

دليل القيادة الادارية العليا

— المنهجية الشاملة لإدارة الأداء القيادي الحكومي —

(ما يحتاجه كل مسؤول قيادي تنفيذي)



اعداد

المستشار د.عقيل محمود الخزعلي

— رئيس اللجنة الوطنية للتدريب القيادي —

2025

المحتويات

1	الإهداء
2	التمهيد
3	المقدمة
4	الفصل الأول الإطار الدستوري الحاكم للأداء التنفيذي في الدولة
8	الفصل الثاني فلسفة القيادة الحكومية الرشيدة ومعايير السلوك السيادي
14	الفصل الثالث منظومة التخطيط الحكومي وتحويل الرؤية إلى نتائج قابلة للقياس
20	الفصل الرابع إدارة القرار الحكومي وصناعته الرشيدة
25	الفصل الخامس التنفيذ وإدارة الأداء الحكومي وقياس الأثر
31	الفصل السادس الحوكمة والنزاهة والامتثال في العمل الحكومي
37	الفصل السابع إدارة المخاطر والأزمات في العمل الحكومي
43	الفصل الثامن العلاقة مع المواطن والإعلام والاتصال الحكومي الرشيد
48	الفصل التاسع العلاقة بين المركز والمحافظات وإدارة اللامركزية الرشيدة
52	الفصل العاشر قائمة التوجيهات السيادية المختصرة

الملاحق

55.....	الملحق (1) جدول المصطلحات الأساسية في الدليل
58.....	ملحق (2) المراحل والخطوات والإجراءات والسياقات الحاكمة للأداء التنفيذي
63.....	ملحق (3) الموضوعات والقضايا والأمور الواجبة والضرورية والأساسية التي يتعين الإحاطة بها قبل
63.....	مباشرة رئيس مجلس الوزراء والوزراء لمهامهم
69.....	ملحق (4) أخطر الأخطاء الشائعة في الأشهر الستة الأولى من الغمر الحكومي وسبل تفاديها بمنهج سيادي عملي
75.....	ملحق (5) برنامج 30-60-90 يوماً للوزراء الجدد
80.....	ملحق (6) خريطة أصحاب المصلحة + آلية التقييم الدوري + نموذج تقرير الأداء الوزاري الربع سنوي
85.....	ملحق (7) طبقة الوقاية والبصيرة وحماية القرار التنفيذي
90.....	ملحق (8) الوظائف والعمليات الإدارية المؤسسية للقيادات العليا المتقدمة
97.....	ملحق (9) مؤشرات نضج القيادة المؤسسية في الدولة
102.....	ملحق (10) القائد الإداري في عصر التحول الرقمي والنكاء الاصطناعي
112.....	ملحق (11) القائد الإداري في عالم اليوم
122.....	ملحق (12) القائد الإداري ومنظومة التخطيط الوطني
130.....	ملحق (13) الحوكمة والتنفيذ

الإهداء

إلى العراقِ دولةً ومرسالتهِ ومصيراً،

إلى الدستورِ بوصفهِ عقدَ الشرعيّةِ العليا،

إلى الشعبِ مصدرِ السلطاتِ وغايةِ الحكمِ الرشيدِ،

إلى كلّ مسؤولٍ حملَ أمانةَ القرارِ العامِ،

وإلى كلّ من آمنَ بأنَّ الدولةَ تُبنى بالعقلِ، وتُصانُ بالقانونِ، وتهضُ بالأدبِ -

المنضبطِ المسؤولِ.

يقدمُ هذا الدليلُ أداةً وعيٍ سياديّ، وخريطةً طرقٍ تنفيذيّةٍ، ومرجعَ محاسبةٍ ذاتيّةٍ مستمرةٍ، تُعينُ صانعَ القرارِ على أدائهِ واجبهِ الوطنيِّ بأعلى درجاتِ الرشديّ، والالتزامِ، والالتزامِ الدستوريّ.



