مع الأهداف الوطنية، والتحديات الاستراتيجية، ومبادئ الحوكمة.

### رابعاً/ مستويات الجدارة القيادية

المستوى	الفئة المستهدفة	الغاية الرئيسية
1. المستوى الاول	القيادات الناشئة	تكوين الهوية القيادية
2. المستوى الثاني	القيادات الوسطى	التمكين السلوكي والمهاري
3. المستوى الثالث	القيادات العليا	إدارة التحول وصناعة الأثر
4. المستوى الرابع	القيادات السيادية	التوجيه الاستراتيجي للدولة

## **خامساً/ أبعاد الجدارات الستة الوطنية**

### **أ. الرؤية والفكر الاستراتيجي**

- ✓ استشراف الاتجاهات
- ✓ تحديد الأهداف بعيدة المدى
- ✓ مواءمة السياسات مع الرؤية الوطنية

### **ب. القيادة والتأثير المؤسسي**

- ✓ تحفيز الفريق
- ✓ الإقناع والتأثير في أصحاب المصلحة
- ✓ صناعة القرار في ظل الغموض

### **ج. النزاهة والمواطنة المؤسسية**

- ✓ الالتزام بالقانون والمصلحة العامة
- ✓ تجسيد السلوك الأخلاقي في العمل
- ✓ مقاومة الفساد والضغط

### **د. الاتصال الاستراتيجي والتفاوض**

- ✓ إدارة الحوار متعدد المستويات
- ✓ استخدام البيانات في الخطاب
- ✓ بناء تحالفات فاعلة داخل وخارج المؤسسة

### **هـ. المرونة والتكيف في البيئات المعقدة**

- ✓ إدارة التغيير والتحول المؤسسي
- ✓ التعلم السريع
- ✓ مواجهة الأزمات واتخاذ قرارات رشيدة

### **و. الابتكار وحل المشكلات الكبرى**

- ✓ التفكير التصميمي (Design Thinking)
- ✓ استخدام التكنولوجيا في الحلول
- ✓ قيادة التحسين المستمر والحوكمة الابتكارية

## سادساً/ مصفوفة الجدارات حسب المستويات القيادية

البُعد	ناشئة	وسطى	عليا	سيادية
الرؤية الاستراتيجية	فهم الرؤية	ترجمة الرؤية الى اهداف	صياغة السياسات	بناء الرؤى الوطنية
التأثير	تفاعل مباشر	قيادة الفريق	التأثير التنظيمي	التأثير بين الوزارات والدولة
النزاهة	إشراف على السلوك المؤسسي	إشراف على السلوك المؤسسي	نشر الثقافة المؤسسية	تأسيس قيم وزطنية
الاتصال	التواصل داخل الفريق	بناء خطاب مؤسسي	التفاوض داخلياً وخارجياً	التوجيه الجماهيري السيادي
التكيف	الاستجابة للتعليمات	ادارة التغيير الداخلي	قيادة التحول المؤسسي	قيادة التحول الوطني
الابتكار	اقتراحات تطويرية	تنفيذ مبادرات	تصميم نماذج	قيادة التحول الابتكاري

## سابعاً/ آليات قياس وتقييم الجدارات القيادية

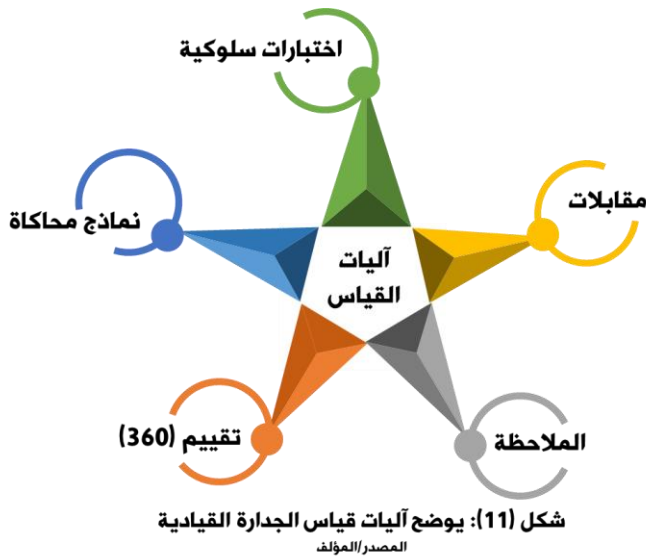
أ. الاختبارات السلوكية التكيفية  
( Adaptive Behavioral Assessments )

ب. مقابلات الجدارة المبنية على الكفاءة  
( Competency-Based Interviewing )

ج. نماذج المحاكاة ( Simulation & Role Play )

د. الملاحظة المباشرة ضمن السياق الوظيفي

هـ. تقييم 360 درجة من الزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، والمتعاملين



## **ثامناً/ استخدامات إطار الجدارة في المنظومة الوطنية**

1. تصميم المسارات التدريبية
2. تحديد أهلية الترقية والتعيين
3. إعداد خرائط الجدارات للمؤسسات
4. رسم خطط التطوير الفردي والجماعي
5. تخصيص الحوافز والمكافآت القيادية

## **تاسعاً/ تحديث الإطار دورياً**

1. يُراجع الإطار كل (٣) سنوات بحد أقصى.
2. يُحدَّث وفقاً للمستجدات الاستراتيجية الوطنية والتغيرات العالمية.
3. تُستدعى فيه مؤسسات أكاديمية وخبراء دوليون وجهات تقييم محايدة.



## المُلحق (٢) / بطاقة البرامج والمسارات التدريبية القيادية الوطنية

### أولاً/ المدخل العام للمسارات القيادية

تعدُّ البرامج التدريبية حجر الأساس في ترجمة "إطار الجدارات القيادية" إلى واقع تنفيذي تراكمي، حيث يُبنى القائد تدريجياً عبر مراحل تصاعدية من الفهم إلى التمكن إلى التأثير إلى التوجيه السيادي.

ولذلك، فإن هذا الملحق يقدّم خريطة البرامج الوطنية الرسمية، مصمّمة بمنهجية تكاملية، وموزعة على أربعة مسارات قيادية، تغطي كل مراحل النضج القيادي في القطاع العام العراقي.

### ثانياً/ فلسفة بناء البرامج القيادية

ترتكز فلسفة بناء البرامج والمسارات التدريبية على:

1. المواءمة مع إطار الجدارات الوطنية (المُلحق ١).
2. التحوّل من التدريب الموسمي إلى المسارات التكوينية المستمرة.
3. الدمج بين المحتوى النظري والممارسة التطبيقية الواقعية.
4. التمييز المرحلي في العمق، والاتساع، وطبيعة المهارات القيادية المطلوبة.
5. الارتباط المباشر بنتائج التقييم والترقية الوظيفية.

### ثالثاً/ المسارات القيادية الوطنية الأربعة

اسم المسار	الفئة المستهدفة	الهدف الاساسي	مدة المسار
المسار التأسيسي	رؤساء الاقسام والمديرون- القيادات الناشئة	بناء القاعدة السلوكية والوعي القيادي	4 اسابيع
المسار التمكيني	المديرون العامون - القيادات الوسطى (بدرجة مدير عام)	تطوير المهارات القيادية والتطبيقية	6 اسابيع
المسار الاستراتيجي	الوكلاء والمحافظون - القيادات العليا (بدرجة وكيل)	صياغة السياسات وبناء التغيير المؤسسي	8 اسابيع
المسار السيادي	الوزراء -ومن هم بدرجتهم	القيادة السيادية وصناعة التوجّه الوطني	12 اسبوعاً مرناً

### سابعاً/ أدوات إدارة المسارات تدريبياً

1. نظام تسجيل موحد مركزي للبرامج.
2. تتبع الأداء الرقمي للمشاركين عبر بطاقات قيادة فردية.
3. إصدار "جواز التدريب القيادي الوطني" لكل موظف حكومي.
4. لوحة تحكم وطنية Dashboard تتابع توزيع التدريب قطاعياً وزمنياً.

### ثامناً/ تحديث وإعادة تصميم المسارات

1. تراجع المسارات كل سنتين وفقاً لنتائج التقييم الوطني.
2. تحدّث مخرجات البرامج بناءً على تحليل فجوات القيادة الصادر عن مؤسسات التقييم.
3. تستحدث برامج استثنائية مؤقتة عند التحولات الكبرى (أزمات، انتخابات، إصلاحات).

### الملحق (٣) / مؤشرات الأداء وآليات التقييم والرقابة في منظومة التدريب القيادي

#### أولاً/ المدخل المفاهيمي

تُقاسُ فعالية أي منظومة تدريب قيادي، بما تحدثه من تحوُّل نوعي في السلوك القيادي والأداء المؤسسي والأثر المجتمعي وليس بما تنفقه من موارد، ولا بما تنفذه من جلسات.

ولذلك، فإن هذا الملحق يُحدّد الإطار الوطني لمؤشرات الأداء والتقييم والرقابة المرتبطة بمنظومة التدريب القيادي في الدولة العراقية، ويُقدِّم أدوات واضحة ومتكاملة (لقياس النجاح، ومراقبة الانحرافات، وتحفيز التحسين المستمر).

#### ثانياً/ الأهداف الرئيسية للقياس والتقييم

1. ضمان تحقيق أهداف التدريب القيادي كما وردت في الرؤية العامة للدليل.
2. مراقبة جودة البرامج والمحتوى والمدرّبين.
3. قياس الأثر المؤسسي الناتج عن التدريب.
4. تعزيز المساءلة والشفافية في استخدام الموارد.
5. توجيه قرارات التطوير وإعادة التصميم.

#### ثالثاً/ المستويات الأربعة للتقييم

المستوى	الغاية	امثلة على المؤشرات
1. تقييم البرامج	التأكد من جودة المحتوى والاساليب	رضا المشاركين - كفاءة الجلسات - مواءمة المحتوى
2. تقييم المتدرّب	قياس تطور القدرات الفردية	نتائج التقييم - السلوك القيادي - تطبيق المهارات
3. تقييم المؤسسة	تحليل أثر التدريب على أداء الجهة	تحسّن مؤشرات المؤسسة - رضا المستفيدين - خفض الأخطاء
4. التقييم الوطني	رصد التحوّل العام في القيادة الحكومية	مؤشرات النزاهة - فعالية السياسات - أداء المحافظات

#### رابعاً/ بطاقة توصيف البرنامج التدريبي

المحتوى	البند
اسم واضح معبر	اسم البرنامج
تأسيسي/ تمكيني/ استراتيجي/ سيادي	المسار
أحد أبعاد الجدارات الستة	المجال
عدد الايام والاسابيع	المدة الزمنية
عدد الساعات التدريبية الفعلية	عدد الساعات
دراسة حالة، محاكاة، تجربة ميدانية، واقع افتراضي، AI	أساليب التدريب
أسماء المعتمدين والمؤهلات	المدربون
سلوك/ مهارة/ فكر/ مخرجات	النتائج المتوقعة
اختبار، محاكاة، تقييم 360، ملف	أدوات التقييم
العلاقة مع الترقية أو التقييم الوظيفي	ربط الأداء

#### خامساً/ توزيع البرامج حسب المسارات

##### 1.5 المسار التأسيسي – "أنا قائدُ واعد"

اسم البرنامج	الساعات	المخرجات
اساسيات القيادة المؤسسية	16	فهم الوظيفة القيادية
بناء الفرق والتحفيز	12	تمكين العمل الجماعي
النزاهة والمواطنة الادارية	10	الالتزام الاخلاقي
مدخل الابتكار وحل المشكلات	8	ادوات تفكير ابداعي
الذكاء العاطفي والاتصال	8	تواصل فعال

## 2.5 المسار التمكيني – "قيادة للتأثير المؤسسي"

اسم البرنامج	الساعات	المخرجات
اتخاذ القرار في البيانات الغامضة	16	المرونة العقلية
التفاوض وبناء التحالفات المؤسسية	14	شراكات فاعلة
ادارة التغيير والتحول	14	قيادة فرق التغيير
تجليل البيانات في القيادة	12	اتخاذ القرار المبني على الادوات
الاتصال الاستراتيجي	10	الرسالة المؤثرة والإقناع

## 3.5 المسار الاستراتيجي – "قيادة الرؤية والتجول"

اسم البرنامج	الساعات	المخرجات
التفكير الاستراتيجي وصياغة الرؤى	20	صياغة رؤى مؤسسية
التخطيط الاستراتيجي القطاعي	20	خطط فعلية قابلة للتنفيذ
قيادة الابتكار الحكومي	16	مبادرات ابتكارية
حوكمة الاداء العام	16	ضبط المساءلة المؤسسية
القيادة في الازمات والاضطراب	16	الاستجابة المركبة

## 4.5 المسار السيادي – "قيادة الدولة والتوجه العام"

اسم البرنامج	الساعات	المخرجات
القيادة السيادية والدبلوماسية العامة	24	التأثير الخارجي للدولة
الاستشراف وصناعة المستقبل	20	رؤية وطنية متقدمة
قيادة الخطاب العام للدولة	20	صياغة الرواية الوطنية
التنسيق البيئي الوزاري والشبكي	20	تجانس القرار الحكومي
القيادة الذكية والحوكمة الرقمية	20	دمج الذكاء الاصطناعي في السياسات

#### 4.6 الترابط بين المسارات والوظيفة العامة

الفئة الوظيفية	الحد الأدنى المطلوب من المسارات	الأثر المؤسسي
رئيس قسم	اتمام المسار المؤسسي	اعتماد الترقية
مدير عام	اتمام تمكيني + تقييم جدارة	شروط تولي المنصب
وكيل وزارة	اتمام استراتيجي	صلاحية قيادة قطاع
وزير مفوض	اتمام سيادي + تقرير الاثر	تقييم الاداء الوزاري

#### سادساً/ أدوات التقييم والرقابة المعتمدة

1. استبانات رضا قياسية (قبل وأثناء وبعد التدريب).
2. نظام التقييم السلوكي المتكامل (سجلات الأداء اليومي).
3. نماذج التقييم الذكي المدعومة بالذكاء الاصطناعي (AI-driven assessment).
4. تقييم المشاريع القيادية الواقعية المقدمة من المتدربين.
5. مقابلات تقييم معمقة (Structured Feedback Interviews).
6. تقارير تقييم الأداء المؤسسي المرتبط بالتدريب من أجهزة الرقابة الداخلية.

#### سابعاً/ آليات الرقابة والتدقيق

1. تشكيل وحدة وطنية دائمة باسم: (وحدة رقابة وتقييم التدريب القيادي الوطني)، تتبع الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
2. إلزام جميع الجهات المنفذة للتدريب برفع تقارير مؤشرات الأداء شهرياً عبر المنصة الوطنية.
3. تدقيق سنوي مستقل من ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة على:
  - أ. الموازنات المصروفة
  - ب. نسب الإنجاز
  - ج. مدى التطابق مع المعايير المعتمدة
4. تقييم محايد من طرف ثالث دولي كل ثلاث سنوات، بالشراكة مع منظمات مثل (UNDP – OECD).

### ثامناً/ ربط المؤشرات بمنظومة الحوافز والعقوبات

التصنيف	الأثر الناتج	الإجراء
أداء متميز (مؤشرات $\leq 90\%$ )	قيادة مؤسسية ملهمة	تكريم وطني- أولوية للترقيات
أداء مقبول (70-89%)	نتائج مرضية	توصيات تحسين
أداء منخفض ( $\geq 70\%$ )	إخفاق إداري	مراجعة هيكل القيادة -تحقيق إداري

### تاسعاً/ استخدام البيانات في التحسين والتطوير

1. لوحات تحكم ذكية Dashboard على مستوى كل وزارة ومحافظة.
2. تحليلات لحظية لحركة المتدربين والمدربين.
3. استخدام تقنيات (Data Mining) لاستخلاص الأنماط التحسينية.
4. ربط الأداء التدريبي بمؤشرات التنمية الوطنية المستدامة (SDGs).

## **المُلحق (٤) / المنصة الوطنية الرقمية لقيادة الدولة العراقية**

### **أولاً/ المدخل العام للمنصة الرقمية**

لم يعد ممكناً بناء منظومة تدريب قيادي وطنية دون وجود بنية رقمية ذكية ومتكاملة تُشكّل القلب التشغيلي لهذه المنظومة، وثمّن الدولة من إدارة التدريب، وتتبع الأداء، وتحليل البيانات، وتعزيز الشفافية، وتوجيه القرارات).

ولذلك، تُعد "المنصة الوطنية الرقمية للقيادة" منظومة متكاملة تمثل العمود الفقري التكنولوجي للتدريب القيادي السيادي، وتربط جميع الأطراف: المتدربين، المدربين، الإدارات، التقييم، المؤسسات، وصناع القرار، ضمن نظام موحد ومتفاعل.

### **ثانياً/ الرؤية والوظيفة الأساسية للمنصة**

- ❖ الرؤية/أن تكون المنصة الرقمية الوطنية للتدريب القيادي مركزاً سيادياً ذكياً لإدارة وتأهيل القيادات الحكومية في العراق، وفق أعلى المعايير العالمية.
- ❖ الوظيفة الأساسية/ [تمكين الدولة من إدارة جميع جوانب التدريب القيادي (تسجيل، تنفيذ، تقييم، رقابة، تحليل، توجيه) من خلال بيئة رقمية موحدة ومؤمنة وقابلة للتوسع].

### **ثالثاً/ المكونات البنيوية للمنصة**

#### **1. بوابة التسجيل الذكية (Smart Enrollment Portal):**

- أ. تسجيل المتدربين والمدربين والبرامج إلكترونياً.
- ب. تحقق تلقائي من الأهلية واستحقاقات المسارات.

#### **2. نظام إدارة التعلم والتدريب (National Learning Management System - NLMS):**

- أ. عرض البرامج، المواد، الجداول، الأنشطة.
- ب. محتوى تفاعلي متعدد الوسائط.
- ج. تكامل مع تطبيقات الأجهزة الذكية.

#### **3. لوحة تحكم الأداء القيادي (Leadership Performance Dashboard):**



- أ. تتبع مؤشرات الأداء اليومية.
- ب. تقارير تفصيلية مخصصة لكل جهة، مسار، متدرّب، مدرّب.

#### **4. نظام التقييم التفاعلي والتحليلي:**

- أ. اختبارات إلكترونية، تقييمات سلوكية، تقييم 360 درجة.
- ب. تحليل تلقائي للنتائج ونقاط القوة والضعف.

#### **5. جواز التدريب القيادي الوطني (Leadership Passport): ملف إلكتروني ذكي لكل**

**متدرّب يتضمن:**

- أ. البرامج المنجزة
- ب. التقييمات
- ج. نقاط الجدارة
- د. مؤشرات الأثر
- هـ. استحقاق الترقية

#### **6. مكتبة القيادة الحكومية المفتوحة (Open Government Leadership Library):**

- أ. مصادر، كتب، تقارير، دراسات حالة، ملفات محاكاة، محتوى دولي مترجم.
- ب. إمكانية الاقتراح والمساهمة من المتدرّبين أنفسهم.

#### **7. نظام الإنذار والتحسين التلقائي (AI-based Alert & Improvement Engine):**

- أ. تنبيه عند تدني الأداء، تأخر الإنجاز، انخفاض الجودة.
- ب. اقتراح مسارات تطوير مخصصة لكل حالة.

#### رابعاً/ الخصائص الذكية للمنصة

الوصف	الخاصية
مسارات تدريب موجهة بناءً على البيانات الشخصية	التخصيص الذكي
تعليقات، استبيانات، اختبارات في الوقت الحقيقي	التفاعل اللحظي
استضافة داخل خوادم الدولة - حماية من الاختراقات	الأمن السيادي
ربط المنصة بأنظمة الموارد البشرية والرقابة	التكامل المؤسسي
دعم الآلاف المستخدمين المتزامنين - تعدد اللغات	قابلية التوسع
تحليلات، توصيات، متابعة تطور، السلوك القيادي	دعم الذكاء الاصطناعي

#### خامساً/ الجهات المسؤولة عن إدارة المنصة

1. المركز الوطني للتدريب القيادي الحكومي - [الإدارة العامة والتطوير].
3. الأمانة العامة لمجلس الوزراء - [الرقابة والضبط السيادي].
4. هيئة الإعلام والاتصالات + مركز البيانات الوطني - [الحماية التقنية والسيادية].
5. ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة - [التدقيق والشفافية].
6. مجلس الخدمة العامة + وزارة التعليم العالي - [ضمان التطوير الأكاديمي والوظيفي].

#### سادساً/ خارطة الوظائف التشغيلية اليومية للمنصة

الوظائف المتاحة	الفئة المستفيدة
عرض البرامج، التسجيل، المحتوى، الأداء، التقييم، الجواز	المتدرب
إدارة الجلسات، رفع المحتوى، تقييم، ملاحظات	المدرّب
عرض أداء موظفيها، تقارير قطاعية، مقترحات تدريب	المؤسسة
مؤشرات الأداء، تقارير قطاعية، مقترحات تدريب	القيادة العليا

### سابعاً/ مؤشرات نجاح المنصة الرقمية

المؤشر	الهدف	القيمة المستهدفة
عدد المستخدمين النشطين	الانتشار الوطني	$\leq 100$ ألف خلال 3 سنوات
زمن التسجيل والتنفيذ	الكفاءة التشغيلية	$\geq 10$ دقائق
تغطية البرامج رقمياً	الشمول الرقمي	$\geq 90\%$
رضا المستخدمين	جودة التجربة	$\geq 85\%$
توافر البيانات الدقيقة	دعم القرار	تقارير لحظية وموثوقة

### ثامناً/ مراحل تطوير وتشغيل المنصة

المرحلة	المدة	الأنشطة
التحليل والتصميم	3 أشهر	جميع المتطلبات - بناء الهندسة الوظيفية
التطوير والاختبار	4 أشهر	البرمجة - الربط - التجارب الأولية
الاطلاق التجريبي	2 أشهر	تنفيذ على 3 وزارات + 1 محافظة
التشغيل الوطني	مستمر	تعميم الاستخدام - التحديث - الدعم الفني

### تاسعاً/ الاستدامة والتحديث المستقبلي للمنصة

1. تحديث المحتوى كل 6 أشهر.
2. دمج أدوات ذكاء صناعي متقدمة في التحليل والتوصية والتنبؤ.
3. بناء تطبيق هاتف ذكي خاص بالقيادة الحكومية يربط بالمنصة.
4. ربط المنصة بشهادات دولية ( Coursera – edX – Harvard – LSE – LinkedIn Learning).
5. تطوير واجهات خاصة بالمتحدثين بالعربية والكردية والتركمانية والإنكليزية.

## الملحق (٥) أدوات التقييم والاختبارات والملف القيادي الوطني

### أولاً/ المدخل العام

في منظومة تدريب قيادي سيادية وذكية، لا يكتمل الأداء إلا بوجود أدوات تقييم دقيقة، عادلة، متعددة الأبعاد، ومتراصة مع أهداف التدريب والجدارات المستهدفة.

ولذلك، فإن هذا الملحق يقدم نظاماً وطنياً متكاملًا لأدوات التقييم والاختبارات، وملفًا شخصيًا رقميًا لكل قائد حكومي، يُعرف بـ "الملف القيادي الوطني"، ويكون بمثابة سجل سيادي لكفاءة وجدارات ومسيرة كل متدرّب داخل المنظومة.

### ثانيًا/ منظومة أدوات التقييم الوطنية

#### ١-٢. المبادئ الأساسية

- أ. العدالة والشفافية/ لا يُقيّم القائد بناءً على الولاء الفئوي، إنما بناءً على الكفاءة والسلوك والأثر.
- ب. التكامل والمرحلية/ يتم التقييم قبل وأثناء وبعد التدريب.
- ج. التعددية والشمولية/ تشمل الاختبارات، والمقابلات، والمحاكاة، والتقارير، والتقييم 360.
- د. الرقمنة والذكاء/ ثدار الأدوات عبر النظام الرقمي الوطني، باستخدام التحليلات الذكية والتعلم الآلي.

### ثالثًا/ أدوات التقييم القبلي (Pre-Assessment Tools)

الأداة	الغاية	الاستخدام
استمارة قياس الجدارة القيادية الأولية	تحديد الفجوات والاحتياجات	قبل دخول أي برنامج تدريبي
اختبار المعرفة العامة بالقيادة	قياس الأساس المفاهيمي والعلمي	اختيار/ الزامي في بعض المسارات
مقابلة جدارة مبينة على الكفاءة	تقييم العمق السلوكي والقيمي	في المسارات المتقدمة
اختبار الأنماط القيادية ( Styles inventory Leadership	تحديد نمط القيادة الشخصي	يستخدم لتخصيص التدريب

#### رابعاً/ أدوات التقييم أثناء التدريب

الأداة	الوصف	التوقيت
مراقبة السلوك القيادي داخل الجلسة	أداء المتدرب في النقاش التعاون. الإبداع، الالتزام	يومية
اختبارات جزئية قصيرة (Quizzes)	تقيس مدى استيعاب المفاهيم أثناء التدريب	بعد كل جلسة / وحدة
الأنشطة العملية	دراسات حالة، لعب أدوات حل مشكلات، محاكاة	خلال التدريب
التغذية الراجعة من الزملاء	تقييم الزملاء لبعضهم وفق معايير موحدة	اسبوعيا

#### خامساً/ أدوات التقييم البعدي

الأداة	الغاية	التوقيت
اختيار ما بعد التدريب	قياس التحسن في الفهم والتحليل	في اليوم الأخير
تقييم 360 درجة	تقييم القائد من قبل: الرئيس، الزملاء، المرؤوسين، الجمهور ان لزم	بعد شهر من التدريب
تقرير المشروع القيادي التطبيقي	تقديم مشروع حقيقي يطبق المفاهيم المكتسبة	بعد 4 أسابيع من التدريب
مقابلة انعكاسية ختامية	مراجعة شخصية للأثر والتعلم	اختياري_ في المسارات العليا

## سادسا/ أدوات التقييم المؤسسي المرتبط بالأداء

الأداة	المؤشر	الاستخدام
تقارير الأداء قبل وبعد التدريب	نسبة التحسن في مؤشرات Kpls المؤسسية	تقارن الأداء فعليا
استبيان رضا المؤسسة عن أثر المتدرب	ملاحظات الإدارة حول الأداء الجديد	بعد 3 أشهر من التدريب
ربط التدريب بالمبادرات الجديدة	عدد المبادرات التي قادها المتدرب بعد التدريب	تتبع الأثر الميداني

## سابعاً/ الملف القيادي الوطني (Leadership Performance File)

### ٧-١. التعريف

ملف إلكتروني دائم يُنشأ تلقائياً لكل موظف في الدولة العراقية يلتحق بمنظومة التدريب القيادي، ويمثل بطاقة شخصية قيادية رقمية موثقة.

### ٧-٢. المحتوى القياسي للملف

القسم	المحتوى
المعلومات التعريفية	الاسم الرقمي الوطني، الوزارة، الوظيفة
المسارات المنجزة	المسارات الأربع، وعدد البرامج، الزمن، المدربين
نتائج التقييم	درجات الاختبارات، تقارير السلوك، 360 درجة، المشاريع
سجل المبادرات	المشاريع التي قادها المتدرب نتيجة التدريب
تقرير الجدارات	تقرير تحليلي بصري يُظهر مدى تحقق كل جدارة وطنية
توصيات الترقية	مقترحات مدعومة بالبيانات حول إمكانية الترقية
المخاطر القيادية	مؤشرات مقلقة (عدم التفاعل، ضعف النزاهة، غياب التأثير...)

### ٧-٣. خصائص الملف

- أ. يُحدّث تلقائيًا عبر المنصة الوطنية.
- ب. يُستخدم في الترقية والتكليف وإعادة التأهيل.
- ج. يُشكّل وثيقة سيادية مرتبطة بالسجل الوظيفي للموظف.
- د. يُمكن تحميله بتنسيقات PDF، Dashboards، أو تقارير تحليلية.

### ثامناً/ آليات مراجعة وتطوير أدوات التقييم

1. مراجعة سنوية لكل أداة تقييم من قِبل لجنة وطنية مستقلة.
2. إدماج الذكاء الاصطناعي تدريجياً لتحسين أدوات التنبؤ والقياس.
3. التعاون مع الجامعات العراقية لتطوير الاختبارات والمقاييس.
4. إجراء اختبار صلاحية أدوات القياس (Reliability & Validity Testing) كل عامين.

## الملحق (٦) / الشراكات الوطنية والدولية في التدريب القيادي

### أولاً/ المدخل العام

إنّ بناء منظومة وطنية للتدريب القيادي لا يمكن أن يتم بمعزل عن التعلّم من التجارب الرائدة، واستثمار الخبرات المحلية والدولية، وإقامة تحالفات استراتيجية قائمة على نقل المعرفة، وتوطين المهارة، وضمان الاستدامة.

ولذلك، يهدف هذا الملحق إلى تحديد سياسة الشراكات المؤسسية التي تسهم في تعزيز كفاءة، وعمق، وتنوع، وريادة التدريب القيادي في الدولة العراقية.

### ثانياً/ الفلسفة السيادية للشراكات

1. شراكات واعية/ تستند كل شراكة إلى مبدأ السيادة الوطنية، ورفض أي استيراد نمطي غير متكيف مع السياق العراقي.
2. توطين التجربة / الهدف ليس النسخ، انما التحويل الممنهج للخبرة العالمية إلى أدوات تنفيذية عراقية.
3. تكامل داخلي وانفتاح خارجي ذكي/ مزيج من التعاون بين مؤسسات الدولة داخلياً، والتفاعل الإيجابي مع العالم خارجياً.
4. الاستدامة لا الموسمية/ ثبني الشراكات على التكرار والتحسين المستمر، وليس على ورش مؤقتة أو مشاريع قصيرة الأمد.

### ثالثاً/ مستويات الشراكات الاستراتيجية

#### ١-٣. شراكات وطنية

الشريك	نوع الدعم	الغاية
مجلس الخدمة الاتحادي	تشريعي وإداري	ربط التدريب بالوظيفة
وزارة التعليم والبحث العلمي	أكاديمي	تطوير المحتوى والمناهج
الجامعات الوطنية	تدريبي وبحثي	تدريب المدربين - دراسات تطبيقية
ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة	رقابي	مراقبة النزاهة والكفاءة في التدريب
هيئة الاعلام والاتصالات + مركز البيانات الوطني	تقني	تشغيل المنصة الالكترونية
معهد التطوير النيابي/مجلس النواب	سياسي- تشريعي	مواءمة المسارات مع الرقابة الدستورية
منظمات المجتمع المدني	مجتمعي	مراقبة الأثر العام وتعزيز الانفتاح



## 2.3 شراكات دولية

الاستخدام المقترح	نوع الدعم	الجهة
تصميم برامج، تدريب مدربين	فني وتمويلي	برنامج الأمم المتحدة – UNDP الإنمائي
استلهام نماذج تقييم مدربين	مؤشرات ومقاييس	منظمة التعاون والتنمية – OECD
تطوير المعايير الدولية للجدارات	اعتماد مهني	الرابطة الدولية للقيادة – ILA
تطوير المسارات الاستراتيجية	تدريب ومحتوى	التعاون الأنمائي GIZ
نماذج القيادة الأوروبية في الحوكمة	تصميم سياسات	المعهد الأوروبي للإدارة العامة – EIPA
تطوير البرامج السيادية للوزراء	أكاديمي	Harvard Kennedy School
الاستفادة من نموذج الدولة الذكية	حكومي تنفيذي	Singapore Civil Service College
حسب الحاجة	أكاديمي – حكومي – دولي	أخرى (رصينة، معتمدة)

## رابعاً/ أنماط الشراكات الممكنة

التفاصيل	النمط
تصميم المناهج – تحديث البرامج – الترجمة	شراكة محتوى
إيفاد مدربين – استضافة برامج – تدريب مدربين	شراكة تدريب
تطوير المنصات – تحليل البيانات – أتمتة التقييم	شراكة تقنية
اعتماد المسارات والبرامج – إصدار شهادات دولية	شراكة اعتماد
تقديم دراسات حالة – مراجعة السياسات – تقييم الاداء	شراكة استشارية
مشاريع مشتركة – تقييم أثر التدريب	شراكة بحثية
للمبادرات والفعاليات والبرامج والنشاطات والمنشآت	شراكة دعم

#### خامساً/ حوكمة الشراكات

1. تدار الشراكات من قبل "وحدة التعاون والشراكة القيادية" داخل المعهد الوطني للتدريب القيادي.
2. كل شراكة تُوثَّق في عقود شفافة مع تحديد النتائج، ومؤشرات الأداء، وأطر المراجعة.
3. تُشكَّل لجنة سيادية من [وزارة التخطيط + الأمانة العامة + التعليم العالي + الخدمة العامة] لتقييم الشراكات كل عام.

#### سادساً/ مؤشرات نجاح الشراكات

المؤشر	الغاية	القيمة المستهدفة
عدد البرامج المصممة بالشراكة	تعزيز المحتوى النوعي	$\leq 5$ سنوياً
نسبة المدربين المؤهلين دولياً	توطين المعايير	$\leq 30\%$ خلال 3 سنوات
عدد الشراكات الفاعلة	التوسع والتنوع	$\leq 15$ جهة فاعلة
عدد المتدربين المشاركين ببرامج دولية	الانفتاح والنضج	$\leq 50$ سنوياً
مؤشرات رضا الجهات الشريكة	استدامة التعاون	$\leq 80\%$ إيجابية

#### سابعاً/ أمثلة على مبادرات شراكة ممكنة

1. برنامج "قيادة العراق 2030" بالشراكة مع UNDP + ILA / مسار تدريبي لكبار القادة.
2. برنامج "النزاهة في القيادة" بالتعاون مع هيئة النزاهة + GIZ / مسارات سلوكية للقيادة النزيهة.
3. مركز القيادة الذكية (العراقي-السنغافوري) / تعاون استراتيجي مع سنغافورة في التدريب الرقمي.
4. شهادة "القيادة الحكومية المستدامة" بالتعاون مع OECD / تدريب + اعتماد + تقييم.
5. مبادرة "قادة العراق الشباب" بالشراكة مع الجامعات العراقية / بناء جيل قيادي جديد قبل الوظيفة.

#### ثامناً/ آليات الحماية السيادية للشراكات الدولية

- أ. تخضع كل شراكة لمراجعة قانونية من مكتب رئيس الوزراء ومجلس الدولة.
- ب. تُمنع أي شراكة تمسّ السيادة، أو تُفضي لتبعية فكرية أو إدارية أو تمويلية.
- ج. يُمنع إشراك أي جهة خارجية في التقييم دون موافقة سيادية مسبقة.

## المُلحق (٧) / الحوكمة القانونية والتشريعية لمنظومة التدريب القيادي الوطني

### أولاً/ المدخل العام

لا تكتمل فعالية أي منظومة سيادية، خاصة في مجال إعداد القادة وصناعة القرار، دون أساس قانوني وتشريعي متين يُوفّر لها الحماية، والاستقرار، والتمكين، والاستمرارية، ويُجسّد مبدأ "الشرعية الإدارية للقيادة".

وهذا الملحق يُقدّم الإطار القانوني والتشريعي والتنظيمي الواجب توافره لضمان فاعلية، وشرعية، واستدامة المنظومة المتكاملة للتدريب القيادي في الدولة العراقية.

### ثانياً/ الأهداف القانونية للحوكمة

1. تأسيس منظومة التدريب القيادي بوصفها وظيفة دولة سيادية وليست نشاطاً إدارياً ثانوياً.
2. حماية المسارات والمناهج والمعايير من التسييس أو التبديل الاعباطي.
3. ضمان الاستقلال المهني في تقييم وتأهيل القادة.
4. ربط التدريب القيادي مباشرةً بالتدرّج الوظيفي والتكليف المؤسسي.

### ثالثاً/ المبادئ الدستورية ذات الصلة

تستند المنظومة إلى عدد من المبادئ الدستورية الواردة في دستور جمهورية العراق لسنة 2005 أهمها:

المادة الدستورية	النص	العلاقة بمنظومة التدريب
المادة (6)	يتم تداول السلطة سلمياً عبر الوسائل الديمقراطية المنصوص عليها	تؤكد مبدأ التداول الذي يتطلب إعداد قادة جدد
المادة (7)	رئيس مجلس الوزراء المسؤول التنفيذي عن السياسة العامة في الدولة	القيادة الاستراتيجية
المادة (80)	مجلس الوزراء مسؤول عن تخطيط السياسة العامة للدولة	يمنح صلاحية تنظيم التدريب ضمن السياسات العامة
المادة (102)	تعتبر الهيئات المستقلة خاضعة للمساءلة	ضرورة أن تكون منظومة التدريب خاضعة لمعايير الشفافية

#### رابعاً/ الإطار القانوني المؤسّس المقترح

##### ٤-١. مشروع قانون التدريب القيادي الوطني

- أ. اسم القانون المقترح/ قانون تأهيل القيادات الحكومية وصناعة القرار الإداري
- ب. الجهة المشرّعة/ مجلس النواب العراقي
- ج. الجهة المكلّفة بالتنفيذ/ مجلس الوزراء – المعهد الوطني للتدريب القيادي
- د. الهدف/ تنظيم الجوانب المؤسسية، القانونية، والمالية للتدريب القيادي

##### ٤-٢. بنود القانون الأساسية (مقترحة)

المحتوى	البند
تعريف القيادة، الجدارة، التدريب السيادي، الجواز القيادي	التعريف
بناء قادة للدولة، ربط القيادة بالكفاءة، تعزيز النزاهة	الأهداف
المركز الوطني + جهات التنفيذ الوزارية والمحلية	الجهات المنفّذة
يستند الى الجدارة والاحتياج الوظيفي	شروط الالتحاق
يمنح صلاحيات للمركز في تقييم الكفاءة القيادية	صلاحية التقييم
لا تمنح الترقّيات بدون إتمام المسار التدريبي	الإلزام القانوني
تخضع لتقييم من ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة	الرقابة
إلغاء التكليف أو حجب الترقية لمن لا يلتزم	الجزاءات

##### خامساً/ الترتيبات التنظيمية والتشريعية المصاحبة

1. إصدار تعليمات تنفيذية من مجلس الوزراء لتفصيل مواد القانون.
2. تعديل أنظمة الخدمة المدنية، ليُدْرَج فيها شرط التدريب القيادي للتدرج الوظيفي.
3. إدراج بند دائم في قانون الموازنة السنوية تحت عنوان "مخصصات التأهيل القيادي الوطني".
4. إنشاء سجل قانوني لكل من حصل على "الاعتماد القيادي الوطني" مرتبط بالأمانة العامة.

## سادساً/ الحماية القانونية للمنظومة من التسييس والانحراف

الآلية	الغاية
استقلالية المعهد الوطني للتدريب القيادي	منع التبعية السياسية
إشراك القضاء وهيئة النزاهة في الحوكمة	ضمان الرقابة المحايدة
حظر تعيين أو ترقية دون المرور بالمسارات القيادية	ربط الوظيفة بالكفاءة
تقنين المحتوى التدريبي والمناهج عبر لجان علمية	منع التلاعب بالمحتوى
وضع معايير قانونية لاختيار المدربين والجهات المنفذة	ضبط الجودة المؤسسية

## سابعاً/ المؤشرات القانونية لنجاح الحوكمة

المؤشر	الغاية	القيمة المستهدفة
نسبة القادة الذين أتموا المسارات قبل الترقية	تطبيق القانون	100%
عدد الجهات الملتزمة باللوائح	الانضباط المؤسسي	$\geq 90\%$
نسبة النزاعات الوظيفية المتعلقة بالقيادة	تخفيض المخالفات	$\leq 5\%$
نسبة المحتوى المعتمد رسمياً	جودة التدريب	$\geq 95\%$
عدد قرارات العقوبة أو التصويب الناتجة عن المراجعة القانونية	فاعلية الرقابة	$\leq 100$ إجراء سنوياً

## ثامناً/ خارطة الطريق التشريعية

المرحلة	الإجراء	الزمن
التحضير	إعداد مسودة قانون – استشارة دستورية	3 أشهر
التبني السياسي	مناقشة في مجلس الوزراء – إحالة لمجلس النواب	شهران
التشريع	القراءة الأولى والثانية – التصويت	3 أشهر
التنفيذ	إصدار التعليمات التنفيذية – تكليف الجهات	شهر
المراجعة	تقييم القانون بعد أول سنة	سنوياً

## المُلحق (٨) / التمويل واستدامة منظومة التدريب القيادي في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

التمويل هو العمود الفقري لأي منظومة وطنية، لا سيما في مجال استراتيجي كإعداد القيادات الحكومية.

ومن دون نظام تمويلي ذكي، متعدد المصادر، محكوم بالشفافية، ومبني على كفاءة الإنفاق، فإن أي منظومة تدريب قيادي ستكون رهينة المزاجيات الإدارية، أو مقيدة بالتخصيصات الموسمية، أو مهددة بالانقطاع.

وهذا الملحق يضع الأسس المالية والإجرائية لاستدامة منظومة التدريب القيادي كـ"وظيفة سيادية دائمة" في الدولة.

### ثانياً/ الأهداف التمويلية

1. ضمان الاستمرارية والانتعاش في تنفيذ البرامج والمسارات التدريبية.
2. تحقيق الاستقلالية المالية النسبية للمركز الوطني للتدريب القيادي.
3. منع تعطيل المنظومة بسبب تأخر التخصيصات أو تغيير السياسات.
4. تفعيل مبدأ "الاستثمار في رأس المال القيادي" كمورد وطني مستدام.