التمهيد

يمرُّ العراقُ بمرحلةٍ تتشابكُ فيها تحدياتُ الأمن، والتنمية، والحوكمة، وتتنامي خلالها مسؤولياتُ السلطة التنفيذية بوصفها الواجهة العملية للدولة، والميدان الحقيقي لاختبار النصوص الدستورية في الواقع.

وفي هذا السياق، يأتي هذا الدليلُ مرجعاً سيادياً توجيهياً، يعيدُ ضبطَ بوصلةِ الأداء الحكومي، ويوحِّدُ فهمَ الصلاحيات والمسؤوليات، ويؤسِّسُ لمنهج متكاملٍ في القيادة والتنفيذ وصناعة القرار.

أظهرت التجارب المتراكمة بعد عام 2005 أنَّ مواطنَ الضعف في إدارة الدولة كثيراً ما ترتبطُ بغموض الحدود بين الصلاحيات، وتداخل الأدوار، وضعف الربط بين التخطيط والتمويل والتنفيذ والمساءلة. ومن هنا، تبرزُ الحاجةُ إلى دليلٍ يُخاطبُ رئيسَ مجلس الوزراء والوزراء بوصفهم قادة دولة، ويضعُ بين أيديهم إطاراً عملياً يجمعُ بين النصِّ الدستوري وروحه، وبين القانون ومقاصده، وبين السلطة وأخلاقيات ممارستها.



المقدمة

تُدارُ الدولُ الحديثةُ عبر منظوماتٍ متكاملةٍ من الرؤية، والقانون، والمؤسسات، والأداء القابل للقياس. وفي قلب هذه المنظومة، تقفُ السلطةُ التنفيذيةُ محركاً رئيساً لترجمة الإرادة الدستورية إلى سياساتٍ عامة، وبرامجٍ حكومية، ونتائج ملموسة تمس حياة المواطنين.

وانطلاقاً من هذا الفهم، صيغَ هذا الدليلُ وثيقةً سياديةً مرجعيةً تُحدِّدُ معايير السلوك القيادي، وأطر القرار الرشيد، ومنهجيات التنفيذ عالي الجودة، وفقاً للدستور والتشريعات النافذة، وبما ينسجم مع أفضل الممارسات المعاصرة في إدارة الحكومات.

يوجَّهُ هذا الدليلُ إلى رئيس مجلس الوزراء بوصفه المسؤول التنفيذي الأعلى، وإلى الوزراء بوصفهم أمناء قطاعاتٍ سيادية، ويهدفُ إلى ترسيخ فهم عميقٍ لمعنى المنصب العام، وحدود السلطة، ومسؤولية الأثر. كما يعملُ على الارتقاء بالأداء الحكومي من ثقافة الإجراء إلى ثقافة النتيجة، ومن منطق الاستجابة الآنية إلى منهج الاستباق وإدارة المخاطر.

وقد روعي في صياغة هذا الدليل أن يكون عملياً، واضحاً، قابلاً للتطبيق، مرتكزاً إلى الواقع العراقي، ومفتوحاً على التطوير المستمر. فهو وثيقة عمل يومية، ومعيّار قياس للأداء، وسندٌ أخلاقي وقانوني لصانع القرار في مختلف مراحل الحكم، وفي جميع المستويات والقطاعات والمفاصل في الدولة؛ (السلطات الاتحادية والإقليمية، وزارات، هيئات مستقلة، جهات غير مرتبطة بوزارة، محافظات فير مرتبطة بأقليم...).

الفصل الأول

الإطار الدستوري الحاكم للأداء التنفيذي في الدولة

أولاً: الدستور بوصفه المرجع الأعلى للأداء الحكومي

يُشكّل الدستور الإطار الناظم لكامل عمل السلطة التنفيذية، ويُحدّد فلسفة الحكم، وطبيعة الدولة، وحدود الصلاحيات، ومقاصد السلطة. ومن هذا المنطلق، يُعدّ كلّ فعل حكوميّ امتداداً مباشراً للنصّ الدستوريّ، وتجسيداً عملياً له في السياسات والقرارات والإجراءات.

إنّ الالتزام بالدستور لا يقتصر على احترام مواده نصّاً، وإنما يتجسّد في استيعاب روحه، وفهم مقاصده، وترجمة ذلك إلى سلوكٍ مؤسسيّ منضبطٍ يُعلي سيادة القانون، ويصون الحقوق والحريات، ويُرسّخ مبدأ المسؤولية أمام الشعب بوصفه مصدر السلطات.

ثانياً: موقع السلطة التنفيذية في البناء الدستوري

تُناطُ بالسلطة التنفيذية مهمة إدارة شؤون الدولة اليومية، وتنفيذ القوانين، ورسم السياسات العامة، وتحقيق أهداف التنمية والأمن والاستقرار. ويقع على عاتق رئيس مجلس الوزراء، بصفته المسؤول التنفيذي الأعلى، واجب القيادة والتنسيق والإشراف العام، بما يضمن وحدة الأداء الحكومي، وانسجام القرارات مع الدستور والتشريعات النافذة.

ويمارس الوزراء صلاحياتهم بوصفهم رؤساء وحداتٍ سيادية متخصصة، ويتحملون مسؤولية إدارة قطاعاتهم ضمن الإطار العام للسياسة الحكومية، وبما يحقق التكامل بين الوزارات، ويمنع تضارب الاختصاصات، ويُعزّز فاعلية العمل الجماعي.

ثالثاً: مبدأ الفصل بين السلطات والتوازن الوظيفي

يقوم النظام الدستوري على توزيع الوظائف بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، بما يضمن منع تركيز السلطة، ويُوفّر آليات رقابة متبادلة تحمي الدولة من الانحراف المؤسسي. وفي هذا السياق، تلتزم السلطة التنفيذية باحترام اختصاصات مجلس النواب في التشريع والرقابة، وبالامتثال لأحكام القضاء وقراراته.

ويُشكّل هذا التوازن قاعدةً أساسيةً للأداء الرشيد، إذ يوفّر بيئةً مؤسسيةً تحفّز الانضباط، وتُعزّز الشفافية، وترسخ الثقة بين مؤسسات الدولة والمجتمع.

رابعاً: الشرعية الدستورية للقرار التنفيذي

يستمدّ القرار التنفيذي مشروعيته من ثلاثة عناصر مترابطة:

1. الأساس الدستوري // اتساق القرار مع المبادئ الدستورية العامة.
 2. الأساس القانوني // صدور القرار استناداً إلى تشريع نافذ أو تفويض صحيح.
 3. المقصد العام // تحقيق المصلحة العامة وصون الحقوق والحريات.
- وعند اجتماع هذه العناصر، يصبح القرار أداة بناءً مؤسسيّ، تسهم في تعزيز هيبة الدولة وفاعلية سياساتها، وتُجنّب السلطة التنفيذية الوقوع في أخطاءٍ تترتب عليها تبعات سياسية أو قانونية أو مجتمعية.

خامساً: القيادة المدنية للأجهزة التنفيذية والأمنية

يُرسّخ الدستور مبدأ القيادة المدنية لمؤسسات الدولة، بما فيها الأجهزة الأمنية، ويجعل هذه المؤسسات في خدمة الشعب وحماية النظام العام، بعيداً عن أيّ توظيف خارج مقاصد الدولة. ويُحمّل هذا المبدأ رئيس مجلس الوزراء والوزراء مسؤوليةً مضاعفةً في ضمان حياد المؤسسات، وترسيخ الاحتراف، وربط استخدام السلطة بالضوابط القانونية والأخلاقية.

ويُعَدُّ هذا الالتزام أحد أعمدة الاستقرار السياسي، إذ يحفظ التوازن بين متطلبات الأمن وضرورات الحرية، ويُعزّز الثقة العامة في مؤسسات الدولة.