### ثالثاً/ مصادر التمويل المقترحة

المصدر	جهة التمويل	الصفة
مخصصات سنوية من الموازنة العامة	وزارة المالية	إلزامية - تُدرج ضمن بنود الإصلاح المؤسسي
صندوق تطوير القيادة الحكومية (أو باب ثابت في قانون الموازنة)	تمويل خاص من الدولة + رسوم + تبرعات	مستقل - يُدار بصيغة صندوق تنموي
رسوم رمزية للمؤسسات المنتفعة	الوزارات، المحافظات، الهيئات المستقلة	استدامة تشغيلية - دون تحميل الافراد
المنح الدولية	UNDP, OECD, GIZ, EU...	مشروطة بالحماية السيادية
الشراكات مع القطاع الخاص	المصارف، الاتصالات، الصناعات الوطنية وغيرها	دعم المسؤولية المجتمعية

#### رابعاً/ آليات تخصيص الموارد المالية

1. تصميم موازنة سنوية تنفيذية للمركز الوطني للتدريب القيادي، مصنفة حسب المسارات والمشاريع.
2. ربط مخصصات كل وزارة ومحافظة بنسبة المتدربين فيها وتفاعلاتها مع البرامج.
3. تخصيص نسبة ثابتة من أي منحة دولية تُمنح للدولة لصالح تطوير القيادة الحكومية.
4. إصدار تعليمات تنفيذية من وزارة المالية لتنظيم الصرف والرقابة وتوزيع المبالغ.

#### خامساً/ نموذج توزيع الإنفاق

النسبة المقترحة من الميزانية	المجال
20%	تطوير المحتوى والمناهج
15%	تأهيل المدربين وبناء القدرات
30%	تنفيذ البرامج والمرافق التدريبية
15%	تطوير المنصة الرقمية والتقنيات
5%	التقييم والرقابة
5%	البحوث والدراسات والابتكار
10%	الاحتياطي والتوسعة المستقبلية

#### سادساً/ أدوات استدامة التمويل

1. إنشاء "صندوق وطني دائم لتطوير القيادات الحكومية" بصيغة قانونية مستقلة أو مع قانون التدريب القيادي.
2. استخدام جزء من عوائد استثمار الأموال العامة أو الفائض من بعض الوزارات في دعم الصندوق.
3. تأسيس شراكة مع البنوك والمصارف لدعم مبادرات تطوير القيادة ضمن برامجهم التنموية.

4. تشجيع الوزارات على تخصيص جزء من موازنتها التشغيلية السنوية لتدريب قياداتها.

5. تضمين أهداف التدريب القيادي في استراتيجية التنمية الوطنية الشاملة، وربطها بالأولويات الدولية (مثل أهداف التنمية المستدامة – SDGs).

#### سابعاً/ الحوكمة المالية والرقابة

السلطات الرقابية	الجهة
تدقيق مالي سنوي شامل لكل النفقات	ديوان الرقابة المالية
التحقق من خلو المشاريع من تضارب المصالح والفساد	هيئة النزاهة
الرقابة الاستراتيجية على توافق الانفاق مع السياسات	الأمانة العامة لمجلس الوزراء
التأكد من ربط الانفاق بالأداء الوظيفي	مجلس الخدمة العامة الاتحادي

#### ثامناً/ مؤشرات الأداء المالي والاستدامة

القيمة المستهدفة	الغاية	المؤشر
$\geq 95\%$	كفاءة الإنفاق	نسبة الصرف المنضبط مقابل المخطط
$\leq 30\%$ خلال 3 سنوات	التنوع والاستقلالية	نسبة التمويل غير الحكومي
$\geq 90\%$	استقرار التنفيذ	نسبة البرامج التي اكتملت تمويلياً دون تأجيل
$\leq 15$ جهة سنوياً	توسيع القاعدة	عدد الجهات المساهمة في التمويل
$\geq 75\%$	أثر الإنفاق	نسبة النفقات المرتبطة مباشرة بالنتائج



## تاسعاً/ خارطة الطريق لاستدامة التمويل (2025 - 2030)

السنة	الاجراء الرئيسي
2025	تأسيس الصندوق الوطني – إدراج بند في الموازنة الاتحادية
2026	إطلاق حملة شراكات مع القطاع الخاص والجهات الدولية
2027	تحويل 50٪ من البرامج الى تمويل غير تقليدي
2028	استحداث خطط تمويل ذاتي من الخدمات الاستشارية التدريبية
2029	ربط كل مؤسسة حكومية بخطة تمويل قيادي سنوية
2030	تحقيق استقلالية جزئية للمنظومة دون الاعتماد الكامل على الموازنة

## الملحق (٩) / البنية المؤسسية للمعهد الوطني للتدريب القيادي في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

إن نجاح منظومة التدريب القيادي الوطني يتوقف على وجود كيان مؤسسي مستقل، متخصص، مرن، وفعال، يُشكّل العقل التنظيمي والتنفيذي السيادي لسياسات الدولة في إعداد وتأهيل القيادات.

ويُعد "المعهد الوطني للتدريب القيادي" المرجعية السيادية العليا المعنية بتطوير القيادة العامة للدولة العراقية، ويستند هذا الملحق إلى أفضل النماذج الدولية ( UK Civil Service ،Canada School of Public Service ،Singapore Civil Service College ،College مراعاة السياق العراقي الدستوري والمؤسسي.

### ثانياً/ الإطار القانوني والتأسيسي للمركز

المحتوى	البند
المعهد الوطني للتدريب القيادي في الدولة العراقية	الاسم الرسمي
مؤسسة عامة ذات طابع سيادي، ترتبط بالأمانة العامة لمجلس الوزراء	الصفة القانونية
بموجب قانون / تشريع أو أمر ديواني خاص	التأسيس
يخضع لرقابة ديوان الرقابة المالية، وهيئة النزاهة، ومجلس الخدمة العامة الاتحادي	الرقابة
يمول من الموازنة العامة، إضافة الى مصادر تمويل أخرى موضحة في الملحق	التمويل
الفريق الوطني للقيادة الحكومية	الإشراف

### ثالثاً/ الرؤية والمهام الاستراتيجية

#### ١-٣. الرؤية

بناء قيادات عراقية حكومية رصينة ومؤثرة وفعالة، تقود مؤسسات الدولة بكفاءة ونزاهة وابتكار.

#### ٢-٣. المهام الجوهرية

أ. إعداد السياسات والخطط الوطنية لتأهيل القيادات الحكومية.

- ب. تصميم واعتماد وتنفيذ برامج المسارات القيادية.
- ج. تطوير أطر الجدارات والكفايات والمعايير القيادية.
- د. إدارة المنصة الرقمية الوطنية للتدريب القيادي.
- هـ. إصدار الجواز القيادي الوطني وتوثيق السجل القيادي.
- و. تأهيل واعتماد المدربين والمؤسسات التدريبية الرسمية.
- ز. إدارة التقييم والرقابة على أثر التدريب ونتائجه.

#### رابعاً/ الهيكل التنظيمي المقترح للمركز

##### ١-٤. مجلس الأمناء القيادي

- أ. أعلى جهة إشرافية ورقابية، يرأسه الأمين العام لمجلس الوزراء أو من يخوله.
- ب. يضم ممثلين عن/[وزارة المالية، وزارة التعليم العالي، مجلس الخدمة العامة، هيئة النزاهة، مجلس الدولة، ديوان الرقابة المالية، ممثل عن القطاع الخاص].

##### ٢-٤. المدير التنفيذي العام

- أ. يُعيّن بموجب قرار من رئيس مجلس الوزراء.
- ب. يتمتع بصلاحيات تنفيذية كاملة ضمن سقف السياسات العامة.
- ج. يُفضّل أن يكون من أصحاب الخبرة القيادية والتدريبية العليا.

##### ٣-٤. أهم المديريات/الأقسام التخصصية

المديرية/ القسم	الوظائف الرئيسية
مديرية السياسات والتطوير القيادي	وضع السياسات الوطنية والمسارات
مديرية البرامج والمناهج	تصميم البرامج والمقررات وتحديثها
مديرية تقييم الجدارات	إدارة التقييمات والاختبارات والاعتماد
مديرية الشؤون الرقمية	إدارة المنصة الوطنية والتكنولوجيا والبيانات
مديرية الشراكات والاعتماد	التنسيق مع الجهات الدولية والوطنية
مديرية التخطيط والمتابعة	إعداد الموازنات، الخطط، والتقارير
مديرية التدريب الميداني والتطبيقي	تنفيذ التدريب العلمي داخل الوزارات والمحافظات
مديرية البحوث والابتكار القيادي	إنتاج المعرفة، الدراسات، المبادرات، الابتكار المؤسسي
قسم العلاقات العامة والتواصل	التواصل الحكومي والإعلامي والتسويق المؤسسي

## خامساً/ الموارد البشرية والمعايير الوظيفية

الفئة	المعايير المقترحة
الخبراء والمستشارون	شهادة عليا + خبرة لا تقل عن 10 سنوات في القيادة أو التدريب
المدربون المعتمدون	مؤهلات تخصصية + اعتماد وطني + ملف تدريبي موثق
الموظفون الفنيون	مهارات تقنية وتحليلية + تدريب مستمر
الإداريون	كفاءة تنظيمية + فهم لطبيعة العمل القيادي

## سادساً/ آليات التنسيق المؤسسي

1. وحدات ارتباط داخل كل وزارة ومحافظة تكون مسؤولة عن التنسيق مع المعهد.
2. اجتماعات دورية ربع سنوية مع الوحدات الإدارية العليا في الدولة.
3. نظام متابعة وتقييم مشترك بين المركز وديوان الرقابة وهيئة النزاهة.
4. إنشاء شبكة وطنية للمديرين التنفيذيين في المؤسسات الحكومية تكون بإشراف المعهد.

## سابعاً/ مؤشرات الأداء المؤسسي للمعهد

المؤشر	الهدف	القيمة المستهدفة
نسبة تنفيذ البرامج حسب الخطة السنوية	الكفاءة التنفيذية	$\geq 90\%$
عدد القيادات المخرجة سنوياً	ناتج التدريب	$\leq 1000$ قائد
نسبة تحديث المناهج سنوياً	ديناميكية المناهج	$\geq 70\%$
رضا المتدربين والمؤسسات عن الأداء	جودة الخدمة	$\geq 85\%$
عدد البحوث والابتكارات القيادية المنشورة	إنتاج المعرفة	$\leq 20$ دراسة/ عام

## ثامناً/ خارطة التوسع المرحلي للمعهد (2025-2030)

السنة	التوسع المقترح
2025	تأسيس المقر المركزي - إطلاق 3 مسارات
2026	افتتاح فروع 3 محافظات كبرى
2027	إطلاق مركز ابتكار قيادي حكومي
2028	بناء معهد افتراضي متكامل ضمن المنصة الرقمية
2029	ربط برامج القيادة بالمجالس البلدية ومؤسسات الحكم المحلي
2030	تحويل المركز الى مرجعية إقليمية عربية للتدريب القيادي

## المُلحق (١٠) / خارطة التدرّج القيادي الوطني ووظائف "الجواز القيادي" في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

في الدول الحديثة التي تتبنى مبدأ "الجدارة القيادية قبل الترقية الإدارية"، يصبح من الضروري بناء نظام تدرّج وطني موحد للقيادة في القطاع العام، يوفرّ مسارات واضحة لتأهيل القادة وتقييمهم وتكليفهم، وفق مبدأ: ["القيادة تُكتسب وثقاس، ولا تُمنح تلقائياً."] ولذلك، يُقدّم هذا الملحق تصوراً تفصيلياً لـ:

1. خارطة التدرّج القيادي الوطني؛
2. ووظائف "الجواز القيادي الوطني" كأداة سيادية لضبط المسار الوظيفي القيادي.

### ثانياً/ فلسفة التدرّج القيادي

1. القيادة وظيفة سيادية تتطلب تدريباً مؤسسياً، وليست مجرد ترقية إدارية.
2. التدرّج قائم على الإنجاز والأثر، ولا يركز على الأقدمية في الوظيفة أو الولاء السياسي.
3. يجب أن يمرّ الترقّي القيادي عبر مسارات تأهيل رسمية، محددة، معتمدة.
4. الجواز القيادي الوطني هو الوثيقة الرسمية التي تؤثّق وتسجّل هذا التدرّج.

### ثالثاً/ خارطة التدرّج القيادي الوطني

#### ٣-١. المراحل الأربعة للتدرّج

المرحلة	التسمية	الفئة المستهدفة	المسار التدريبي المطلوب	أدوات التقييم
الأولى	التأسيسية	رؤساء الأقسام والمعاونون الفنيون	المسار التأسيسي	اختبار + مشروع تقييم سلوكي
الثانية	القيادة التطبيقية	المديرون العامون، ومساعدتهم	المسار التمكيني	تقييم 360 + مبادرة تطبيقية
الثالثة	القيادة الاستراتيجية	الوكلاء والمحافظون	المسار الاستراتيجي	مشروع تحويل مؤسسي + مقابلة وطنية
الرابعة	القيادة السيادية	الوزراء، المفوضون، رئاسة الهيئات	المسار السيادي	تقييم شامل + ملف قيادي وطني

## 2.3 مسارات التدرّج المؤسسي

مسار	متطلبات	ملاحظات
التقدّم الراسي	إتمام مسارات التدريب + تقييم الأداء	إلزامي قبل شغل أي منصب جديد
التثبيت في المنصب	تقديم ملف قيادي سنوي يثبت الأثر والالزام	يُعاد تقييم القادة سنوياً
الانتقال الأفقي	يسمح بالتحوّل بين مؤسسات الدولة وفق الكفاءة	بشرط عدم الإخلال بالجدارات

### رابعا/ الجواز القيادي الوطني – التعريف والوظيفة

٤-١. ما هو "الجواز القيادي الوطني"؟

هو وثيقة إلكترونية سيادية يُمنح لكل موظف في الدولة العراقية أتمّ أحد المسارات التدريبية القيادية، وتسجّل فيه:

1. المسارات المكتملة؛
2. النتائج التفصيلية للتقييم؛
3. المشاريع القيادية المنفذة؛
4. مؤشرات الأداء والسلوك القيادي؛
5. التوصيات المهنية المستقبلية؛
6. مدى الأهلية للترقية القيادية.

٤-٢. وظائف الجواز القيادي

الوظيفة	الوصف
التوثيق الرسمي	يحفظ السجل الزمني والنتائج لتطور المتدرب
شروط للترقية أو التكليف بمنصب قيادي	لا يُكلف أحد بمنصب من دون وجود جواز معتمد
أداة تقييم في لجان الترشيح العليا	يُستخدم من قبل مجلس الوزراء ومجالس الخدمة
مرجع للمديرية في تديد الاحتياجات التدريبية	يُحدّد الفجوات والكفاءات لدى الموظفين
أداة تمييز إيجابي للقيادات ذات الأداء العالي	يُرفق بالتقييم السنوي

## سابعاً/ صلاحية ومدة الجواز القيادي

1. مدة الصلاحية: سنتان قابلة للتجديد.

2. يُعاد تجديد الجواز عند:

أ. إتمام مسار جديد،

ب. أو حدوث تغيير كبير في وظيفة القائد،

ج. أو بعد تقييم وطني استثنائي.

## ثامناً/ مسؤوليات إدارة الجوازات القيادية

المسؤولية	الجهة
إصدار، تحديث، إلغاء الجوازات	المركز الوطني للتدريب القيادي
الموافقة على استخدام الجوازات في الترقية	الأمانة العامة لمجلس الوزراء
ربط الجواز بالوظيفة والترقية	مجلس الخدمة العامة
مراجعة السجلات في حال شبهات التلاعب	هيئة النزاهة
تغذية الجواز بالبيانات التفصيلية	الجهات المنفذة للتدريب

## تاسعاً/ مؤشرات النجاح في تطبيق الجواز القيادي

المؤشر	الهدف	القيمة المستهدفة
نسبة الوظائف القيادية المرتبطة بجواز معتمد	تعزيز الربط المؤسسي	100%
عدد الجوازات القيادية المفعلة سنوياً	التغطية الوطنية	$\geq 5000$
نسبة الترقية عبر مسارات معتمدة	جودة الاختيار	$\geq 90\%$
رضا المتدربين عن استخدام الجواز	ثقة المستخدم	$\geq 85\%$
حالات الإلغاء بسبب التلاعب أو التزوير	الرقابة والنزاهة	صفر

## الملحق (١١) / دليل المدربين القيايين الوطنيين وشروط اعتمادهم في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

المدرّب القيادي مجرد ناقل للمعرفة أو منسّق للأنشطة، كونه أضحى مهندس سلوكي فكري، يساهم فعلياً في صناعة العقول القيادية للدولة، وتشكيل وعيهم، وصقل مهاراتهم، وتعزيز جُرائهم (الأخلاقية والفكرية والإدارية).

ومن هنا، يُقدّم هذا الملحق الإطار الوطني الشامل لاعتماد المدربين القيايين العاملين ضمن منظومة التدريب القيادي للدولة العراقية، بما يشمل الشروط، الجدارات، المعايير، الآليات، الحقوق، والواجبات.

### ثانياً/ فلسفة اعتماد المدرب القيادي

1. التدريب القيادي وظيفة سيادية حيوية وليست مهنية تجارية.
2. المدرّب القيادي هو صانع تغيير، وليس مجرد مقدّم محتوى.
3. الاعتماد لا يُمنح إلا عبر مسار مهني محكوم بقياس شفاف وجدارات قابلة للتقييم.
4. كل مدرّب غير معتمد وطنياً يُمنع من المشاركة في مسارات الدولة القيادية.

### ثالثاً/ شروط اعتماد المدرب القيادي

#### ٣-١. الشروط العامة الأساسية

الشروط	التفاصيل
الجنسية العراقية	استثناء ممكن للأجانب بشراكة رسمية
المؤهل الأكاديمي	لا يقل عن شهادة ماجستير (أو بكالوريوس مع خبرة نوعية عالية)
الخبرة القيادية	خبرة لا تقل عن 5 سنوات في موقع إداري أو قيادي
النزاهة والسجل المهني	خلو السجل من أحكام جزائية أو قضايا فساد
الإلمام بثقافة الدولة العراقية	فهم دقيق للدستور، التشريعات والبيئة العامة



### 2.3 الجدارات المهنية المطلوبة

الوصف	الجدارة
القدرة على اعداد منهجيات تدريب متكاملة	التصميم التدريبي
التفاعل المؤثر، الاقناع، التأثير الجماعي	التواصل القيادي
القدرة على تحليل السياق والربط بين المعطيات	التفكير التحليلي والتركيب
قيادة الجلسات، التعامل مع الشخصيات المتنوعة	إدارة الحوار والتيسير
الالتزام بالقيم، احترام التنوع، النزاهة الفكرية	الاخلاقيات القيادية

### رابعاً/ المسار الوطني للاعتماد

المرحلة	النشاط	الجهة المشرفة
التقييم الالكتروني	رفع السيرة الذاتية، الشهادات، عينات من العمل	المنصة الوطنية
التقييم الاولي	فحص الملفات، مقابلة تعريفية، اختبار كفاءة	لجنة الاعتماد القيادي
التقييم التأهيلي	المشاركة في برنامج اعداد المدربين القياديين	المركز الوطني للتدريب
التقييم العملي	تنفيذ نموذج تطبيقي امام لجنة القياديين	وحدة تقييم الجدارات
التقييم النهائي	اصدار شهادة "مدرب قيادي وطني"	الامانة العامة لمجلس الوزراء

### خامساً/ مستويات الاعتماد التدريبي

المستوى	التسمية	الصلاحيات
المستوى الاول	مدرب مساعد قيادي	المشاركة الميدانية في الجلسات بأشراف خبير
المستوى الثاني	مدرب معتمد قيادي	تنفيذ برامج وطنية أساسية
المستوى الثالث	مدرب خبير قيادي	تنفيذ المسارات المتقدمة والإشراف على المدربين
المستوى الرابع	مستشار تدريب قيادي وطني	المساهمة في السياسات والتصميم والاعتماد

## سادساً/ حقوق وواجبات المدرب المعتمد

### ١-٦. الحقوق

1. الحصول على شهادة اعتماد وطنية موقعة من الجهات العليا.
2. الإدراج في سجل المدربين القياديين الرسمي.
3. الأولوية في تنفيذ برامج الدولة والوزارات.
4. أجر تدريبي مُنظَّم ضمن سلم خاص.
5. المشاركة في المؤتمرات والندوات الوطنية والدولية.

### ٢-٦. الواجبات

1. الالتزام التام بمحتوى المسارات والسياسات المعتمدة.
2. عدم استغلال التدريب لأغراض سياسية أو فئوية أو تجارية.
3. تحديث المعارف بشكل دوري والمشاركة في برامج التطوير.
4. رفع تقارير الأداء والانطباع بعد كل برنامج.
5. احترام الخصوصية المؤسسية والسرية المهنية.

## سابعاً/ آليات المتابعة والتحديث والترقية

1. يُجدد الاعتماد كل سنتين بناءً على الأداء والتقييمات.
2. تُقدَّم نقاط للتطوير المهني المستمر (CPD Points).
3. تُقيَّم الجلسات التدريبية عبر المنصة ومن قبل المتدربين.
4. يُرفع تصنيف المدرب وفقاً لمخرجاته وتقييمه المؤسسي.

## ثامناً/ مؤشرات الجودة لأداء المدرب

المؤشر	المستوى المقبول
رضا المتدربين	$\geq 85\%$
التزام بالوقت والمحتوى	$\geq 90\%$
جودة التفاعل والمشاركة	$\geq 80\%$
تقييم اللجنة الفنية	$\leq 75\%$ في جميع المحاور
المبادرات المبتكرة	$\leq 1$ مبادرة تطويرية سنوياً

## تاسعاً/ سياسات الرقابة والتدقيق

1. رقابة ثلاثية من المعهد الوطني، مجلس الخدمة، وهيئة النزاهة.
2. إلغاء الاعتماد في حال ثبوت التلاعب أو سوء السلوك المهني.
3. منع ازدواجية الولاء (حزبي - وظيفي - تجاري) في الجلسات.
4. إشراك الخبراء القضائيين والتربويين في لجنة التقييم.

## المُلحق (١٢) الإطار الوطني للجدارات والكفايات القيادية في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

إنّ بناء قيادات فعّالة، نزيهة، ومبدعة في الدولة العراقية يتطلّب تحديداً دقيقاً لما يُنتظر من القائد في كل مستوى إداري. ولهذا لا بدّ من اعتماد إطار وطني شامل لـ "الجدارات والكفايات القيادية"، يوفر مرجعية موحّدة للتعيين، التدريب، التقييم، الترقية، والرقابة.

وهذا الملحق يُقدّم الإطار الرسمي المعتمد للجدارات والكفايات المطلوبة في كل مرحلة قيادية، مع قابلية التطبيق العملي ضمن برامج التدريب، ونظم التقييم، والجواز القيادي.

### ثانياً/ المفاهيم التأسيسية

المصطلح	التعريف التشغيلي
الجدارة (Competency)	مجموعة من السلوكيات والقدرات الظاهرة التي يُمكن القائد من تحقيق الأداء المتوقع
الكفاية (Capability)	الاستعداد الداخلي والقدرة الكامنة التي يمكن تطويرها بالتدريب والتجربة
القيادة العامة	القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف العامة للدولة، ضمن بيئة مؤسسية

### ثالثاً/ مبادئ تصميم الإطار الوطني للجدارات

1. التكامل مع وظائف الدولة الدستورية والمؤسسية.
2. الارتباط بالمسارات القيادية الأربع.
3. الشمول لجميع الأبعاد (السلوكية، الفكرية، المهنية، الاجتماعية).
4. القابلية للقياس والتقييم.
5. إمكانية التدرج والتوسعة والتحديث.

## رابعاً/ مصفوفة الجدارات الوطنية القيادية

### ٤-١. الجدارات المحورية المشتركة (Core Competencies)

تنطبق على جميع المستويات القيادية، وتشمل:

المؤشرات السلوكية	التعريف	الجدارة
الشفافية، مقاومة الضغوط، احترام القانون	الالتزام بالقيم العامة ومصلحة الدولة	النزاهة والمسؤولية
استشراف، تحليل السيناريوهات، بناء البدائل	رؤية بعيدة المدى وربط الحاضر بالمستقبل	التفكير الاستراتيجي
تحليل، شجاعة، تبعات القرار	القدرة على اتخاذ قرارات رشيد تحت الضغط	اتخاذ القرار
التخطيط، المتابعة، التحسين المستمر	توجيه الموارد والفرق لتحقيق الاهداف	إدارة الأداء
سرعة الاستجابة، إدارة الازمات	التعامل مع التغيير والبيئة المعقدة	التكيف والمرونة
القُدوة الاحترام، الاستقامة	التأثير عبر المثل والقيم	القيادة الأخلاقية
الإنصات، الوساطة	التعبير والتأثير بوضوح	التواصل الفعال

### 2.4 الجدارات التخصصية حسب المستوى القيادي

#### أ. مستوى القيادة التأسيسية

المضمون	الجدارة
تنظيم الأنشطة اليومية وتحقيق النتائج التشغيلية	إدارة المهام والوقت
فهم النظم والإجراءات والسياق	الوعي المؤسسي
الالتزام بالتعليمات وتنفيذ المسؤوليات	الانضباط الإداري

## ب. مستوى القيادة التطبيقية

المضمون	الجدارة
تحفيز وتوجيه المجموعات وتوزيع الأدوار	إدارة الفرق
التوظيف الفعال للميزانيات والمعدات	إدارة الموارد
التنسيق بين الإدارات وتعزيز التعاون الأفقي	بناء العلاقات المؤسسية

## ح. مستوى القيادة الاستراتيجية

المضمون	الجدارة
اقتراح سياسات جديدة وتغيير النماذج القائمة	التفكير التحويلي
إشراف شفاف وعادل على منظومة الأداء	الحوكمة الرشيدة
إدارة المصالح المتعارضة بحكمة وعدالة	صناعة التوافق

## د. مستوى القيادة السيادية

المضمون	الجدارة
الحديث باسم الدولة في المحافل	التمثيل السيادي
بناء الرؤى الوطنية الكبرى	تصميم السياسات العليا
قيادة الوزارات والمؤسسات الإستراتيجية	الاستشراف على المنظومات الكبرى

## خامساً/ أبعاد الجدارات

### ٥-١. البعد المعرفي

أ. الفهم العميق للأنظمة والسياسات والتشريعات

ب. الوعي بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية

٥-٢. البعد السلوكي/ [النزاهة – الالتزام – الثقة بالنفس – الذكاء العاطفي].

٥-٣. البعد المهاري/ [التحليل – الحلول – التخطيط – العرض – التفاوض – الرقمنة].

٥-٤. البعد القيمي/ [العدالة – الشفافية – المسؤولية – الولاء للدولة لا للأشخاص].

#### سادسًا/ أدوات القياس والتقييم للجدارات

الأداة	الاستخدام
الاختبارات المعرفية	تقييم الجانب المفاهيمي
تقييم 360 درجة	رصد السلوك من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين
مقابلة الجدارات	فحص العمق السلوكي والاستجابات القيادية
المشاريع التطبيقية	قياس القدرة على تحويل المعرفة الى أثر
السجل القيادي الفردي	تتبع تطور الجدارة عبر الزمن

#### سابعًا/ الربط التشغيلي بين الجدارات ومسارات التدريب

المرحلة التدريبية	الجدارات المستهدفة	وسيلة القياس
التأسيسي	المعرفية + الانضباطية	اختبار + سلوك
التمكيني	التطبيقية + التحليلية	مشروع ميداني
الاستراتيجي	التحويلية + القيمية	تقييم 360 + مقابلة
السيادي	التمثيلية + التوجيهية	ملف قيادي + تقييم لجنة عليا

#### ثامنًا/ آلية التحديث والتطوير الدوري للإطار

1. مراجعة دورية كل سنتين من لجنة وطنية علمية.
2. إدخال المستجدات الدولية (AI – التحول الرقمي – ESG – الذكاء العاطفي...).
3. استيعاب الخصوصيات المؤسسية (قيادات محلية – وزارية – سيادية...).
4. ربط الإطار بالممارسات الدولية المعتمدة: OECD – UNDP – Harvard CPL.

## الملحق (١٣) / آليات الرقابة، التقييم، المتابعة، والتحسين المستمر في منظومة التدريب القيادي في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

لا تكتمل فاعلية أي منظومة قيادية وطنية دون منظومة مقابلة من الرقابة والتقييم والمتابعة والتحسين، تعمل بمبدأ: "ما لا يُراقَب لا يُضبط، وما لا يُقَيَّم لا يُطوَّر، وما لا يُتَبَّع يضعف، وما لا يُحَسَّن يضمُر".

وهذا الملحق يُقدِّم البنية المؤسسية والمنهجية والوظيفية الكاملة للرقابة والتقييم على التدريب القيادي في العراق، بما يضمن النزاهة، الكفاءة، الشفافية، والاستدامة.

### ثانياً/ المبادئ الناظمة

1. الرقابة ضمان، وليس تعطيل / ثمارس لضمان الجودة والالتزام، لا للتدخل السياسي أو الإداري.

2. التقييم مستند إلى الأدلة / كل قرار يستند إلى مؤشرات كمية ونوعية.

3. المتابعة عملية تكاملية / تجمع بين الرصد الفني والملاحظات الميدانية والتغذية الراجعة.

4. التحسين لا يتوقَّف / تُراجع المنظومة على نحو دوري، مع اعتماد مبدأ PDCA (Plan – Do – Check – Act)

### ثالثاً/ الجهات الرقابية والتقييمية

الدور	الاختصاص	الجهة
مراجعة البرامج، الأداء، التفاعل	الرقابة التشغيلية	المركز الوطني للتدريب القيادي
ضمان توافق الأهداف مع سياسات الدولة	الرقابة الاستراتيجية	الأمانة العامة لمجلس الوزراء
تدقيق الانفاق والموارد	الرقابة المالية	ديوان الرقابة المالية
رصد التجاوزات والمحسوبيات	الرقابة السلوكية والأخلاقية	هيئة النزاهة الاتحادية
ربط التقييم بالترقية والتكليف	الرقابة الوظيفية	مجلس الخدمة الاتحادي
مراجعة مؤشرات الأداء العامة	التقييم العلمي والفني	لجنة وطنية مستقلة (يُقترح تشكيلها)

## رابعاً/ مستويات الرقابة

المستوى	المجال	الآلية
التخطيط	الخطة السنوية، إعداد البرامج	مراجعة فنية من المجلس التدريبي الوطني
التنفيذ	سير الجلسات، كفاءة المدربين	زيارات ميدانية + تقارير تقييم أسبوعية
المحتوى	جودة المادة، التحديث، الاتساق	مراجعة كل 6 أشهر من لجنة علمية مختصة
الأداء	نتائج المتدربين، المشاريع، الجوازات	تحليل البيانات عبر النظام الرقمي
الأثر	التغيير المؤسسي الناتج	استبانات + مؤشرات الأثر طويلة المدى

## خامساً/ أدوات وآليات التقييم والمتابعة

الأداة	الوظيفية
بطاقة تقييم المدرب	تقييم الكفاءة، الالتزام، الأسلوب
بطاقة تقييم المتدرب	قياس الحضور، التفاعل، النتائج
استمارة تقييم البرنامج	من وجهة نظر المتدرب
مراجعة الأداء المؤسسي	تقييس أثر التدريب على أداء المؤسسة
تحليل الفجوة بعد البرنامج	هل سُدَّت فجوة الجدارة الفعلية؟

## 2.5 آليات المتابعة

الآلية	التكرار	الجهة
زيارات ميدانية للجلسات	اسبوعية	لجان المتابعة المركزية
تقارير تقييم البرامج	يعد كل برنامج	قسم التقييم الفني
مراجعة نصف سنوية للأثر	كل 6 أشهر	لجنة مستقلة
مؤتمرات تحليل النتائج	سنوية	تحت رعاية مجلس الوزراء



## سادساً/ مؤشرات الأداء والتقييم الرئيسية (KPIs)

المؤشر	الغاية	القيمة المستهدفة
نسبة الالتزام بالخطة السنوية	انتظام التنفيذ	$\geq 90\%$
معدل رضا المتدربين عن البرامج	جودة التدريب	$\geq 85\%$
نسبة البرامج التي تم تقييم أثرها	متابعة مؤسسية	$\geq 75\%$
نسبة التوصيات المنفذة من لجان الرقابة	استجابة النظام	$\geq 80\%$
عدد حالات التجاوز أو المخالفة المضبوطة	ضبط الجودة	$\leq 2\%$

## سابعاً/ آليات التحسين المستمر (Continuous Improvement)

1. نموذج PDCA/[التخطيط - التنفيذ - التقييم - التحسين].
2. فرق عمل داخل كل وحدة تدريبية لجمع المقترحات وتقديم التقارير الشهرية.
3. استخدام أدوات تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) عند وجود إخفاقات.
4. مراجعة البرامج والمناهج كل دورة تدريبية كبرى.
5. إنشاء وحدة مستقلة للتحسين والتطوير داخل المركز الوطني.

## ثامناً/ تقارير الحوكمة والتحسين السنوي

التقرير	المضمون	الجهة المعدة
1. تقرير الأداء السنوي	ملخص مؤشرات البرامج، المدرّبين، المتدربين	المركز الوطني
2. تقرير الأثر المؤسسي	مدى تغيّر أداء المؤسسات بعد التدريب	الأمانة العامة + النزاهة
3. تقرير المراجعة الفنية	توصيات اللجنة العلمية حول المناهج والمدرّبين	مجلس الخدمة العامة
4. تقرير التوصيات الاستراتيجية	توجهات التطوير، أولويات السنوات القادمة	اللجنة الوزارية العليا

## الملحق (١٤) / خارطة التحول الوطني نحو القيادة المؤسسية الذكية والمستدامة في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

القيادة في القرن الحادي والعشرين لم تعد مجرد "وظيفة إدارية"، بل أصبحت "نظاماً معرفياً تكاملياً" يستند إلى:

1. التحول الرقمي،
2. الإدارة بالبيانات،
3. القيادة بالجدارات،
4. الحوكمة المؤسسية،
5. والاستدامة طويلة الأمد.

ولذلك، فإن هذا الملحق يضع خارطة طريق استراتيجية وطنية شاملة لتحقيق التحول من النمط القيادي التقليدي إلى نمط القيادة المؤسسية الذكية والمستدامة، عبر مداخل معرفية، تشريعية، تنظيمية، وتكنولوجية، تضمن ترسيخ هذا النمط في إدارة الدولة.

### ثانياً/ الإطار المفاهيمي للتحول

المحور	القيادة التقليدية	القيادة المؤسسية الذكية المستدامة
المرجعية	الأشخاص والامزجة	النظم والمؤسسات
الأداة	الأوامر والتعليمات	الرؤية والمعايير
التقييم	شخص وموسمي	رقمي ودوري واستراتيجي
البيانات	محدودة ومتشتتة	متكاملة ومتراصة
الاستجابة	ارتجالية	مبنية على مؤشرات وإنذارات ذكية
الأثر	إداري قصير الأمد	مؤسسي شامل وممتد زمنياً

### ثالثاً/ الرؤية الاستراتيجية للتحوّل القيادي

"قيادة عراقية عامّة ذكيّة، مبنية على الجدارة والمعرفة، تقود التحوّل المؤسسي، وتستجيب للواقع، وتستشرف المستقبل."

### رابعاً/ المراكز الوطنية للتحوّل

1. **السيادة القيادية/ القيادة وظيفية سيادية محكومة بالقانون لا بالولاءات.**
2. **التكامل المؤسسي/ ربط القيادة بكل حلقات العمل المؤسسي.**
3. **الرقمنة الكاملة/ تحويل القيادة من الورق إلى البيانات.**
4. **الاستباقية والتحليل/ الانتقال من رد الفعل إلى تحليل الأنماط والتخطيط.**
5. **الاستدامة البشرية والمؤسسية/ ضمان ديمومة الكفاءة والذاكرة التنظيمية.**
6. **القيادة بالمؤشرات/ اتخاذ القرار اعتماداً على KPIs و Dashboards.**

### خامساً/ خارطة التحوّل – [المحاور والمراحل]

#### ٥-١. المحاور الاستراتيجية السبعة

المحور	الغاية
الإطار التشريعي	إصدار قوانين تنظم القيادة وفق الجدارات
الهيكلية التنظيمية	تحويل القيادة الى وظيفة مؤسسية واضحة في الهياكل
تطوير الجدارات	تحديد الكفايات القيادية على كل مستوى
الرقمنة القيادية	بناء منصة ذكية لقيادة الأداء واتخاذ القرار
ربط القيادة بالتخطيط	تكامل القيادة مع الرؤية الوطنية وخطط التنمية
حوكمة المسارات القيادية	ضبط مسارات الترقية والاختيار والتقييم
إشاعة الثقافة القيادية	نشر الوعي المجتمعي والإداري بالحوّل الجديد

## 2.5 المراحل التنفيذية للتحوّل (2025- 2030)

المرحلة	العنوان	النتائج المتوقعة
2025	التشريع والتأسيس	قانون القيادة العامة – المركز الوطني –الاطار الوطني
2026	الرقمنة والربط	المنصة القيادية – الجواز القيادي – سجل القيادة
2027	تمكين القيادات المتوسطة	إعادة تأهيل وتدريب 50% من القيادات الوسطى
2028	تقييم الأثر المؤسسي	قياس نتائج التحوّل على الأداء
2029	التوسعة الأفقية	إشراك المحافظات والمجالس البلدية والمؤسسات المستقلة
2030	التتويج المؤسسي	إعلان القيادة المؤسسية نمطاً وطنياً معتمداً

### سادساً/ أدوات التحوّل الذكي

الاداء	الوظيفة
منصة القيادة الوطنية	إدارة الجدارة، التدريب، الأداء، التقييم
لوحة مؤشرات القيادة (Leadership Dashboard)	عرض لجظي لأداء القيادات والمؤسسات
ملف القائد الرقمي	سجل شخصي تراكمي الكتروني
نظام الإنذار القيادي المبكر	رصد الفجوات ومواطن الإخفاق في الوقت الحقيقي
مكتبة القيادة العراقية	توثيق أفضل الممارسات، الأبحاث، التجارب

### سابعاً/ التحديات المحتملة ومعالجتها

التحدي	المعالجة
مقاومة التغيير	بناء حملات وعي – إشراك القيادات في التصميم
ضعف البنية الرقمية	استثمار الشركات مع مركز البيانات
التسييس	تحصين المنظومة قانونياً وربطها بمجلس الوزراء
قلة الكفاءات	تأسيس أكاديمية وطنية للقيادة – بعثات خارجية
تعدد المراجعات	توحيد الإشراف عبر " المجلس الأعلى للقيادة العامة"

### ثامناً/ مؤشرات نجاح التحول القيادي الوطني

المؤشر	الهدف	القيمة المستهدفة
نسبة القيادات المتمكنة من الجدارات	ضبط الجودة	$\leq 80\%$ خلال 3 سنوات
عدد المؤسسات التي تبنت النمط القيادي الجديد	التوسع المؤسسي	$\leq 100$ مؤسسة حكومية
نسبة القرارات المبنية على البيانات	قيادة ذكية	$\geq 75\%$
انخفاض نسب الفشل الكلوي	الكفاءة الفعلية	$\leq 10\%$
اعتماد الإطار القيادي ضمن تشريعات الدولة	الترسيم السيادي	100 % بحلول 2030

## المُلحق (١٥) / دليل تصميم البرامج القيادية التخصصية في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

تواجه الدولة العراقية تحديًا متكررًا يتمثل في غياب البرامج التدريبية القيادية التي تراعي الخصوصية القطاعية، وتستجيب للتباينات البنيوية والفنية بين الوزارات والهيئات والمؤسسات. ولذلك، فإن تطوير برامج قيادية تخصصية مصممة خصيصًا لكل قطاع يُعد ضرورة سيادية واستراتيجية لصناعة قيادة مؤسسية حقيقية قادرة على الإنجاز والتحول.

### ثانيًا/ فلسفة تصميم البرامج التخصصية

1. لكل قطاع خصوصياته، ولكل قيادة طابعها.
2. القيادة لا تُصاغ بنموذج واحد، إنما بتعدد مدروس ومترابط.
3. الدمج بين الجدارات القيادية العامة والمعارف الفنية القطاعية هو مفتاح الكفاءة.
4. القيادة التخصصية تسد فجوة "الإدارة الخبيرة" وتمنع "القيادة الجاهلة".

### ثالثًا/ المبادئ العامة لتصميم البرامج

المبدأ	الوصف
1. التكيف القطاعي	ملاءمة المحتوى مع خصوصيات القطاع (الصحة، الامن، التربية...)
2. الجدارات المشتركة	الحفاظ على نواة الجدارات القيادية العامة
3. العمق الفني	ادراج المعارف والمهارات المرتبطة بالقطاع ذاته
4. التعلم الميداني	تضمين زيارات تطبيقية، محاكاة واقعية، مشاريع حقيقية
5. إشراك الخبراء	مشاركة قياديين سابقين، وأكاديميين، وفنيين متخصصين

### رابعًا/ خطوات تصميم البرنامج القيادي التخصصي

#### ١. التشخيص القطاعي

- أ. تحديد التحديات، الفجوات، والاحتياجات القيادية في القطاع.
- ب. تحليل الوظائف القيادية الحالية وتوصيف أدائها.
- ج. دراسة الاستراتيجيات القطاعية والتشريعات الحاكمة.

## ٢. بناء مصفوفة الجدارات التخصصية

- أ. تحديد المهارات القيادية العامة المطلوبة.
- ب. تحليل المهارات الفنية الخاصة بالقطاع.
- ج. تطوير مصفوفة تربط الجدارات بالمسارات التدريبية.