سادساً: الحقوق والحريات معياراً لتقييم الأداء التنفيذي

تُشكّل الحقوق والحريات التي كفلها الدستور معياراً موضوعياً لتقييم جودة الأداء الحكومي. فكلّ سياسة عامة، وكلّ إجراء تنفيذي، ينبغي أن يُقاس أثره على:

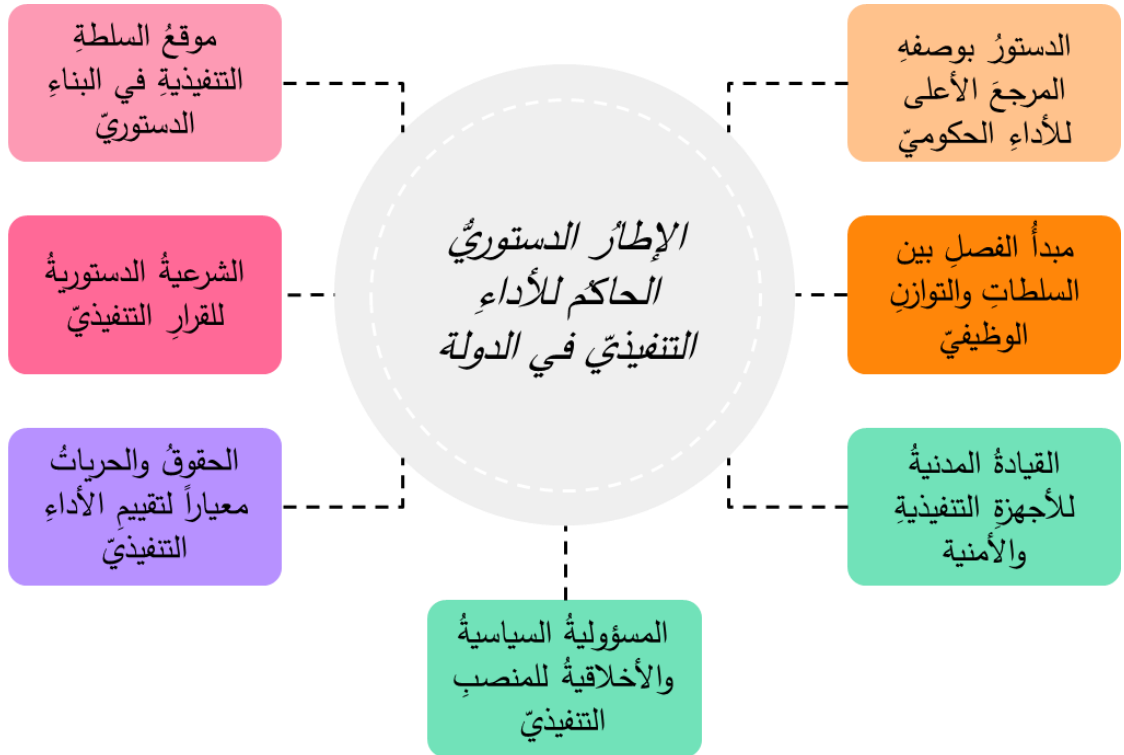
1. كرامة الإنسان.
2. العدالة والمساواة بين المواطنين.
3. حرية التعبير والتنظيم والمشاركة العامة.

4. الحق في الأمن والخدمة والفرص المتكافئة.

وعندما تُراعى هذه المعايير في التخطيط والتنفيذ، يتحول الأداء التنفيذي إلى رافعة استقرار وتنمية، ويسهم في بناء عقد اجتماعي متين بين الدولة والمجتمع.

سابعاً: المسؤولية السياسية والأخلاقية للمنصب التنفيذي

المنصب التنفيذي تكليف وطني قبل أن يكون موقع سلطة. وتتنبق منه مسؤولية سياسية تتمثل في المحاسبة أمام البرلمان والرأي العام، ومسؤولية أخلاقية تتجسد في النزاهة، والشفافية، وتغليب المصلحة العامة. ويُعد وعي هذه المسؤولية شرطاً أساسياً لنجاح أي حكومة، إذ يوجّه القرار نحو الحكمة، ويضبط السلوك المؤسسي، ويُعزّز الثقة الشعبية بالدولة ومؤسساتها.



شكل (1): الإطار الدستوري للأداء التنفيذي
المصدر/المؤلف

خلاصة الفصل

يُؤسّس الإطار الدستوريُّ للأداء التنفيذي منظومةً متكاملةً من المبادئ والضوابط، تجعلُ من السلطة التنفيذية أداةً لتحقيق الاستقرار والتنمية والعدالة. وكلُّ انحرافٍ عن هذا الإطارِ ينعكسُ مباشرةً على كفاءة الدولة وشرعيتها. ومن هنا، يُشكّل هذا الفصلُ القاعدةَ المرجعيةَ التي ينطلقُ منها هذا الدليلُ في توجيه رئيس مجلس الوزراء والوزراء نحو أداءٍ منضبطٍ، رصينٍ، مُنتجٍ، ومتسقٍ مع الدستور وروجه.



الفصل الثاني

فلسفة القيادة الحكومية الرشيدة ومعايير السلوك السيادي

أولاً: القيادة الحكومية بوصفها وظيفة سيادية

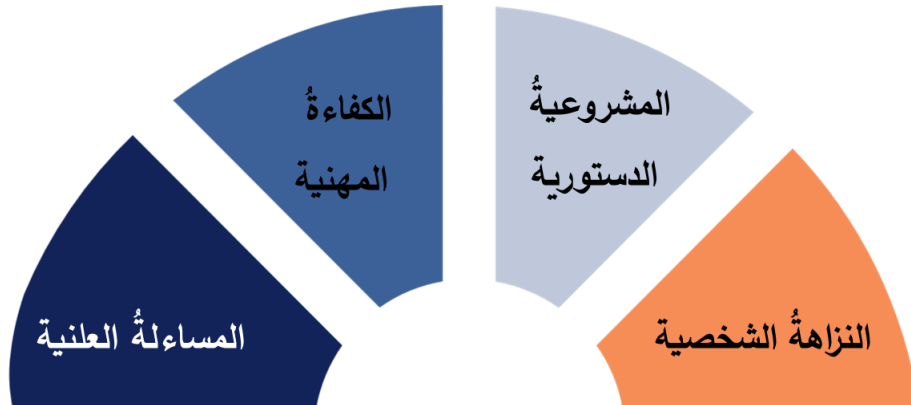
تُمارس القيادة الحكومية في الدولة الحديثة بوصفها وظيفة سيادية تتجاوز الإدارة اليومية للملقات، وتتمحور حول توجيه المسار العام للدولة، وحماية المصلحة العليا، وتحقيق الانسجام بين السياسات والنتائج. وفي هذا الإطار، تتأسس القيادة على الوعي بالدستور، وفهم حدود الصلاحيات، واستيعاب مسؤولية الأثر طويل الأمد على المجتمع والاقتصاد والأمن.

ويغدو رئيس مجلس الوزراء محور هذا النسق القيادي، يقود برؤية جامعة، ويُنسّق العمل بين الوزارات، ويضمن وحدة الاتجاه، بينما يُمارس الوزير القيادة القطاعية بوصفه أميناً سيادياً على مورد عام وقطاع حيوي.