## ٣. هيكل البرنامج

العنصر	التفاصيل
الاسم	جذاب ومعبر عن الغاية (مثال: قادة الصحة – قيادة التحول التربوي...)
الفئة المستهدفة	بحسب المستوى القيادي (مدير، وكيل، محافظ...)
عدد الساعات	بين 40 الى 120 ساعة بحسب المرحلة
المحاور الرئيسية	قيادية عامة + تخصصية + تطبيقية
آلية التقييم	متعددة (اختبار، مشروع، 360...)

## ٤. اعتماد النموذج التربوي التدريبي

- أ. المزج بين التعليم الحضوري، والتدريب الميداني، والتعلم الإلكتروني.
- ب. استخدام أدوات التفاعل: (محاكاة، دراسات حالة، تحديات واقعية).
- ج. اعتماد نموذج "التعلم من الأقران" (Peer Learning).

## خامساً/ أمثلة لبرامج قيادية تخصصية مقترحة

البرنامج	القطاع	الهدف
قادة الصحة العامة	وزارة الصحة	قيادة النظم الصحية الذكية
القيادة التربوية المعاصرة	وزارة التربية	تطوير مدارس المستقبل
قيادة الأمن المجتمعي	وزارة الداخلية	مواءمة الامن مع حقوق الانسان

قيادة التحوّل الرقمي	وزارة الاتصالات + مركز البيانات	تسريع التحوّل الرقمي في الحكومة
القيادة اللامركزية الذكية	المحافظات والهيئات	تعزيز الحكم المحلي الرشيد
قيادة الموارد السيادية	وزارة النفط، الكهرباء، المالية	حوكمة واستدامة إدارة الثروات
قادة الابتكار والإصلاح الإداري	الأمانة العامة + بدون الرقابة	قيادة التحوّلات المؤسسات العليا

#### سادساً/ آلية تقييم البرامج التخصصية

الاداء	الوظيفة
نموذج " قبل / بعد "	قياس التغيير المعرفي والسلوكي
مشروع تطبيقي نهائي	محاكاة قيادة حقيقية داخل المؤسسة
تقييم 360 درجة	من الزملاء والمستفيدين والرؤساء
تقرير التأثير المؤسسي	كيف انعكس التدريب على المؤسسة؟
تغذية راجعة من المدربين	مراجعة المحتوى والأنشطة والمدربين

#### سابعاً/ الربط مع الجواز القيادي الوطني

1. تمنح "شارة التخصص" داخل الجواز القيادي بعد إتمام البرنامج التخصصي.
2. تُعدّ هذه البرامج من متطلبات الترقية في بعض المواقع ذات الطابع الفني.
3. تُربط الترقية للدرجات العليا بإتمام برنامج قيادي تخصصي في ذات القطاع.

#### ثامناً/ مؤشرات نجاح البرامج التخصصية

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة القيادات التي أكملت برنامج تخصصي	$\geq 70 \%$
معدل رضا المستفيدين من أثر القائد المتدرب	$\geq 80 \%$
عدد المشاريع القيادية الناتجة من البرامج	$\leq 20$ مشروعاً سنوياً
نسبة تطابق المحتوى مع التحديات الواقعية	$\geq 90 \%$
معدل التجديد السنوي في المحتوى	$\leq 50$ سنوياً



## **تاسعاً/ التوصيات التنفيذية**

1. إنشاء "وحدة تصميم البرامج التخصصية" داخل المعهد الوطني للتدريب القيادي.
2. إلزام كل وزارة بإعداد خارطة جدارات قيادية تخصصية بالتنسيق مع المعهد.
3. تبني معيار وطني لتقييم البرامج عبر لجنة جودة.
4. توفير صندوق دعم مالي خاص لتطوير هذه البرامج.
5. تشجيع التوأمة مع كليات حكومية متخصصة (مثل الطب، الهندسة، الإدارة).

## المُلحق (٦) / المعايير الوطنية لجودة التدريب القيادي في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

في ظلّ التحوّلات الإدارية والمؤسسية المتسارعة، لم يعد كافياً أن تتوفر برامج تدريبية قيادية في الدولة، إذ أصبح من الضروري أن تُوطر بمنظومة معايير جودة وطنية، تضمن:

1. اتساق البرامج مع الأهداف الوطنية،
2. فاعليتها في تطوير الكفاءات،
3. أثرها على أداء المؤسسات،
4. قدرتها على التكيف والتجديد والاستدامة.

وهذا الملحق يقدّم الإطار المرجعي للمعايير الوطنية لجودة التدريب القيادي في الدولة العراقية، مستنداً إلى أبرز النماذج الدولية ( ISO 29990, EFQM, OECD GOV, Kirkpatrick, IAD ) مع تكييفها للسياق المحلي (framework).

### ثانياً/ الأبعاد الأساسية للجودة القيادية

المفهوم	البُعد
مدى توافق التدريب مع السياسات والرؤى الوطنية	الملاءمة الاستراتيجية
فاعلية طرق وأساليب التدريب في إيصال المعرفة وتنمية المهارات	الكفاءة التعليمية
كفاءة المدربين، المحتوى، البيئة التدريبية، والادوات	جودة المدخلات
ما يتحقّق فعلياً من تغيير السلوك أو الأداء	جودة المخرجات
تأثير التدريب على أداء المؤسسة والحوكمة ورضا المواطن	الأثر المؤسسي
قدرة النظام على التقييم الذاتي والتجديد الدوري	التحسين المستمر

### خامساً/ أدوات قياس الجودة والتوثيق

1. بطاقة تقييم جودة البرنامج (QCR) – تعبئة إلكترونية بعد كل دورة.
2. نظام إلكتروني موحد لجمع وتحليل مؤشرات الجودة KPIs Dashboard.

3. نماذج رقابية تفصيلية للزيارات المفاجئة والمعلنة.
4. تقارير تقييم فصلية، ونصف سنوية، وسنوية تُرفع للجهات العليا.
5. ملف جودة لكل برنامج ومدرّب ومؤسسة منفذة.

#### سادساً/ مؤشرات نجاح تطبيق معايير الجودة

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة البرامج المنفذة بمعايير جودة معتمدة	≥ 95 %
نسبة المدربين المعتمدين بجودة الاداء	≥ 80 %
نسبة رضا الجهات المستفيدة من مخرجات التدريب	≥ 85 %
عدد اجراءات التحسين المستندة الى تقارير الجودة	≤ 20 إجراء سنوياً
عدد مؤسسات التدريب التي حصلت على الاعتماد الوطني	≤ 25 مؤسسة خلال اول 3 سنوات

#### سابعاً/ خارطة التطوير المستمر للجودة

المرحلة	النشاط	الجهة
2025	إصدار اول دليل وطني للمعايير القيادية	المعهد الوطني
2026	ربط الاعتماد بالتمويل والتنفيذ	الامانة العامة
2027	بناء منصة جودة رقمية موحدة	وحدة الرقابة الذكية
2028	إشراك الجامعات ومراكز الجودة الاكاديمية	لجنة التقييم الوطني
2029	توأمة مع هيئات الاعتماد العالمية	اتفاقيات التعاون
2030	الاعتراف الاقليمي بمنظومة الجودة العراقية	الجامعة العربية/ OECD

## المُلحق (١٧) / المنصة الوطنية الذكية للتدريب القيادي في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

لم تعد القيادة تُبنى فقط في القاعات، إذ أصبحت تُصاغ و تُدار و تُطوّر داخل بيئةٍ ذكيّةٍ رقميةٍ شاملة، تُؤسّس لمنهج جديد في إدارة المعرفة القيادية، و تُحوّل التدريب من فعلٍ جزئي إلى منظومة مستمرة و مترابطة و مؤسسية. ولذا، فإن إنشاء المنصة الوطنية الذكية للتدريب القيادي يُعدّ تحولاً استراتيجياً جوهرياً في مسار الدولة العراقية نحو قيادة حديثة، مرنة، شاملة، مدفوعة بالبيانات.

### ثانياً/ الأهداف الاستراتيجية للمنصة

1. رقمنة كامل دورة التدريب القيادي (تخطيط - تنفيذ - تقييم - أرشفة).
2. بناء سجل وطني إلكتروني موحد للقيادات العامة.
3. إدارة "الجواز القيادي" وتحديثه وتوثيقه عبر النظام الذكي.
4. تحليل الأداء والجدارات والاحتياجات التدريبية بشكل لحظي.
5. ربط الوزارات والهيئات والمحافظات بمركزية رقمية تفاعلية.
6. تعزيز العدالة والشفافية في الوصول للتدريب وفرص الترقية.
7. تمكين صانع القرار من التقييم الآني لأي قائد أو مؤسسة.

### ثالثاً/ المكونات الهيكلية للمنصة

المكون	الوظيفة
البوابة الرئيسية	الوصول الشامل للمستخدمين بأنواعهم (متدرب، مدرب، مسؤول حكومي، جهة اشراف)
لوحة البيانات Dashboard	مؤشرات لحظية للأداء، نسبة الإنجاز، الفجوات، التحوّلات
نظام ادارة التدريب LMS	تنفيذ الجلسات، الحضور، التفاعل، الانشطة، الاختبارات
وحدة ادارة الجواز التنفيذي	اصدار الجواز، تتبع التطور، عرض الجدارات والبرامج المكتملة
نظام التقييم المتعدد	تقييم 360، التقييم الذاتي، الاختبارات الآلية
ارشيف القيادات والمؤسسات	سجل موثق للبرامج المنفّذة، المدربين، المشاريع
وحدة الانذار المبكر القيادي	كشف الفجوات غب الاداء والمؤشرات السلبية فور حدوثها
مختبر القيادة الذكي	الذكاء الاصطناعي لتحليل السلوك، تقديم توصيات تدريبية شخصية

#### رابعاً/ الوظائف الذكية الاساسية

الوظيفة	التوضيح
تتبع المسار التدريبي	معرفة اين يقف كل موظف في المسار القيادي الخاص به
توصية بالمسار الانسب	بناء على الاداء والوظيفة والسياق
التنبهات الاستباقية	تنبيه القادة والمسؤولين الى فرص او اخفاقات في الجدارات
تحليل الفجوة المؤسسية	ربط بيانات القادة مع اداء المؤسسة لتحديد مكان الضعف
لوحة " بروفایل القائد"	ملف شخصي ديناميكي لكل قلند متدرب، قابل للمشاركة والتحليل

#### خامساً/ أنواع المستخدمين وأدوارهم في المنصة

المستخدم	صلاحياته الرئيسية
المتدرب	التسجيل، المتابعة، تقييم البرامج، استلام الشهادات، عرض الجواز
المدرّب	إدارة الجلسات، إعداد المحتوى، رفع النتائج، تقييم المتدربين
المدير المؤسسي	الاطلاع على أداء مؤسسته، اقتراح المتدربين، الاطلاع على التحليلات
الجهة الحكومية (مركز التدريب/مجلس الخدمة/ الامانة العامة)	الرقابة، السياسات، التحليل الكلي، اعداد التقارير الوطنية

#### سادساً/ البنية التكنولوجية والربط المؤسسي

1. تستند المنصة إلى بنية سحابية مؤمنة (Government Cloud - G-Cloud).
2. ترتبط مع/ بوابة الحكومة الإلكترونية، مركز البيانات الوطني، قواعد الخدمة العامة، نظام الموازنات.

3. تدعم/ اللغة العربية والإنجليزية، وتوفّر واجهات ذكية، وقابلة للوصول من الهواتف والأجهزة اللوحية.

4. تعتمد نظام تسجيل دخول موحد/ (Single Sign-On) للموظفين الحكوميين.

#### سابعاً/ معايير الجودة في بناء المنصة

المعيار	التوضيح
1. الحوكمة الرقمية	خاضعة لنظام إشراف من المركز الوطني للتدريب والأمانة العامة
2. الخصوصية والسرية	وفق قانون حماية البيانات الشخصية العراقي (قيد التشريع) مع تشفير متقدّم
3. التوافق مع المعايير الدولية	SCORM, ISO/ IEC27001, WCAG
4. سهولة الاستخدام	واجهات مبسطة، دعم تقني مباشر، دليل الكتروني
5. القابلية للتوسع	قابلة لإضافة آلاف المستخدمين والبرامج دون بطء أو تعارض

#### ثامناً/ خارطة تنفيذ المنصة

المرحلة	النشاط	التوقيت
1	التصميم الوظيفي للمنصة	النصف الأول من 2025
2	التطوير التقني والنمذجة	النصف الثاني من 2025
3	الاطلاق التجريبي في 5 وزارات	الربع الأول من 2026
4	التقييم والتحسين	منتصف 2026
5	الاطلاق الوطني الكامل	نهاية 2026
6	التوسعة مع الشركاء الدوليين	2027

#### تاسعاً/ مؤشرات نجاح المنصة

المؤشر	الهدف	القيمة المستهدفة
عدد المستخدمين الفاعلين	التغطية الوطنية	$\leq 100,000$ مستخدم خلال أول عام
عدد البرامج المنفذة عبرها	التفعيل الكامل	$\leq 500$ برنامج تدريبي
نسبة الاستخدام المؤسسي المنتظم	الاعتمادية	$\leq 80\%$ من الوزارات
زمن الاستجابة والتفاعل	الأداء	$\geq 3$ ثوانٍ لكل اجراء
عدد التقارير التحليلية المنتجة	الذكاء التحليلي	$\leq 1,000$ تقرير سنوي

## الملحق (١٨) / دليل التمويل الوطني المستدام للتدريب القيادي في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

التدريب القيادي لم يعد نشاطاً تكميلياً كونه استثماراً وطنياً طويلاً الأمد، يُنتج رأس المال القيادي للدولة، ويهيئ الحوكمة الفاعلة، ويقلل من كلفة الفساد والفشل الإداري.

ولأن غياب التمويل الكفوء والمستدام من أبرز معوقات برامج القيادة في العراق، فإن هذا الملحق يُحدّد الإطار الكامل لنظام التمويل الوطني المُستدام للتدريب القيادي، بما يضمن الشفافية، والفاعلية، والاستمرارية، والعدالة في توزيع الموارد.

### ثانياً/ المبادئ الاستراتيجية للتمويل

1. التدريب القيادي استثمار وليس إنفاقاً.
2. التمويل يجب أن يكون مؤسسياً وليست شخصياً، وتخطيطياً لا طارئاً.
3. تنوع مصادر التمويل هو مفتاح الاستدامة.
4. الربط بين التمويل والأداء يضمن الكفاءة.
5. الشفافية الكاملة واجبة في كل مرحلة من مراحل الصرف.

### ثالثاً/ مصادر التمويل المقترحة

الملاحظات	المكوّن	المصدر
يُدمج في موازنة التشغيل	بند تدريبي مستقل للقيادة في الوزارات والهيئات	الموازنة العامة الاتحادية
يُمول من التخصيصات + الشراكات	صندوق سيادي يديره المركز الوطني للتدريب	صندوق وطني خاص للتدريب
وفق عدد القيادات المستهدفة	تخصيص سنوي ثابت من الوزارات والمحافظات	مساهمة المؤسسات المستفيدة
ضمن مشاريع التنمية المؤسسية	منح من المنظمات الدولية (UNDP, GIZ, WB, ...)	الشراكات الدولية
مع ضمان مجانية البرامج الأساسية	في بعض المراحل الاختيارية للقيادات العليا	رسوم البرامج المتقدمة
بنظام الامتياز الوطني	شراكات مع الاتحادات المهنية	تحفيز القطاع الخاص

#### رابعاً/ أنواع النفقات التدريبية الواجب تغطيتها

النوع	التفصيل
نفقات البرامج	أجور المدربين، تصميم المناهج، مواد التدريب
النفقات اللوجستية	القاعات، النقل، الإقامة (عند الحاجة)
نفقات التقييم والتحسين	تطوير وتشغيل المنصة الوطنية أدوات القياس، التقييم
النفقات التقنية	فرق الرقابة، التغذية الراجعة، مؤتمرات الجودة
نفقات البحث والتطوير	دراسات الجدارات، ابتكار البرامج، تقييم الأثر
نفقات التحفيز	جوائز القيادة، شهادات التميز، حوافز الأداء
أخرى	تحددتها الضرورات

#### خامساً/ آلية توزيع التمويل وارتباطه بالأداء

المعيار	نسبة التمويل	الجهة المستفيدة
الإنجاز الكامل للبرامج حسب الخطة السنوية	35 %	المؤسسة المنفذة
تحقيق نسبة رضا متدربين $\geq 85\%$	20 %	المركز التدريبي
تطوير برامج تطويرية متخصصة	15 %	فرق التصميم
استخدام أدوات رقمية ومؤشرات قياس ذكية	10 %	وحدات الرقمنة
إنفاق مالي شفاف ومدقق	10 %	فرق الإدارة المالية
1. توثيق الأثر المؤسسي على الأداء	10 %	تقارير المخرجات



## سادساً/ منظومة الرقابة المالية

الآلية	الجهة المشرفة
إعداد خطة مالية سنوية مفصلة	المركز الوطني للتدريب القيادي
تدقيق ربعي للمصروفات	ديوان الرقابة المالية
نشر تقارير دورية للإنفاق	على المنصة الوطنية
تدقيق تطبيقي للبرامج	هيئة النزاهة الاتحادية
مراجعة من جهات شريكة	في حال وجود تمويل

## سابعاً/ نماذج دولية مُلهمة

النموذج	الدرس المستفاد
سنغافورة - صندوق مهارات المستقبل	ربط التدريب ببيانات سوق العمل والتحول الرقمي
كوريا الجنوبية - ميزانية الكفاءة المؤسسية	تقديم التمويل مقابل الأثر القابل للقياس
فنلندا - نموذج مشاركة المجالس البلدية	إشراك الحكومات المحلية في التمويل والتنفيذ

## ثامناً/ مؤشرات نجاح التمويل المستدام

المؤشر	الهدف	القيمة المستهدفة
نسبة الاستقرار المالي في برامج القيادة	ديمومة التنفيذ	$\leq 95\%$ سنوياً
تنوع مصادر التمويل	تقليل الاعتماد الاحادي	$\leq 4$ مصادر سنوياً
نسبة المؤسسات الملتزمة بتمويل التدريب	اتساع التطبيق	$\leq 85\%$ من الجهات
نسبة تغطية نفقات التطوير والرقمنة	دعم الابتكار	$\leq 20\%$ من الميزانية
رضا الجهات الرقابية عن الأداء المالي	النزاهة والشفافية	$\geq 90\%$

## **تاسعاً/ التوصيات التنفيذية**

1. إدراج "باب مستقل" في الموازنات السنوية خاص بقيادة الدولة وتدريبها.
2. تأسيس "الصندوق الوطني للتدريب القيادي" بقانون، بإدارة مستقلة خاضعة للرقابة العليا.
3. إطلاق حملة وطنية للتوعية بقيمة الاستثمار في القادة.
4. تضمين معايير الأثر والتقييم كشرط مسبق للتمويل.
5. تشجيع المشاريع التدريبية المشتركة مع الجامعات والقطاع الخاص.

## المُلحق (١٩) / منظومة الحوافز والتحفيز والتميز القيادي الوطني في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل العام

بات المعروف أن القادة لا يُصنعون بالواجبات وحدها، لكنهم يُحفزون بالثقة، ويُستنهضون بالتقدير، ويُطلق إبداعهم حين يشعرون بأنّ أداؤهم مرئيٌّ، معترفٌ به، ومكافأٌ عليه. ولهذا فإنّ بناء منظومة قيادة وطنية فاعلة لا يكتمل بدون منظومة حوافز وتحفيز وتميز وطنية، عادلة، ذكية، ومؤثرة، تكرّم الأداء، وتشجّع التطوير، وتعزّز التنافس الإيجابي في خدمة الدولة.

### ثانياً/ فلسفة التحفيز القيادي

1. التحفيز لا يُختزل بالمادي فحسب، بل (رمزي، ومعنوي، وتقديرية).
2. لا تكافئ الأشخاص... انما كافئ السلوك القيادي الذي تريد تعزيزه.
3. التحفيز لا يعني المساواة، لكنها العدالة المبنية على الأداء القابل للقياس.
4. الحوافز ليست بديلاً عن الرقابة، بل مكمل لها.

### ثالثاً/ أهداف المنظومة التحفيزية

1. تعزيز الالتزام والانتماء لدى القيادات الحكومية.
2. تشجيع روح التميز والإبداع والابتكار في الأداء.
3. دعم القادة الذين يقودون التغيير المؤسسي الفعلي.
4. إضفاء بُعد إنساني ونفسي على برامج القيادة والتدريب.
5. خلق بيئة عمل تنافسية إيجابية ترفض الركود والرتابة.

### رابعاً/ أنواع الحوافز والتميز

#### ٤ - ١. الحوافز المادية

النوع	التوضيح
مكافآت نقدية	بعد اجتياز برامج استراتيجية أو تنفيذ مشاريع قيادية
علاوات تميز قيادي	تُضاف للراتب للذين يحققون جدارات متقدمة
منح وفرص دراسية	للمتميزين في تقييمات الأداء الوطني

#### 2.4 الحوافز المعنوية والرمزية

النوع	التوضيح
دروع القيادة الوطنية	ثمنح في احتفالية سنوية وطنية
أوسمة التميز القيادي	تصدر عن رئاسة الوزراء
نشر قصص النجاح في المنصة الوطنية	بموافقة القائد ذاته
إدراج الاسم في "سجل القادة الذهبي"	أرشفة وطنية دائمة

#### 3.4 الحوافز الوظيفية والتنوية

النوع	التوضيح
الأولوية في الترقيات او التكليف	ضمن معايير الجدارة
الايفاء الخارجي في برامج دولية	لل قادة الحاصلين على اعلى النقاط
منح صلاحيات تطويرية مؤسسية	تنفيذ مشاريع تجريبية يقودها القائد

#### خامساً/ معايير استحقاق الحوافز

المعيار	الوزن النسبي
الأداء الفعلي في موقع القيادة	30 %
اجتياز برامج تدريبية استراتيجية بنجاح	20 %
التقييم 360 درجة من المسرؤوسين والرؤساء	20 %
تنفيذ مشروع قيادي تطبيقي مؤثر	15 %
السلوك القيادي الأخلاقي والمثالي	10 %
المساهمة في تطوير المؤسسة او زملائه	50 %

## سادساً/ آلية التقييم والتحكيم

المرحلة	الجهة المنفذة	المدة
ترشيح داخلي من المؤسسة	المدير العام/ المسؤول الاعلى	بداية كل عام
تدقيق فني من المركز الوطني	قسم التقييم والمتابعة	خلال شهر
تقييم من لجنة تحكيم وطنية مستقلة	تتضمن ممثلين من الأمانة العامة، مجلس الخدمة، المجتمع المدني، الأكاديميين	دورة سنوية واحدة
إعلان النتائج واحتفالية التتويج	ضمن الأسبوع الوطني للقيادة العامة	نهاية كل عام

## سابعاً/ سجل التميّز القيادي الوطني

قاعدة بيانات وطنية تشمل:

1. القادة الذين نالوا جوائز أو أوسمة
2. نبذة عن إنجازاتهم
3. المسار التدريبي الذي قطعوه
4. المشاريع التي قادوها
5. يُحدّث سنوياً
6. يُستخدم كمرجع في الترقيات، التعيينات العليا، الشراكات الدولية

## ثامناً/ آلية الطعن والمراجعة

1. يحق للقادة تقديم اعتراض مكتوب خلال ٣٠ يوماً من إعلان النتائج.
2. لجنة الطعون تضم ممثلين من المعهد الوطني والجهات الرقابية.
3. يُبتّ في الطعن خلال ١٥ يوماً عمل.
4. تُنشر ملخصات المراجعة في تقرير سنوي للشفافية.

### تاسعاً/ مؤشرات نجاح المنظومة التحفيزية

المؤشر	القيمة المستهدفة
عدد القادة الذين تم تحفيزهم سنوياً	$\geq 100$
نسبة التحسّن في الأداء المؤسسي للمكرّمين	$\leq 80\%$ خلال عام
نسبة القادة الراضين عن عدالة المنظومة	$\geq 85\%$
نسبة القصص المنشورة عن التجارب الناجحة	$\leq 70\%$ من الفائزين
انخفاض نسب التسرب او التراخي بين القادة	$\leq 15\%$

### عاشرًا/ التوصيات الاستراتيجية

1. إدراج الحوافز ضمن النظام الإداري الرسمي للدولة.
2. تخصيص موازنة سنوية لجوائز ومكافآت القيادة.
3. إشراك المجتمع المدني في تقييم أثر القادة المكرّمين.
4. الربط بين منظومة الحوافز وأهداف الحكومة ومؤشراتها.
5. إطلاق "جائزة رئيس مجلس الوزراء للقيادة المتميّزة" سنوياً.

## المُلحق (٢٠) / التقارير الوطنية السنوية لقيادة الدولة والتدريب القيادي

### أولاً/ المدخل العام

[لا يُمكن إدارة ما لا يُقاس، ولا يُمكن تحسين ما لا يُبلَّغ عنه.]

فكما تحتاج الدولة إلى موازنات مالية وتقارير إنفاق، فإنها تحتاج بالقدر ذاته إلى تقارير وطنية دورية تُعرّي واقع القيادة، وتشخص مسار التدريب القيادي، وتبين الإنجازات والفجوات، وتقترح توجهات العام القادم.

وهذا الملحق يُحدّد معالم إصدار تقرير وطني سنوي شامل عن حالة القيادة العامة في الدولة العراقية، يُعدّ مرجعاً لصناع القرار، ووسيلة للمساءلة والشفافية، ومنصة للتقييم والتحسين.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للتقارير

1. رصد تطوّر الأداء القيادي في مؤسسات الدولة.
2. مراقبة تنفيذ الخطط التدريبية الوطنية.
3. تحليل مدى مطابقة الجهد القيادي للسياسات العامة وأهداف التنمية.
4. توثيق أثر التدريب القيادي على الأداء المؤسسي العام.
5. اقتراح مسارات تحسين وتطوير سنوية.

### ثالثاً/ الإطار المؤسسي لإعداد التقرير

الدور	الجهة
اعداد التقرير الفني والتحليلي	المعهد الوطني للتدريب القيادي
مراجعة واعتماد التقرير	الأمانة العامة لمجلس الوزراء
تدقيق مؤشرات الجدارات والتوظيف	مجلس الخدمة العامة الاتحادي
مراجعة الكفاءة والنزاهة والانفاق	ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة
مراجعة علمية محكمة ومستقلة	الجامعات والمراكز البحثية

## رابعاً/ مكونات التقرير الوطني السنوي

### ١. مدخل عام تحليلي

- أ. تحليل استراتيجي لسياق الدولة وبيئتها القيادية العامة
- ب. استعراض التحولات، التحديات، والفرص القيادية خلال العام

### ٢. مؤشرات القيادة العامة في الدولة

#### ٣. تحليل منظومة التدريب القيادي

- أ. عدد البرامج المنفذة
- ب. توزيع البرامج حسب القطاعات والمستويات
- ج. نسبة الإنجاز من الخطة السنوية الوطنية
- د. نسبة البرامج التخصصية مقابل العامة
- هـ. كفاءة الأداء التدريبي للمدربين والمؤسسات المنفذة

### ٤. مؤشرات جودة التدريب القيادي

- أ. معدلات رضا المتدربين
- ب. نتائج الاختبارات ومشاريع التخرج
- ج. نسبة التقييم الإيجابي للمحتوى والمنهج
- د. نتائج تقييم الأثر على المؤسسات
- هـ. أثر التدريب على الأداء المؤسسي

### ٦. التحديات المُسجَّلة

- أ. ضعف المشاركة من بعض الجهات
- ب. ضعف جودة بعض المحتويات أو الجهات المنفذة
- ج. نقص التمويل أو محدودية الوصول إلى المحافظات
- د. مقاومة التغيير في بعض المستويات العليا

### ٧. التوصيات الوطنية للعام القادم

- أ. تطوير برامج تخصصية جديدة (حسب فجوات الواقع)
- ب. تحديث الإطار المرجعي للجدارات الوطنية
- ج. رفع نسبة المشاركة من المحافظات والوزارات غير الفاعلة
- د. ربط التدريب بقرارات التعيين والترقية
- هـ. توسعة رقمنة التدريب ومنظومة التقييم الآني



#### خامساً/ آليات إعداد التقرير

المرحلة	النشاط	التوقيت
جمع البيانات من الوزارات والجهات	استمارات الكترونية موحدة	شهرياً
مراجعة وتحليل المؤشرات	وحدة التحليل الاستراتيجي	فصلياً
عقد ورشة مراجعة علمية للتقرير	بمشاركة جامعات وخبراء	نهاية الربع الأخير
المصادقة على التقرير من مجلس الوزراء	ضمن التقرير السنوي الحكومي	نهاية ديسمبر
نشر التقرير	عبر المنصة الوطنية + مؤتمر صحفي رسمي	يناير من العام التالي

#### سادساً/ مؤشرات نجاح منظومة التقارير

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة المؤسسات الملتزمة بتقديم بياناتها	$\geq 90 \%$
دقة البيانات المستلمة	$\leq 85 \%$ مطابقة عند التدقيق
نسبة توصيات التقرير المنفذة في العام التالي	$\geq 70 \%$
عدد الجهات الرقابية والأكاديمية المشاركة في المراجعة	$\leq 15$ جهة
مدى استخدام التقرير في صياغة السياسات	موثق في قرارات حكومية سنوية

#### سابعاً/ توصيات استراتيجية لضمان فعالية التقرير

1. إصدار "مرشد وطني موحد لإعداد التقارير القيادية" لجميع الجهات.
2. ربط الالتزام بالتقارير بتقييم أداء المؤسسات والمديرين.
3. نشر نسخة مختصرة من التقرير موجهة للرأي العام لتعزيز الشفافية.
4. إصدار تقارير قطاعية أو موضوعية نصف سنوية حسب الحاجة (مثل: قيادة الصحة، المحافظات، النساء في القيادة...).
5. تخصيص جوائز وطنية لأفضل مؤسسة في إعداد التقارير القيادية.

## **المُلحق (٢١) / إطار التقييم النهائي والاعتماد الوطني للقيادة العامة في الدولة العراقية**

### **أولاً/ المدخل العام**

لقد تحولت القيادة العامة في الدولة من مجرد موقع وظيفي، الى (جدارة سيادية ومؤسسية) لا بدّ أن تخضع لنظام تقييم وطني دقيق، عادل، ومستقل، يُقيّم الكفاءة الفعلية للقادة، ويمنح اعتماداً وطنياً رسمياً لمن تثبت أهليتهم في إدارة الشأن العام.

وهذا الملحق يضع الإطار الكامل لـ منظومة التقييم النهائي والاعتماد الوطني للقادة العامين في الدولة العراقية، وفقاً لأحدث المعايير العالمية، وبما يضمن الشفافية، المهنية، والمساءلة، كمدخل أساسي لحوكمة القيادة في الدولة.

### **ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للاعتماد القيادي**

1. تحقيق العدالة المؤسسية في التقييم والترقية والتكليف.
2. ضمان أن من يتولّى القيادة مؤهلٌ فعلياً وجديرٌ بمنصبه.
3. تحفيز القادة على تطوير جداراتهم باستمرار.
4. تحقيق التميّز المؤسسي من خلال جودة القيادة.
5. إعادة بناء الثقة المجتمعية والإدارية في النظام القيادي العام.

### **ثالثاً/ مبادئ منظومة التقييم والاعتماد**

1. الموضوعية/ تستند على الأدلة والمؤشرات القابلة للقياس.
2. الاستقلالية/ تُنفذ من جهة وطنية مستقلة عن التعيينات السياسية.
3. الشمول/ تغطّي جميع المجالات القيادية (الوظيفية، السلوكية، التحليلية، الاستراتيجية، التخصصية).
4. المرونة/تُعدّل سنوياً بما يتلاءم مع الواقع والمستجدات.
5. الاستمرارية/ الاعتماد ليس دائماً بل يُجدّد كل ٣ سنوات على الأقل.

#### رابعاً/ الجهات المعنية بالإطار الوطني للاعتماد

الدور	الجهة
إدارة التقييم وإصدار الاعتمادات	المعهد الوطني للتدريب القيادي
إدماج الاعتماد في أنظمة التوظيف والترقية	مجلس الخدمة العامة الاتحادي
المصادقة العليا على النظام العام	الأمانة العامة لمجلس الوزراء
رقابة الأداء والنزاهة القيادية	ديوان الرقابة وهيئة النزاهة
تقييم محكم للجدارات والمؤهلات	الجامعات والمؤسسات البحثية

#### خامساً/ مراحل الاعتماد الوطني للقائد العام

المرحلة	التوضيح
1. الترشيح للاعتماد	عبر المؤسسة أو طلب فردي للقادة في المواقع الادارية
2. مراجعة الملفات الشخصية والوظيفية	السيرة، الشهادات، السجل الإداري، المشروعات نتائج التدريب
3. التقييم الفني	اختبارات كفاءة قيادية موحدة (معرفية، تحليلية، سيناريوهات تطبيقية)
4. التقييم السلوكي والسُّمعة المؤسسية	استبيانات تقييم 360 + تقارير الأداء
5. مقابلة وطنية امام لجنة تقييم عليا	يُقيّم فيها التفكير الاستراتيجي، الرؤية القيادية، المنهج
6. قرار الاعتماد	بناءً على جمع النقاط من جميع المراحل

### سادساً/ مصفوفة مؤشرات التقييم

الوزن النسبي	المؤشر	البُعد
20 %	اجتياز الاختبارات المهنية	الكفاءة الفنية
20 %	تنفيذ مشاريع أو مبادرات قيادية مثبتة الأثر	الإنجاز المؤسسي
15 %	تقييم السلوك من المرؤوسين والزملاء والرؤساء	السلوك القيادي
15 %	عدد البرامج ومستوى الجدارة المحققة	المسار التدريبي
15 %	أداء القائد في المقابلة العليا الوطنية	التفكير الاستراتيجي
10 %	سجل خال من القضايا او التجاوزات	النزاهة والشفافية
50 %	دور القائد في التواصل مع المجتمع وبناء الثقة	المساهمة المجتمعية

### سابعاً/ درجات الاعتماد الوطني

الدرجات	التوصيف	الصلاحيات
اعتماد وطني مميز	$\geq 90 \%$	مؤهل للمناصب العليا والحساسة والاستراتيجية
اعتماد وطني متقدم	89 – 80 %	مؤهل للدرجات الخاصة والقيادة المتوسطة
اعتماد وطني غير مشروط	79- 70 %	مؤهل مبدئياً- يُعاد التقييم بعد سنة
غير معتمد	$< 70 \%$	غير مؤهل للقيادة – يُعاد تأهيله عبر برامج خاصة

### ثامناً/ التجديد والديمومة

1. مدة صلاحية الاعتماد: ٣ سنوات
2. تشترط المشاركة في برامج تحديث قيادي سنوية للمحافظة على الفاعلية
3. يمكن إسقاط الاعتماد عند:

4. الإخفاق المؤسسي،
5. ثبوت تجاوزات،
6. تغيب عن التقييم الدوري.

#### تاسعاً/ العلاقة بين الاعتماد ومواقع القيادة

الموقع القيادي	شرط الاعتماد
وكيل وزارة / مدير عام/ ومن هم بدرجتهم	إلزامي بدرجة " متقدم" فما فوق
محافظ/ رئيس هيئة مستقلة	" متميز" او " متقدم" + اجتياز المقابلة الوطنية
مدير مديرية أو قسم	" مشروط" أو أعلى
عضو مجلس قيادة قطاعي	إلزامي بدرجة "متقدم" على الأقل

#### عاشراً/ مؤشرات نجاح نظام الاعتماد

المؤشر	القيمة المستهدفة
عدد القادة المعتمدين وطنياً خلال أول 3 سنوات	$\leq 3000$ قائد
نسبة المواقع القيادية التي يشغلها معتمدون وطنياً	$\geq 85 \%$
نسبة رضا المؤسسات عن أداء المعتمدين	$\geq 90 \%$
نسبة القيادات التي حسنت تقييمها في الدورة الثانية	$\geq 70 \%$
عدد قرارات التعيين او الترشيح المبنية على الاعتماد	موثق سنوياً

## **المُلحق (٢٢)/ دليل بناء الشراكات المحلية والدولية للتدريب القيادي في الدولة العراقية**

(من أجل قيادة مُتصلةٍ بالعالم، متجذرةٍ في الوطن، ومُستنيرةٍ بالمعرفة)

### **أولاً/ المدخل المفاهيمي الجديد**

في بيئةٍ تتقاطع فيها العولمةُ مع المحليّة، والتكنولوجياُ مع الإنسان، والمعرفةُ مع السيادة، لم يُعدّ ممكناً أن تبني الدول قيادةً عامّةً فعّالةً دون أن تتكئ على شبكات تحالف معرفي وتطبيقي، عابرة للمؤسسات والحدود.

فالشراكات اليوم لا تُبنى فقط للحصول على التمويل أو الاعتراف، لكنها تُصاغ من أجل صناعة مشترك معرفي وإنساني وتقني يربط العراق بمراكز التميّز القيادي في العالم، ويجذّر التجارب الرائدة ضمن سياقها الوطني.

### **ثانياً/ الرؤية الاستراتيجية للشراكات**

"نحو منظومة قيادة عراقية منفتحة، تتبادل التجربة، وتطوّر ذاتها من خلال الحوار الكوني، والتجذير الوطني، والاستثمار المتبادل في الإنسان والمعرفة."

### **ثالثاً/ الأهداف التنموية لشراكات التدريب القيادي**

1. نقل وتوطين التجارب الدولية الناجحة في قيادة القطاع العام.
2. تبادل القادة والمدربين في برامج مشتركة ثنائية أو جماعية.
3. الوصول إلى الاعتمادية الدولية للمحتوى والمدخلات التدريبية.
4. المشاركة في المؤتمرات والمنتديات والابتكارات القيادية العالمية.
5. تحقيق الاعتراف الإقليمي والدولي بمنظومة القيادة العراقية.
6. ربط القيادات العراقية بمراكز التفكير والمؤسسات العالمية ذات التأثير.
7. تعزيز الدبلوماسية المعرفية للعراق من خلال نخبة قيادية مدربة.

#### رابعاً/ أنواع الشراكات الممكنة

النوع	النطاق	الأهداف المتوقعة
شراكات معرفية	جامعات، مراكز أبحاث، كليات حكومية	تصميم وتحديث المناهج، بحوث القادة، تدريب المدربين
شراكات تنفيذية	معاهد تدريب وطنية ودولية	تنفيذ برامج مشتركة، تبادل المتدربين، شهادات مزدوجة
شراكات تقنية	شركات الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا التعليمية	تطوير منصات، أدوات تقييم ذكية، واقع افتراضي تدريبي
شراكات تنظيمية	مؤسسات حكومية او إقليمية	ربط نظم التقييم الوطني بأنظمة إقليمية ودولية
شراكات تمويلية	مانحون ومنظمات تنموية	دعم برامج نوعية، توسيع الوصول للمناطق المحرومة

#### خامساً/ معايير اختيار الشريك الاستراتيجي

1. السمعة (العالمية/الإقليمية) والمصداقية الأكاديمية أو المؤسسية.
2. امتلاك الشريك لبرامج فعلية ناجحة ومثبتة الأثر.
3. قابلية نقل التجربة وتكييفها للسياق العراقي.
4. التزام الشريك بالتنمية المتبادلة لا التبعية.
5. القدرة على الاستمرار وتوسعة نطاق التعاون على مراحل.
6. مراعاة البُعد السيادي والمؤسسي واللغوي والثقافي.

## سادساً/ خارطة الجهات المقترحة للشراكة

المجال	أمثلة على الشركاء المحتملين
الجامعات والمعاهد	جامعة هارفارد – كينيدي، جامعة سنغافورة الوطنية، الجامعة الأمريكية في بيروت، معهد الإدارة العامة السعودي، المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية ENA
المنظمات الدولية	GIZ, UNDP البنك الدولي، OECD منظمة التعاون الإسلامي USAID
منصات الذكاء التدرّبي	Coursera for Government, edX for Leadership, Microsoft Learn of public Sector, google publicLeadership Tools
مبادرات التدريب الحكومي	GovTechSingaporeLeadership,Academy UK, Canada School of public Service
هيئات اعتماد التدريب القيادي	ILM (UK), NASPAA (US), IPMA -HR, ISO 21001/29993/ EFQM
أخرى	يحددها الفريق الوطني

## سابعاً/ مراحل بناء الشركة القيادية

المرحلة	النشاط	الجهة المنفذة
تحليل الاحتياج التدريبي الوطني	تحديد مجالات الشراكة	المركز الوطني للتدريب القيادي
اعداد ملف شراكة احترافي	يشمل رؤية، أهداف، مؤشرات، ضمانات سيادية	لجنة وطنية مختصة
التفاوض الفني والإداري	عبر مسار دبلوماسي – تقني - مالي	وزارة الخارجية + الأمانة العامة
توقيع اتفاق شراكة رسمية	مع جدول زمني ونتائج قابلة للقياس	الجهات المختصة
تنفيذ تجريبي مشترك	برنامج او منصة او بعثة	وحدة تنفيذ وطنية خاصة
التقييم والتحسين والتوسعة	اصدار تقارير ومراجعة الأداء	لجنة التقييم والشراكة



### ثامناً/ مؤشرات نجاح الشراكات القيادية

المؤشر	القيمة المستهدفة
عدد الشراكات الفعالة المفعلة سنوياً	$\geq 10$
نسبة البرامج القيادية التي صُممت أو نُفذت بالشراكة	$\geq 30 \%$
عدد القادة العراقيين المشاركين في برامج دولية	$\leq 500$ سنوياً
عدد المحتويات القيادية المؤهلة دولياً	$\leq 75$ وحدة تدريبية خلال اول 3 سنوات
نسبة الاعتراف الدولي بالمنصة الوطنية العراقية	$\leq 5$ جهات دولية خلال 5 سنوات

### تاسعاً/ آليات الحوكمة المؤسسية للشراكات

1. تأسيس وحدة الشراكات الدولية في المعهد الوطني للتدريب القيادي.
2. إطلاق "بوابة الشراكات الوطنية للتدريب الحكومي" لعرض فرص التعاون المفتوح.
3. تشكيل مجلس استشاري دولي يضم خبراء من الشركاء المتعاونين.
4. إصدار تقارير شفافية سنوية حول نتائج الشراكات وأثرها.

### عاشرًا/ توصيات استراتيجية لضمان فعالية الشراكات

1. صياغة "سياسة وطنية للشراكات القيادية" تربط بين وزارة الخارجية، التعليم العالي، والتخطيط.
2. إنشاء "صندوق تمويل مشترك" لبرامج القيادة العابرة للدول.
3. تشجيع التوأمة بين المحافظات العراقية ومدن عالمية ذات تجربة رائدة في القيادة المحلية.
4. تبني "شهادة القائد العالمي المعتمد – Certified Global Public Leader" بالشراكة مع جهة دولية.
5. اعتماد الدبلوماسية التدريبية كأداة ناعمة لتعزيز سمعة العراق ودوره الإقليمي.

## **المُلحق (٢٣)/مقترح تشكيل الهيئة الوطنية"المركز الوطني للقيادة العامة في العراق" - [المهام، الهيكل، والنظام الإداري]**

### **أولاً/ المدخل العام**

في الدول التي تسعى لإعادة بناء مؤسساتها من الجذور، لا يكفي أن تطلق برامج تدريبية متفرقة، انما لا بد من إنشاء كيان وطني سيادي متخصص، يكون بمثابة الدماغ المؤسسي الأعلى لصناعة القيادة العامة.

ولهذا، يُشكّل "الهيئة الوطنية للقيادة العامة في العراق" حجر الزاوية في المنظومة العراقية الحديثة لتأهيل وتطوير القادة، ضمن إطار مؤسسي متكامل، مرن، ورقابي.

### **ثانياً/ الرؤية والرسالة والقيم**

1. الرؤية/أن تكون الهيئة المرجع الوطني الأعلى لصناعة القيادة العامة المستنيرة والمستدامة في الدولة العراقية.

2. الرسالة/ تطوير قدرات القيادات العامة في الدولة العراقية من خلال بناء منظومات تدريبية، تقييمية، تحفيزية، معيارية، وشراكية، تركز على المعرفة والتجديد والحوكمة.

3. القيم المؤسسية:

أ. النزاهة السيادية

ب. المسؤولية الوطنية

ج. الابتكار القيادي

د. التمكين المستدام

هـ. الشفافية والتقييم

و. السيادة المعرفية

### **ثالثاً/ الاختصاصات والمهام الاستراتيجية**

1. تصميم السياسة الوطنية للقيادة العامة في العراق، وتحديثها سنوياً.

2. بناء وتحديث "نظام الجدارة القيادية" لكافة مستويات الدولة.

3. تخطيط وإدارة وتنفيذ البرامج القيادية العامة والتخصصية.
4. إعداد وتطبيق نظام "الاعتماد الوطني للقادة".
5. إدارة منصة القيادة الوطنية الرقمية بكل مكوناتها.
6. إصدار التقرير الوطني السنوي لحالة القيادة العامة في العراق.
7. عقد الشراكات مع الجهات المحلية والدولية الرصينة في المجال القيادي.
8. إنشاء وتفعيل "مختبر القيادة الذكي" للابتكار وتقييم الجدارات والسيناريوهات.
9. التنسيق مع مجلس الوزراء، مجلس الخدمة، الجهات الرقابية، والمؤسسات الأكاديمية لضمان تكامل السياسة القيادية العامة.
10. إطلاق جوائز القيادة الوطنية وتكريم الأداء المتميز سنوياً.

#### رابعاً/ الهيكل التنظيمي المقترح للمركز

##### ١. مجلس إدارة سيادي

- أ. يُعيّن من قبل مجلس الوزراء.
- ب. يضم ممثلين عن:
- ج. رئاسة مجلس الوزراء
- د. الأمانة العامة لمجلس الوزراء
- هـ. مجلس الخدمة العامة
- و. هيئة النزاهة
- ز. وزارة التخطيط
- ح. خبير مستقل من الأكاديميين

##### ٢. الرئيس التنفيذي للهيئة

- أ. يُعيّن بأمر ديواني ويخضع للتقييم السنوي.
- ب. يمتلك صلاحيات تنفيذية، ويشرف على مفاصل المركز كافة.

### ٣. المديرية والوحدات الداخلية

المهام	المديرية / الوحدة
إعداد السياسات، الخطط الوطنية، مؤشرات الاداء، تقارير القيادة	مديرية تصميم السياسات القيادية
تصميم البرامج العامة والتخصصية، التنفيذ، التقييم، التحديث	مديرية التدريب والبرامج
إدارة اختبارات ومقابلات الاعتماد، شهادة الكفاءة، تجديد الصلاحية	مديرية الاعتماد الوطني والتقييم
تشغيل النظام الرقمي، الامن السيبراني، الجواز القيادي، قاعدة البيانات	مديرية المنصة الوطنية الرقمية
التنسيق مع الجامعات، المنظمات، الهيئات التدريبية العالمية	مديرية الشراكات الدولية والمحلية
تنظيم جوائز القيادة، تحفيز الكفاءات، إدارة سجل القادة المتميزين	مديرية التحفيز والجوائز الوطنية
تطوير أدوات التفكير الاستراتيجي، المختبرات الذكية، السيناريوهات	وحدة الابتكار القيادي والتجول
مراجعة الاداء الداخلي للمركز نفسه سنوياً	وحدة التدقيق والتقييم الداخلي

### خامساً/ البُعد القانوني والتنظيمي للهيئة

1. الصفة / هيئة وطنية مستقلة مالياً وإدارياً، ترتبط رئيس مجلس الوزراء.
2. المرجعية/ خاضعة للرقابة السيادية من مجلس الوزراء وديوان الرقابة المالية.
3. الإطار القانوني:
  - أ. تنشأ بقانون خاص
  - ب. تتمتع بالولاية على كافة الوزارات والمحافظات في الشأن القيادي والتدريبي
  - ج. يحق لها
  - د. اقتراح أنظمة وقوانين مرتبطة بإدارة القيادة العامة

### سادساً/ البُعد التمويلي والتشغيلي

المصدر	التفاصيل
الموازنة الاتحادية	تخصيص سنوي ثابت للعمليات والمشاريع
صندوق القيادة الوطنية	يُمَوَّل من الرسوم، الشراكات، المنح، التبرعات المشروعة
المشاريع المدرة	إصدار مواد تدريبية معتمدة، محتوى رقمي، شراكات استشارية مع مؤسسات الدولة

### سابعاً/ مؤشرات الأداء المؤسسي للمركز

المؤشر	الهدف
عدد القادة المعتمدين سنوياً	$\geq 1000$
عدد البرامج القيادية المنفذة	$\geq 300$
عدد المؤسسات التي شُخِّصت فجواتها القيادية	$\geq 70$
عدد الشراكات الموقعة والفاعلة	$\geq 20$
درجة رضا الوزارات والمحافظات عن أداء المركز	$\geq 85 \%$

### ثامناً/ التوصيات الاستراتيجية لتفعيل الهيئة

1. الإسراع بتشريع قانون الهيئة.
2. ربطها بمنصة الحكومة الإلكترونية ومجلس الخدمة العامة.
3. توفير حوافز خاصة لاستقطاب الكفاءات لإدارتها.
4. منح الصلاحية لمراقبة الأداء القيادي فعلياً في المؤسسات.
5. إصدار تقرير سنوي علني عن إنجازات وإخفاقات القيادات والمؤسسات.

## المُلحق (٢٤) / الأطر المرجعية للجدارات والكفايات القيادية في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل المفاهيمي

في كل نظام قيادي محترف، لا يتم بناء الخطط والتعيينات والتقييمات جزأً، إذ يستوجب ذلك أن تستند إلى "أطر مرجعية وطنية" واضحة ومُعتمدة، تُحدّد ما يجب أن [يعرفه، ويقدر عليه، ويُجيده، ويجسّده]، كل قائد في موقعه.

وهذه الأطر تمثّل توصيفاً وظيفياً و تجسّد معايير النضج القيادي للدولة، وثوْفَر لغةً موحّدةً لتمييز الكفاءة المهنية عن الولاء السياسي، والجدارة الوطنية عن الشكليات السطحية.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للأطر المرجعية

1. توحيد المرجعية الوطنية للكفايات القيادية في الدولة العراقية.
2. دعم المؤسسات في اختيار، تدريب، تقييم، وتحفيز القيادات وفق معايير موضوعية.
3. إنشاء نظام تدريبي وتطويري متدرج قائم على فجوات الجدارات الفعلية.
4. إدماج الأطر في أنظمة (التوظيف، الترقية، الاعتماد، والتكليف).
5. الارتقاء بالنموذج القيادي العام ليعكس تطلعات دولة حديثة رشيدة.

### ثالثاً/ المفاهيم الأساسية

المصطلح	التعريف الوظيفي
الجدارة Competency	قدرة مثبتة على تطبيق المعارف والمهارات والقيم في بيئة العمل القيادي لتحقيق نتائج مستدامة
الكفاءة Proficiency	مستوى التمكن الذي يُظهره القائد ضمن نطاق جدارة معيّنة من مبتدى حتى خبير استراتيجي
الجدارات الحرجة	تلك التي تشكل فارقاً واضحاً في الاداء القيادي وترتبط مباشرة بتحقيق الاهداف الوطنية
الاطار المرجعي	وثيقة وطنية تحدد جدرات القيادة العامة وتقسّمها الى مجالات ومستويات ومؤشرات أداء قابلة للقياس

## رابعاً/ هيكل الاطار المرجعي للجداريات

### 1. المجالات الكبرى للجداريات القيادية

المجال	وصفه العام
1. الجداريات الذاتية	ما يتعلق ببناء القائد لذاته، هويته، توازنه، قيمه
2. الجداريات الفكرية والاستراتيجية	ما يتعلق بالتفكير الناقد، التوجّه الاستراتيجي، حل المشكلات المعقدة
3. الجداريات التفاعلية والقيادة الجماعية	ما يتعلق بالتأثير، التفاوض، التحفيز، ادارة الفرق
4. الجداريات المؤسسية والتشغيلية	ما يتعلق بالحوكمة ، ادارة الاداء، التنظيم، الاجراءات
5. الجداريات الرقمية والتحولية	ما يتعلق بالتقنية، الابتكار، التكيف، التحول الذكي
6. الجداريات السيادية والوطنية	ما يتعلق بالولاء للدولة، الفهم الدستوري، المسؤولية الوطنية

### 2. مستويات الكفاية القيادية

المستوى	التوصيف
التأسيسي	يُعرف المفاهيم ويستخدمها بتوجيه
التنفيذي	يطبّق المهارات بشكل مستقل في بيئة مستقرة
القيادي التكتيكي	يبتكر الحلول ويقود فرقاً ضمن مهام معقدة
القياديس الاستراتيجي	يوجّه المنظمات، يبني السياسات، يلهم التغيير
الريادي الوطني	يؤثر على السياسات العامة، يُمثل الدولة، يحدث تحولات كبرى

### 3. نموذج الجدارات القيادية ( مثال تطبيقي)

المجال	الجدارة	الكفاية في المستوى 3 (قيادي تكتيكي)
التفاعلية	التأثير والاقناع	يستخدم بيانات وامثلة وسيناريوهات لإقناع فرق العمل واصحاب المصلحة بخطط التغيير
الفكرية	التفكير الاستراتيجي	يضع خيارات متعددة لسيناريوهات مستقبلية، ويختار الافضل بناءً على التحليل البيئي
المؤسسية	الحوكمة المؤسسية	يُفعل أنظمة رقابة وشفافية داخل وحدته الادارية ويُقيم أثرها
الوطنية	الولاء للدولة	يوازن بين المصلحة المؤسسية والمصلحة الوطنية عند صنع القرار

### خامسًا/ آليات استخدام الإطار المرجعي

#### 1. في التدريب

- أ. بناء المناهج حسب فجوات الجدارات
- ب. تحديد الأهداف السلوكية لكل وحدة تدريبية

#### 2. في التقييم

- أ. تصميم أدوات تقييم الجدارات المبنية على الأدلة
- ب. تقييمات 360، مقابلات سلوكية، دراسات حالة

#### 3. في التوظيف والتكليف

- أ. إعداد دليل مقابلات وظيفية مبني على الجدارات
- ب. اعتماد الجدارات كشرط للمناصب القيادية العليا

#### 4. في التخطيط الوظيفي

- أ. رسم خرائط تطور وظيفي (Career Paths) للقادة
- ب. تصميم برامج تطوير فردي حسب المسار المطلوب

#### 5. في التحفيز/ ربط العلاوات والتكريمات بجدارات مُقاسة وموثقة



### سادساً/ إجراءات بناء وتحديث الإطار بأشراف الفريق الوطني

المرحلة	النشاط	الجهة
التحليل الأولي	مراجعة السياقات الوطنية والدولية	المعهد الوطني للقيادة+ خبراء
الاستشارة	عقد ورش تشاركية مع الوزارات والمحافظات	الامانة العامة لمجلس الوزراء
البناء الفني	تصميم النموذج، المصطلحات، المؤشرات	لجنة علمية وطنية
المصادقة	اعتماد الاطار من مجلس الوزراء	الامانة العامة
التحديث الدوري	كل 3 سنوات أو حسب الحاجة	مراجعة مستقلة علمية

### سابعاً/ مؤشرات جودة الاطار المرجعي

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة البرامج التدريبية المبنية على الاطار	$\geq 80\%$
نسبة المؤسسات التي تعتمد الاطار في التعيين والتكليف	$\geq 75\%$
عدد القادة الذين رُسمت لهم خرائط تطوير فردي وفق الاطار	$\leq 1000$ سنوياً
عدد الجدارات المُحدّثة او المُضافة سنوياً	$\geq 5$
رضا الجهات المستفيدة عن وضوح وسهولة الاطار	$\geq 90\%$

### ثامناً/ توصيات استراتيجية لضمان التطبيق

1. إدراج الإطار في جميع قرارات التعيين والتكليف القيادي في الدولة.
2. تضمين الإطار في قانون الخدمة العامة ونظام الترقية.
3. تدريب المدربين والمقيمين على تطبيق الإطار فعلياً.
4. توسيع استخدام الإطار ليشمل المحافظات والمؤسسات غير الاتحادية.
5. تحويل الإطار إلى أداة رقمية تفاعلية ضمن المنصة الوطنية.

## **المُلحق (٢٥) / منظومة الأمن القيادي الوطني [ضمان النزاهة والمسؤولية في القيادة العامة]**

### **أولاً/ المدخل السيادي والتحصيلي**

في العصر الراهن أصبحت القيادة العامة، أمانة سيادية عليا، يتوقف عليها مصير الدولة، واستقرار مؤسساتها، وسلامة قراراتها، وابتعدت عن كونها تشريفاً أو امتيازاً.

ولأن القائد الإداري في القطاع العام في الدولة العراقية يتحكم بمقدّرات الناس ويشارك في رسم مصير البلاد، فإن من الضروري إحاطته بمنظومة (أمنية معرفية وسلوكية وقانونية وتنظيمية)، تمنع الانحراف، وتكشف التهديد، وتعالج الانفلات، وتضمن (الاستحقاق والشفافية والرقابة المستدامة).

### **ثانياً/ فلسفة "الأمن القيادي الوطني"**

1. الأمن القيادي لا يعني ملاحقة القادة، لكنه يمثل إجراءات وقايتهم من الانزلاق.
2. هلا يعتبر أداة أمنية تقليدية، انما هو منظومة متكاملة من الضوابط والتقييمات والتحصيلات.
3. إن الأمن القيادي يحمي القائد، ويحمي الدولة من القائد، في آن واحد.
4. لا تخاف الدولة الرشيدة من قياداتها، لكنها تخضعهم لحوكمة شريفة ذكية.

### **ثالثاً/ أهداف المنظومة الأمنية القيادية**

1. ضمان التحقق من نزاهة القادة قبل وأثناء توليهم المسؤولية.
2. تقييم المخاطر القيادية المؤسسية والسلوكية بصورة دورية.
3. الكشف المبكر عن الانحرافات الأخلاقية أو الإدارية أو السيادية.
4. حماية المؤسسات من تغول أو تسبب القيادة العامة.
5. ربط منظومة القيادة العامة بمراكز الرقابة والمساءلة المؤسسية.

#### رابعاً/ مكونات منظومة الأمن القيادي الوطني

المكوّن	الوظيفة
نظام التدقيق القيادي قبل التعيين	تحليل الخلفية السلوكية ، الادارية، الوظيفية، السياسية، المجتمعية للقائد المرشح
قاعدة البيانات الوطنية للسلوك القيادي	ترصد جميع قرارات واداء وسلوكيات القيادات من لحظة تكليفهم
وحدة المراقبة الاخلاقية والسلوكية	ترتبط بهيئة النزاهة - ترصد مؤشرات الانحراف والمخاطر الناعمة
نظام التصريح القيادي السنوي	يلزم القادة بتقديم اقرار مالي ، سلوكي، اداري، استشرافي
اداة التقييم 360 للأمن السلوكي	تشاركية من الرؤساء، الزملاء، المرؤسين ، الجمهور
منصة الابلاغ الأمن عن التجاوزات	بوابة الكترونية مشفرة ثدار من جهة مستقلة لحماية المبلّغين
سجل المخالفات والانحرافات القيادية	لا يُستخدم للعقاب انما للتوجيه، الإنذار، والاصلاح او الابعاد ان اقتضى الامر

#### خامساً/ الجهات الرقابية الشريكة في المنظومة

1. هيئة النزاهة الاتحادية
2. ديوان الرقابة المالية
3. مجلس الخدمة العامة الاتحادي
4. الأمانة العامة لمجلس الوزراء
5. المعهد الوطني للقيادة
6. المجالس الوزارية أو المحافظاتاتية
7. وحدة الأمن القيادي السيادي (ثنشأ بأمر ديواني خاص)

#### سادساً/ آليات العمل المؤسسي لمنظومة الأمن القيادي

1. إنشاء ملف رقمي لكل قائد عام مكوّن من:

أ. ملف إداري

ب. سجل تدريبي

ج. سجل أداء

د. سجل التقييمات

هـ. سجل الرقابة

و. سجل القضايا أو البلاغات إن وُجدت

2. إجراء مراجعة ربع سنوية من لجنة النزاهة القيادية الخاصة.

3. عقد جلسات مراجعة أخلاقية للقادة سنوياً مع مختصين وخبراء.

4. نظام إنذار مبكر في حال تواتر الإشارات السلبية على أحد القادة.

5. تحليل القرارات القيادية الكبرى من حيث النزاهة والمصلحة الوطنية.

#### سابعاً/ مستويات التصنيف القيادي الأمني

المستوى	التوصيف	الاجراء
المستوى الاخضر	خال من اي مؤشرات خطر	يُعزز، يُكرم، يُستثمر
المستوى الاصفر	بعض الاشارات السلوكية او الادارية القابلة للاصلاح	يُنذر ويُراقب ويوجّه
المستوى البرتقالي	حالات متكررة اة اشارات عالية الخطورة	يُوقف مؤقتاً ويُراجع
المستوى الاحمر	تجاوزات مؤكدة تضر بالمؤسسة او الدولة	يستبعد يُحال للقضاء او التحقيق العليا

#### ثامناً/ أدوات التكنولوجيا الداعمة

1. نظام الذكاء الاصطناعي لاكتشاف الأنماط القيادية المنحرفة.

2. لوحة تحكُّم رقمية أمنية تربط الجهات الرقابية ببعضها.

3. نظام مراقبة المحتوى الرقمي العام للقادة المرتبط بسمعتهم الوظيفية.

4. تحليل المراسلات والقرارات العالية الحساسية عبر أدوات الخصوصية السيادية.

### تاسعاً/ مؤشرات قياس فاعلية المنظومة

المؤشر	القيمة المستهدفة
عدد القادة الذين خضعوا لتدقيق النزاهة سنوياً	$\geq 500$
نسبة الاستجابة للإنذارات المبكرة	$\geq 80 \%$
انخفاض عدد قضايا الفساد في المواقع القيادية	$\leq 50 \%$ خلال 3 سنوات
نسبة رضا الجهات الرقابية عن آليات المنظومة	$\geq 90 \%$
عدد حالات الاستبعاد التي أنقذت الدولة من مخاطر	موثقة سنوياً

### عاشراً/ التوصيات السيادية

1. إنشاء "وحدة الأمن القيادي السيادي" بأمر ديواني خاص.
2. دمج هذه المنظومة ضمن النظام الوطني للإدارة العامة والحوكمة.
3. إصدار تشريع خاص بـ "نزاهة وشفافية القيادة العامة".
4. تدريب القادة على أخلاقيات القيادة، ضمن المناهج التدريبية.
5. تعزيز ثقافة "القائد الخاضع للرقابة الوطنية".

## المُلق (٢٦) / نظام الاعتماد المؤسسي الوطني لمراكز التدريب القيادي في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل المفاهيمي

من البديهي مؤسسياً، أنه في بيئةٍ تتطلب أقصى درجات الاحتراف، لا يجوز أن يُترك التدريب القيادي لأي جهة تدّعي القدرة أو تحمل عنواناً بلا مضمون.

ولهذا، لا يمكن بناء دولة بقيادات محترفة دون وجود نظام وطني دقيق لاعتماد وتقييم مراكز التدريب القيادي، يضمن أن ما يُقدّم من تدريب يرقى إلى تطلعات الدولة وكرامة مسؤولياتها.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية لنظام الاعتماد

1. ضبط جودة مخرجات التدريب القيادي على مستوى الدولة.
2. منح صفة "المركز المعتمد" فقط للجهات القادرة على تلبية المعايير الوطنية.
3. حماية المتدربين من البرامج الرديئة أو غير الملائمة.
4. تشجيع مراكز التدريب على التحسين المستمر والتطوير المؤسسي.
5. ربط الإنفاق الحكومي على التدريب بالمراكز المعتمدة فقط.

### ثالثاً/ أنواع مراكز التدريب المشمولة بالنظام

الأمثلة	النوع
معهد التطوير النيابي، معهد الإدارة العامة، مراكز الوزارات والمحافظات	مراكز حكومية وطنية
مراكز التعليم المستمر في الجامعات الرسمية	مراكز جامعية
مراكز التدريب المجازة من وزارة التعليم العالي او وزارة التخطيط	مراكز خاصة محلية
الاكاديميات العالمية الشريكة للعراق	مراكز دولية او اقليمية

### رابعاً/ معايير الاعتماد الوطني

#### ١. معيار الحوكمة المؤسسية

أ. وجود هيكل تنظيمي واضح ومعتمد

- ب. وجود رؤية ورسالة ومجالس علمية واستشارية
- ج. الالتزام بسياسات عدم تضارب المصالح والشفافية

## ٢. معيار الكفاءة البشرية

- أ. توفر مدرّبين معتمدين بخبرة قيادية مثبتة
- ب. اعتماد نظام تطوير مهني مستمر للمدرّبين
- ج. وجود لجان تقييم أكاديمية وقيادية مستقلة

## ٣. معيار جودة البرامج والمحتوى

- أ. توافق البرامج مع الأطر الوطنية للجدارات والكفايات
- ب. توفر مناهج محدّثة ومبنية على أهداف سلوكية قابلة للقياس
- ج. الالتزام بمنهجية التصميم التعليمي الحديثة (مثل ADDIE / Bloom)

## ٤. معيار البنية التحتية والرقمية

- أ. توفر قاعات تدريبية ملائمة أو منصات رقمية متقدمة
- ب. إمكانية التدريب الحضوري، الإلكتروني، والهجين
- ج. وجود أدوات محاكاة، مختبرات قيادة، تقييمات ذكية

## ٥. معيار الأداء والنتائج

- أ. عدد المتدرّبين السنوي وتنوعهم المؤسسي
- ب. نتائج اختبارات المتخرجين من البرامج
- ج. رضا المتدرّبين والمؤسسات المستفيدة
- د. أثر البرامج على الأداء الوظيفي الفعلي للمشاركين

#### خامساً/ آلية الاعتماد المؤسسي

المرحلة	النشاط	الجهة المنفذة
تقديم الطلب	مع ملف مؤسسي تفصيلي	المركز طالب الاعتماد
التدقيق الوثائقي	مراجعة الملف الاداري والفني	وحدة الاعتماد الوطني
الزيارة الميدانية	تقييم بيئة العمل، لقاء المدربين	فريق تقييم وطني مستقل
اصدار القرار	اعتماد كامل، اعتماد مشروط، او رفض مع التوصيات	لجنة عليا للاعتماد
التحديث الدوري	تجديد الاعتماد كل 3 سنوات	تقرير سنوي إلزامي

#### سادساً/ مستويات الاعتماد

المستوى	التوصيف	الامتيازات
مركز وطني معتمد (A)	يلبي جميع المعايير بدرجة ممتازة	يُعتمد في التدريب السيادي والقيادي الوطني الاعلى
مركز متقدم معتمد (B)	يلبي جميع المعايير الاساسية مع بعض فرص التحسين	يُعتمد في برامج الفئة المتوسطة والعليا
مركز مشروط (C)	يلبي الحد الادنى ويُشترط تطويره خلال سنة	يعتمد جزئياً وبشروط

#### سابعاً/ أدوات التقييم والتقويم

1. استبانات رضا محكمة
2. مقابلات المتدربين والخريجين
3. تقارير التخرّج والتحليل البعدي
4. أدوات الذكاء الاصطناعي لتتبع أثر التدريب
5. مؤشرات أداء رقمية مدمجة في المنصة الوطنية



### ثامناً/ مؤشرات نجاح النظام الوطني للاعتماد

المؤشر	القيمة المستهدفة
عدد المراكز المعتمدة بعد 3 سنوات	$\geq 50$
نسبة البرامج الحكومية المنفّذة في مراكز معتمدة	$\geq 90 \%$
رضا المتدربين عن البيئة التدريبية	$\geq 93 \%$
تحسّن اداء المتخرجين من المراكز المعتمدة	$\leq 75 \%$ مقارنة بمن لم يخضع لها
معدل تجديد الاعتماد الناجح الدورة الثانية	$\geq 80 \%$

### تاسعاً/ التوصيات التنفيذية

1. إصدار نظام وطني ملزم باعتماد المراكز وفق هذا الإطار فقط.
2. منع تنفيذ أي تدريب قيادي وطني خارج المراكز المعتمدة.
3. إطلاق لائحة وطنية سنوية بأسماء المراكز المعتمدة ومستوياتها.
4. تحفيز الجامعات لتطوير مراكزها وفق متطلبات الاعتماد الوطني.
5. تفعيل أدوات العقوبات والإنذارات ضد المراكز المخالفة.

## المُلحق (٢٧) / منظومة التقييم الذكيّ لأثر التدريب القياديّ في الأداء المؤسسيّ

### أولاً/ المدخل المفاهيمي والتحويليّ

إذا لم يُقَسَّ التدريب أثره الفعلي، أصبح نشاطاً شكلياً فاقداً للمعنى والسيادة، فالتدريب القيادي ليس ندوةً ولا ورشةً، بل استثمارٌ استراتيجيٌّ في الدولة ذاتها، ولذلك، لا بدّ من منظومة تقييم ذكية، رقمية، سلوكية، ومؤسسية، تكشف بدقّة:

هل غيّر التدريبُ سلوك القائد؟

هل أثر في مؤسسته؟

هل حسّن أداء الدولة؟

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للمنظومة

1. قياس أثر التدريب القيادي على سلوك القادة وأدائهم في مواقعهم الفعلية.
2. ربط البرامج التدريبية بالتحوّلات المؤسسية القابلة للقياس.
3. إصدار تقارير تقييم دورية لصانعي القرار.
4. تحسين تصميم البرامج التدريبية المستقبلية بناءً على بيانات حقيقية.
5. تعزيز المساءلة المؤسسية وضمان العائد على الاستثمار في التدريب.

### ثالثاً/ فلسفة التقييم الذكي

1. لا يُقاس التدريب بانطباعات اليوم الأخير، لكنه يُحدد بمنسوب التحوّلات الشهر والسنة اللاحقة.
2. يُقيّم التدريب في القاعة، و المكتب، والميدان، وقرارات القائد.
3. التقييم درجات، و سلوكيات، مؤشرات، وإنتاج، ومقارنة (قبل/بعد).
4. يعتمد التقييم الذكي الذكاء الاصطناعي، التغذية الراجعة التفاعلية، والربط المؤسسي الرقمي.

#### رابعاً/ مستويات تقييم أثر التدريب

المستوى	ماذا يُقيس؟	متى؟	كيف؟
التفاعل اللحظي	رضا المتدرّب، جودة العرض والمحتوى	نهاية الجلسة	استبانات رقمية مباشرة
التعلّم المعرفي	مقدار المعرفة والمهارات المكتسبة	نهاية البرامج	اختبارات - محاكاة مشاريع تطبيقية
التغيير السلوكي	هل طُبّق ما تم تعلّمه؟	بعد 3 اشهر	تقييم 360 - مقابلات - ملاحظات
الأثر المؤسسي	هل تحسّن أداء المؤسسة فعلاً؟	بعد 6 اشهر- 12 شهراً	مؤشرات الاداء تقارير ادارية - تحليل إنتاجية

#### خامساً/ مكوّنات المنظومة الذكية

##### ١. منصة رقمية تكاملية

- أ. تجمع بيانات التدريب، التقييم، الأداء المؤسسي
- ب. ثقارن بين (قبل / بعد) التدريب
- ج. تُنتج تقارير آلية متعددة المستويات

##### ٢. أداة التقييم 360 المؤتمتة

ترسل تلقائياً بعد التدريب إلى:

- أ. رئيس القائد
- ب. زملائه
- ج. مرؤوسيه
- د. تقيس السلوكيات القيادية المكتسبة أو الغائبة

##### ٣. مؤشرات الأداء المتكاملة (KPIs)

- أ. تُبنى حسب القطاع، الوظيفة، ومستوى القائد
- ب. تُربط آلياً بأدائه المؤسسي والإداري والفني

#### ٤. لوحة القيادة (Dashboard)

- أ. توضح مستوى الأثر لكل برنامج، وكل مؤسسة، وكل قائد  
 ب. تُستخدم في تقارير مجلس الوزراء، مجلس الخدمة، الجهات الرقابية

#### سادساً/ أدوات القياس المستخدمة

الهدف	الاداة
قياس التجربة التدريبية اللحظية	استبانات رضا معيارية
قياس النمو المعرفي	اختبارات ما (قبل / بعد)
قياس التفكير التطبيقي	تقييم المشاريع الختامية
تحليل الاداء بعد التدريب	مراقبة الاداء الوظيفي
رصد التغيرات في السلوك القيادي	المقابلات السلوكية
تتبع التحسينات بعدة عودة القائد	تحليل الوثائق المؤسسية
تعلم الآلة لاستنتاج الأنماط غير المرئية	أدوات الذكاء الاصطناعي

#### سابعاً/ مؤشرات قياس أثر التدريب

المؤشر	التفسير	التوقيت
نسبة تطبيقمباراة قيادة جديدة	هل أحدث القائد تغيير	بعد 3 اشهر
نسبة انخفاض الاخطاء او التأخيرات	هل حسن جودة القرارات؟	بعد 6 اشهر
نسبة تحسن اداء فريقة المباشر	هل أثر في محيطه؟	بعد 4 اشهر
مستوى رضا المؤسسة عن ادائه بعد التدريب	هل أثبت عائد التدريب؟	بعد 3 اشهر
تطور المؤشرات القطاعية الخاصة	حسب طبيعة الجهة	مستمر

### ثامناً/ آليات التتبع المؤسسي المستدام

1. ربط نظام تقييم القادة الوظيفي بمنظومة التدريب والأداء.
2. إلزام المؤسسات بإرسال تقارير متابعة لبرامج التدريب المنفذة.
3. إشراك الجهات الرقابية في مراجعة الأثر المؤسسي للتدريب.
4. مكافأة القادة والمؤسسات التي تظهر أعلى عوائد تدريبية.
5. نشر تقارير سنوية علنية لأفضل ١٠ برامج تدريب أثرت في الأداء المؤسسي.

### تاسعاً/ مؤشرات نجاح المنظومة الذكية

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة القيادة الخاضعين لتقييم أثر التدريب	$\geq 90 \%$
نسبة القادة الخاضعين لتقييم أثر التدريب نسبة المؤسسات التي رفعت تقارير بعدية للتدريب	$\geq 85 \%$
نسبة البرامج التي أظهرت أثراً مؤسسياً ملموساً	$\geq 75 \%$
عدد التحسينات المؤسسية المرتبطة بقيادات مدربة	$\leq 100$ حالة سنوياً
رضا الجهات العليا عن التقارير التحليلية للتأثير	$\geq 90 \%$

### عاشرًا/ التوصيات الاستراتيجية

1. إدراج (تقييم الأثر) كجزء إلزامي من أي برنامج تدريبي قيادي.
2. استخدام نتائج التقييم في قرارات الترقية والتكليف والاعتماد.
3. تحديث أدوات التقييم سنوياً وفق تطوّر الذكاء الاصطناعي والتخصصات.
4. تمكين "وحدة قياس الأثر الوطني للتدريب" في المعهد الوطني للقيادة.
5. ربط تقييم الأثر مع تقرير الدولة السنوي عن الأداء القيادي العام.

## **المُلحق (٢٨) / خارطة المسارات القيادية في الدولة العراقية [ كيف يُصنع القائد الإداري العام؟ ]**

### **أولاً/ المدخلُ المفاهيمي**

في الدول الرشيدة، لا يُسلّم الموقع القيادي لمن يشتهيهِ او من تفرضهُ الأحزاب السياسية، حيث ينبغي أن يُمنح لمن اجتاز طريقاً مؤسسياً طويلاً من (التكوين، والتطوير، والاختبار، والإنجاز، والتقييم، والجدارة المثبتة).

ولهذا، تُعدُّ "خارطة المسارات القيادية" أساساً لتأطير صيرورة القائد العام، من لحظة دخوله إلى الخدمة العامة، حتى بلوغه أعلى مستويات القيادة السيادية.

### **ثانياً/ غاياتُ الخارطة القيادية**

1. توفير مسار مهنيٍّ تدريجيٍّ وواضح لتكوين القادة.
2. منع العشوائية في التعيينات القيادية، والاعتماد على معايير تنموية.
3. ربط المسار القيادي بنظام التدريب، والتقييم، والتحفيز.
4. تمكين المؤسسات من تخطيط الإحلال القيادي (succession planning) بذكاء واستدامة.
5. تحفيز الكفاءات الشابة على التهيؤ القيادي المبكر.

### **ثالثاً/ المبادئ الحاكمة للخارطة القيادية الوطنية**

1. التدرُّج المرحلي/ القيادة تسلسل ناضج متدرج مُحكَم.
2. الجدارة المعيارية/ كل مرحلة تتطلب معايير موضوعية مثبتة، بعيداً عن الاملاءات والولاءات.
3. التقييم المستمر/ لا ينتقل القائد من مرحلة لأخرى إلا بعد تقييم ناجز.
4. الربط المؤسسي/ يُربط المسار القيادي بأداء المؤسسة نفسها.
5. المسؤولية المجتمعية/ القائد ليس موظفاً فحسب، انه مرآة للدولة أمام الشعب والعالم.

#### رابعاً/ مستويات المسار القيادي في الدولة العراقية

المستوى	التوصيف	المدة التقديرية	شروط الانتقال
المستوى التمهيدي (الاستعدادي)	موظف جديد أو كادر واعد	1-3 سنوات	اجتياز برنامج الجدارة الاساسية + تقييم سلوكي
المستوى التنفيذي الاول	مسؤول شعبة أو فريق صغير	3-5 سنوات	أداء متميز + برنامج تدريب تكتيكي + تقييم سلوكي
المستوى التكتيكي المتوسط	رئيس قسم أو مسؤول وحدة	5-7 سنوات	انجاز مشروع كؤسسي فعال + اجتياز تقييم قيادي
المستوى القيادي المؤسسي	مدير إدارة / مدير عام	7-10 سنوات	اعمال وطني بدرجة " متقدم" + تقييم الأثر المؤسسي
المستوى الاستراتيجي العام	وكيل وزير/محافظ/رئيس هيئة	≤ 10 سنوات	اجتياز المقابلة السيادية + ملف أداء شامل
المستوى السيادي الوطني	وزير/ أمين عام/ مستشار دولة	مختار وطنياً	قرار سياسي مبني على تقييم وطني + سجل قيادي موثق

#### خامساً/ التكوين التدريبي المقابل لكل مستوى

المستوى	البرامج التدريبية المقترحة
التمهيدي	الجدارة الاساسية-اخلاقيات الوظيفة العامة-التفكير التحليلي
التنفيذي	ادارة الفرق-مهارات اتخاذ القرار-حل المشكلات-ادارة المشاريع
التكتيكي	القيادة التحويلية والموقفية-التفاوض-القيادة بالاهداف-ادارة المشاريع
المؤسسي	ادارة التغيير -الحوكمة- القيادة الرشيدة-الحوكمة الاستراتيجية
الاستراتيجي	تحليل السياسات - الازمات - العلاقات الدولية -الذكاء القيادي
السيادي	القيادة الفكرية- السيادة الدستورية -فلسفة الدولة - الدبلوماسية

#### سادساً/ أدوات التقييم عند كل انتقال

أ. تقييم الجدارة القيادية (سلوكي - تطبيقي - 360 درجة)

- ب. مقابلات وطنية قيادية  
ج. دراسة حالة ميدانية واقعية  
د. عرض إنجاز قيادي موثق  
هـ. فحص السمعة المؤسسية  
و. سجل التدريب والأداء والتطوير الشخصي
- سابعاً/ متطلبات التقدم في المسار**

1. اجتياز البرامج التدريبية المصادق عليها.
2. تقييم إيجابي من ثلاث جهات/[الرئيس المباشر، زملاء المهنة، المرؤوسين].
3. تقديم "ملف القيادة الشخصية" يبين تطوره وجداراته ورؤيته.
4. خلو ملفه من مؤشرات النزاهة الباتة أو الأداء الضعيف والممتلك.

**ثامناً/ علاقة المسار القيادي بتخطيط الموارد البشرية**

1. ثبني خطط الإحلال القيادي داخل كل وزارة على هذه الخريطة.
2. تستثمر لإعداد "خزانات قيادة مستقبلية" للمناصب العليا.
3. تربط خارطة التدريب وخارطة التقييم بهذه الخارطة القيادية.

**تاسعاً/ مؤشرات نجاح تطبيق الخارطة**

المؤشر	القيمة المستهدفة
عدد الموظفين الذين يسرون ضمن المسار رسمياً	$\leq 1000$ سنوياً
نسبة التعيينات القيادية المطابقة للمسار	$\geq 85\%$
رضا المؤسسات عن شفافية المسارات	$\geq 90\%$
نسبة الترقية المبنية على الجدارة لا العلاقات	$\geq 80\%$
انخفاض معدل فشل القيادات المعينة	$\leq 60\%$ خلال 3 سنوات

**عاشراً/ التوصيات الاستراتيجية**

1. إصدار "نظام المسارات القيادية" كتشريع إداري وطني.
2. ربط الخريطة بنظام الخدمة العامة والتوصيفات الوظيفية.
3. تفعيلها عبر منصة رقمية وطنية للتتبع والتطوير.
4. تحفيز المؤسسات التي تلتزم بالمسار وتعاقب المتجاوزة.
5. إشراك الجامعات في المسارات الأولى وتدريب الكوادر الناشئة.



## المُلحق (٢٩)/ الذكاء القيادي العراقي [الخصوصيات الثقافية والحضارية لصناعة القائد]

### أولاً/ المدخل الحضاري والسياقي

لا يمكن اعتبار القيادة ليست وصفةً واحدةً لجميع الأمم، فكلّ دولةٍ نمطها النفسي، وتركيبتها الاجتماعية، وتاريخها العميق، وثقافتها الجمعية التي تؤثر في "صورة القائد" ومعايير قبوله، أو رفضه.

وفي العراق، لا يمكن استنساخ نماذج سنغافورة أو بريطانيا أو كوريا، دون مواءمتها مع عمق الشخصية العراقية، وطبقات الوعي التاريخي، والنزعة السيادية المترسّخة في ضمير الشعب.