ثانياً: التحول من مفهوم السلطة إلى معنى المسؤولية

تتحدّد قيمة القيادة الحكومية بقدرتها على تحويل السلطة إلى مسؤولية واعية، تُقاس بمدى خدمة الصالح العام، وتحقيق العدالة، وتعظيم الأثر الإيجابي. وتقوم هذه المسؤولية على ركائز أربع:

1. المشروعية الدستورية// كل فعل قيادي يستند إلى الدستور وروحه.
2. المساءلة العلنية// الاستعداد الدائم لتقديم التفسير والتبرير أمام البرلمان والرأي العام.
3. النزاهة الشخصية// الفصل بين المصلحة العامة والمصالح الخاصة.
4. الكفاءة المهنية// اتخاذ القرار على أساس المعرفة والتحليل لا الانطباع.

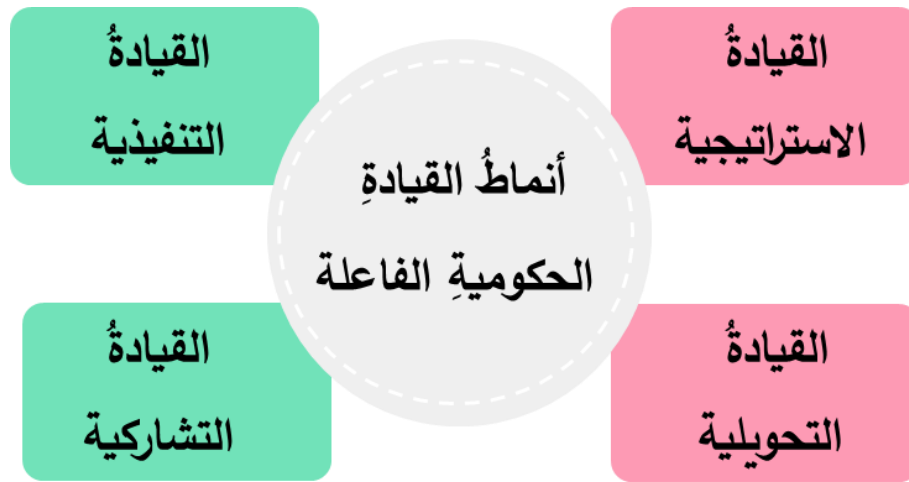


شكل (2): ركائز المسؤولية
المصدر/المؤلف

ثالثاً: أنماط القيادة الحكومية الفاعلة

تتطلب إدارة الدولة اعتماد مزيج متوازن من أنماط القيادة، وفق طبيعة التحدي والمرحلة:

1. القيادة الاستراتيجية // رسم الاتجاهات الكبرى، وتحديد الأولويات الوطنية، وربط البرامج بالموازنات والنتائج.
2. القيادة التنفيذية // تحويل السياسات إلى خطط قابلة للتنفيذ، وضبط الأداء اليومي، وإزالة العوائق المؤسسية.
3. القيادة التحويلية // إحداث تغيير ثقافي داخل المؤسسات، وتحفيز الابتكار، وبناء فرق عالية الأداء.
4. القيادة التشاركية // إشراك المجتمع والقطاع الخاص والخبراء في صناعة الحلول.



شكل (3): أنماط القيادة الحكومية الفاعلة
المصدر/المؤلف

رابعاً: أخلاقيات المنصب العام ومعايير السلوك الوزاري

تُشكّل أخلاقيات المنصب العام الإطارَ القيميّ الناظمَ للسلوك السياديّ. ويقومُ هذا الإطارُ على معاييرٍ عمليةٍ قابلةٍ للتطبيق:

1. الأمانةُ // الحفاظُ على المال العام والموارد بوصفها وديعةً وطنية.
2. الحيادُ المؤسسيُّ // تجنبُ الوزارة أيّ توظيفٍ سياسيٍّ أو فئويٍّ.
3. الشفافيةُ // إتاحةُ المعلوماتِ وفق القانون، وتوضيحُ أسس القرار.
4. الانضباطُ // احترامُ التسلسل الإداري، والالتزامُ بالأنظمة والتعليمات.
5. الاحترامُ // صونُ كرامة المواطن والموظف، وتعزيزُ ثقافة الخدمة.