### ثانياً/ ما هو "الذكاء القيادي العراقي"؟

هو منظومة مركّبة من القدرات القيادية المتكيفة مع الواقع العراقي، تتضمن:

1. فهماً عميقاً للتعقيد الاجتماعي والتاريخي والسياسي في العراق
2. قدرةً على إدارة اللاحقين، والتعددية، والانقسام الرمزي
3. مرونةً في التفاعل مع البنى الرسمية وغير الرسمية
4. تمثيلاً أخلاقياً للهوية العراقية الجامعة
5. جمعاً بين الرؤية السيادية والانفتاح الحضاري
6. إحساساً عالياً بالمسؤولية المجتمعية وسط ترقّب شعبي دائم

### ثالثاً/ الخصائص الثقافية المميزة للبيئة العراقية وتأثيرها على القيادة

الخاصية	التأثير على نموذج القائد
التعدد الإثني والمذهبي	يتطلّب قائداً وطنياً جامعاً، بعيداً عن التحيز، يُحسن مخاطبة الجميع دون صّهر الهويات تجاه هويته
الإرث السياسي والسلطوي الطويل	يُفرز حساسية تجاه السلطة، ويجعل من القائد محطّ شك دائم
الرمزية العشائرية والدينية	تجعل "الهيبة" عنصراً غير رسمي لكنه حاسم في القبول الشعبي
ذاكرة الاستبداد والفساد	تنتج توقفاً لقائد شجاع نظيف ولكن يُفرط في الوعود
الوطنية العاطفية	تتطلب قائداً صادقاً، بسيطاً، في الخطاب، عميقاً في الانتماء الوطني
الحراك الشبابي والوعي الجديد	يُفرض على القائد ان يكون متجدداً، مستمعاً، ومتواصلاً مع الجيل الحالي والقادم

#### رابعاً/ أنماط الذكاء القيادي التي يجب تعزيزها في العراق

نوع الذكاء	ضرورته في البيئة العراقية
الذكاء العاطفي الثقافي	لفهم المشاعر المجتمعية، والتحوّلات النفسية بين المناطق والمكونات
الذكاء الرمزي	لإدارة الهوية، الرموز، اللغة، التاريخ، والانتماءات المتعددة
الذكاء التفاوضي	للتعامل مع القوى الرسمية وغير الرسمية والمجالس والعشائر والنخب
الذكاء السياسي الأخلاقي	للجميع بين البراجماتية والشفافية دون انتهازية أو مثالية مفرطة
الذكاء الاستراتيجي المحلي	لربط بين القرار الوطني والواقع الاجتماعي المتشظي
الذكاء السيادي السيكولوجي	للتعامل مع إرث القمع والسيادة المجروحة لدى الناس

#### خامساً/ المهارات القيادية العراقية المطلوبة ضمن السياق الحالي

1. الإنصات العميق للشارع، مع عدم الوقوع في الشعبوية.
2. إدارة التناقضات دون إنكارها أو تضخيمها.
3. التموضع الذكي بين الدولة والدين، بين الرسمي والشعبي.
4. إتقان (لغة الوجدان الجمعي) ببلاغة أخلاقية وليست خطابية فقط.
5. القدرة على صنع الأمل من داخل الألم العراقي المتراكم.

#### سادساً/ ملامح القائد العراقي الناجح في النموذج الجديد

1. ليس صانع معجزات، انما هو مهندس تحولات صغيرة تراكمية
2. ليس خطيباً بلاغياً فحسبانه ناقلاً للحقيقة بلغة الشعب.
3. لا يخشى التاريخ، و لا يُحتجز فيه
4. يُحسن التعامل مع التقاليد دون أن يُستعبد لها
5. يُقدّم نموذجاً أخلاقياً يُضاهي المثال، ويُحاور الواقع

## سابعاً/ كيف يُنمى الذكاء القيادي العراقي؟

الآلية	المسار
تضمين وحدات عن الثقافة العراقية، تاريخ القيادة فيها، تحليل الخطاب الشعبي	المناهج التدريبية
تطبيق سيناريوهات عراقية واقعية: (احتجاجات وساطات عشائرية، أزمات سياسية)	المحاكاة
إيفاد القادة الى محافظات مختلفة للتعرف على الواقع المتنوع ميدانياً	الزيارات الميدانية
حوارات مع مثقفين ومؤرخين وقادة مجتمعيين	جلسات التثقيف الذاتي
مرافقة قادة ذوي تجربة عراقية مشهودة	الارشاد القيادي (Mentoring)

## ثامناً/ مؤشرات قياس الذكاء القيادي العراقي

المؤشر	التقييم
قدرة القائد على تهدئة بيئة متوترة اجتماعياً	دراسة حالة ميدانية
تقبُّل الجمهور له في مناطق متنوعة	تحليل بيانات الانطباعات العامة
لغته الخطابية بين النخبة والشارع	تحليل لغوي تفاعلي
ادارته لأزمة حساسة دون انقسام إضافي	قياس الأثر الاجتماعي والسياسي
قدرته على العمل مع قوى غير متجانسة	تقييم عبر مقابلات مع أصحاب المصلحة

## تاسعاً/ التوصيات الوطنية لتأطير الذكاء القيادي العراقي

1. إدراج "الوعي الثقافي العراقي" كمكوّن رئيس في برامج القيادة.
2. إنشاء (وحدة تحليل الهوية والوجدان الجمعي) في المعهد الوطني للقيادة.
3. صياغة دليل خاص بـ "القيادة الأخلاقية في السياق العراقي".
4. دمج التدريب الميداني عبر المحافظات كشرط لاجتياز مراحل القيادة العليا.
5. قياس الذكاء القيادي العراقي عند الترقية، وفي تقييم الكفاءة الإدارية.

## المُلحق (٣٠) / التمكين القيادي للمرأة في القطاع العام العراقي [من التمثيل الرمزي إلى القيادة المؤثرة]

### أولاً/ المدخل المفاهيمي والتحفيزي

رغم أن الدستور العراقي ينصُّ على المساواة، ورغم ارتفاع نسب التحصيل الأكاديمي لدى النساء، إلا أن تمثيل المرأة في المواقع القيادية بالقطاع العام لا يزال متدنياً، هشاً، رمزياً في كثير من الحالات.

ولم تعد مقارنة "تمثيل المرأة" كافية، إذ يجب الانتقال بها نحو "تمكينها القيادي الفعلي"، وفق رؤية مؤسسية تُعزز الجدارة وتكسر الحواجز (البنوية والثقافية والهيكلية) وفق منطق وطني مسؤول.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للتمكين القيادي النسوي

1. رفع نسبة تمثيل المرأة في المناصب القيادية العامة إلى مستويات عادلة وفعّالة.
2. بناء نظام وطني لاكتشاف وتأهيل القيادات النسوية الواعدة.
3. معالجة المعوقات الثقافية والإدارية التي تحدّ من حضور المرأة في صناعة القرار.
4. تحويل السياسات والبرامج من وعود إلى تطبيقات عملية مؤسسية.
5. إدماج التمكين القيادي النسوي ضمن إطار الدولة الاستراتيجي للتنمية والحوكمة.

### ثالثاً/ التحديات البنوية أمام تمكين المرأة في القيادة العامة

التحدي	التفسير
ضعف الإرادة السياسية الفاعلة	غياب سياسات فعلية ملزمة تُعزز التمكين وليس مجرد شعارات
الذكورية المؤسسية	هيمنة النماذج التقليدية للقيادة واقصاء غير مرئي للمرأة
غياب مسارات التطور الوظيفي النسوي	ندرة الفرص الترقية والتدريب المؤهل للقيادة
ضعف شبكات الدعم داخل النظام المؤسسي	قلة الإرشاد المهني والتوجيه القيادي (Mentorship)
الصور النمطية المجتمعية	تحميل المرأة أدواراً تقليدية تمنع تفرغها المهني الحقيقي

## رابعاً/ نموذج المسار القيادي للمرأة في القطاع العام

المرحلة	الاهداف	المتطلبات
الكشف والتمييز	اكتشاف الكفاءات النسوية الشابة داخل الوزارات والمحافظات	برامج مسحية-تقييمات سلوكية- ترشيدات مؤسسية
التأهيل القيادي	بناء المهارات الاساسية والجدارات القيادية	تدريب تخصصي – اشراف مباشر –تجريب مسؤوليات محددة
التمكين المؤسسي	إسناد مسؤوليات فعلية في الإدارة والقيادة	مواقع إدارية –مشاريع قيادية- تفويض فعلي
التمثيل الاستراتيجي	وصول المرأة الى مواقع التأثير السيادي	إعداد سياسي-دبلوماسي-اداري -تواصلي

## خامساً/ محاور البرنامج الوطني للتمكين القيادي النسوي

### 1. المسار التدريبيّ

- أ. بناء الجدارات القيادية الشخصية والمؤسسية
- ب. تدريب على (السياسات العامة، التفاوض، إدارة الفرق، النزاهة، التمكين الرقمي)

### 2. المسار التحفيزيّ

- أ. إطلاق "جائزة القائدة العراقية" سنوياً
- ب. إبراز النماذج النسوية المؤثرة
- ج. حملات إعلامية تغييرية للصور النمطية

### 3. المسار السياساتيّ

- أ. إصدار قرارات تنفيذية بتخصيص نسبة معينة للقيادات النسوية
- ب. تعديل النظم الإدارية لتكون حاضنة للمساواة التقدمية
- ج. اشتراط التوازن الجندي في فرق التدريب والتخطيط

### 4. المسار الداعم

- أ. تأسيس (شبكة وطنية) للقيادات النسوية في القطاع العام
- ب. توفير خدمات داعمة مثل (التدريب عن بُعد، أوقات مرنة، إجازات محسنة)

ج. برامج mentoring ومرافقة قيادية طويلة المدى

#### سادساً/ مؤشرات التمكين القيادي النسوي الوطني

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة النساء في المناصب الادارية العليا	$\leq 35\%$ خلال 5 سنوات
نسبة النساء في برامج التدريب القيادي الوطني	$\geq 50\%$
عدد المبادرات التي قادتها نساء في مؤسسات الدولة	$\leq 200$ سنوياً
نسبة المؤسسات التي دمجت خطط التمكين النسوي في أنظمتها	$\geq 70\%$
انخفاض مؤشر التمييز غير المعلن في قرارات التكليف	$\geq 60\%$

#### سابعاً/ الجهات المسؤولة عن تنفيذ التمكين القيادي النسوي

1. مستشار رئيس مجلس الوزراء لشؤون المرأة
2. الأمانة العامة لمجلس الوزراء
3. المعهد الوطني للقيادة العامة
4. مجلس الخدمة العامة الاتحادي
5. وزارة المرأة أو دائرة تمكين المرأة في الأمانة العامة
6. المفوضية العليا لحقوق الإنسان
7. لجنة المرأة في مجلس النواب
8. مراكز التدريب القيادي المعتمدة

#### ثامناً/ التوصيات الاستراتيجية

1. إقرار "السياسة الوطنية للتمكين القيادي للمرأة" في الدولة العراقية.
2. إصدار تعليمات حكومية ملزمة لتخصيص مقاعد قيادية وتدريبية للمرأة.
3. إدراج التمكين القيادي النسوي في تقارير الأداء السنوية للمؤسسات الحكومية.
4. تحفيز الجهات التي تظهر تحسناً فعلياً في هذا المؤشر بمنحها امتيازات إدارية.
5. بناء قاعدة بيانات وطنية للقادة والقائدات حسب المؤهلات والكفاءات.

## المُلحق (٣١) / مبادئ القيادة الادارية العامة في الدستور العراقي [قراءة تحليلية تأصيلية]

### أولاً/ المدخل الدستوري والوظيفي

أمست القيادة العامة في الدولة وظيفة دستورية سيادية تستند إلى مبادئ [الحكم الرشيد، والمصلحة العامة، والمسؤولية المؤسسية]، وتُمارَس ضمن منظومة (قانونية وقيمية) تُحدّد حدود السلطة، ومجالات القرار، وواجبات القيادة تجاه الدولة والمجتمع. وفي الدستور العراقي لسنة 2005، رغم أن النصوص لا تستخدم اصطلاح "القيادة الادارية العامة" كمفهوم موحد، إلّا أن هناك شبكة من المبادئ الدستورية تُشكّل الأساس المفاهيمي والمرجعي للقيادة العامة في مؤسسات الدولة.

### ثانياً/ مبادئ القيادة الادارية العامة المستنبطة من الدستور العراقي

#### ١. مبدأ السيادة الشعبية (المادة 1)

تشير الة: "جمهورية العراق دولة اتحادية واحدة مستقلة ذات سيادة كاملة..."

❖ الدلالة:

أ. يمارس القائد العام في الدولة سلطته باسم الشعب ونياية عنه، وليس عن طريق إرادته الذاتية أو الحزبية.

ب. الشعب هو مصدر الشرعية، وأي سلطة قيادية لا تستند إليه تُعتبر مغتصبة هذا الحق أو منحرفة عنه.

#### ٢. مبدأ الفصل بين السلطات (المادة 47)

❖ الدلالة:

أ. يجب أن تُمارَس القيادة الادارية العامة ضمن الحدود الوظيفية للسلطة التنفيذية، ولا يجوز تجاوزها إلى السلطتين التشريعية أو القضائية.

ب. على القادة العامين احترام استقلال المؤسسات وتوزيع الأدوار بينها.

#### ٣. مبدأ وحدة الدولة (المادة 109)

❖ الدلالة:

أ. القائد في أي مؤسسة هو جزء من منظومة سيادية موحدة، ولا يجوز أن تؤدي قيادته إلى تفكيك الدولة أو تهديد وحدتها.

ب. تتطلب القيادة العامة التنسيق لا الانعزال، والانتماء للدولة لا للمكونات.

#### ٤. مبدأ الحوكمة الرشيدة والمساءلة (المادة 6)

تشير الة: "يتم تداول السلطة سلمياً عبر الوسائل الديمقراطية المنصوص عليها في هذا الدستور."

❖ الدلالة:

أ. يتطلب التداول السلمي للسلطة أن تكون القيادة قابلة للمساءلة والتقييم والمراجعة.

ب. لا يجوز أن تكون القيادة مؤبدة أو مغلقة أو محصنة من الرقابة العامة.

## ٥. مبدأ تكافؤ الفرص والكفاءة (المادة 16)

❖ الدلالة:

أ. تولّي المناصب القيادية يجب أن يكون على أساس الجدارة والكفاءة، بعيداً عن أساس المحسوبيات أو الانتماءات.

ب. يفرض هذا المبدأ اعتماد نظام وطني لتأهيل وتقييم القادة العاملين.

## ٦. مبدأ احترام الحقوق والحريات (المادتان 37 و38)

❖ الدلالة:

أ. ان القائد الاداري العام مسؤول عن حماية كرامة الإنسان وعن ضمان الحريات.

ب. يجب أن يخضع سلوك القادة للمراقبة القانونية والحقوقية المستقلة.

## ٧. مبدأ العدالة الاجتماعية (المادة 10 والمادة 14)

❖ الدلالة:

1. القيادة في الدولة ليست لخدمة فئة أو حزب أو طائفة، انما هي لتحقيق التوازن والعدالة

في التنمية والخدمات والتمثيل.

2. أي قيادة تُغذي التمييز أو الإقصاء تُعتبر منحرفة عن روح الدستور.

## ثالثاً/ مواقع القيادة العامة في البنية الدستورية العراقية

المستوى	المنصوص عليه دستورياً
رئيس الجمهورية	قائد رمزي وضامن للدستور (م 67)
رئيس مجلس الوزراء	القائد العام للقوات المسلحة والمسؤول التنفيذي عن السياسات العامة (م78)
الوزارات والهيئات	يمارسون القيادة ضمن الصلاحيات التنفيذية (م 80)
المحافظون	قيادة تنفيذية لا مركزية (م122)
المجالس المستقلة	تملك استقلالاً ادارياً وتنفيذياً ضمن قانونها (م 102 - 106)

## رابعاً/ غياب الإطار المفاهيمي الموحد للقيادة العامة

رغم وجود وظائف قيادية موزعة دستورياً، يفتقر الدستور العراقي إلى تعريف مركزي موحد لمفهوم "القيادة الادارية العامة للدولة"، ما يفتح الباب لتضارب السلطات، وتجاوز الاختصاص، واحتكار القرار في بعض المواقع.



### الحاجة الملحة:

إعداد قانون اتحادي أو دليل سيادي لتعريف القيادة العامة، وتحديد شروطها، ومساراتها، ومسؤولياتها.

### خامساً/ تأصيل فكرة "القائد الإداري العام للدولة" في ظل النظام البرلماني

1. في النظام البرلماني كما في العراق، لا يوجد "رئيس دولة مطلق" كما في النماذج الرئاسية.
2. القيادة العامة موزعة، لكنها تتجمع في الممارسة حول رئيس مجلس الوزراء كـ "قائد عام فعلي" في التنفيذ والإدارة والسياسة.
3. يتطلب أن يُنظم هذا الدور ضمن إطار دستوري مفصل لضمان التوازن والحماية من التفرُّط.

### سادساً/ توصيات لإدماج مبادئ القيادة في التشريع والمؤسسة

1. صياغة وثيقة وطنية بعنوان: ["الميثاق القيادي للدولة العراقية"]، تستند إلى الدستور وتفصل مبادئ القيادة العامة.
2. إدراج مفاهيم القيادة العامة الرشيدة ضمن المناهج الدراسية في الأكاديميات الحكومية.
3. تضمين مبادئ الحوكمة والمساءلة في التوصيفات الوظيفية العليا.
4. تعديل القوانين التنظيمية للمناصب العليا لتتوافق مع المبادئ الدستورية المذكورة.
5. ربط تقييم الأداء القيادي بمؤشرات احترام الدستور وحقوق الإنسان والمؤسسات.

## المُلحق (٣٢) / قيادة الدولة في حالات الطوارئ والأزمات [تأهيل القائد تحت الضغط]

### أولاً/ المدخل المفاهيمي والأخلاقي

في لحظات الطوارئ، لا تكون القيادة خياراً، لأنها نضجٌ قدرًا مُحتموفاً، لا يقبلُ الارتباك، ولا يُسامح في القرارات.

وحيث تواجه الدولة أزمات كبرى – سواء كانت أمنية، سياسية، طبيعية، صحية، اقتصادية، أو سيادية – تُختبر جودة القائد، بما يعرف، و بما يصمد عليه، وتحت أي ضغطٍ يصنع القرار. ومن هنا، تأتي الحاجة لتأهيل قادة الطوارئ... قيادة تعمل حين ينهار التوازن أو يختل.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية لقيادة الطوارئ والأزمات

1. بناء نظام وطني لإعداد وتأهيل قادة قادرين على العمل تحت أقصى درجات الضغط.
2. صياغة نماذج قيادية خاصة بإدارة الدولة في الظروف غير العادية.
3. دمج مهارات التعامل مع الأزمات ضمن التدريب القيادي الرسمي.
4. ربط الاستجابات القيادية بالمبادئ الأخلاقية والإنسانية والدستورية.
5. تعزيز قدرة مؤسسات الدولة على احتضان قرارات غير تقليدية في لحظات مصيرية.

### ثالثاً/ الخصائص النفسية والمعرفية لقائد الأزمات

السلوك القيادي المطلوب	البعد
مقاومة الانهيار الداخلي – الثبات – السيطرة على الانفعال	التحمل النفسي
تصفية المشتتات – اتخاذ القرار رغم التناقضات	التركيز تحت الضغط
تهدئة الآخرين – قراءة المشاعر – مخاطبة الوجدان العام	الذكاء العاطفي
اتخاذ قرار غير شعبي عند الضرورة – تحمّل المسؤولية	الشجاعة الاخلاقية
توقع السيناريوهات – بناء خرائط قرارات – استدعاء البدائل	الاستبصار التحليلي
تكييف الخطط – تغيير المسار بسرعة دون فقدان الهدف	المرونة التشغيلية

#### رابعاً/ أنواع الأزمات التي يجب أن يتأهل القائد لإدارتها

1. أزمات أمنية/ (حروب، إرهاب، تمرد، انفلات داخلي)
2. أزمات سيادية/ (فراغ دستوري، انهيار حكومة، احتلال مؤسسات)
3. أزمات طبيعية/ (زلازل، فيضانات، موجات حرارة/برد)
4. أزمات صحية/ (أوبئة، انهيار نظام الرعاية الصحية)
5. أزمات اقتصادية ومالية/ (تضخم، إفلاس، فقدان الوظائف)
6. أزمات إعلامية أو رقمية/ (هجمات تشويه، تضليل، تسريبات، انهيار ثقة)
7. أخرى

#### خامساً/ المهارات الأساسية للقائد في الطوارئ

1. قيادة الفرق تحت الضغط
2. اتخاذ القرار عالي المخاطر
3. إدارة الموارد الشحيحة
4. التواصل في الأزمات (رسائل الطمأنينة + الحقيقة)
5. التفاوض في ظل التهديد
6. الموازنة بين السرعة والحكمة

#### سادساً/ البرنامج الوطني لتأهيل قادة الطوارئ

المرحلة	النشاط	المخرجات
الاختيار الانتقالي	ترشيح قيادات محتملة وفق اختبارات سيكولوجية وقيادية	قائمة أولية للقيادات المؤهلة للأزمات
التدريب المتخصص	دورات مكثفة في إدارة الكوارث، اتخاذ القرار، القيادة تحت الضغط	جدارات أزمات مثبتة
المحاكاة العلمية	سيناريوهات واقعية –تمارين طوارئ – غرف عمليات	قدرة استجابة ميدانية مؤطرة
التقييم الدوري	اختبارات اداء مفاجئة – تقارير تطوّر فردي	تصنيف قيادي لأزمات مختلفة
الإشراف والاستعداد	تسجيل هولاء القادة في قوائم	جاهزية فعلية عند الطوارئ

## سابعاً/ آليات القيادة الوطنية للأزمات

1. إنشاء "المركز الوطني لقيادة الطوارئ والأزمات"، يُحدد ارتباط من قبل رئيس مجلس الوزراء.
2. تشكيل "مجالس قيادة أزمات فرعية" مؤقتة عند كل طارئ، يُديرها قادة مدربين مسبقاً.
3. ربط القيادة بالأزمات بالبيانات الفورية ومصادر التحليل الميداني.
4. تخصيص قناة اتصال سيادية (Rapid Line) بين رئيس مجلس الوزراء وكل الجهات التنفيذية المعنية.
5. إصدار بروتوكولات قيادية لكل نوع من الأزمات، وتحديثها دورياً.

## ثامناً/ مؤشرات نجاح القيادة أثناء الأزمات

المؤشر	الأثر
سرعة الاستجابة المؤسسية خلال اول 48 ساعة	$\leq 80\%$ من الجهات المتأثرة تحركت فعلياً
نسبة القرارات المتخذة التي اثبتت نجاحها بعد الازمة	$\geq 75\%$
حجم الخسائر التي تم تجنبها بفضل الاستجابة السريعة	موثق مادياً ومجتمعياً
رضا المواطنين عن أداء الدولة في الأزمة	$\geq 85\%$
ثقة المؤسسات بالقائد (خلال وبعد) الطوارئ	$\geq 90\%$

## تاسعاً/ التوصيات السيادية

1. إقرار "السياسة الوطنية للقيادة العامة في الأزمات والطوارئ" كإطار دستوري وقانوني.
2. إدراج التدريب على القيادة تحت الضغط في كافة برامج التأهيل للمناصب العليا.
3. إعداد سجل وطني بأسماء القادة المدربين للطوارئ، وتحديثه دورياً.
4. إجراء مناورات أزمات وطنية مرتين سنوياً بقيادة هؤلاء القادة.
5. تخصيص وحدات مستقلة داخل الوزارات لقيادة الطوارئ.

## المُلحق (٣٣) / منهجية الكوتشينغ القيادي [كيف تُرافق القائد بعد التدريب؟]

### أولاً/ المدخل المفاهيمي والتنموي

لا تنتهي صناعة القائد بتخرجه من دورة تدريبية، إذ انها تبدأ حين يعود إلى مؤسسته، يصطدم بالواقع، ويخوض تحدي التطبيق.

وهنا تظهر الحاجة إلى "كوتشينغ قيادي" (Leadership Coaching)، أي مرافقة القائد – شخصاً ومؤسسة – بخبرة ودعم فردي مستمر، يُساعده على التطبيق، التكيف، واتخاذ قرارات عالية الجودة في بيئة مُعقدة.

### ثانياً/ الفرق بين التدريب والكوتشينغ

البُعد	التدريب (Training)	الكوتشينغ (Coaching)
النطاق	تعليمي ضمن مجموعة	فردى، عميق، متخصص
الزمن	محدودة بمدة البرنامج	مستمر بعد التدريب
الغاية	نقل المهارات والمفاهيم	تمكين القائد من تحويلها الى قرارات
الوسائل	محاضرات، ورش عمل، أنشطة	جلسات حوار، تحليل مواقف، تحديات واقعية
العلاقة	مدرب ومجموعة متلقين	علاقة ثقة ودعم متبادل بين الكوتش وقائد

### ثالثاً/ أهداف الكوتشينغ القيادي

1. دعم القائد في تطبيق ما تعلّمه في الواقع المهني.
2. تطوير الوعي الذاتي والانفعالي للقائد في موقعه.
3. معالجة التحديات والسلوكيات القيادية الحرجة.
4. بناء خطة تطوّر فردية مستدامة للقائد داخل المؤسسة.
5. تحويل التدريب من لحظة تعليمية إلى رحلة استراتيجية.

#### رابعاً/ مراحل عملية الكوتشينغ القيادي

المرحلة	النشاط	الهدف
التأسيس والثقة	عقد اتفاق كوتشينغ-تحديد الادوار	ضمان الانفتاح والالتزام المتبادل
التشخيص والتحليل	استخدام ادوات تقييم، مقابلات، مراجعة الاداء	تحديد نقاط القوة والضعف والسياق القيادي
وضع اهداف ذكية	صياغة اهداف قيادية قابلة للقياس	توجيه العملية نحو نتائج ملموسة
المرافقة التطبيقية	جلسات منتظمة- تحليل قرارات- خطط عمل	دعم القرارات اليومية والتحديات الواقعية
التقييم والمراجعة	مراجعة الاثر والتحويلات - خطط الاستمرار	ضمان استدامة النضج القيادي بعد انتهاء الكوتشينغ

#### خامساً/ نماذج الكوتشينغ المعتمدة دولياً

1. GROW Model (Goal – Reality – Options – Will) / نموذج حوارٍ شهير لتوجيه التفكير القيادي.
2. Co-Active Coaching / يُركّز على القائد كـ "كُلِّ إنساني"، وليسَ في دوره المهني فحسب.
3. Leadership Circle Profile / يجمع بين تحليل الشخصية والأداء التنظيمي.
4. Transformational Coaching / يُركّز على التغيير العميق والمستدام في أنماط التفكير والسلوك.

#### سادساً/ شروط نجاح الكوتشينغ القيادي

1. الثقة الكاملة بين الكوتش والقائد (Confidentiality).
2. اختيار كوتشينغ متخصص في القطاع العام أو السيادة.
3. جدولة جلسات مستمرة ومنتظمة (كل أسبوعين مثلاً).

4. ربط أهداف الكوتشينغ مع تقييم الأداء المؤسسي.

5. توثيق التحوّلات دون انتهاك الخصوصية.

#### سابعاً/الكوتشينغ كجزء من النظام الوطني للقيادة

1. يجب أن يكون الكوتشينغ مرحلة إلزامية بعد كل تدريب قيادي استراتيجي.
2. يُدرج ضمن "خطة تطوير القائد الفردية".
3. يُربط بنتائج التقييم القيادي والمؤسسي.
4. يتم عبر كوتشينغ وطني مؤهل أو شراكات مع مراكز دولية مختصة.
5. يُتابع من قبل "المعهد الوطني للقيادة".

#### ثامناً/ مؤشرات نجاح الكوتشينغ القيادي

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة القادة الذين اكملوا 6 جلسات كوتشينغبنجاح	≥ 85 %
نسبة التحسّن في التقييم 360 بعد الكوتشينغ	≥ 70 %
معدل رضا القادة عن تجربة الكوتشينغ	≥ 90 %
عدد القرارات الاستراتيجية المنفذة بدعم الكوتشينغ	موثّق بواقع المؤسسة
استدامة التحول السلوكي بعد 6 اشهر	≥ 75 %

#### تاسعاً/ التوصيات الوطنية

6. إطلاق "برنامج الكوتشينغ الوطني للقادة العراقيين"، تحت مظلة الدولة.
7. تدريب وتخريج دفعات من الكوتشينغ الوطني المعتمد بقيادة خبراء دوليين.
8. ربط الترقية القيادية المتقدمة باستكمال مسار الكوتشينغ الفعلي.
9. تبني نموذج موحد لكوتشينغ القادة في العراق (دليل رسمي).
10. دمج الكوتشينغ ضمن الثقافة المؤسسية كأداة للتطوير المستمر لا للعلاج.

## المُلحق (٣٤) / نظامُ الحوافز والامتيازات القياديّة [كيف تُكافئُ الجدارة ونُحمي الدولة من الابتزاز الوظيفي؟]

### أولاً/ المدخل المفاهيمي والدستوري

في الدولة الرشيدة، تُبنى القيادة على الإلزام و على التحفيز المسؤول أيضاً.

وإذا كانت الواجبات تُحفظ بالقانون، فإن الإنجازات تُصان بالحوافز.

لذا، فإنّ نظام الحوافز القيادية يُعدّ ترفاً كمالياً، إنما أضى ضرورةً استراتيجيةً لصناعة ولاءٍ واعٍ للدولة، وتعزيز الجدارة، ومنع الابتزاز الوظيفي أو السياسي.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية لنظام الحوافز القيادية

1. تعزيز ثقافة الجدارة لا التوريث الوظيفي.
2. دفع القادة إلى (التفوّق، والتجديد، وتحقيق الأثر المؤسسي).
3. جعل الموقع القيادي محفزاً للانتماء للدولة وليس للجهة أو الحزب.
4. منع تحوّل الوظيفة القيادية إلى "منصبٍ للمنفعة أو الابتزاز".
5. ربط المكافآت بالنتائج وليس (بالولاءات أو العلاقات).

### ثالثاً/ المبادئ الحاكمة لنظام الحوافز

المبدأ	الدلالة التطبيقية
الجدارة أولاً	لا تُمنح أي ميزة إلا بناءً على مؤشرات أداء قابلة للقياس
المساواة في الفرصة	جميع القادة المؤهلين يحظون بفرص متساوية وفق نظام موحد
الاستحقاق المؤسسي	يتم الربط بين حوافز القائد وأداء المؤسسة التي يقودها
الشفافية والمساءلة	يُنشر نظام الحوافز علناً وتُراجع دورات صرفه وتبريره
الاستدامة وعدم الشخصية	تُبنى المكافآت كأنظمة وليس كهباتٍ فردية أو ظرفية



## رابعاً/ أنواع الحوافز والامتيازات القيادية المقترحة

### ١. حوافز مادية مباشرة

- أ. مكافآت نقدية سنوية للقادة ذوي الأثر العالي.
- ب. زيادة استحقاقات الرواتب لمن اجتازوا مسارات القيادة المعتمدة.

### ٢. حوافز معنوية ومؤسسية

- أ. أوسمة رسمية (وسام الجدارة القيادية، وسام الخدمة الوطنية).
- ب. تكليف بمسؤوليات سيادية خاصة (لجان عليا، إيفادات نوعية، قيادة إصلاحية).

### ٣. حوافز تطوّر وظيفي

- أ. أولوية في المشاركة ببرامج دولية مرموقة.
- ب. ترشيح تلقائي لمسارات القيادة العليا أو منصب أعلى.
- ج. عضوية دائمة في مجلس القادة الوطنيين.

### ٤. امتيازات رمزية محفزة

- أ. توثيق السيرة في "السجل الذهبي للقيادات العراقية".
- ب. مشاركة في قمم ومجالس استشارية رفيعة داخل الدولة.

## خامساً/ مؤشرات الأداء المرتبطة بالحوافز

المؤشر	التوصيف
نسبة الانجاز من خطة المؤسسة	$\leq 90\%$ من الاهداف السنوية المنجزة
نسبة الرضا الداخلي من المرؤوسين	$\leq 85\%$ تقييم ايجابي في اداة 360
الابتكار المؤسسي خلال مدة الخدمة	$\leq 3$ مبادرات جديدة تم تنفيذها
كفاءة استخدام الموارد العامة	$\leq 80\%$ تحسين في كفاءة الانفاق
مستوى التمثيل المشرف للدولة	$\leq 90\%$ في المهمات الخارجية

## سادسًا/ آليات احتساب الحوافز وإدارتها

1. نظام نقاط قيادي (Leadership Index)/ثمنج لكل قائد نقاط سنوية حسب معايير واضحة، يُبنى عليها قرار الحوافز.

2. تقييم متعدد الجهات/ يُشارك في التقييم كل من:

أ. الرئيس المباشر

ب. فريق العمل

ج. جهة رقابية محايدة

د. لجنة أو جهة الحوكمة القيادية العليا

3. تخصيص صندوق خاص لحوافز القيادات العامة/ يُدار من المعهد الوطني للقيادة، ويُمَوَّل من موازنة الدولة والتبرعات والمخ المؤسسة المشروعة.

4. التحديث السنوي لآلية الحوافز/ مراجعة المعايير حسب تطور التحديات والمهام.

## سابعًا/ منع الانحرافات والابتزاز من خلال الحوافز الذكية

1. إلغاء المكافآت الآلية التي تُمنح بمجرد تولي المنصب.

2. ربط المكافأة بإنجاز حقيقي، موثَّق، قابل للقياس.

3. تجريم منح امتيازات بدون استحقاق (قانوني/أدائي).

4. نشر أسماء القادة الذين حصلوا على الحوافز وأسبابها سنويًا.

5. تقييد الهبات والمنافع الخاصة بموجب قوانين النزاهة.

## ثامنًا/ التوصيات الاستراتيجية

1. إصدار "نظام وطني للحوافز القيادية في الدولة العراقية"، يرتبط بالأداء العام.

2. إدماج الحوافز في قانون الخدمة العامة وحقوق الوظائف العليا.

3. تأسيس لجنة دائمة للحوافز ترتبط بالأمانة العامة لمجلس الوزراء.

4. تمكين مجلس الخدمة العامة من مراجعة وتدقيق مخرجات النظام.

5. دمج الحوافز في الثقافة المؤسسية كأداة تحفيز وطنية، وليس كامتياز شخصي.

## الملحق (٣٥) / الهندسة السيبرانية للقيادة العامة [كيف نَصوغُ بنيةً قياديةً متصلةً وآمنةً وذكيةً؟]

### أولاً/ المدخل التحوليّ

في العصر الرقمي، لم تعد القيادة تقتصر على القرار البشري، فلقد باتت تعتمد على بنى تحتية سيبرانية متكاملة، تشمل:

[التدفق الآمن للمعلومات، التواصل اللحظي بين القادة، حوكمة البيانات، حماية الأوامر الحساسة، ومراقبة مؤشرات الأداء الذكية.]

لكن في الدولة العراقية، لا تزال كثير من البيئات القيادية تقليدية، معزولة، هشة أمام التهديدات السيبرانية، وضعيفة الترابط الرقمي، مما يعرّض صناعة القرار للخطر، ويُقلّل من كفاءة القيادة في لحظات التحول والطوارئ.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للهندسة السيبرانية القيادية

1. توفير بنية رقمية وطنية لربط القادة العامين بمؤسساتهم ودولتهم بشكل آمن وفعال.
2. حماية المعلومات القيادية من التسريب، التضليل، أو القرصنة.
3. تمكين القادة من اتخاذ قرارات في الوقت الحقيقي بناءً على معطيات دقيقة.
4. بناء نظام تتبّع وتحكّم استباقي في العمليات القيادية على مستوى الدولة.
5. دمج الذكاء الاصطناعي في دعم القرار القيادي.

### ثالثاً/ مكونات البنية السيبرانية للقيادة العامة

المكوّن	الوظيفة
المنصة السيادية القيادية	واجهة رقمية موحدة لكل قائد عام تدمج البيانات، التوجيهات، التقارير والقرارات
شبكة الاتصالات السيادية المشفرة	قناة اتصال وطنية مغلقة بين القادة مؤمنة ضد الاختراق والتتبع
نظام القيادة بالمعطيات	لوحة تحكم تفاعلية تظهر مؤشرات الاداء، التحذيرات، فرص التحسين
خزينة الاوامر والوثائق السرية	نظام آمن لاصدار الاوامر وتوقيع الوثائق مع التتبع الزمني والتشفير المتقدم

وحدة الذكاء الاصطناعي التحليلي	مساعد افتراضي للقادة، يقدم اقتراحات مدروسة من البيانات الكلية
نظام الإنذار القيادي المبكر	تنبيهات لحظية في حال ظهور أزنة اختراق، خلل في الأداء او انهيار نظامي

#### رابعاً/ المبادئ التصميمية للهندسة السيبرانية القيادية

1. الأمن أولاً/ كل نقطة وصول، وكل تدفق بيانات، يجب أن يُصمَّم وفق أعلى بروتوكولات التشفير.
2. السيادة الرقمية/ جميع البيانات مخزنة داخل خوادم وطنية لا تخضع لهيئات أجنبية.
3. اللامركزية الرشيقة/ النظام يُربط بالمؤسسات لكنه يحتفظ بالمرونة في السيطرة والتوزيع.
4. التفاعلية الآنية/ القائد لا ينتظر تقارير أسبوعية، بل يرى واقع مؤسسته الآن.
5. التعلُّم الذكي/ النظام يتعلَّم من القرارات السابقة ويقدم توصيات بناءً على الأنماط المتكررة.

#### خامساً/ تحديات الواقع العراقي أمام التحول السيبراني القيادي

1. ضعف البنية التحتية الرقمية المؤسسية.
2. غياب تشريعات السيادة السيبرانية المتقدمة.
3. نقص الوعي الرقمي لدى بعض القيادات العليا.
4. مخاطر الاختراق الخارجي ونقل البيانات إلى أطراف أجنبية.
5. مقاومة التغيير المؤسسي لدى بعض الجهات الإدارية التقليدية.

## سادسًا/ خطة التنفيذ المرحلي للهندسة السيبرانية

المرحلة	النشاط	المُخرجات
التقييم والتحليل	حصر الواقع الرقمي لكل مؤسسة قيادية	خارطة رقمية للثغرات والفرص
التهيئة المؤسسية	اصدار تشريعات سيادية -تدريب القادة-تخصيص الميزانيات	جهازية قانونية وادارية
التصميم والتطوير	تصميم المنصة-اعداد البروتوكولات الامنية- ادماج الذكاء الاصطناعي	بيئة رقمية موحدة
الاطلاق التجريبي	تفعيل النظام في مؤسسات مختارة	قياس الاثر-تصحيح المسار
التعميم السيادي	ربط جميع الوزارات والمحافظات والهيئات	شبكة قيادة متصلة وآمنة

## سابعًا/ الحوكمة السيبرانية للقيادة العامة

1. إشراف/ هيئة سيادة المعلومات الوطنية (مقترحة).
2. تنفيذ/ المركز الوطني للقيادة العامة.
3. رقابة/ ديوان الرقابة الرقمية السيادي.
4. تدريب مستمر/ منصة القيادة الرقمية العراقية.
5. تقييم الأثر/ لجنة استشارية مستقلة من الدولة والمجتمع الأكاديمي.

## ثامناً/ مؤشرات النجاح

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة المؤسسات المرتبطة بالنظام السيبراني القيادي	$\leq 90\%$ خلال عامين
عدد القرارات التي تم دعمها بمعلومات لحظية	$\geq 80\%$
معدل الاختراقات او التسريبات من النظام	0 % (نظام مغلق)
درجة رضا القادة عن البئة الرقمية	$\geq 95\%$
استجابة النظام للازمات في اقل من 5 دقائق	$\leq 98\%$ من الحالات

## **تاسعاً/ التوصيات السيادية المقترحة**

1. إصدار "قانون السيادة الرقمية القيادية" في العراق.
2. إنشاء مركز وطني مستقل للهندسة السيبرانية للقيادة.
3. إعداد دليل رسمي لتأمين القرار القيادي رقمياً.
4. منع استخدام المنصات غير السيادية في اتخاذ أو تداول القرارات الرسمية.
5. إدماج الذكاء الاصطناعي الرقابي في تقويم أثر القرار القيادي الفعلي.

## الملحق (٣٦) / القيادة بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري [خارطة التفاعل]

### أولاً/ المدخل الفلسفي والتقني

في عصر تتقدم فيه الآلات بسرعة تفوق الخيال، وثنج فيها الخوارزميات قرارات، وثل في سلوكيات الشعوب بنقرة واحدة، تواجه الدولة سؤالاً وجودياً: هل القائد سيبقى مركز القرار؟ أم سيستبدل تدريجياً بنظام ذكاء اصطناعي أشمل، وأهدأ، وأسرع؟

وهنا تظهر الحاجة إلى "خارطة تفاعلية" بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي في القيادة العامة، تحفظ للإنسان دوره الأخلاقي والحضاري، وتفعّل قدرات التقنية دون خضوع لها.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية من التفاعل بين الذكاءين

1. توظيف الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة وليست بديلة للقرار القيادي.
2. تعزيز قدرة القائد على اتخاذ قرارات مركبة مدعومة بتحليلات دقيقة.
3. حماية القرار البشري من الاستلاب الرقمي أو التوجيه اللاواعي.
4. بناء نموذج قيادي عراقي متقدم يوازن بين القيم والخوارزميات.
5. التمييز بين ما يمكن أتمتته، وما يجب أن يبقى قراراً بشرياً خالصاً.

### ثالثاً/ خصائص الذكاء القيادي البشري مقابل الاصطناعي

البُعد	الذكاء البشري	الذكاء لاصطناعي
الأخلاق	تصدر عن الضمير والضمانات	غير فطرية، ثبرمج خارجياً
الخيال والابداع	قادر على الاختراق والمجاز	محدود بالمدخلات
الحدس	يستشرف من الخبرة والسياق	لا يملك حدساً إلا بالتكرار
الاستجابة للمشاعر	متعاطف، يتأثر بالسياق الانساني	بارد وغير شخصي
السرعة في المعالجة	ابطأ نسبياً في المسائل الرقمية	فائق السرعة في الحساب والتحليل

#### رابعاً/ المجالات التي يُستحسن فيها تفويض الذكاء الاصطناعي

1. تحليل البيانات الضخمة ومؤشرات الأداء القيادي.
2. اقتراح سيناريوهات بناءً على تجارب تاريخية وأنماط مكررة.
3. مراقبة سلوك السوق أو الأمن السيبراني واتخاذ تنبيهات أولية.
4. أتمتة التقارير الدورية ومراجعة أداء الإدارات والمؤسسات.
5. رصد الرأي العام عبر تحليل وسائل التواصل الاجتماعي.

#### خامساً/ المجالات التي يجب أن تبقى تحت القرار البشري

1. اتخاذ قرارات الحرب والسلام.
2. المواقف الأخلاقية المعقدة متعددة الأبعاد.
3. تعيين القيادات، وترتيب الأولويات الوطنية الكبرى.
4. التعامل مع الشعوب والهويات والرموز والمعتقدات.
5. الخطاب الوطني، وصياغة الرؤية المستقبلية للدولة.

#### سادساً/ نموذج "التكامل الاستراتيجي" بين القائد والذكاء الاصطناعي

المرحلة	دور الذكاء الاصطناعي	دور القائد البشري
التحليل	جمع وتحليل البيانات	تحديد ما هو المهم فعلاً
الاقتراح	تقديم خيارات وفق خوارزميات	تقييم الخيارات وفق السياق والقيم
الاختبار	لا يملك قراراً نهائياً	اتخاذ القرار بناءً على الموازنة البشرية
المتابعة	مراقبة التنفيذ والنتائج	المدخل الانساني عند الانحراف
التعلم	تحديث البرامج بناءً على البيانات	مراجعة اخلاقية واستراتيجية للتعلم الآلي

#### سابعاً/ متطلبات إدماج الذكاء الاصطناعي في القيادة العامة

1. بناء بنية تحتية رقمية وطنية محمية وموثوقة.
2. تدريب القادة العامين على آليات فهم الذكاء الاصطناعي واستخدامه.
3. إنشاء وحدة خاصة في كل وزارة تحت مسمى "مساعد القرار الذكي".
4. إقرار ميثاق أخلاقي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الدولة.



5. إخضاع تقنيات الذكاء الاصطناعي لتدقيق بشري وقانوني دائم.

**ثامناً/ المخاطر المحتملة عند الاستخدام غير المنضبط**

الخطر	الآثار المتوقعة
الاعتماد المفرط	انعدام حسن القرار والقدرة على المبادرة لدى القائد
التوجيه الخفي	استخدام الخوارزميات لتضليل القائد أو التأثير عليه خارجياً
تهديد السيادة	تسريب البيانات الحساسة لمنظومات خارجية أو عراقية
تآكل الوعي الأخلاقي	تحويل القيادة الى حسابات رقمية بلا ضمير
فقدان المسؤولية	القائد يختبئ خلف الخوارزمية عند وقوع الخطأ

**تاسعاً/ توصيات استراتيجية لسيادة العلاقة بين الذكاءين**

1. صياغة "الميثاق العراقي التفاعلي للذكاء القيادي"، يحدّد حدود التوظيف الأخلاقي للذكاء الاصطناعي.
2. بناء بيئة قانونية تجرّم الاستبدال الكامل للقرار السيادي بالذكاء الاصطناعي.
3. تأسيس "مركز وطني للقيادة والذكاء الصناعي" في مكتب رئيس مجلس الوزراء، يراقب ويدمج ويتابع.
4. ربط كل أدوات الذكاء الاصطناعي بمفتاح سيادي رقمي لا يتحكم فيه إلا الدولة.
5. تضمين محاور في التدريب القيادي الوطني لفهم التكنولوجيا دون الخضوع لها.

## المُلحق (٣٧)/مركز العصف القيادي [كيف نُطوّر بيئةً وطنيةً للابتكار القياديّ الجماعي؟]

### أولاً/ المدخل البنيوي والفكريّ

في إدارة الدولة الحديثة، لم يعد القائد الفرد، مهما بلغت عبقريته، قادراً على مواجهة التحديات المركبة وحده، إذ أصبحت القيادة الناجحة تُبنى على شبكات فكرية تفاعلية، ومراكز تفكير حيّة، تُصاغ فيها الرؤى من خلال (التلاقح المعرفي، والتحليل التشاركي، والعصف الاستراتيجي المستدام).

ومن هنا، جاءت الحاجة إلى تأسيس "مركز العصف القيادي"، بوصفه بنية وطنية تُصنع فيها السياسات والقرارات والرؤى الكبرى في بيئة جماعية منظّمة.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للمركز

1. بناء (مختبر وطني دائم) للعقل القيادي العراقي الجماعي.
2. استشراف الأزمات والفرص ضمن بيئة تفاعلية متعددة التخصصات.
3. تحفيز القادة على التفكير الإبداعي وتفكيك النماذج السائدة.
4. إعادة هندسة السياسات من خلال "العصف الجماعي الفعّال" بعيداً عن "الأوامر الفردية المزاجية".
5. نقل القيادة من "ردّ الفعل" إلى "التفاعل المنظم والابتكار الوقائي".

### ثالثاً/ البنية المؤسسية المقترحة لمركز العصف القيادي

المكون	الوظيفة
مجلس العصف القيادي الوطني	هيئة عليا تضم القادة من مختلف مؤسسات الدولة بصفة دورية لمناقشة قضايا كبرى
مختبرات العصف القطاعية	مجموعات تفكير تخصصية (صحة، امن ، تعليم، اقتصاد...) تضم قادة ومدراء وخبراء
غرفة الازمات والعصف الاستباقي	وحدة للتدخل العاجل وتحليل الازمات الطارئة وصياغة الردود المتكاملة
وحدة السياسات الابتكارية	تترجم مخرجات الجلسات الى مذكرات سياسات، اوراق استراتيجية، قرارات تنفيذية
مكتبة الذكاء القيادي	منصة رقمية تجمع كل التحليلات والنتائج والنماذج التي انتجت داخل المركز

#### رابعاً/ المبادئ التشغيلية للعصف القيادي الجماعي

1. التكافؤ العقلي/ جميع المشاركين شركاء في القرار والتحليل، بغض النظر عن رتبهم.
2. الاختلاف المنتج/ يُشجّع على النقد البناء، والاختلاف المقصود، وكسر المسميات القطاعية.
3. التجريب والمحاكاة/ تُستخدم أدوات التمثيل الواقعي (simulation) لتجريب الحلول.
4. السرية والانفتاح المحكوم/ تُحمى الجلسات من التسريب، وتُفتح فقط أمام دوائر القرار العليا.
5. الاستمرارية الهيكلية/ يُمارس العصف وفق جداول دورية مدروسة، بعيداً عن ردود الفعل الموسمية.

#### خامساً/ مراحل عمل جلسات العصف القيادي

المرحلة	النشاط	الغاية
التهيئة الفكرية	تقديم ملخصات للقضية وتحليل الواقع القائم	خلق ارض تحليلية مشتركة
فتح المدارك	تحفيز الخيال القيادي -عرض سيناريوهات غير تقليدية	تفكيك النمطيات
صراع النماذج	نقاش حاد ويُدار بين رؤى مختلفة	اختبار الفرضيات وتحدي المنطق
اعادة التركيب	تجميع المقترحات في رؤية جماعية متكاملة	صياغة بدائل واقعية قابلة للتنفيذ
الترجمة التنفيذية	تحويل المنتج الى خارطة قرار او مشروع قانون او برنامج عمل	الربط بين العصف والتنفيذ

## سادساً/ أدوات العصف القيادي المقترحة

1. خرائط التفكير العميق (Mind Mapping)
2. نماذج السيناريو الاستباقي (Scenario Planning)
3. محاكاة القرار (Decision Simulation Platforms)
4. مصفوفات البدائل والمخاطر (Risk–Option Matrix)
5. تقنيات التفكير العكسي (Reverse Engineering Leadership)
6. منصات التصويت التفاعلي الذكي

## سابعاً/ مؤشرات نجاح مركز العصف القيادي

المؤشر	الهدف المستهدف
عدد السياسات والقرارات التي نشأت من جلسات العصف	$\leq 50$ سنوياً
نسبة مشاركة القادة الفعليين في الجلسات	$\leq 85\%$ من الفئة المستهدفة
عدد الابتكارات والسياسات غير التقليدية الناتجة	$\leq 30$ سنوياً
درجة رضا المؤسسات المستفيدة من مخرجات العصف	$\geq 90\%$
مستوى جاهزية المركز للاستجابة للازمات	$\geq 24$ ساعة للتحليل الاولي

## ثامناً/ التوصيات التنفيذية لتأسيس المركز

1. إصدار أمر ديواني بإنشاء "مركز العصف القيادي الوطني" يُحدد ارتباطه من قبل رئيس مجلس الوزراء.
2. اختيار نخبة من القادة المتفاعلين وخبراء السياسات والمستقبلات كأعضاء أساسيين.
3. تهيئة بنية تحتية رقمية لتسجيل وتوثيق وتحليل كل جلسة عصف.
4. ربط مخرجات المركز مباشرة بصناع القرار، بعيداً عن التسلسل البيروقراطي التعويقي.
5. اعتبار المركز مساحة آمنة للقول الجريء والاقتراح الحر، بلا تبعات سلبية.

## **المُلحق (٣٨) / دليل الكفاءات القيادية العراقية [من الجدارة الفردية إلى التكوين الاستراتيجي]**

### **أولاً/ المدخل المفاهيمي والوطني**

في الدولة الحديثة، تُبنى القيادة بعيداً عن بالورثة الإدارية أو التكليف العشوائي، إذ يقتضي صياغتها عبر نظام دقيق يُحدّد كفاءات القيادة وفق منظومة متكاملة من (السلوكيات، المهارات، القيم، والمخرجات).

وهذا "الدليل الوطني للكفاءات القيادية العراقية" يأتي كخطوة مفصلية في بناء نموذج وطني للجدارة القيادية، يتحوّل بموجبه منصب القائد من موقع وظيفي إلى حالة مركبة من التأهيل والتقييم والتطوير والتشغيل الذكي.

### **ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للدليل**

1. توحيد معايير اختيار وتقييم القادة في مؤسسات الدولة العراقية كافة.
2. توفير إطار مرجعي وطني للكفاءات المطلوبة في كل موقع قيادي.
3. ربط الترقية والتمكين القيادي بنتائج التقييم الفعلي للحيلولة دون التدخّلات والمحسوبيات.
4. تحويل الدورات القيادية من (برامج عامة) إلى (تأهيل كفؤ) حسب فجوات الأداء.
5. بناء قاعدة بيانات وطنية للكفاءات القيادية مصنفة وفق الدليل.

### **ثالثاً/ تعريف الكفاءة القيادية في السياق العراقي**

الكفاءة القيادية هي: "القدرة المُثبتة للفرد على تحقيق نتائج قيادية ضمن بيئة الدولة العراقية، من خلال مزيج متكامل من (المعرفة والسلوك والمهارة والقيمة)، وضمن إطار (قانوني وأخلاقي واستراتيجي)".

#### رابعاً/ مستويات الكفاءات القيادية في الدولة العراقية

المستوى	النطاق	الأمثلة
القيادات التشغيلية	الإدارة اليومية	المديرون، رؤساء الأقسام، مدراء الفروع، وحدات المحافظات
القيادات التكتيكية	التنفيذ المتوسط	المديرون العامون، مستشارون إداريون، رؤساء هيئات
القيادات الاستراتيجية	التوجيه العام	وكلاء الوزارات، الوزراء، المحافظون، قادة الأجهزة
القيادات السيادية العليا	صياغة السياسات الوطنية	الرئاسات، الديوان، غرف القرار العليا، المفاوضون الكبار

#### خامساً/ محاور الكفاءات القيادية

##### ١. الكفاءات (الشخصية/السلوكية)

- أ. النزاهة والانضباط
- ب. الذكاء العاطفي
- ج. تحمل الضغط واتخاذ القرار تحت الضبابية
- د. الوعي الذاتي والتواضع المعرفي
- هـ. التحفيز الذاتي والانضباط الداخلي

##### ٢. الكفاءات (الفكرية/التحليلية)

- أ. التفكير الاستراتيجي والأنظمة المعقدة
- ب. تحليل السياسات وصياغة البدائل
- ج. قراءة المؤشرات والتقارير الاستباقية
- د. الابتكار وإدارة التغيير

##### ٣. الكفاءات (الإدارية/التنظيمية)

- أ. إدارة الموارد البشرية والمالية والمؤسسية
- ب. التخطيط والرقابة وتقييم الأداء
- ج. العمل عبر الفرق المتعددة والتنسيق المؤسسي
- د. إدارة الأزمات والتكيف السريع

##### ٤. الكفاءات (التواصلية/السياسية)

- أ. التفاوض وتمثيل الدولة

ب. مهارات الإقناع وصناعة الرأي العام

ج. الدبلوماسية والتموضع السيادي

د. بناء التحالفات الداخلية والخارجية

هـ. الكفاءات (الرقمية/الذكية)

أ. إدارة البيانات واتخاذ القرار القائم على المعطيات

ب. استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي الداعمة للقرار

ج. الأمن السيبراني وحوكمة المعلومات

د. القيادة في بيئة متغيرة تكنولوجياً

#### سادساً/ آلية استخدام الدليل في التقييم والاختيار

1. تصنيف المنصب القيادي حسب المستوى والمسؤولية.

2. تحديد "بروفايل الجدارة" الخاص بذلك المنصب من الدليل.

3. تقييم المتقدم (أو شاغل المنصب) عبر أدوات محكمة:

أ. مقابلات سلوكية منظّمة

ب. اختبارات محاكاة القرار

ج. تقييمات 360

د. مراجعة الأداء التاريخي

4. وضع "خريطة فجوات الكفاءات" للقائد، تُستخدم في تصميم خطة تطويره الفردية.

5. ربط الترقية أو التجديد أو التحفيز بنتائج التقييم.

#### سابعاً/ متطلبات نجاح تطبيق الدليل

1. إصدار قرار حكومي باعتماد الدليل رسمياً.

2. تدريب الجهات الإدارية والمجالس العليا على استخدامه.

3. إعداد منصة إلكترونية تُدرج فيها (الكفاءات، التقييمات، الفجوات، والتقارير).

4. ربط الدليل بسياسات الخدمة العامة والتعيينات القيادية.

5. مراقبة حيادية من قبل جهة وطنية مستقلة (مثل: مجلس الخدمة الاتحادي).

#### ثامناً/ التوصيات التنفيذية

1. اعتماد الدليل كمرجع إلزامي في التعيينات القيادية الجديدة.

2. مراجعة الأطر القانونية لضمان انسجامها مع نظام الكفاءات.

3. ربط الدليل بالمسارات التدريبية والكوتشينغ والتقييم المستمر.

4. إصدار تقرير سنوي وطني عن واقع الكفاءات القيادية في مؤسسات الدولة.
5. تحفيز الجامعات والمراكز البحثية لتطوير دراسات تطبيقية حول كفاءة القيادة العامة.



## المُلحق (٣٩) / المنظومة الوطنية لتراكم الخبرة القيادية [ كيف نُحوّل كُلَّ مَنْصِبٍ إلى مدرسةٍ للجيلِ الآتي؟ ]

### أولاً/ المدخل البنيوي والتاريخي

في الدول الحيّة، لا يُنظر إلى المناصب القيادية "كوظائفٍ سيادية"، بل تُعامل باعتبارها مراحل (إنتاج معرفي، وتراكم تجريبي، وتدوين منهجي للخبرة الوطنية)، فكلُّ منصبٍ قياديٍّ يشغله الإنسان في مؤسسات الدولة، يجب أن يتحوّل إلى مدرسةٍ حيةٍ، يُعلّم بها مَنْ يأتي بعده، ويتعلّم منها مَنْ يُجاوره.

من هنا تنشأ فكرة "المنظومة الوطنية لتراكم الخبرة القيادية"، كإطار سياديٍّ شاملٍ يحوّل تجربة القيادة إلى رأسمال معرفي وطني لا يُهدر ولا ينفذ.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للمنظومة

1. صيانة الذاكرة القيادية الوطنية وتحويلها إلى مرجعية سيادية.
2. منع إعادة ارتكاب الأخطاء القيادية بسبب انقطاع الخبرة.
3. تأسيس "علمٍ وطنيٍّ للخبرة القيادية"، مستند إلى حالات واقعية لا نظريات فقط.
4. تحويل كل قائدٍ إلى مُنتجٍ للمعرفة و مُنفّذٍ لها.
5. صناعة جيل قيادي جديد يبدأ من حيث انتهى مَنْ قبله، وليس البدء من الصفر.

### ثالثاً/ مكونات المنظومة المقترحة

المكوّن	الوظيفة
دفتر الخبرة القيادية الوطني	وثيقة إلزامية يكتب فيها كل قائد تجاربه، قراراته، دروسه، وتحدياته
مراكز التوثيق القيادي الوطني	مؤسسة حكومية تجمع فيها التجارب القيادية على شكل ملفات وقواعد بيانات محمية
مكتبة الدروس المستخلصة	مكتبة تحويلية تفهرس التجارب القيادية حسب الموضوع والقطاع والزمن
برنامج الإرث المهني القيادي	آلية لتدريب الجيل الجديد من خلال مرافقة القادة السابقين والاستفادة من تراثهم المهني
منصة العِبَر القيادية العراقية	منصة رقمية تُعرض فيها التجارب القيادية بصيغة سردية وتحليلية للأجيال والمؤسسات

### رابعاً/ أنواع الخبرات القيادية التي يجب توثيقها

1. القرارات الاستراتيجية الناجحة | (كيف صيغت، لماذا اتخذت، ماذا كانت نتائجها؟).
2. الأخطاء الكبرى | (ما سببها، كيف كُشفت، ماذا تعلّمنا منها؟).

3. الممارك البيرورقراطية | كيف تم تجاوز العقبات المؤسسية؟).
4. الابتكارات المؤسسية | ما الجديد الذي أدخل في الإدارة أو السياسة؟).
5. الأزمات الطارئة | كيف تم التعامل معها، وكيف كان يمكن تحسين الأداء؟).

#### خامسًا/ آليات جمع وتراكم الخبرة القيادية

الوصف	الاداء
جلسة احترافية لتوثيق تجربة القائد المغادر من قبل مختصين	مقابلات نهاية الخدمة القيادية
نظام إلكتروني يكتب فيه القائد كل ربع سنة تقريراً تحليلياً عن عمله	الدفتتر التراكمي الرقمي
خبير موثوق يتابع اداء القائد ويوثق التجربة ميدانياً	مراسل خبرة وطني
زملاء القائد يسجلون شهاداتهم الايجابية والسلبية عن تجربته	نظام مراجعة الزملاء
ملخص دوري لأهم التجارب القيادية في مواقع الدولة كافة	نشرة (خبرة منصب) الفصلية

#### سادسًا/ متطلبات النجاح المؤسسي للمنظومة

1. تأطير تشريعي يلزم القادة بالتوثيق والتحليل قبل مغادرة المنصب.
2. توفير وحدات تدريب على الكتابة التحليلية والتوثيق السري للقيادات.
3. ضمان السرية والخصوصية حيث يلزم، والتصريح العلني حيث يُفيد.
4. تطوير أدوات رقمية ذكية لتحليل وتبويب وتصنيف الخبرات المتراكمة.
5. ربط مخرجات المنظومة ببرامج التدريب القيادي للأجيال الجديدة.

### سابعاً/ مؤشرات الأثر والجدوى

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة القادة الذين اتموا دفاتر خبراتهم	$\geq 80 \%$
عدد التجارب القيادية الوطنية المحفوظة والمبوبة	$\leq 1000$ تجربة خلال 3 سنوات
نسبة المحتوى المستفاد منه في الدورات التدريبية القيادية	$\leq 60 \%$ من المادة التعليمية
عدد الدراسات والبحوث التي استخدمت ارشيف الخبر الوطنية	$\leq 50$ سنوياً
رضا الجيل الجديد من القادة عن فائدة المحتوى المتراكم	$\geq 90 \%$

### ثامناً/ التوصيات التنفيذية

1. إصدار تشريع "قانون إدارة وتراكم الخبرة القيادية الوطنية".
2. تأسيس "المركز الوطني لتوثيق وتراكم الخبرة القيادية".
3. ربط برامج التقاعد والتقييم القيادي بإتمام واجب التوثيق.
4. إدماج ملفات الخبرة السابقة في تقييم المرشحين لمناصب جديدة.
5. تحفيز الثقافة العامة للاحترام المتبادل بين القادة القدامى والجدد.

## المُلحق (٤٠) / البرنامج الوطني للتنقيب عن القادة [كيف نكتشف ونصنع القادة في باطن الدولة؟]

### أولاً/ المدخل الاستراتيجي

تبيّن من خلال تجارب الكثير من الدول والمؤسسات ان القادة لا يولدون في أعلى السلم الإداري، لكنهم كثيرًا ما يكونون مختبئين في عمق الجهاز الحكومي: في (موظفٍ نزيهٍ في ناحية نائية)، أو (باحثٍ مخلصٍ في دائرة منسيّة)، أو (مديرة مشروع تواجه البيروقراطية بشجاعة).

ولذلك فإن الدول المتقدمة تبني منظومات تشبه "التنقيب الاستراتيجي"، لاستخراج الكفاءات القيادية الخفية من داخل الدولة، وتوجيهها نحو التأهيل والتمكين.

### ثانيًا/ الغايات الاستراتيجية للبرنامج الوطني للتنقيب عن القادة

1. تحويل أجهزة الدولة إلى بيئة حيّة لاكتشاف القادة الصاعدين.
2. كسر احتكار النخب التقليدية لمواقع القرار.
3. استثمار الطاقات البشرية الكامنة في عمق الجهاز الإداري.
4. تجديد الدماء القيادية بأسلوب مؤسسي متعاقب ومستدام، بعيداً عن العشوائية والارتجال.
5. ترسيخ مبدأ الجدارة و"الترقّي العضوي" في قيادة الدولة.

### ثالثًا/ فلسفة التنقيب عن القادة

المفهوم	التوضيح
التنقيب	عملية فاحصة منهجية لاكتشاف المواهب القيادية في كل مستويات الدولة
الجدارة الصاعدة	الكفاءة القيادية التي تُمنح بعد منصباً، ولكنها تظهر بوادر استثنائية
التقييم بالبرهان	لا تُمنح الفرص بناءً على التوصية، انما بناءً على الاداء والتحليل
الاحتضان المؤسسي	الدولة مسؤولة عن صقل هذه المواهب وتأطيرها ضمن مسارات واضحة

## رابعاً/ مراحل البرنامج الوطني للتنقيب عن القادة

### ١. الرصد المؤسسي

- أ. تكليف كل وزارة ودائرة برفع ترشيحات دورية لموظفين يُظهرون جدارات قيادية أولية.
- ب. استخدام نماذج تقييم داخلية ومعايير موضوعية.

### ٢. التشخيص والتحليل

- أ. إخضاع المرشحين لاختبارات سلوكية وذهنية وتحليل أداء سابق.
- ب. مقابلات تقييم جدارات قيادية (Behavioral Interviews).
- ج. إعداد ملف فردي لكل مرشح يوضح سماته ومسار نضجه القيادي.

### ٣. التأهيل القيادي التخصصي

- أ. إشراك المرشحين المقبولين في برنامج تدريبي وطني للقادة الصاعدين.
- ب. منهج تدريبي يراعي المستوى المعرفي، والسياق الإداري، والقدرات الفعلية.
- ج. كوتشينغ قيادي فردي لكل مشارك.

### ٤. الإدماج المرحلي

- أ. تعيينهم في مناصب انتقالية (مثل: نواب مدير، رؤساء مشاريع، قادة فرق، ... إلخ).
- ب. مراقبة سلوكهم، قراراتهم، نتائجهم.

### ٥. التمكين المستند للأداء

- أ. بعد عامين من التقييم المستمر، يُرشح الناجحون إلى المناصب العليا.
- ب. يُصبحون "نواة" جيل قيادي جديد يحمل شرعية الأداء لا العلاقات.

#### خامساً/ أدوات وآليات التنقيب

الاستخدام	الأداة
قياس التفكير، التخطيط، القرار، الضغط، التحفيز	اختبارات الجدارات القيادية المعيارية
تتبع مساهمات الموظف في الحلول والابداع المؤسسي	تحليل المشروعات والمبادرات السابقة
استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لرصد الاسماء المكررة في الانجازات	نظام الترشيح الذكي من البيانات
لجان مختصة تقيم اداء المرشح في بيئة محاكاة كاملة	مجالس الاختبار القيادي الوطنية
ملف رقمي يتتبع تطور كل مرشح على مدى 3 سنوات	دفتر التنقيب القيادي

#### سادساً/ الفئات المستهدفة بالتنقيب

1. موظفون من الدرجة الرابعة صعوداً
2. رؤساء فرق أو مشاريع داخل الوزارات
3. موظفون حاصلون على تقارير تميز متعددة
4. قيادات وسيطة في المحافظات والدوائر غير الممكنة
5. مشاركون فاعلون في مشاريع إصلاح أو استجابة لأزمات

#### سابعاً/ مخرجات البرنامج

المخرَج	الأثر
قاعدة بيانات وطنية للقادة الصاعدين	تغذية الخط القيادي الثاني والثالث للدولة
تجديد المناصب الوسطى والعليا بوجوه كفوءة	تعزيز ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة
منع احتكار النخب التقليدية للقرار	تعزيز التوازن والعدالة في الرقي الوظيفي
تحويل الجهاز الاداري الى منجم كفاءات	تحفيز الاداء داخل المؤسسات

### ثامناً/ مؤشرات الاداء والتقييم

المؤشر	القيمة المستهدفة
عدد القادة المُنتخبين سنوياً	$\geq 300$
نسبة المرشحين الذين اجتازوا التقييمات بنجاح	$\geq 75 \%$
عدد القادة الذين تمت ترقيتهم بناءً على البرنامج	$\leq 50$ سنوياً
نسبة المؤسسات المشاركة فعلياً	$\leq 90 \%$ من الوزارات والهيئات
رضا الجهات الرقابية والمواطنين عن مخرجات الترقية	$\geq 85 \%$

### تاسعاً/ التوصيات التنفيذية

1. إصدار أمر ديواني بتأسيس "البرنامج الوطني للتنقيب عن القادة".
2. تكليف مجلس الخدمة العامة الاتحادي بالإشراف الفني والمهني على البرنامج.
3. ربط البرنامج بمؤشرات إصلاح الخدمة العامة والقيادة المتجددة.
4. تخصيص ميزانية مستقلة لتطوير أدوات التقييم والتأهيل والاحتضان.
5. نشر تقرير سنوي شفاف عن نتائج البرنامج وتوصياته.

## المُلحق (٤١) / دليلُ العدالةِ القياديّةِ [ كيفُ نمنعُ الظلمَ في التعيين والتقييم والتمكين؟ ]

### أولاً/ المدخلُ المفاهيميُّ والقيميُّ

ليست القيادةُ شرفاً إلّا إن كانت مستحقّة، وليست الوظيفةُ القياديةُ مكافأةً، انما هي تكليف، لا يجوز فيه (المحاباة، ولا التمييز، ولا الإقصاء، ولا التهميش).

وحين ثصاب الدولة بغياب العدالة في توزيع الفرص، أو تقييم الأداء، أو مسارات التمكين، فإنها تنتج قادة مزيّفين، وتكسر ظهور الكفاءات الحقيقيّة، وتفقد مؤسساتها بوصلة الثقة.

لذلك جاء هذا "الدليل الوطني للعدالة القيادية" ليكون إطاراً صارماً، وقيميّاً، وعمليّاً، يمنع الظلم، ويصون الحقوق، ويعزز النزاهة، ويضمن للدولة كرامتها المؤسساتية.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للدليل

1. ضمان تكافؤ الفرص في (التعيين والترقية) القيادية.
2. منع التقييمات (المتحيّزة أو المُسيّسة أو المزاجية).
3. تأمين وصول الكفاءات إلى مواقع القيادة دون تمييز.
4. تحصين قرارات التمكين القيادي بمنطق (الإنصاف والدليل).
5. تعزيز الثقة المجتمعية بعدالة الدولة في تمثيل أبنائها.

### ثالثاً/ المبادئ الحاكمة للعدالة القيادية

المبدأ	التطبيق
الشفافية	الاعلان المُسبق عن كل فرصة قيادية ومراحلها
الموضوعية	استخدام أدوات قياس معيارية وليست اجتهادية في التقييم
التحقق	وجود جهة محايدة تراجع صحة إجراءات التعيين والتقييم
الاستئناف	حق كل مرشح بالطعن في اي قرار قيادي بحُجّة واضحة
المراجعة الدورية	تقييم دائم لنزاهة وعدالة آليات التمكين القيادي



#### رابعاً/ مظاهر الظلم القيادي الواجب تصحيحها

1. التمكين على أساس الانتماء (الحزبي أو الشخصي) وليست على مرتكزات الجدارة والمؤهلات.
2. حرمان الكفاءات الميدانية من الصعود بسبب ضعف علاقاتها.
3. التقييم على أساس الولاء الشخصي أو الحزبي وليس على بالكفاءة والنتائج.
4. استخدام لجان (وهمية أو صورية) لاختيار القيادات.
5. إقصاء (المرأة، أو المكوّنات، أو المحافظات المهمّشة) من تمثيلها القيادي.

#### خامساً/ آليات إرساء العدالة في التعيين

الآلية	التفصيل
نظام اعلان وطني موحد للفرص القيادية	يُنشر عبر منصة الدولة ويتضمن الشروط والمعايير ومواعيد التقديم والنتائج
لجان اختبار متعددة التخصصات	تمثّل الوزارات، الرقابية، والمجتمع الأكاديمي، لضمان تنوع الرؤية والنزاهة
اختبارات معيارية ومقابلات علمية	تجنب الاعتماد على التوصيات أو الانطباعات الشخصية
تشفير أسماء المرشحين في مراحل التقييم الاولى	لضمان حيادية كاملة وتجنب الانحياز المسبق
تدوين وقائع كل مرحلة واستخدام كاميرات رقابية	لإغراض التوثيق والمساءلة لاحقاً

#### سادساً/ ضمانات العدالة في التقييم والتقويم

1. تطبيق (أداة تقييم 360 درجة) من أطراف متعددة (الرئيس – المرؤوس – الزملاء – الذات).
2. تقييم الأثر الحقيقي وعدم الاعتماد على الانطباع الخارجي (impact-based evaluation).
3. ربط الأداء بالمؤشرات بعيداً عن الانطباعات الشخصية (KPI-based).
4. استبعاد التقييمات (المفاجئة والمفصلة) من طرف واحد.

5. منح حق مراجعة التقرير القيادي قبل اعتماده رسمياً.

#### سابعاً/ منظومة الشكاوى والاستئناف والرقابة

1. تأسيس لجنة وطنية مستقلة لـ "العدالة القيادية"، ترتبط بمجلس الخدمة العامة.
2. فتح منصة رقمية للطعن السري والموثق ضد أي قرار قيادي جائر.
3. تشكيل لجان تحقيق محايدة تتضمن قضاة وإداريين ونقابيين.
4. نشر تقرير سنوي عن نسب الإنصاف في الترقيات والتقييمات.
5. حماية قانونية لأي موظف يبلغ عن ظلم إداري أو تمييز وظيفي.

#### ثامناً/ مؤشرات الإنصاف القيادي في الدولة

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة التعيينات القيادية المعلنة مسبقاً	≥ 95 %
نسبة الشكاوى المنتهية بالإنصاف في اقل من 30 يوماً	≥ 90 %
نسبة النساء والمكونات في المواقع القيادية الفعلية	≥ 35 %
نسبة القرارات القيادية التي طُعن بها وتم تصحيحها	≤ 10 %
درجة رضا المرشحين (بغض النظر عن النتيجة) عن العدالة الإجرائية	≥ 90 %

#### تاسعاً/ التوصيات الوطنية العملية

1. إقرار "ميثاق العدالة القيادية في الدولة العراقية" بوصفه التزاماً حكومياً ملزماً.
2. إدماج محاور العدالة في كل دليل تدريبي واستراتيجي قيادي.
3. تجريم أي استغلال (حزبي أو طائفي) لمواقع القرار القيادي.
4. تمكين (النساء والكفاءات) من المحافظات المهمشة من مواقع قيادية فعلية.
5. ربط موازنة المؤسسات بجودة وشفافية نظامها القيادي.

## الملحق (٤٢) / دليل التحوّل القيادي [ كيف ندير تغيير القادة من غير انهيار مؤسسي؟ ]

### أولاً/ المدخل المفاهيمي والتطبيقي

تعتبر القيادة المعاصرة عُقدة فاعلة في نسج القرار، والمورد البشري، والذاكرة المؤسسية، وحين يتم استبدال القادة دون إدارة منهجية للانتقال، تتعرّض الدولة لـ:

1. شلل إداري مؤقت،
2. نزيف في المعرفة،
3. انهيار في الاستمرارية،
4. وتآكل في الثقة والنتائج.

لذا فإن "دليل التحوّل القيادي" يُشكّل وثيقة تشغيلية لضمان أن يكون تغيير القادة تجديدًا واستمرارية، والحؤول عن القطبية والانتكاسات.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للتحوّل القيادي المنهجي

1. ضمان استقرار المؤسسة عند انتقال القيادة.
2. صيانة الذاكرة المؤسسية وتوريثها للقائد الجديد.
3. حماية المكتسبات السابقة من الاندثار أو العشوائية.
4. تجنب الموظفين اضطراباً وظيفياً بسبب تغيير الأسلوب القيادي.
5. ربط التغيير القيادي بخطة تحول تدريجية وليست بمنطق الصدمة الفجائية.

### ثالثاً/ الأنواع الثلاثة للتحوّل القيادي

النوع	الوصف	مستوى الخطورة
تحوّل مخطّط	تغيير قائد ضمن دورة طبيعية وفق جدول زمني معروف	منخفض
تحوّل قسري	نتيجة استقالة او وفاة او إقالة طارئة	عال
تحوّل استثنائي	تغيير مرتبط بعملية اصلاح كبرى أو اعادة هيكلية	متوسط الى عال

## رابعاً/ مراحل التحول القيادي المنهجي

### ١. التهيئة قبل المغادرة

- أ. إشعار رسمي مسبق (إن أمكن)
- ب. إعداد "ملف التسليم القيادي"
- ج. حصر الملفات الحرجة والمفتوحة
- د. تحديد خطط العمل غير المكتملة

### ٢. النقل المنظم للقيادة

- أ. جلسة تسليم رسمية موثقة بين القائد المغادر والجديد
- ب. توقيع تسلم مشروع المهام، والخطة التشغيلية، والموارد
- ج. اجتماع مفتوح أمام الفريق المؤسسي لشرح عملية الانتقال

### ٣. الاستقرار والاحتضان المؤسسي

فترة دعم للقائد الجديد تتضمن:

- أ. مرافقة قيادية/استشارية
- ب. دعم تقني ومعلوماتي
- ج. خطاب رسمي من الجهات العليا للدعم المؤسسي
- د. منع التغييرات العشوائية في أول ٩٠ يوماً

### ٤. المراجعة والتحسين بعد ١٢٠ يوماً

- أ. تقييم أداء التحول المؤسسي
- ب. دراسة ردود فعل الموظفين والمستفيدين
- ج. إجراء تعديلات تصويبية في أسلوب الإدارة أو العمليات
- د. عقد جلسة "استيعاب الدروس" من التحول القيادي

#### خامساً/ أدوات إدارة التحوّل القيادي

الوظيفية	الأداة
تحديد الملفات الحرجة التي يجب متابعتها فوراً بعد الانتقال	خريطة المهام الحيوية
تلزم القائد الجديد بعدم المساس ببعض السياسات أو المشاريع لحين مراجعتها	وثيقة الاستمرارية المؤسسية
يحتوي على: (الخطة التشغيلية والاستثمارية-الهيكل-التقارير-الموارد-المؤشرات)	ملف التسليم القيادي
تتضمّن تحليل الفجوات المحتملة في الانتقال وتدابير معالجتها	بطاقة التعاقب القيادي
موظف محايد يدير عملية التغيير لضمان حياديتها واحترافيتها	منسق التحوّل

#### سادساً/ ضمانات عدم الانهيار المؤسسي أثناء التحوّل

1. إلزام كل مؤسسة بخطة مسبقة للتعاقب القيادي.
2. الاحتفاظ بوثائق "التوريث المعرفي المهاري" لجميع القادة.
3. إصدار تشريعات تمنع القائد الجديد من إلغاء كل ما سبقه إلا عبر مراجعة فنية وسياقات قانونية.
4. إشراك الفريق التنفيذي الوسيط في دعم مرحلة التحوّل.
5. تحديد فترة انتقالية محمية من القرارات الراديكالية.

#### سابعاً/ مؤشرات نجاح عملية التحوّل القيادي

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة تغييرات القيادة التي نُفّذت بخطة معلنة	≥ 85 %
عدد المؤسسات التي أعدت مسبقاً "ملف تسليم"	≥ 90 %
نسبة المشاريع التي استمرت دون انقطاع بعد الانتقال	≥ 80 %
مستوى رضا الموظفين عن سلاسة التحوّل	≥ 85 %
عدد القرارات القيادية المتسّعة أو الخاطئة في أول 3 أشهر	≤ 50 %

#### ثامناً/ التوصيات التنفيذية

1. إلزام كل قائد في الدولة بتقديم "ملف تسليم" قبل مغادرته المنصب.
2. إقرار "نموذج التحوّل القيادي المؤسسي" ضمن الأدلة التنظيمية الحكومية.

3. تأسيس وحدة وطنية للتعاقب القيادي في مجلس الخدمة العامة الاتحادي.
4. ربط برامج تأهيل القادة الجدد بفهم ما أنجزه من سبقهم، لا بنقضه.
5. منع التغييرات المؤسسية العميقة دون دراسة وتحليل تشاركي.

## **المُلحق (٤٣) / مُعْجَمُ المفاهيم القياديّة [التأصيلُ الوطنيُّ للمُصطلحاتِ والمفاهيم المُستخدمة في الدليل]**

### **أولاً/ الغاية من المعجم**

1. في بيئة العمل الحكومي، يتكرّر استخدام مفاهيم قيادية ومصطلحات فنية وإجرائية دون توحيد دقيق لمعانيها، ممّا يؤدي إلى:

أ. التباس في الفهم والتطبيق،

ب. ازدواجية في المعايير،

ج. تفاوت في الإجراءات،

د. اضطراب في القرارات والتنفيذ.

2. جاء مقترح هذا "المعجم القيادي" لتثبيت تأصيل وطني شامل لأهم المفاهيم القيادية المستخدمة في الدليل التوجيهي، بشكل يُراعي:

أ. السياق العراقي العام،

ب. المنظور المؤسسي الحديث،

ج. اللغة الأكاديمية،

د. والممارسات الدولية المتقدّمة.

### **ثانياً/ بنية المعجم**

يُقدّم المعجم وفقاً للترتيب الأبجائي أو الابجدي، ويشمل كلّ مدخل الآتي:

1. المصطلح

2. تعريفه التشغيلي

3. وظيفته ضمن البيئة القيادية

4. أمثلة تطبيقية (عراقية وعالمية)

5. إشارات منهجية أو تحذيرية (إن وُجدت)

## ثالثاً/ مختارات من المفاهيم الأساسية

### ١. الابتكار القيادي (Leadership Innovation)

- ❖ **التعريف/ القدرة على تطوير حلول غير تقليدية تُعالج المشكلات المؤسسية وتفتح مسارات جديدة للأداء.**
- ❖ **الوظيفة/ تحويل التحديات إلى فرص، وتجديد الهياكل دون المساس بالثوابت.**
- ❖ **مثال/ تصميم آلية جديدة لمشاركة المحافظات في إعداد الخطط الوطنية.**

### ٢. الأداء المؤسسي (Institutional Performance)

- ❖ **التعريف/ مستوى الإنجاز الكلي للمؤسسة وفق مؤشرات موضوعية مخططة مسبقاً.**
- ❖ **الوظيفة/ يُستخدم كمرآة لتقييم القادة ومدى كفاءتهم في القيادة العامة.**
- ❖ **تحذير/ لا يجوز الاعتماد على الانطباعات الفردية أو التقارير الجزئية فقط.**

### ٣. الجدارة القيادية (Leadership Competency)

- ❖ **التعريف/ منظومة من السلوكيات والمعارف والمهارات التي تمكن الفرد من النجاح في موقع قيادي معين.**
- ❖ **الوظيفة/ معيار موضوعي للتعيين والترقية والتقييم والتطوير.**
- ❖ **إشارة/ تختلف الجدارة حسب السياق، وليست موروثة أو مطلقة.**

### ٤. العدالة القيادية (Leadership Fairness)

- ❖ **التعريف/ مبدأ يضمن أن تتخذ قرارات التعيين والتقييم والتمكين على أساس الكفاءة، دون تمييز أو تحيز.**
- ❖ **الوظيفة/ تحقيق الثقة العامة والشفافية والاستحقاق المؤسسي.**
- ❖ **مثال/ إتاحة الفرصة القيادية للنساء والكفاءات من المحافظات الطرفية.**

### ٥. التحول القيادي (Leadership Transition)

- ❖ **التعريف/ عملية انتقال منظمة من قائد إلى آخر، تهدف إلى الحفاظ على الاستقرار المؤسسي.**
- ❖ **الوظيفة/ تقليل خسائر الانقطاع وضمان تسلسل استراتيجي للقيادة.**



❖ تحذير/ التحول غير المنظم يؤدي إلى انهيار أو تآكل للنتائج السابقة.