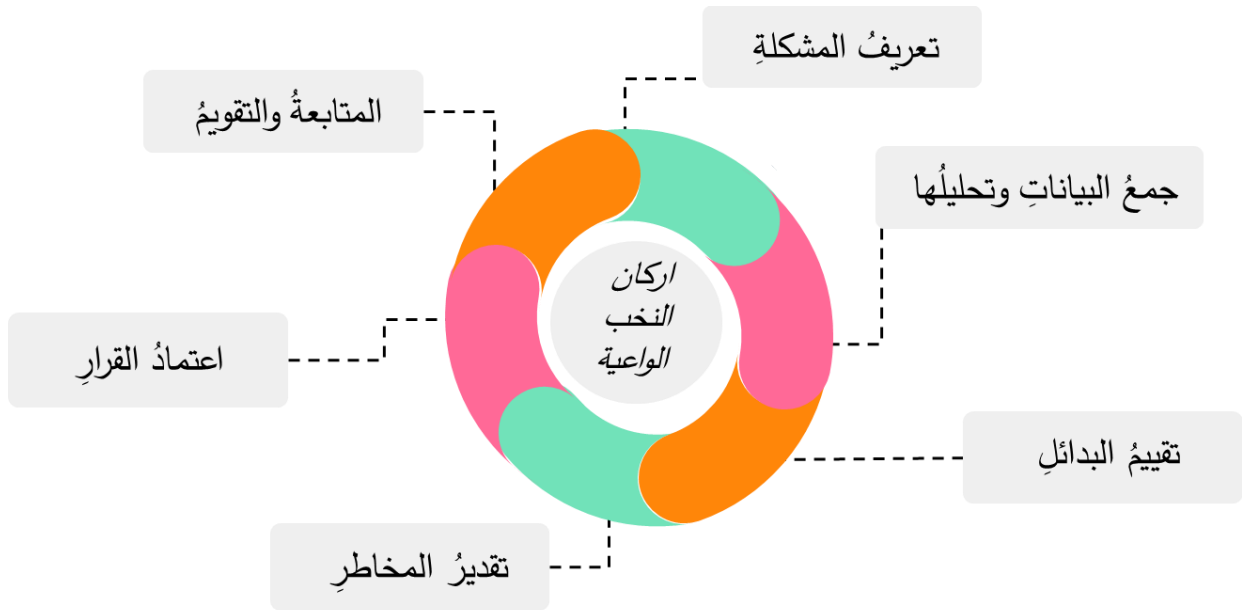


خامساً: صناعة القرار القيادي الرشيد

يُبنى القرار الحكومي الرشيدُ عبر مسارٍ منهجيٍّ متكامل:

1. تعريفُ المشكلة بدقة مع تحديد نطاقها وأسبابها.
2. جمعُ البيانات وتحليلها من مصادر موثوقة ومتعددة.
3. تقييمُ البدائل من حيث الأثر المالي والقانوني والاجتماعي.
4. تقديرُ المخاطر ووضعُ سيناريوهات الاستجابة.
5. اعتمادُ القرار وفق الصلاحيات المحددة.
6. المتابعة والتقييم لضمان تحقق النتائج المرجوة.

ويُعدُّ هذا المسار ضماناً لتقليل الأخطاء، وتعزيز الثقة المؤسسية، وتحسين جودة السياسات العامة.



شكل (5): مراحل منظومة القرار

المصدر/ المؤلف

سادساً: إدارة الفرق الحكومية وبناء القدرات

تتجُّ القيادة الحكومية عندما تُحسن اختيار فرقها، وتبني قدراتها، وتُفَعِّلَ العمل الجماعي. ويشمل ذلك:

1. اختيار القيادات الوسيطة على أساس الكفاءة والخبرة.
2. تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.
3. الاستثمار في التدريب المستمر والتأهيل المتخصص.
4. تحفيز الأداء المتميز وربط الترقية بالنتائج.