#### ٦. الكوتشينغ القيادي (Leadership Coaching)

❖ التعريف/ علاقة مهنية منظمة تهدف إلى دعم القائد في تحسين أدائه وفهم ذاته وتطوير قراراته.

❖ الوظيفة/ أداة فعالة في مرحلة ما بعد التمكين أو قبل الترقية.

❖ مثال/ مرافقة قائد جديد لمدة ٦ أشهر لتجاوز تحديات المرحلة الأولى.

#### ٧. الاستدامة القيادية (Leadership Sustainability)

❖ التعريف/ قدرة النظام القيادي على إنتاج قادة جدد باستمرار دون الاعتماد على الاستيراد أو الإرث.

❖ الوظيفة/ الحفاظ على تجدد الجهاز الإداري وتكييفه مع التحولات.

❖ إشارة/ تتطلب منظومات متكاملة تشمل التدريب والتنقيب والتوريث والتقييم.

#### ٨. النزاهة القيادية (Leadership Integrity)

❖ التعريف/ التزام القائد بالقيم والمبادئ السامية في اتخاذ القرار وممارسة السلطة.

❖ الوظيفة/ تشكل الإطار الأخلاقي للسلطة الإدارية وتمثيل الدولة.

❖ تحذير/ فقدان النزاهة القيادية يحول المناصب إلى أدوات مفسدة.

#### ٩. البيئة التمكينية (Enabling Environment)

❖ التعريف/ السياق التنظيمي والتشريعي والثقافي الذي يوفر الدعم للقائد ليمارس دوره بفعالية.

❖ الوظيفة/ إزالة العوائق وتمكين القائد من إحداث أثر.

❖ مثال/ منح الصلاحيات، وضمان الميزانيات، وحماية القائد من التدخلات السياسية.

#### ١٠. القرار السيادي القيادي (Sovereign Leadership Decision)

❖ التعريف/ قرار يتعلّق بالمصلحة العليا للدولة، يتخذ من قبل القادة المفوضين دستورياً

في مجالات حساسة (السياسة، الأمن، الاقتصاد، ...)

❖ **الوظيفة/ يُمثل ذروة الولاية القيادية، ويُقيّم بأثره الاستراتيجي بعيداً عن التغني بشعبيته اللحظية.**

❖ **تحذير/ لا يجوز تفويض هذا النوع من القرارات لغير المخولين دستورياً.**

#### **رابعاً/ ملاحظات توجيهية لاستخدام المعجم**

**يُستخدم المعجم كمرجع رسمي في:**

1. إعداد القوانين والسياسات

2. وثائق التدريب والتقييم

3. التوصيفات الوظيفية

4. أدلة العمل المؤسسي

أ. **تراجع مصطلحاته دورياً كل سنتين من قبل لجنة مختصة تضم أكاديميين وممارسين.**

ب. **يُربط المعجم رقمياً بمنصة الذكاء القيادي العراقي ويُحدّث تلقائياً.**

## المُلحق (٤٤) / منصة الذكاء القيادي العراقي [ القاعدة الوطنية الشاملة للقادة الحاليين والصاعدين]

### أولاً/ المدخل الرؤيوي والتحويلي

في عصر تتحرك فيه الدول بقوة "البيانات الذكية"، لم يعد مقبولاً أن تفتقر الدولة إلى نظام مركزي حي يتابع ويحلل ويطور أداء قادتها في كافة مستويات المسؤولية.

ومن هنا جاءت "منصة الذكاء القيادي العراقي" لتكون:

1. المجس الرقمي لنبض الدولة القيادية،
2. والخريطة السيادية (لاكتشاف، تقييم، وتطوير) القادة،
3. والمحور الذكي لتوجيه صناعة القرار على أسس (واقعية وتنبؤية).

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للمنصة

1. بناء قاعدة بيانات وطنية محدثة لجميع القادة الحاليين والمحتملين.
2. رصد المسارات المهنية والقيادية لكل مرشح أو قائد فعلي.
3. تحليل الفجوات والكفاءات والجدارات في الجسم القيادي العراقي.
4. ربط القيادة بالتقييم والأداء والتدريب والتحسين في بيئة تفاعلية واحدة.
5. دعم صنع القرار بمؤشرات ذكية حول من يصلح لقيادة ماذا وأين ومتى.

### ثالثاً/ بنية المنصة ومكوناتها الأساسية

المكوّن	الوظيفة
ملف القائد الرقمي	سيرة قيادية تفاعلية تحتوي على المؤهلات، الخبرات، القرارات السابقة، نقاط القوة والضعف
خريطة القيادة	تحليل مستوى توافق القائد مع معايير الجدارة الخاصة بمنصبه الحالي او المستقبلي
نظام التراكمي	يحتفظ بجميع التقييمات 360، الاداء، التغذية الراجعة، تدريباته وانجازاته
نظام الانذار المبكر	يُشير الى مؤشرات (ضعف أو تراجع أو اختلال) في السلوك القيادي او الاداء الوظيفي
لوحة التحليل الاستراتيجي	تقدم لصناع القرار رؤى تحليلية وتوصيات ذكية مبنية على الذكاء الاصطناعي

#### رابعاً/ البيانات المجمعة داخل المنصة

1. المعلومات الوظيفية والإدارية
2. المسيرة القيادية والزمن في المنصب
3. المؤهلات التعليمية والتدريبية
4. نتائج التقييمات والتحسينات
5. تقارير النزاهة والانضباط والالتزام
6. نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي تحت قيادته
7. الأنماط السلوكية والإدارية عبر الزمن
8. مقارنات أدائه بنظرائه أو من سبقه

#### خامساً/ الخدمات الذكية للمنصة

1. توصيات قيادية (Leadership Matching)/تقترح المنصة تلقائيًا مرشحين أنسب لكل منصب شاغر وفق معايير الجدارة والأداء.
2. نظام الإنذار القيادي المبكر/ يرصد تراجع الأداء أو ارتفاع مؤشرات المخاطر القيادية قبل وقوع الأزمة.
3. تحليل فجوات التعلم والتدريب/ وجه كل قائد إلى البرامج اللازمة لسدّ ثغراته القيادية.
4. تقارير دورية لصناع القرار/ تزود الرئاسات والمجالس الوزارية بتقارير تحليلية شهرية عن القيادات.
5. لوحة تنقّب عن القادة الصاعدين/ تكتشف الكفاءات غير المُمكنة بعد، وتعرضها على برامج الاحتضان القيادي.

#### سادساً/ الجهات المستفيدة من المنصة

1. مكتب رئيس مجلس الوزراء
2. الأمانة العامة لمجلس الوزراء
3. مجلس الخدمة العامة الاتحادي
4. هيئات الرقابة والنزاهة والتدقيق

5. مؤسسات التدريب والتطوير الحكومية
6. الكليات والمعاهد المعنية بإعداد القيادات
7. أخرى يقررها الفريق الوطني.

#### سابعاً/ شروط الأمن السيادي والحوكمة الرقمية للمنصة

1. تستضاف داخل مراكز بيانات سيادية داخل العراق.
2. ثدار من قبل جهة وطنية مؤهلة ومفوضة قانوناً، يحددها رئيس مجلس الوزراء.
3. يُحدّد مستوى صلاحية الوصول حسب المستوى الوظيفي.
4. تراجع خوارزميات الذكاء الاصطناعي كل ستة أشهر من قبل لجنة أخلاقية.
5. تَحْمِي كافة البيانات وفق قانون حماية البيانات الشخصية العراقي.

#### ثامناً/ مؤشرات النجاح والتأثير للمنصة

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة القادة المدرجين فعلياً على المنصة	$\leq 95\%$ خلال اول عام
عدد التعيينات المبنية على توصيات المنصة	$\leq 50\%$ من القيادات الجديدة
نسبة التحديثات الفصلية في الملفات القيادية	$\leq 80\%$ انتظاماً
مؤشرات رضا المؤسسات عن نتائج المنصة	$\geq 90\%$
نسبة تحسّن القرارات القيادية الاستباقية	$\leq 65\%$ خلال اول سنتين

#### تاسعاً/ التوصيات التنفيذية

1. إصدار قرار وطني بإنشاء المنصة تحت اسم: "المنصة السيادية للذكاء القيادي العراقي".
2. ربطها ببرامج الإصلاح القيادي والتدريب والتمكين والتقييم.
3. إدماجها في منظومة الموارد البشرية الحكومية والتحول الرقمي.
4. تشكيل فريق إدارة استراتيجي من الرئاسات ومؤسسات الرقابة والقطاع الأكاديمي، يحدده رئيس مجلس الوزراء.
5. إطلاق حملة وطنية لتعريف الوزارات والمؤسسات بالمنصة وتدريب كوادرها على استخدامها.

## الملحق (٤٥) / خريطة النضج القيادي في مؤسسات الدولة [ كيف نُقيّم نضج البيئة القيادية وأفرازها؟ ]

### أولاً/ المدخل التحويلي للمفهوم

1. عادةً ما تقتصر تقييمات القيادة على الأفراد: (مهاراتهم، قراراتهم، نتائجهم)، لكن هذا المنظور يغفل السياق لمؤسسي الذي قد:

أ. يُعزز فاعلية القادة،

ب. أو يُقيدهم،

ج. أو يُنتجهم وفق ثقافة مختلفة.

2. إنَّ ما نحتاجه هو "نموذج نضج قيادي مؤسسي"، يُقيّم القادة، ويمتد لتقييم البنية

القيادية للمؤسسة ككل:

أ. هل تنتج قادة أم تهدرهم؟

ب. هل تمكنهم أم تحاصرهم؟

ج. هل ترشدهم أم تخيفهم؟

د. هل تتطور في قيادتها؟ أم تتكلس؟

وهكذا، تتحوّل القيادة من "فرد" إلى "منظومة ناضجة أو قاصرة".

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للخريطة

1. تحويل النقاش من كفاءة القائد إلى كفاءة البيئة التي تُنتجه وتدعمه.

2. تصنيف المؤسسات حسب نضجها القيادي ، وعدم الاعتماد على نتائجها الإدارية فقط.

3. تحليل الفجوات المنهجية والثقافية والتشريعية التي تضعف القيادة.

4. توجيه خطط الإصلاح المؤسسي بناءً على درجة النضج القيادي.

5. تحفيز بيئات العمل على بناء مسارات قيادية ناضجة ومستدامة.

### ثالثاً/ أبعاد النضج القيادي المؤسسي

البعد		
البُعد الثقافي	القيم والمعايير غير الرسمية البتي تحكم السلوك القيادي	دعم التفكير الناقد، تقبّل المحاسبة، المساحة الآمنة للقرار
البُعد التنظيمي	وجود مسارات واضحة للتعيين، التقييم، التمكّن، والبيئة للقائد	وجود لوائح، لجان مستقلة، نظام ترقّي شفاف
البُعد التمكيني	مدى توافر الموارد والصلاحيات والوقت والبيئة للقائد	صلاحيات فعلية، ميزانيات مرنة، تفويض مسؤول
البُعد التعلّمي	قدرة المؤسسة على تطوير القادة بشكل متواصل	برامج تدريبية حقيقية، مراجعات تفويض الدروس
البُعد التحويلي	قدرة المؤسسة على انتاج قادة قادرين على التغيير والابتكار	مخرجات قيادية جديدة، قرارات نوعية، سياسات تحويلية
البُعد الرقمي الذكي	مدى استخدام ادوات البيانات والتقنيات لدعم القرار القيادي	وجود آليات ذكاء قيادي، نظم دعم القرار، شواهد رقمية

### رابعاً/ مستويات النضج القيادي المؤسسي

المستوى	التوصيف
بدائي	القيادة تمارس على أساس الولاء أو الاقدمية بدون أدوات تنظيمية
وظيفي	وجود اجراءات أساسية لكنها غير مفعلة او تُطبّق بعدالة
نظامي	القيادة مرتبطة بمسارات واضحة لكن ينقصها المرونة او الشفافية الكاملة
استراتيجي	القيادة جزء من الرؤية العامة للمؤسسة، ويتم دعمها وتقييمها بوعي
ابتكاري	القيادة تمارس كوظيفة تحوّل وتجدد وتدعم بالتقنية والرؤية والتمكين الكامل

#### خامساً/ نموذج التقييم التطبيقي لخريطة النضج

1. يُقيّم كل بُعد من الأبعاد الستة على مقياس (١-٥)
2. تُجمّع النتائج ويُحسب المتوسط العام
3. تُعطى كل مؤسسة تصنيفاً رقمياً ولفظياً
4. يُربط التصنيف بخطة تطوير قيادية خاصة بها

❖ مثال:

وزارة "س" حصلت على:

- ✓ ٣ في الثقافة
- ✓ ٢ في التمكين
- ✓ ٤ في التنظيم
- ✓ ٢ في التعلم
- ✓ ٣ في التحوّل
- ✓ ١ في البُعد الرقمي

المعدل = 2.5 → مستوى وظيفي منخفض

#### سادساً/ مخرجات استخدام خريطة النضج

1. تشخيص المؤسسات التي تعاني ضعفاً قيادياً منهجياً.
2. وضع خارطة طريق مخصّصة لترقية النضج المؤسسي.
3. ربط التمويل والدعم الفني للمؤسسات بمستواها القيادي.
4. تحفيز المنافسة بين المؤسسات على بلوغ مستويات نضج أعلى.
5. إشراك المواطنين في تقييم النضج القيادي من خلال مؤشرات الأثر.

#### سابعاً/ التوصيات التنفيذية

1. إدراج تقييم النضج القيادي ضمن تقارير الأداء السنوية للوزارات والمؤسسات.
2. ربط نتائج تقييم النضج بخطط التمكين والتدريب والموارد.
3. تطوير أداة تقييم رقمية متكاملة، بإشراف مجلس الخدمة الاتحادي.



4. إعداد تقرير وطني سنوي باسم: [تقرير النضج القيادي في مؤسسات الدولة العراقية].

5. اعتماد هذا النموذج في مبادرات الإصلاح الإداري والحوكمة المؤسسية.

## المُلحق (٤٦) / القيادة الاجتماعية العامة [ كيف تُبنى الثقة الشعبية في القادة وثمّ أسسُ شرعيتهم المجتمعية؟ ]

### أولاً/ المدخل المفاهيمي والشرعيّ

في الدولة الحديثة، لم يعدّ موقع القائد كافياً لإنتاج الأثر ما لم يكن مدعوماً بشرعية اجتماعية تكمل الشرعية القانونية، فـ"القائد الإداري" يُعيّن بقرار، لكن "القائد الإداري العام" يكتسب شرعيته من ثلاثية:

1. الأداء الوظيفي،

2. الثقة المجتمعية،

3. القبول الرمزيّ.

وهكذا، تتشكل "القيادة الإدارية الاجتماعية العامة" بوصفها امتداداً غير رسمي للقيادة الرسمية، تمنحها عمقاً وفاعلية وتأثيراً في وجدان الدولة والمجتمع معاً.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للقيادة الاجتماعية

1. تعزيز جسور الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة عبر القادة.

2. تحويل القائد من "مجرد موظف" إلى "واجهة مجتمعية واعية ومؤثرة".

3. صناعة رموز إدارية ذات أثر وقيمة في الوجدان الوطني.

4. إدماج المجتمع في متابعة ودعم وتقويم الأداء القيادي.

5. رفع درجة شرعية القرار الإداري من خلال ثقة المواطن بالقائد.

### ثالثاً/ أبعاد القيادة الاجتماعية العامة

البُعد	التوضيح
الثقة الاخلاقية	نزاهة القائد، شفافيته، تواضعه، وضوح نواياه العامة
التمثيل الشعبي	مدى شعور المجتمع ان القائد يُمثل مصالحه ويستمع له
الحضور الاعلامي الذكي	ظهور القائد في الاعلام والخطاب العام بمصداقية واتزان
الاندماج المجتمعي	مشاركة القائد في القضايا العامة والتواصل مع المواطنين
الاستجابة للمهموم العامة	قدرة القائد على التحرك بسرعة في مواجهة ازمات الشعب

#### رابعاً/ الفرق بين المدير الاداري والقائد الاداري العام

البُعد	المدير الاداري	القائد العام
التعيين	بقرار وظيفي	بتراكم الثقة العامة
التأثير	داخل المؤسسة	في البيئة المجتمعية
الادوات	اللوائح والصلاحيات	القيم والثقة والقبول
مصدر الشرعية	نصوص القوانين	وجدان المجتمع

#### خامساً/ مسارات بناء القيادة الاجتماعية

##### ١. مسار الثقة التراكمية

- أ. الحضور الميداني المستمر
- ب. الإنصات للمواطنين
- ج. العدل في توزيع الخدمات
- د. عدم التورط في محسوبيات أو فساد

##### ٢. مسار التواصل العام

- أ. صياغة خطاب قيادي بلغة مجتمعية راقية
- ب. استخدام الإعلام الرقمي لتفسير القرارات
- ج. الظهور وقت الأزمات فضلاً عن الأوقات الأخرى.

##### ٣. مسار الاستجابة الذكية

- أ. بناء آلية لتلقي شكاوى ومقترحات المواطنين
- ب. تحليل الرأي العام ومؤشراته المرتبطة بالقطاع
- ج. اتخاذ قرارات سريعة عند الضرورة المجتمعية

##### ٤. مسار الرمزية الوطنية

أ. احترام رموز الدولة والدين والمجتمع

ب. التحلي بأخلاق القدوة

ج. الإسهام في الحوارات العامة الكبرى

#### سادساً/ مؤشرات القيادة الاجتماعية

المؤشر	الأداة	التفسير
نسبة رضا المواطنين عن القائد في الاستبانات	استطلاعات مستقلة	$\leq 85\%$ تمثل شرعية عالية
عدد التفاعلات المجتمعية النوعية للقائد العام	تقارير الاداء	$\leq 10$ فعاليات ميدانية
حجم التفاعل الايجابي مع خطابه او قراراته على المنصات	تحليل البيانات	$\leq 70\%$ إيجابية = مقبولة اجتماعية
عدد المبادرات المجتمعية التي اطلقها او دعمها	ملفات الانجاز	$\leq 3$ مبادرات سنوياً
نسبة القرارات الادارية المدعومة مجتمعياً	مراجعات تنفيذية	$\leq 80\%$ تدل على شرعية التنفيذ

#### سابعاً/ مخاطر غياب القيادة الادارية الاجتماعية

1. فقدان ثقة المواطن، مهما كان القرار صائباً.
2. تحوّل القائد إلى مجرد "موظف تقني" بلا تأثير.
3. تضخم فجوة (الدولة – المجتمع).
4. سهولة استهداف القائد في الرأي العام أو الحملات الإعلامية.
5. صعوبة تطبيق السياسات العامة دون حاضنة شعبية.

#### ثامناً/ التوصيات التنفيذية

1. إدراج "مؤشر القيادة الاجتماعية" ضمن تقييم أداء القادة.
2. إطلاق برامج تأهيل خاصة بعنوان: "القائد المتصل بالمجتمع".
3. ربط الترقية القيادية بشرعية الأداء والقبول العام فضلاً عن الاداء الفني.
4. تمكين القادة من أدوات الخطاب والتواصل والإعلام المجتمعي.
5. إطلاق منصة تفاعلية بين القادة والمواطنين في كل محافظة.

## الملحق (٤٧) / الجغرافيا القيادية [ نحو توزيع عادل ومتوازن للقادة في فضاء الدولة]

### أولاً/ المدخل التحليلي – أين تسكن القيادة في الدولة؟

في كثير من الدول ذات الطابع المركزي، تتكثف القيادة في "العاصمة السياسية" أو في "العصب الإداري"، فيُهمَل الأطراف، وتُفَرِّغ المحافظات من القادة المؤهلين، ويُمنَح النفوذ لمن هو "بالقرب"، لا لمن هو "الأجدر".

في العراق، تتجلى هذه الإشكالية في:

1. هيمنة العاصمة على أغلب المواقع القيادية.
  2. ندرة تمكين المحافظات والمناطق الحدودية من الكفاءات.
  3. احتكار "التمثيل القيادي الوطني" من قبل نخب الحواضر.
  4. ضعف البنية القيادية في المحافظات غير المنتظمة بإقليم.
- وهكذا، يصبح التفاوت في "التوزيع القيادي" أحد مسببات التفاوت التنموي، وغياب العدالة، وتضائل الثقة بالدولة.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية لهذا الملحق

1. تحقيق عدالة جغرافية في توزيع القيادة داخل الدولة.
2. تعزيز وجود القيادات الكفوءة داخل كل محافظة، وقضاء، وناحية.
3. تحفيز بروز قيادات محلية تمتلك الشرعية المجتمعية والبصيرة التنموية.
4. تحقيق التوازن بين "القيادة المركزية" و"القيادة الميدانية".
5. بناء نواة قيادية لكل محافظة تستطيع الارتقاء الذاتي بمؤسساتها.

### ثالثاً/ الإطار المفاهيمي للجغرافيا القيادية

المفهوم	التفسير
الجغرافيا القيادية	التوزيع الجغرافي الفعلي للكوادر القيادية العليا والمتوسطة في أجهزة الدولة كافة
العدالة القيادية الجغرافية	ان يحصل كل جزء من الوطن على نصيبه العادل من التمثيل القيادي بما يتناسب مع السكان والكفاءات والاحتياج
التمكين المحلي القيادي	منح السلطات الادارية في المحافظات الحق في ترشيح وتدريب وتطوير كوادرها القيادية
التوازن المؤسسي المكاني	عدد احتكار القرار والنفوذ والتمثيل في جهة جغرافية واحدة مهما كانت أهميتها

ملاحظة: يجب ان يكون ذلك موافقاً مع الدستور النافذ.

### رابعاً/ معايير التوزيع القيادي الجغرافي العادل

1. النسبة السكانية للمحافظة
2. المؤهلات المتاحة محلياً من الكفاءات
3. مستوى البنية التحتية والاقتصادية في المحافظة
4. نسبة تمثيل أبناء المحافظة في المناصب القيادية الوطنية
5. مدى الحاجة إلى تعزيز القيادة في مواقع العوز التنموي والإداري

### خامساً/ استراتيجيات إصلاح الخلل الجغرافي القيادي

#### ١. التدقيق القيادي الجغرافي الوطني

- أ. إعداد تقرير سنوي يبين نسب تمثيل كل محافظة في المناصب القيادية.
  - ب. تحديد المحافظات التي تعاني "فراغاً قيادياً".
٢. الكوتا الإدارية التنموية المؤقتة/ تخصيص نسبة من المواقع القيادية لدعم تمثيل المحافظات الطرفية والمحرومة (بصورة انتقالية ذكية).

٣. إنشاء معاهد قيادية محلية/ بناء فروع للمدارس القيادية في كل إقليم ومحافظة، ترتبط بالمركز وتنتج قاداتها.

٤. التحفيز التفضيلي للمواقع النائية/ منح نقاط إضافية في التقييم والترقية للقادة الذين يخدمون في مناطق مهمشة جغرافياً.

٥. مسار "القائد المحلي الوطني"/بناء مسار وظيفي يسمح للقيادات المحلية المتميزة بالصعود إلى المواقع الوطنية العليا، دون المرور الإجباري بالمركز.

#### سادساً/ المؤشرات الجغرافية للعدالة القيادية

القيمة المستهدفة	المؤشر
$\geq 90 \%$	نسبة المحافظات التي تمتلك تمثيلاً قيادياً وطنياً حقيقياً
$\geq 30 \%$	عدد الكفاءات القيادية المستقطبة من خارج العاصمة سنوياً
$\geq 50 \%$	عدد القادة الذين تنشأ مسيرتهم من داخل محافظاتهم
$\geq 70 \%$	نسبة المراكز التدريبية القيادية المنتشرة خارج المركز
$\geq 85 \%$	مستوى رضا المحافظات الطرفية عن تمثيلها القيادي

#### سابعاً/ التوصيات التنفيذية

١. إصدار تشريع خاص بـ "التمثيل القيادي المتوازن للمحافظات".
٢. تضمين "مؤشر العدالة الجغرافية القيادية" في تقارير الأداء الوطني.
٣. فتح قاعدة بيانات خاصة بـ "القادة المحليين الصاعدين" لكل محافظة.
٤. إلزام الوزارات الاتحادية بتخصيص مناصب قيادية لممثلين من المحافظات.
٥. إطلاق مبادرة وطنية بعنوان: "قادة من المحافظات"، برعاية الحكومة الاتحادية.

## الملحق (٤٨) / الذكاء السياسي للقائد الإداري [ كيف يفهم القائد الإطار العام دون أن يتورط فيه؟ ]

### أولاً/ المدخل المفاهيمي – حين تُمارسُ الإدارةُ في قلب السياسة

ليس كل قائد إداري سياسيًا، لكن كل قرار إداري يصدره قائد في الدولة، يتقاطع بالضرورة مع الواقع السياسي العام، سواء على مستوى:

1. التوقيت،
2. أو الأولويات،
3. أو التفسير العام،
4. أو التأثير على الفئات والمكونات.

ومن هنا تظهر الحاجة إلى "الذكاء السياسي للقائد الإداري"، أي: قدرته على استيعاب البنية السياسية للدولة دون أن يتلون بها أو يُستغل من خلالها.

### ثانيًا/ الغايات الاستراتيجية لهذا الملحق

1. تمكين القادة الإداريين من فهم السياق السياسي الذي يتحركون ضمنه.
2. حماية المؤسسات من (التسييس والانحراف الإداري) بسبب الجهل أو التورط.
3. تعزيز قدرة القادة على اتخاذ قرارات ذكية تتفادى الصدام مع القوى السياسية.
4. تعظيم قدرة القائد على العمل المهني في بيئة سياسية مضغوطة.
5. تدريب القادة على التفاعل مع المشهد العام دون فقدان الحياد المؤسسي.

### ثالثًا/ مفهوم الذكاء السياسي للقائد الإداري

العنصر	التوضيح
الذكاء السياسي	ملكة عقلية واستراتيجية تمكّن القائد من إدراك القوى والتفاعلات والمصالح المحيطة بقراراته
الفهم السياقي	تحليل العلاقات بين المؤسسات والأحزاب والشارع والدولة العميقة
الموازنة الأخلاقية	القدرة على التفاعل مع المشهد السياسي دون التفريط بالقيم الإدارية والعدالة المؤسسية
التحرك الآمن	التصرف بذكاء يسمح للقائد بأن يحقق أهدافه دون الاصطدام أو الاستغلال أو الابتزاز السياسي



#### رابعاً/ مهارات الذكاء السياسي للقائد الإداري

1. قراءة المشهد السياسي الوطني: [الفاعلون، التحالفات، التناقضات].
2. تمييز الإشارات بين ما يُقال وما يُقصد في الخطابات السياسية.
3. تحليل تأثير القرار الإداري على الرأي العام والمكونات السياسية.
4. التواصل الهادئ والتمسك مع الجهات السياسية دون التبعية أو الاستفزاز.
5. المحافظة على الحياد الاستراتيجي والانضباط الوظيفي في قراراته.

#### خامساً/ الاستخدامات العملية للذكاء السياسي

سلوك القائد الذكي سياسياً	الحالة
يراجع صلاحيته، يُحصّن قراراته ويستعد للانتقال بهدوء	تغيّر حكومي أو وزاري
يطلب التوثيق، يؤخر القرار إن لزم، يُحيل للجهة القانونية	ضغط سياسي قرار إداري
يخرج بخطاب واضح ومتوازن دون توتر يُظهر المعطيات ولا يتورّط في الجدل	تصعيد إعلامي أو شعبي
يلتزم بالقانون ويقترح حلاً مؤسساتياً ويحفظ صورة الدولة	اختلاف مكونات الدولة على ملف ما
يُطالب بالسياق الإداري ويعرض الخيارات ويستدعي الجهات الرقابية إن لزم	رغبة جهات نافذة في فرض تعيين

#### سادساً/ أدوات تنمية الذكاء السياسي في القيادات

1. التحليل اليومي للمشهد العام (Media & Policy Scanning).
2. دورات تدريبية في علم الدولة والسياسة العامة.
3. محاكاة قرارات حساسة في بيئات ضغط سياسي وهمي (Crisis Labs).
4. التوجيه من قبل مستشارين متمرسين في الحوكمة.
5. استخدام نماذج "خريطة الفاعلين – Stakeholder Mapping" قبل اتخاذ قرارات كبرى.

### سابعاً/ مؤشرات الذكاء السياسي في القائد الإداري

المؤشر	المعيار	القيمة المستهدفة
نسبة القرارات التي لم تُعاد بسبب ضغط سياسي	مخرجات الاداء	$\geq 90\%$
عدد المواقف الحساسة التي اجتازها دون صدام	تحليل الخبرة	$\leq 8$ سنوياً
درجة التفاعل الايجابي مع خطابه الرسمية	الرصد المجتمعي	$\geq 80\%$
نسبة الاشارات الحيادية من الجهات المتعارضة سياسياً	التقييم المؤسسي	$\geq 70\%$
عدد المرات التي تمكّن فيها من تهدئة موقف مشحون دون تنازل عن القانون	التوثيق القيادي	$\leq 3$ حالات

### ثامناً/ المخاطر الناتجة عن غياب الذكاء السياسي

1. استدراج القائد إلى معارك ليست معاركه.
2. استخدامه كأداة (تصفية أو تهميش أو ترويج).
3. تحويل المؤسسة إلى (واجهة سياسية) بعيداً عن كونها (مرفق خدمة).
4. انهيار قراراته بفعل حملات ضغط غير محسوبة.
5. خسارة القائد لصورته المهنية وهيبته في أعين الجمهور والسلطة.

### تاسعاً/ التوصيات العملية

1. إدماج مادة "الذكاء السياسي للقيادة الإدارية" ضمن مناهج المعهد العراقي لإعداد القادة.
2. إلزام القيادات العليا بحضور دورة سنوية في تحليل السياسات العامة والسياسات السياسية للدولة.
3. التعاقد مع استشاري (سياسي - مؤسسي) حيادي في كل وزارة رئيسية لدعم القرارات الاستراتيجية.

4. تطوير (نظام تنبيهات قيادي ذكي) يساعد القائد في توقّع ردود الأفعال السياسية المحتملة.

5. تأسيس وحدة داخل مجلس الوزراء باسم: "مركز المساندة السياقية للقرارات القيادية".

## الملحق (٤٩) / الشراكة القيادية مع القطاع الخاص [ كيف ننتج قادة عابرين للمؤسسات لا محاصرين داخلها؟ ]

### أولاً/ المدخل التحويلي

في الدولة الحديثة، لم تعد القيادة حكراً على الجهاز الحكومي، حيث انها توسعت لتصبح وظيفة منظومية تتطلب تداخلاً بناءً بين (القطاع العام والقطاع الخاص)، وبين (الاقتصاد والإدارة)، وبين (ريادة الأعمال والتخطيط الحكومي).

لكن، في معظم السياقات العربية – ومنها العراق – بقيت القيادة أسيرة القطاع العام:

1. لا تتفاعل مع القطاع الخاص،
  2. ولا تستفيد من مرونته،
  3. ولا تنتج قادة يفكرون عبر المؤسسات المتنوعة وليس من داخل مؤسساتهم فقط.
- ولذا، فإنّ "الشراكة القيادية" تحولت من كونها مجرد تعاون مالي، وأضحت صيغة لإنتاج "نخبة قيادية جديدة" تجيد العمل بين (الدولة والسوق)، (والقطاع والخدمة)، (والعام والخاص).

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية لهذا الملحق

1. كسر العزلة القيادية في القطاع العام والانفتاح على نظيره الخاص.
2. نقل ثقافة الابتكار والمرونة والمخاطرة المنضبطة إلى القيادة الحكومية.
3. تكوين جيل قيادي وطني قادر على فهم الدولة والمجتمع والاقتصاد.
4. تعظيم القيمة العامة من خلال تحالف قيادي بين المؤسسات الرسمية والاقتصادية.
5. فتح المسارات بين القطاعين لإنتاج قيادة (تشاركية — تعاونية).

### ثالثاً/ المفهوم المتكامل للشراكة القيادية

البند	التفسير
الشركة القيادية	نموذج تفاعلي يُنتج قادة يمتلكون مهارات مشتركة بين القطاعين ويمارسون القيادة في كليهما وفق معايير متقاطعة
القيادة للمؤسسات العابرة	القدرة على التفكير القيادي الاستراتيجي خارج الاطار المؤسسي التقليدي وبمنطق النفع الوطني بعيداً عن الحصص المؤسسية
التنقل القيادي الممنهج	انتقال القيادات بين القطاعين (من الخاص الى العام والعكس)، دون تقاطع او تضارب مصالح

#### رابعاً/ معايير القائد القابل للشراكة المؤسسية

1. يُجيد التفكير الاستراتيجي و التشغيلي.
2. يفهم منطق "القيمة" و "الإجراء".
3. يتقن إدارة المخاطر والفرص وعدم الانغلاق على الروتين والطلبات.
4. قادر على التفاوض والبناء التشاركي.
5. يعمل بمعايير الحوكمة.
6. يمتلك شبكة علاقات بناءة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

#### خامساً/ نماذج الشراكة القيادية الممكنة

النموذج	الآلية	الاثـر
التمكين المتبادل	تكليف قيادي من القطاع الخاص بعضوية مجلس في القطاع العام (او العكس)	تبادل المعرفة والقرارات المبنية على منطق السوق والتنمية
برامج التوأمة القيادية	تدريب مشترك وتبادل مهمات بين قيادات حكومية وخاصة لمدة محدودة	صقل المهارات، كسر الحواجز الثقافية، إنتاج لغة مشتركة
المجالس المشتركة	إنشاء مجالس تنموية تجمع قادة من الطرفين لتوجيه مشاريع وطنية	إنتاج قرارات متوازنة ومستدامة
شبكات الوطنية	تشكيل شبكات مهنية تضم قيادات من الطرفين لمتابعة ملفات كبرى	تشبيك الافكار والخبرات في الملفات المعقدة

#### سادساً/ أدوات تحفيز الشراكة القيادية

1. برنامج "قائد من كلا العالمين"/اختيار كفاءات متميزة من القطاعين، وتأهيلهم للعب أدوار قيادية مزدوجة.
2. تعديل قانون الخدمة العامة للسماح بمرونة التنقل بين القطاعين.
3. منصة وطنية للشراكة القيادية:

أ. تضم ملفات قياديين من الجانبين، وتقترح فرص تكامل وتكليف.

ب. حوافز وظيفية ومالية للقادة الذين ينجحون في مهام مزدوجة.

#### سابعاً/ مؤشرات نجاح الشراكة القيادية

المؤشر	القيمة المستهدفة
عدد القادة الذين خدموا في المؤسساتين (العام والخاص)	$\leq 100$ سنوياً
نسبة القرارات التنموية الناتجة عن مشاورات مشتركة	$\geq 70\%$
عدد مشاريع الدولة المدارة بقيادات مختلطة	$\leq 40\%$ من المشاريع الكبرى
نسبة البرامج التدريبية التي تجمع قيادات من القطاعين	$\geq 80\%$
مؤشر ثقة القطاع الخاص بالقيادات العامة	$\leq 90\%$ بحلول عام 2030

#### ثامناً/ التوصيات التنفيذية

1. إطلاق "المسار القيادي المزدوج" ضمن برامج الدولة للتطوير القيادي.
2. تعديل النظم الوظيفية لتسمح بتدوير الكفاءات بين القطاعين دون فقدان الحقوق.
3. تشكيل لجنة وطنية لقيادة الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص.
4. تخصيص مقاعد تدريب سنوية متبادلة بين القطاعين.
5. دمج برامج ريادة الأعمال في تطوير القيادات العامة.

## **الملحق (٥٠) / ميثاق القائد في الدولة العراقية [وثيقة عهد وطني لأخلاق القيادة وسلوكها العام]**

### **أولاً/ الحاجة إلى الميثاق**

في الدولة العادلة، لا يكفي أن يلزم القانون القائد بالمهام، إذ لا بدّ من "ميثاق أخلاقي وطني" يلزم القادة بما هو أرقى من القانون... وأعمق من النظام الداخلي:

1. أن يتحلّى القائد بالأمانة في الغيب، بأثر يُمَاثل الرقابة في العلن،
2. أن يمثّل الدولة وليس نفسه،
3. أن يحترم مقام القيادة ولا تغريه منافع الموقع،
4. أن يُنصت، بدون تعالي،
5. أن يُتقن العدل كما يُتقن الإدارة.

من هنا، جاء "ميثاق القائد في الدولة العراقية" ليكون: [مرجعاً ضميرياً، وقاعدة أخلاقية، وعهداً عاماً... يتعهد عليه كل من يتولّى القيادة.]

### **ثانياً/ أهداف الميثاق**

1. إعادة الاعتبار للقيادة بوصفها [تكليفاً لا تشريعاً].
2. بناء مرجعية وطنية لسلوك القائد في السلطة وخارجها.
3. تقييد الانحرافات السلوكية التي لا يشملها القانون.
4. تعزيز ثقة الناس بالموقع القيادي وأخلاقيّته.
5. ضمان قدوة قيادية عالية تمثل الدولة وقيمها العليا.

### **ثالثاً/ المبادئ الجوهرية للميثاق**

#### **١. الأمانة العامة**

القائد لا يملك السلطة، لكنه يؤتمن عليها، وهي ليست امتيازاً، انما أمانة في عنقه إلى يوم تركه الموقع... أو الحياة.

## ٢. النزاهة الكاملة

لا يقبل هدايا، ولا يخلط بين ما هو له وما هو للدولة، ويتعامل مع المال العام كما يتعامل مع مال أيتام.

## ٣. العدالة واللا تحييز

يُنصف من أحبّ ومن كره، ويتخذ قراراته بلا انفعال، ولا عاطفة، ولا محاباة.

## ٤. احترام الكرامة الإنسانية

يُنصت للناس، ويتحدّث معهم بنديّة، ويعامل الجميع كأنهم أصحاب حق، لا مرؤوسين.

## ٥. الانضباط الوطني

لا يُفشي سرّ الدولة، ولا يستهين بتوجيهاتها، ولا يتورط في خطاب يسيء إلى وحدة الشعب أو مؤسسات السيادة.

## ٦. القدوة العامة

لا يخون القيم في السلوك الخاص، ولا يستهتر بالمظهر أو التصريحات أو العلاقات... لأنه يُمثّل الدولة حتى في صمته.

## رابعاً/ نصّ الميثاق المقترح (مختصر)

"أنا الموقع أدناه، أقرّ وألتزم بأني، منذ لحظة تكليفي بأي مسؤولية قيادية في مؤسسات الدولة العراقية،

سأراعي ضميري قبل التعليمات، وسأخدم الوطن ، وأكون قدوة،

وأُنني لن أَسْلَط، ولا أترجّح، ولا أهين، ولا أتخاذل، ولن أبرّر الخطأ، ولا أناور على الحقّ،

وسأغادر موقعي يوماً ما... تاركاً أثراً نظيفاً مُلهماً."



#### خامساً/ آلية تطبيق الميثاق وقياس الالتزام به

الآلية	المجال
يوقع القائد الميثاق ضمن اوراق تكليفه ويعلق في مكتبه	الإلزام المعنوي
تنشأ لجنة اخلاقيات القيادة لمراقبة الالتزام بالميثاق في السلوك العام	الرقابة المؤسسية
تمنح المؤسسات المجتمعية حق تقديم تقارير سنوية عن السلوك القيادي العام	الرقابة المجتمعية
تسحب الأوسمة المعنوية والتميزية من القادة الذين يثبت انتهاكهم لميثاق الشرف	الجزاءات الرمزية
تمنح شارة القائد القدوة سنوياً لأفضل الملتزمين روحياً وأخلاقياً	الحوافز المعنوية

#### سادساً/ التوصيات التنفيذية

1. اعتماد الميثاق ضمن وثائق التعيين لجميع القيادات الإدارية العليا.
2. تأسيس "فريق أخلاقيات القيادة العامة" يُحدد تأليفه ومهامه وارتباطه من قبل رئيس مجلس الوزراء.
3. دمج محتوى الميثاق في المناهج التدريبية الأساسية للقادة.
4. عرض الميثاق علناً في المواقع الإلكترونية الرسمية للمؤسسات.
5. إشراك الإعلام والمجتمع المدني في متابعة أثر الميثاق في الواقع.

## الملحق (٥١) / خارطة الطريق التشريعية والتنظيمية لتفعيل الدليل القيادي الوطني في الدولة العراقية

### أولاً/ المدخل التنفيذي

لقد تضمن الدليل الوطني لبناء وتطوير القيادة في القطاع العام العراقي منظومة متكاملة من المتطلبات الشاملة،

لكن التحول من التصور إلى التفعيل يتطلب أدوات تشريعية وتنظيمية ومؤسسية ومالية واضحة تضمن:

[ أن تصبح هذه الرؤية جزءاً من النظام الإداري للدولة، وليس مجرد وثيقة طموحة لا تجد مكاناً في التطبيق.]

ومن هنا، يُقدّم هذا الملحق خارطة طريق (قانونية – تنظيمية – إدارية) تُحوّل الدليل إلى مكون سيادي حي في بناء الدولة العراقية الجديدة.

### ثانياً/ الأهداف الاستراتيجية لهذا الملحق

1. ترجمة محتويات الدليل إلى مواد تشريعية قابلة للإلزام والتنفيذ.
2. تحديد المؤسسات المسؤولة عن التفعيل والتنسيق والرقابة.
3. اقتراح التعديلات القانونية المطلوبة في القوانين والأنظمة السارية.
4. وضع مراحل زمنية واضحة للتنفيذ المرحلي.
5. ضمان التمويل والحوكمة والتقييم المستمر لكل مكونات المنظومة القيادية.

### ثالثاً/ الأركان القانونية الحاكمة للدليل

الركن	الصيغة المقترحة	جهة الإصدار
قرار تبني رسمي	قرار من مجلس الوزراء باعتماد الدليل مرجعاً وطنياً ملزماً	مجلس الوزراء
إطار قانوني	تعديل قانون الخدمة المدنية او تشريع قانون خاص بـ "ادارة وتطوير القيادات في الدولة العراقية"	مجلس النواب
نظام تنفيذي	نظام داخلي يصدر عن الفريق الوطني ويصادق من قبل مجلس الوزراء لتنفيذ مضامين الدليل	الفريق الوطني
توجيه ديواني	توجيهات من رئيس مجلس الوزراء الى جميع الوزارات بتطبيق مراحل الدليل ضمن الخطط المؤسسية	الوزارات القطاعية

#### رابعاً/ المؤسسات الوطنية المسؤولة عن تفعيل الدليل

1. مجلس الوزراء (التبني والتمويل والإشراف الاستراتيجي).
2. الأمانة العامة لمجلس الوزراء (المتابعة التنظيمية والربط بين الوزارات).
3. مجلس الخدمة العامة الاتحادي (تطبيق معايير التعيين والتقييم والترقية القيادية).
4. مكتب رئيس مجلس الوزراء (الإشراف على مدى الامتثال ومطابقة المخرجات).
5. المعهد العالي لإعداد وتطوير القادة (التنفيذ التدريبي والتأهيلي لمنظومة الجدارات والكفايات).
6. ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة (الرقابة على سلوك القيادة وتوافقها مع الميثاق).
7. المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/ وزارة التخطيط

#### خامساً/ التعديلات التشريعية المقترحة

١. قانون الخدمة المدنية رقم (24) لسنة 1960 المعدل:
  - أ. إضافة باب خاص بالقيادات العليا والوسطى (توصيف، جدارات، شروط، تقييم، مسارات).
  - ب. تضمين بند يلزم بتطبيق ميثاق القيادة وإجراءات التدريب المستمر والتقييم التكاملي.
٢. قانون مجلس الخدمة العامة الاتحادي رقم (4) لسنة 2009:
  - أ. توسيع صلاحيات المجلس لتشمل مراقبة تنفيذ الدليل القيادي.
  - ب. إضافة فقرات حول أدوات القياس الوطني للقيادة في الدولة.
٣. تشريع قانون خاص بعنوان "قانون تطوير وتفعيل القيادة الوطنية في الدولة العراقية"/ يُصاغ كنص مرجعي جامع يلزم كل مؤسسات الدولة بخضوع القيادات لمنظومة موحدة من التدريب والتقييم والتكليف والرقابة والحوكمة القيادية.

### سادساً/ الجدول الزمني المقترح للتنفيذ

المرحلة	المدة	المخرجات
المرحلة 1/التبني الرسمي	3 اشهر	قرار حكومي بتبني الدليل كمشروع وطني
المرحلة 2/ التهيئة المؤسسية	6 اشهر	تشكيل لجان تطبيقية، بناء المنصات، تدريب المدربين
المرحلة 3/ التطبيق التجريبي	12 شهراً	تنفيذ في 5 وزارات مختارة +3 محافظات
المرحلة 4/ التقييم والتعديل	3 اشهر	تحليل الثغرات، تعديل الادوات، مراجعة التوصيات
المرحلة 5/ الإعدام الوطني	24 شهراً	تطبيق الدليل في جميع مؤسسات الدولة

### سابعاً/ التوصيات الحاكمة للتنفيذ

1. اعتماد الدليل ضمن التوجّه الحكومي الرسمي، وربطه بالموازنة.
2. تشكيل "الفريق الوطني الدائم لقيادة وتقييم منظومة القيادة في الدولة".
3. إدماج الدليل في جميع التشريعات والسياسات الخاصة بالإصلاح الإداري والحوكمة.
4. توفير تمويل مستدام للدورات، والمنصات، ومراكز تقييم الجدارات.
5. إصدار تقرير وطني سنوي عن "واقع القيادة في مؤسسات الدولة العراقية" وفق مؤشرات الدليل.

## **الملحق (٥٢) / القائد العام وإدارة علاقاته الخاصة والوظيفية [قواعد السلوك وحسن التقدير في المواقع العليا]**

### **أولاً/ المدخل المفاهيمي**

إن القائد الإداري العام- رئيس مجلس وزراء، وزير، محافظ، أو أي موقع سيادي أو تنفيذي أعلى - لا يُعرف فقط بقراراته، إنما يُوزن أيضًا بكيفية إدارته لعلاقاته، إذ:

1. قد تُفسد علاقةً عائليّةً القرار العام،
2. أو يُحاصر القائد في شبكات ولاء شخصي،
3. أو يُستدرج لسوء إدارة مكتبه،
4. أو يُحمّل بقراراتٍ غيره من أصدقائه أو مستشاريه،
5. أو يُخترق عبر حمايته أو أقربائه.

ومن هنا، يَعدّو "فنّ إدارة العلاقات" واحدًا من أخطر عناصر نجاح القائد العام أو سقوطه.

### **ثانيًا/ الغايات الاستراتيجية للملحق**

1. وضع قواعد مرجعية لتعامل القائد العام مع المحيطين به في كل الاتجاهات.
2. حماية القائد من التورط في علاقات قد تُسحب على الدولة أو تُحمّلها وزرًا.
3. ضبط السلوك العام للقائد بما ينسجم مع مقام الدولة ومصالحها العليا.
4. إعادة رسم الحدود بين ما هو شخصي، وما هو مؤسسي، وما هو وطني.
5. إرساء معايير "الاحترام المتوازن" بين القائد ومختلف الأطراف.

### ثالثاً/ خارطة العلاقات المحيطة بالقائد الإداري العام

الجهة	طبيعة العلاقة
(المرجعيات الدستورية العليا)	علاقة مؤسساتية منضبطة بالتشاور والتوازن والفصل المرن
مرؤوسون (الوزراء، المدراء، القادة الامنيون، الخ..)	سلطة قيادة تنفيذية
نظراءه في (الحكومة او خارجه)	شراكة تنسيقية استراتيجية
نوابه، معاونيه، مستشاريه	ذراع دعم وتخطيط وتنفيذ
مكتبه التنفيذي والاداري	مركز ادارة القرار وتدفق المعلومات
فريق الحماية الشخصية	خط الامان الجسدي والنفسي للقائد
العائلة (الزوج/الزوجة/ الابناء)	علاقة وجدانية حميمة تؤثر على صورة القائد
الاقرباء(اخوة، ابناء عمومة، الخ..)	روابط الدم التي قد توظف ضد القائد
الاصدقاء والمعارف	شبكة اجتماعية قد تتحوّل الى جماعة ضغط

### رابعاً/ مبادئ إدارة هذه العلاقات

1. العلنية في القرار، والخصوصية في العلاقة.
2. الفصل التام بين الانتماء والعلاقات والمصلحة العامة.
3. حجب دائرة التأثير العاطفي أو الشخصي عن غرفة القرار.
4. احترام الجميع بلا تبعية لأحد، ولا عداً مع أحد.
5. الاعتراف بوجود "علاقات ضغط"، ووضع أدوات لتفكيكها بذكاء.

### خامساً/ أدوات عملية لضبط العلاقة

1. دليل سلوكي مكتبي يلتزم به كل أعضاء مكتب القائد الإداري العام.
2. وثيقة نزاهة خاصة بتعامل العائلة والأقارب مع المؤسسة.
3. مدونة تعاملات يومية تُقيّم فيها سلوكيات الفريق والبيئة.
4. مستشار أخلاقي مستقل يُراجع علاقات القائد ويقومها دورياً.

5. حقيبة تدريب للقائد الجديد بعنوان: [فن إدارة العلاقات القيادية].

#### سادسًا/ التوصيات التنظيمية

1. إلزام كل قائد عام بمراجعة علاقاته الوظيفية والشخصية ضمن استمارة سرية للشفافية.
2. تدقيق تعيينات الأقرباء أو المقربين أو الأصدقاء داخل دائرة القائد.
3. تفعيل لجان النزاهة لمراقبة دائرة تأثير العلاقات الخاصة على المؤسسة العامة.
4. منع الجمع بين الصداقة والمكتب، أو القرابة والموقع التنفيذي.
5. نشر تقارير دورية عن معايير الشفافية في علاقة القادة بمحيطهم.

## الملحق (٥٣) / القائد العام وإدارة أمنه الشخصي والوقائي [من الحماية الجسدية إلى المناعة السيادية]

### أولاً/ المدخل التحليلي

في الدولة، لا يُنظر إلى أمن القائد الإداري العام (رئيس الوزراء، الوزير السيادي، المحافظ، وغيرهم من القيادات العليا) كـ"رفاه شخصي"، لكن يُنظر إليه بوصفه امتداداً مباشراً لأمن الدولة ورمزيتها واستقرارها المؤسسي.

فاستهداف القائد – نفسياً أو جسدياً أو رقمياً أو سياسياً – قد يُربك:

1. القرار العام،
2. أو تماسك الفريق الوزاري،
3. أو صورة الدولة أمام المجتمع والعالم.

ويبقى التحدي الأكبر في طبيعة إدارة الحماية وذكاء قيادتها وفعاليتها واتزانها وعدم تضخمها.

### ثانياً/ الغايات الاستراتيجية للملحق

1. وضع نموذج متوازن لحماية القائد العام دون مبالغة أو تهوين.
2. الانتقال من الحماية الجسدية التقليدية إلى منظومة أمنية وقائية شاملة.
3. ضمان خصوصية القائد وسلامته دون إخلال بصورة الدولة أو تضخيم الذات.
4. دمج أدوات الأمن التقني والنفسي والرقمي ضمن الحماية.
5. مأسسة أمن القيادة ضمن إطار (احترافي، قانوني، ومجتمعي).

### ثالثاً/ مكونات الأمن القيادي المتكامل

البُعد	التفسير
الأمن الجسدي	حماية القائد من أي تهديد مباشر على الحياة أو السلامة الجسدية
الأمن النفسي	تأمين راحة القائد الذهنية وتحصينه من الضغوط المفرطة والمخاف المفتعلة
الأمن السيبراني	حماية بيانات القائد، اتصالاته، أجهزته ومنصاته الرقمية من الاختراق
الأمن المعلوماتي	ضبط دوائر المعرفة الحساسة حول تحركات القائد وقراراته
الوقاية المجتمعية	صناعة بيئة قبول شعبي ثقل دوافع التهديدات أو الاستهداف



#### رابعاً/ المبادئ الذهبية في إدارة أمن القائد الإداري العام

1. الحدّ المعقول من الظهور والإفصاح.
2. التدوير الدوري لطواقم الحماية.
3. عدم دمج العلاقات الشخصية ضمن فريق الأمن.
4. حماية الموقع لا "تقديس الشخص".
5. الانضباط الأخلاقي والحضاري في سلوك الحماية.
6. عدم تسييس الأمن أو توظيفه للتخويف أو العزلة.
7. الموازنة بين الأمان والحضور في المجال العام.

#### خامساً/ مهام القائد العام في إدارة أمنه الشخصي

1. احترام قواعد البروتوكول الأمني دون تعال أو تسيّب.
2. الانضباط في استخدام الأجهزة والتطبيقات والاتصالات الرسمية.
3. الإبلاغ عن أي علاقة شخصية قد تتداخل مع الأمن الشخصي.
4. المشاركة في تدريبات الأمن السيكولوجي والتحصين الإدراكي.
5. الحرص على لغة الجسد والسلوك العام بوصفها درعاً أولياً.
6. مراجعة أسبوعية لتقارير المخاطر والتهديدات من الجهات المختصة.

#### سادساً/ الخصائص التنظيمية لفريق حماية القائد الإداري العام

المجال	المعايير
التكوين	من ذوي الاختصاص، والابتعاد من الأقرباء أو الحزبيين
التدريب	تدريبات خاصة في الأمن الوقائي، المرافقات الدبلوماسية، الأمن السيبراني
السلوك	التواضع، الانضباط، عدم التدخل في شؤون القرار أو التواصل المؤسسي
الدور	(وقائي لا هجومي)، (مرن لا استعراضي)، (مؤسسي لا شخصي)
المساءلة	يخضع لتدقيق دوري من هيئة رقابية مستقلة عن القائد نفسه

#### سابعاً/ التوصيات التشغيلية

1. إعداد "خطة أمن شخصية تكاملية" لكل قائد إداري عام بتوقيع ثلاث جهات (الأمن الوطني - الصحة النفسية - الاتصالات).

2. تأسيس وحدة مختصة باسم: "أمن القيادة الادارية العامة" تابعة لقيادة العمليات المشتركة او وزارة الداخلية وتعمل وفق ضوابط الدولة.
3. إدراج مادة تدريبية إلزامية ضمن مناهج القادة الجدد بعنوان: "السلامة الشخصية والإدراك الأمني".
4. تحديث تقنيات الأمن السيبراني الشخصي في هواتف وحواسيب القادة الوطنيين.
5. ترشيد ظهور القائد العام دون انغلاق، وفق خطط توازن بين الحضور والحماية.

#### ثامناً/ المؤشرات الوطنية لأمن القادة

المؤشر	القيمة المستهدفة
عدد الثغرات الأمنية المسجلة سنوياً في بيئة القائد	= 0 (هدف مثالي
نسبة الانضباط الأمني ضمن فريق الحماية	≥ 95 %
مدى التزام ببروتوكولات الأمن السيبراني	≥ 90 %
درجة الرضا المؤسسي عن سلوك الحماية مع العاملين والجمهور	≥ 85 %
وجود خطة أمنية وقائية محدثة وفعالة	100 % من القادة العاملين



## **الملحق (٥٤): القائد الإداري العام ومصادر المعلومات والأخبار والتقارير [نحو منع القرار المُستنير في ظل تعدد الرؤى وتشويش المشهد]**

### **أولاً/ المدخل الاستراتيجي**

مثلما يحتاج القائد الإداري العام في الدولة – كصاحب قرار وطني سيادي – إلى شجاعة القرار، فهو بحاجة ماسة إلى نضج المعلومة، وإلى أن تكون قراراته قائمة على:

1. بيانات دقيقة،
2. تقارير مهنية،
3. تقييمات واقعية،
4. أخبار موثوقة،
5. تحليلات متوازنة،
6. ومصادر متعددة... لكن مصفاة بحيادية وموضوعية تامة.

ففي عصر (الوفرة المعلوماتية والتضليل الذكي)، قد يتحوّل القائد من صانع قرار... إلى أسير رواية مضلّة أو تقرير مُفخّخ.

### **ثانياً/ أهداف الملحق**

1. تحديد مصادر المعلومة (الشرعية والمؤسسية والموثوقة) للقائد الإداري العام.
2. حماية القائد من (التضليل، والمعلومات الموجهة، والتقارير المحرّفة).
3. بناء عقل (معلوماتي متوازن) يُدير التناقضات ولا ينخدع بها.
4. تنظيم تدفق البيانات إلى مكتب القائد الإداري بصورة مؤسسية منتظمة.
5. تحقيق التكامل بين (الأجهزة الاستخباراتية، والمؤسسات الرقابية، والسلطات التحليلية).

### ثالثاً/ أنماط المعلومات التي يحتاجها القائد الإداري العام

الجهة المفترضة	المحتوى	النمط
ديوان الرقابة – الأمانة العامة	الاداء المؤسسي، الخطط، التعثر	المعلومة الإدارية
جهاز الامن الوطني - المخابرات	التحديات، السياق الإقليمي، المخاطر الناشئة	المعلومة الأمنية والاستخباراتية
وزارة التخطيط- المالية - البنك	حركة السوق، المشاريع، الموازنات، العجز	المعلومة الاقتصادية
شبكة الاعلام – استطلاعات مستقلة	المزاج العام، اتجاهات الرأي، الإعلام	المعلومة الشعبية
قيادة الامن السيبراني الوطني	تهديدات الانترنت، الاختراقات، تسريب المعلومات	المعلومة السيبرانية
مجلس المستشارين - المراكز الفكرية	التحليل النوعي المقارنات الدورية، الرؤى الاستشرافية	المعلومة الاستشارية

### رابعاً/ قواعد القائد في التعامل مع مصادر المعلومات

1. لا يتخذ قراراً استراتيجياً بناءً على مصدر واحد.
2. يُميّز بين "المعلومة" و"التحليل"، ولا يسمح بخلطهما.
3. يطلب قراءة متعددة الزوايا لكل قضية.
4. يعتمد على جهات متخصصة وليس على أشخاص غير متخصصين أو غير معنيين.
5. يؤسس آلية مراجعة دورية للمصادر وجودتها وصدقيتها.
6. يعرف متى يُصغي، ومتى يُشكك، ومتى يُدقق.

### خامساً/ الأدوات المؤسسية لتنظيم المعلومات في مكتب القائد الإداري العام

1. وحدة تحليل السياسات والمعلومات الإستراتيجية (داخل المكتب).
2. نظام رقمي موحد لتجميع التقارير من جميع الجهات ذات العلاقة.
3. لوحة قيادة معلوماتية ذكية Smart Dashboard تحدّث يومياً بكل المتغيرات الجوهرية.

4. خريطة مصادر معلومات تظهر من يُغذي القائد، ومن يُكرر، ومن يُضلل.
5. نظام تصنيف مصادر المعلومات حسب الموثوقية والتكرار والتأثير.

#### سادساً/ إجراءات الحماية من التضليل والاختراق المعلوماتي

1. منع أي تقارير شفوية غير موثقة في الملفات الرسمية.
2. حجب القائد عن التقديرات العاطفية أو المشحونة سياسياً.
3. استخدام فرق تدقيق معلومات مستقلة لمراجعة المصادر وتقاطعاتها.
4. مراجعة كل معلومة حساسة من مصدرين على الأقل.
5. تشخيص المتغيرات التي تتكرر بطريقة دعائية أو موجهة.

#### سابعاً/ المؤشرات الوطنية لحوكمة المعلومات القيادية

المؤشر	القيمة المستهدفة
نسبة القرارات المبنية على تقارير موثقة متعددة المصادر	$\geq 95\%$
نسبة التقارير التي تخضع للتحليل المقارن قبل اعتمادها	$\geq 80\%$
عدد الجهات المؤسسية المشاركة في تغذية مكتب القائد بالمعلومة	$\leq 15$ جهة دائمة
نسبة التقارير التي تُكتشف فيها تناقضات أو توجيه غير مهني	$\leq 5\%$
درجة رضا القائد عن كفاءة وصدق منظومة المعلومة	$\geq 90\%$

#### ثامناً/ التوصيات التطبيقية

1. إصدار توجيه ملزم بإنشاء وحدة "المعلومة والتحليل الاستراتيجي" في مكتب كل قائد اداري عام.
2. توقيع مذكرات تنسيق دائم بين مكتب القائد وأجهزة الدولة حول تقارير المعلومات.
3. توظيف الذكاء الاصطناعي لمراقبة تضارب المعلومات في الزمن الحقيقي.
4. إجراء تدقيق سنوي لأثر المعلومات المغلوطة على جودة القرار.
5. تدريب القائد العام ومكتبه على مهارات التفكير النقدي في بيئة المعلومات الكثيفة.

## الملحق (٥٥) / القائد العام والصراعات التنظيمية [من إدارة التجاذب إلى هندسة الانسجام الوظيفي]

### أولاً/ المدخل الاستراتيجي

في كل مؤسسة، توجد اختلافات طبيعية في الرؤى والمصالح والاختصاصات، لكن حين تتحوّل هذه الاختلافات إلى صراعات تنظيمية مزمنة، فإنها تُنتج:

1. شللاً في القرار،
2. انقساماً في فرق العمل،
3. تآكلاً في الثقة،
4. استنزافاً للوقت والطاقة،
5. وتحويل القائد الإداري إلى "قاضي نزاعات داخلية" بدلاً من كونه موجّهاً للسياسات العليا. ومن هنا، يصبح على القائد أن يتحوّل من "مدير أزمات داخلية" إلى مهندس انسجام مؤسسي.

### ثانياً/ أهداف الملحق

1. فهم طبيعة الصراعات التنظيمية ومظاهرها في بيئة الدولة.
2. تمييز الصراع المفيد (الاختلاف البناء) عن الصراع الهدّام.
3. تقديم أدوات عملية للقائد العام لإدارة النزاعات قبل أن تتفاقم.
4. بناء آليات مؤسسية لتخفيف التنافس غير المنتج داخل الجهاز الحكومي.
5. تحويل الصراع إلى مدخل لإصلاح البنية التنظيمية وتقويم الثقافة المؤسسية.

### ثالثاً/ أنماط الصراعات التنظيمية الشائعة

النمط	المظهر	الأسباب المحتملة
صراع الاختصاصات	تداخل أو غموضي الأدوار بين مديريات أو وزارات	ضعف التنظيم - غموض الصلاحيات - تضارب القوانين
صراع المصالح	منافسة على النفوذ أو الموارد أو التمثيل	المركزية - غياب العدالة - المحاباة السياسية
صراع القيم	تصادم بين أنماط (سلوكية/ثقافية) داخل المؤسسة	ضعف القيادة الأخلاقية - فجوات الأجيال - الاحتكاك الحزبي
صراع الشخصيات	احتكاك بين أفراد أو فرق لأسباب شخصية	غياب الحوكمة - ضعف التقييم - غلبة الطابع الفردي
صراع الولاءات	ولاءات متعددة داخل المؤسسة (حزب، جهة، شخصية نافذة)	غياب الانضباط الإداري - تضارب المرجعيات - تسييس الإدارة

#### رابعاً/ المهارات القيادية لإدارة الصراع التنظيمي

1. الحياد الحازم / لا يُستدرج القائد العام إلى الانحياز الفئوي.
2. الاستماع الاستراتيجي / يُنصت للشكوى، لجذور البنية المختلة.
3. التفكيك البنيوي للصراع / يُعيد النظر في الهيكل والتوصيف والإجراءات.
4. الاحتواء النفسي والإداري / يهدئ الانفعالات قبل البت في القرارات.
5. التوقيت الحاسم / يعرف متى يتدخل، ومتى يترك فرق العمل تتصالح ذاتياً.
6. صناعة الأفق المشترك / يُعيد ضبط البوصلة باتجاه الغاية الكبرى، بعيداً عن التفاصيل المنهكة.

#### خامساً/ أدوات القائد الإداري في احتواء الصراعات

1. خريطة الصراعات الوظيفية (Conflict Map)/ يُحدّد أماكن التوتر، وأسبابها، وأطرافها، وتاريخها، ومستوى خطورتها.
2. جلسات التحكيم المؤسسي بإشراف القيادة العليا/ حوارات مهنية تُدار داخل إطار حكومي وثوَّق.
3. مصفوفة تحليل السلوك التنظيمي/ تقارن بين قيم الفريق المتصارع، وأنماط قيادته، ودوافعه الداخلية.
4. مركز فض النزاعات الإدارية/ جهة مستقلة ثبتت في الخلافات بين الإدارات أو المؤسسات.
5. برنامج إعادة ضبط الثقافة المؤسسية (Re-alignment Workshops)/ تدريب جماعي لإعادة ترميم الثقة وإعادة بناء الروح الجماعية.

## سادساً/ المؤشرات الاستراتيجية للصراع التنظيمي

المؤشر	التفسير	القيمة المستهدفة
عدد النزاعات المسجلة داخل المؤسسة خلال العام	كل شكوى أو تصعيد أو تدخل رسمي	$\geq 3$ سنوياً
زمن تسوية النزاع المؤسسي	من لحظة التبليغ حتى الحل النهائي	$\geq 30$ يومياً
نسبة النزاعات التي حُلَّت داخلياً دون تدخل خارجي	دليل نضج ثقافة العمل الجماعي	$\geq 75\%$
مستوى رضا الموظفين عن تعامل القيادة مع النزاعات	من خلال استبيانات سرية دورية	$\geq 80\%$
عدد النزاعات التي تم تحليلها وتحويلها الى فرص إصلاح	مؤشر تطوير قيادي	$\geq 60\%$

## سابعاً/ التوصيات التنفيذية

1. إلزام المؤسسات بوضع نظام داخلي لإدارة النزاعات ضمن دليل الإجراءات.
2. تضمين معيار "قدرة القيادة على إدارة النزاعات" ضمن تقييم الأداء القيادي.
3. إنشاء وحدات داخلية تُعنى بـ "فض النزاعات التنظيمية" بكل وزارة وهيئة.
4. تدريب القيادات الإدارية على الذكاء العاطفي والصراعي.
5. استخدام النزاعات كمدخل لإعادة تنظيم الهياكل والمؤهلات والتحفيز.



## الملحق (٥٦) / المعايير الحاكمة لاختيار القائد الإداري العام

### أولاً/ المدخل العام

إن القيادة الإدارية العليا في الدولة تمثل موقعاً وظيفياً ومسؤولية سيادية يُنتقى لها أكفأ الأكفاء، ممن اجتمع فيهم الحد الأدنى من (الجدارة، والكفاية، والمؤهل، والسلوك، والقدرة النفسية والعقلية) على التحمل والتوجيه.

ومن هذا المنطلق، يُصبح من الضروري بناء نظام تحقق واختبار وقياس لاختيار القادة الإداريين العاملين، يقوم على أسس علمية وعملية، ويضمن تحصين الدولة من التعيينات الاعتبائية أو المجاملات السياسية.

### ثانياً/ الحدود الدنيا من الجدارات والكفايات والمؤهلات والمهارات والسلوكيات

#### 1. الجدارات الأساسية

الحد الأدنى	وصفها	الجدارة
مؤشر ذكاء استراتيجي $\geq 80\%$	القدرة على بناء رؤية مترابطة طويلة	الفكر الاستراتيجي
تجربة علمية $\leq 5$ سنوات	التغيير، التحفيز، الابتكار، إدارة الفرق	القيادة التحويلية
اجتياز سيناريوهات محاكاة بدرجة $\geq 75\%$	كفاءة في الحسم ضمن معطيات معقدة	اتخاذ القرار
تقييم تحريري/ شفوي من لجنة محايدة	القدرة على التعبير الفعال والتأثير	التواصل المؤسسي
مشاركة فعلية في 3 أزمات كبرى على الأقل	الهدوء تحت الضغط- تخطيط الطوارئ- التقدير المسبق	إدارة الأزمات

## 2. الكفايات والمهارات

المعيار الأدنى	الكفاءة/ المهارة
إتقان نظم إدارة الأداء، البيانات التراسل الالكتروني، إدارة الوقت	الكفاءة الرقمية والإدارية
القدرة على تحليل التقارير والبيانات متعددة المصادر	الكفاءة التحليلية
الذكاء العاطفي حل النزاعات، العمل ضمن فرق متعددة الخلفيات	المهارات القيادية الناعمة
القاء عرض امام لجنة مختصة ≤ 15 دقيقة	مهارات التعبير والتقديم

## 3. المؤهلات العلمية والوظيفية

المؤهل	الحد الأدنى
الشهادة الأكاديمية	بكالوريوس كحدّ أدنى، ويفضّل الماجستير أو أعلى في (الإدارة ، القانون، الاقتصاد، السياسة العامة أو مجالات تخصصية)
الخبرة العلمية	10 سنوات في الإدارة العامة منها 3 سنوات في مواقع اشرافية لا تقل عن درجة مدير عام أو ما يعادلها
المؤهلات التخصصية	شهادات معتمدة في القيادة، الإدارة، الحوكمة، النزاهة، أو الإدارة الرقمية (يفضل من مراكز دولية ك Harvard, UNDP, CCL)

## 4. السلوكيات الأخلاقية

السلوك	معيار القبول
النزاهة والشفافية	سجل مهني نزيه خال من القضايا التأديبية أو شبهات الفساد
الحياة الوظيفي	عدم التورط في ممارسات حزبية تؤثر على الحياد الإداري
السلوك المجتمعي	سمعة حسنة موثقة في محيطه الوظيفي والاجتماعي
الالتزام بالقانون	عدم وجود مخالفات إدارية أو قانونية أو تضارب مصالح

## ثالثاً/ منظومة الاختبارات العلمية والعملية والنفسية والصحية

### 1. الاختبارات العلمية والمعرفية

- أ. اختبار تحريري في الفكر القيادي والإداري (30 سؤالاً متعدد الخيارات + 3 أسئلة مقالية).
- ب. تحليل سيناريوهات واقعية لاتخاذ القرار في قضايا إدارة عامة.
- ج. اختبار في المفاهيم الدستورية والقانونية العراقية العامة.
- د. تقييم مستوى الفهم في إدارة المؤسسات الرقمية والرقمنة الحكومية.

### 2. التقييم العملي (Assessment Center)

- أ. محاكاة موقف قيادي في حالة أزمة.
- ب. تمرين قيادة فريق متنازع.
- ج. تقديم إحاطة إعلامية أمام لجنة مختصة.
- د. تمرين تخطيط استراتيجي لقطاع عام وفق معطيات حقيقية.

### 3. الاختبارات النفسية والشخصية

- أ. اختبار شخصية قيادية (مثل Disc أو Big Five).
- ب. اختبار القدرة على التحمل العقلي والضغط العالية.
- ج. فحص الذكاء العاطفي (EQ) باستخدام أدوات مقننة دولياً.
- د. مقابلة شخصية معمقة يجريها مختصون نفسيون سلوكيون.

### 4. الفحوصات الصحية

- أ. فحص شامل للحالة البدنية والقدرة العامة على أداء الواجبات الشاقة.
- ب. فحوصات القلب، الضغط، النظر، السمع، واللياقة العامة.
- ج. فحص السموم والإدمان (اجباري).
- د. تقرير طبي نفسي بعد التقييم المهني يؤكد صلاحية الخدمة القيادية.

#### رابعاً/ إجراءات اعتماد التقييم والاختبار

1. يُدار ملف التقييم عبر لجنة وطنية عليا مستقلة تشرف على النزاهة والاختبارات، يشكّلها مكتب رئيس مجلس الوزراء
2. يجب الحصول على معدل إجمالي  $\leq 80\%$  من جميع محاور التقييم لاعتماد الترشيح.
3. تُسجّل جميع الجولات والتقييمات وتوثّق إلكترونياً.
4. تُمنح صلاحية "القائد الإداري العام" لمدة ( ٤ سنوات) قابلة للتجديد بعد تقييم شامل.

#### خامساً/ مؤشرات قياس الالتزام بالمعايير والاختبارات

المؤشر	القيم المستهدفة
نسبة القادة الذين اجتازوا الاختبارات القيادية الرسمية	$\leq 90\%$ من شاغلي المناصب العليا
عدد القادة الذين خضعوا لاختبار النزاهة والسلوك	100 %
نسبة الترشيحات التي تم رفضها بناءً على الفشل في اختبار الكفاءة	$\leq 15\%$ (دليل على فعالية التصفية)
نسبة الذين أُعيد تأهيلهم بعد تقويم ضعف المهارات أو السلوك	$\leq 40\%$ من الحالات المؤهلة

## **الملحق (٥٧)/ استمارة التقييم الشامل للمرشحين للقيادة الإدارية العامة في الدولة العراقية**

### **أولاً/ مقدمة المنظور التقييمي**

تعدُّ استمارة التقييم أداةً مرجعيةً لضمان الشفافية، والعدالة، والكفاءة في اختيار المرشحين للمواقع القيادية العليا في الدولة العراقية. وهي تمثل الآلية الإجرائية لتفعيل الضوابط والمعايير التي نصَّ عليها الدليل الوطني لبناء وتوجيه القيادة، وتهدف إلى فحص وتوثيق الجوانب المعرفية، والسلوكية، والمهنية، والصحية، والنفسية، والمؤهلاتية للمرشح.

وتستخدم الاستمارة من قبل لجان وطنية متخصصة ومستقلة تضم خبراء في القيادة، والإدارة، والموارد البشرية، والنفس، والقانون، على أن تُدار عمليات التقييم بآليات معتمدة، وضمن منظومة رقمية تؤمن النزاهة وسريّة النتائج.

### **ثانياً/ مكونات الاستمارة**

#### **١. المعلومات العامة عن المرشح**

##### **يتضمن هذا القسم:**

- أ. الاسم الكامل الثلاثي
- ب. المنصب المرشح له
- ج. الجهة الإدارية التي ينتمي إليها
- د. الدرجة الوظيفية الحالية
- هـ. سنوات الخدمة العامة
- و. التحصيل العلمي والتخصص
- ز. اللغات التي يتقنها
- ح. رقم الهوية الوطنية والوظيفية

#### **٢. المؤهلات الأكاديمية والمهنية**

##### **يشمل هذا القسم التقييم النوعي للمؤهلات الرسمية:**

- أ. المؤهل الأكاديمي الأعلى وتخصصه
- ب. الشهادات القيادية المتخصصة (إن وجدت)

- ج. الدورات القيادية المعتمدة دوليًا
- د. مدى تطابق المؤهل مع متطلبات الموقع القيادي
- ه. وضوح المسار المهني للمرشح واتساقه مع متطلبات القيادة

### ٣. الخبرات العملية والتنفيذية

#### يتناول:

- أ. المناصب التي شغلها سابقًا في السلم الإداري
- ب. المهام القيادية الملموسة التي أنجزها
- ج. إسهاماته المؤثرة في التطوير المؤسسي أو إصلاح الهياكل
- د. الحالات التي أدار فيها أزمات حقيقية
- ه. الشهادات أو الجوائز أو التقديرات الرسمية

### ٤. القدرات والمهارات القيادية

#### تقيم قدرات المرشح في:

- أ. التفكير الاستراتيجي والاستباقي
- ب. اتخاذ القرار تحت الضغط
- ج. قيادة الفرق متعددة الخلفيات
- د. بناء التوافق المؤسسي
- ه. إدارة الأداء والتقييم
- و. التفاعل مع الأنظمة الرقمية والتحول المؤسسي

### ٥. السلوكيات والقيم والأخلاقيات

#### يُفحص سلوك المرشح من حيث:

- أ. النزاهة الشخصية والمهنية
- ب. الالتزام بالقوانين والتعليمات الإدارية
- ج. الحياد السياسي في الوظيفة العامة
- د. السيرة الأخلاقية في الوسط المهني والمجتمعي

ه. المصداقية والتوازن في العلاقات الرسمية

## ٦. الاختبارات المعيارية العلمية والنفسية

يتضمن هذا القسم نتائج المرشح في:

- أ. اختبار الذكاء التحليلي واللغوي
- ب. اختبار القيادة المعيارية (قياس السمات القيادية)
- ج. تقييم الذكاء العاطفي والقدرة على الاستيعاب والتعاطف
- د. المقابلة النفسية السلوكية
- ه. سيناريوهات المحاكاة العملية لمواقف إدارية حقيقية
- و. تمارين الخطابة والعرض والتحليل

## ٧. اللياقة الصحية والأمن الوقائي

يتضمن:

- أ. نتائج الفحص الطبي الشامل
- ب. تقييم الحالة العامة للمرشح في ما يتعلق بالجهد القيادي
- ج. شهادة خلو من تعاطي مواد مؤثرة أو اضطرابات سلوكية مزمنة
- د. مراجعة سجل المرشح الأمني وفق معايير النزاهة والأمن المؤسسي

## ثالثاً/ التوصيات النهائية للجنة التقييم

تقوم اللجنة المختصة بتقديم خلاصة النتائج ضمن ثلاثة خيارات:

1. مؤهل وموصى به للمنصب فوراً (استوفى جميع الشروط والمعايير بدرجة ممتازة)
2. مؤهل مع توصية بإعادة التأهيل في جوانب محددة (يُحال إلى برنامج تدريبي تحضيرى/تأهيلي في نقاط الضعف)
3. غير مؤهل (لم يحقق الحد الأدنى من المعايير أو أظهر مخاطر سلوكية/مهنية/صحية)

#### رابعاً/ توصيات للتنفيذ المؤسسي للاستبانة

- أ. يجب أن تعتمد هذه الاستمارة في كل عملية تعيين لوظيفة قيادية من الدرجة الخاصة فما فوق.
  - ب. تُحدَّث الاستمارة كل سنتين لتواكب المتغيرات الوطنية والدولية.
  - ج. تُدار الاستمارات من خلال منصة رقمية مشفرة تحفظ البيانات وتضمن عدم التلاعب.
  - د. يُحظر اعتماد أي مرشح لم يمر عبر هذه الاستمارة ومراحلها كاملة، مهما كانت الجهة المرشحة له.
  - هـ. يُتاح لكل مرشح الاطلاع على تقريره النهائي بعد انتهاء دورة التقييم، مع منحه الحق في طلب إعادة التقييم لمرة واحدة خلال ٣٠ يوماً.
- “اختيار القائد هو أعمق قرارات الدولة... فمن يُخطئ في التعيين، لا تُصلحه القوانين، ولا تُنقذه الخطابات.”



في خِصَمِّ التحديات الوجودية التي يمرُّ بها العراق - دولةٌ ومجتمعاً ومؤسسات - تبرز الحاجة المُلحّة إلى أن تُعيدَ ترتيبَ الأولويّات، (فلا يُقدِّم النظام على الإنسان)، (ولا الأدوات على الفكرة)، (ولا الشكليات على الوظيفة الجوهرية للقيادة).

لقد جاء هذا الدليل الوطني ليكون أكثر من مجرد وثيقة إجرائية أو منتج إداري؛ إنه إعلانُ تحوّل وطنيٍّ في فهم القيادة، وفي بناء ثقافة الدولة، وفي تمكين العقل المسؤول، والضمير المهني، والذوق العام في صناعة القرار والسياسة العامة. وهو كدليل جامعٍ موحدٍ بما يتضمّنه من فصول تأصيلية، وملاحق تنفيذية، ونماذج علمية، ومعايير موضوعية - يسعى إلى إحداث أربع تحوُّلات جوهرية في منظومة القيادة العامة:

- أ. من الولاءات إلى الجدارات.
- ب. من العشوائية إلى المهنية.
- ج. من الشخصنة إلى المؤسسية.
- د. ومن التدوير السياسي إلى التمكين الإصلاحي المستدام.

لقد بُني هذا الدليل على رؤية ترى في القيادة مسؤوليّة تاريخية، وليست مجرد وظيفة، وتعتبر أنّ "القرار السيادي" لا يليق به إلا عقلٌ نزيهٌ، وقلبٌ حكيم، وإرادةٌ تحمل الوطن لا الحزب، والمصلحة العامة لا الذات.

ولم يتم اغفال - في هذا الجهد - عن السياق العراقي بكلِّ ما فيه من تعقيدات إدارية، وموروثات سياسية، ومراكز قوى متشابكة،

ولم يتم تجاهل موازين القوى الدولية والتحديات الإقليمية، انما تمت مراعاة:

- أ. الخصوصية العراقية،
- ب. والمعايير الدولية،
- ج. والمتغيرات الرقمية،
- د. والمتطلبات التشريعية،
- هـ. والأهداف التنموية الشاملة.

وقد التزم في بناء هذا الدليل بمنهج علمي صارم، ومبادئ حديثة ومعتمدة ومراجعات مؤسسية قانونية دقيقة، واستشارات متعددة التخصصات، ليكون بحق مرجعاً وطنياً عالي المصداقية، واسع القابلية للتنفيذ، مستوعباً للتحوّلات، داعماً للإصلاح المؤسسي.

وهذا الدليل لا يزعم الكمال، لكنه يدعو إلى الجدية، ولا يفرض رؤيته، لكنه يُقدّم إطاراً عادلاً (للاختيار، والتمكين، والمحاسبة، والتحسين).

وهو دعوة مفتوحة إلى كلّ من في موقع مسؤولية – تشريعية كانت أم تنفيذية، رقابية كانت أم إدارية –

أن يعيدوا تشكيل بيئة القيادة في الدولة العراقية وفق هذا الإطار، ويجعلوا من هذا الدليل بوابة لإصلاح أعمق، ولنهضة أوسع، ولدولة تستحق أن تُقاد كما ينبغي لها.

**"اللهم وفقّ العراق لمن يقوده بالعدل، ويخدمه بالعلم، ويصونه بالنية الخالصة"**

**والله الموفق إلى سواء السبيل.**

## قائمة باهم المراجع والمصادر

### المراجع العربية

1. الشهري، س. (2017). الإصلاح الإداري في الدول العربية: التحديات والفرص. مركز دراسات الشرق الأوسط.
2. السلطان، م. (2018). الحوكمة في القطاع العام: المفاهيم والتطبيقات. دار الفكر العربي.
3. عبدالله، ب. (2019). القيادة التحولية: مدخل للتغيير المؤسسي في المنظمات الحكومية. دار النشر الجامعي.
4. الزهراني، ن. (2020). القيادة الرقمية: استراتيجيات التمكين في عصر التحول الرقمي. دار المعرفة.
5. المركز الوطني للتطوير الإداري. (2021). دليل تطوير القيادات في القطاع العام العراقي. بغداد: وزارة التخطيط.

### المراجع الأجنبية

1. Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.). Free Press.
2. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row<sup>[OBJ]</sup>.
3. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press .
4. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications .
5. Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.

- .6 OECD. (2017). Skills for a high-performing civil service. OECD Publishing.**
- .7 World Bank. (2019). Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption. World Bank Publications.**
- .8 United Nations Development Programme (UNDP). (2015). Public service leadership and institutional arrangements. UNDP.**
- .9 Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.**
- .10 Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78–90.**
- .11 Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2019). Managing human behavior in public and nonprofit organizations (5th ed.). Sage Publications.**
- .12 Van Wart, M. (2014). Dynamics of leadership in public service: Theory and practice (2nd ed.). Routledge.**
- .13 Kettl, D. F. (2015). The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century (2nd ed.). Johns Hopkins University Press.**
- .14 OECD. (2019). The path to becoming a data-driven public sector. OECD Publishing.**
- .15 Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Jossey-Bass.**