شكل (6): رباعية نجاح الفريق

المصدر/ المؤلف

سابعاً: التواصل الحكومي وبناء الثقة العامة

يُشكّل التواصل الحكومي أداةً استراتيجيةً للقيادة الرشيدة، حيث يربط القرار بالمجتمع، ويُعزّز الفهم العام للسياسات. ويقوم هذا التواصل على:

1. وضوح الرسالة واتساق الخطاب.
2. احترام حقّ المواطن في المعرفة والخدمة.
3. إدارة الأزمات إعلامياً بحكمة وشفافية.
4. الفصل بين الاتصال الحكومي والاتصال السياسي.



شكل (7): رباعية التواصل الحكومي
المصدر/المؤلف

ثامناً: القيادة في أوقات الأزمات والتحوّلات

تُختبِر القيادة السيادية في أوقات الأزمات والتحوّلات الكبرى. وفي هذه اللحظات، تتطلّب القيادة:

1. سرعة القرار مع الحفاظ على المشروعية.
2. توحيد الجهود المؤسسية وتكامل الأدوار.
3. حماية الفئات الأكثر هشاشة.
4. مراجعة السياسات وتصحيح المسار عند الضرورة.



شكل (8): أسس القيادة في الأزمات
المصدر/المؤلف

خلاصة الفصل

تؤسس فلسفة القيادة الحكومية الرشيدة لمنهج سيادي متكامل يجعل من المنصب العام أداة خدمة وبناء، ويحول السلطة إلى مسؤولية، والقرار إلى أثر، والأداء إلى قيمة مضافة للدولة والمجتمع. ويشكل هذا الفصل قاعدة معيارية للسلوك القيادي، تمهد للانتقال في الفصول اللاحقة إلى منظومات التخطيط والتنفيذ والحوكمة التفصيلية.





الفصل الثالث

منظومة التخطيط الحكومي وتحويل الرؤية إلى نتائج قابلة للقياس

أولاً: التخطيط الحكومي بوصفه أداة سيادة وقيادة

يمثلُ التخطيطُ الحكوميُ العمودَ الفقريَّ للأداءِ التنفيذيِ الرشيد، إذ يربطُ الرؤيةَ السیاديةَ بالإمكاناتِ الواقعية، ويحوّلُ التطلّعاتِ الوطنيةَ إلى مساراتِ عملٍ منظّمة ذاتِ أثرٍ ملموس. وفي هذا الإطار، يُفهمُ التخطيطُ على أنّه منظومةُ قراراتٍ متتابعةٍ تُدارُ بعقلٍ مؤسسيّ، وتُقاسُ بنتائجٍ محدّدةٍ زمنياً، وتخضعُ للمراجعةِ والتحسينِ المستمر.

ويغدو التخطيطُ في الحكومةِ الحديثةَ فعلاً قيادياً قبل أن يكون إجراءً فنياً، حيثُ يقودُ رئيسُ مجلسِ الوزراءِ الاتجاهَ العامّ، ويضبطُ الوزراءُ مساراتِ القطاعات، ضمن إطارٍ وطنيٍّ موحّدٍ يضمنُ الاتساقَ والتكامل.

ثانياً: مستوياتُ التخطيط في الدولة وتكاملها

تتكوّنُ منظومةُ التخطيطِ الحكوميِّ من أربعةِ مستوياتٍ مترابطة:

1. **المستوى الوطني السیادي**// يحدّدُ الغاياتِ العليا للدولة في الأمنِ والتنمية والحوكمة، ويترجمُ الرؤيةَ الدستوريةَ إلى أهدافٍ كليّةٍ بعيدة المدى.
2. **المستوى الحكومي العام**// يجسّدُ في البرنامجِ الحكوميِّ، حيثُ تُحدّدُ الأولوياتُ الوطنيةُ المرحلية، وتوزّعُ الأدوارُ بين الوزارات، وتُرسّمُ مساراتُ التنفيذ.
3. **المستوى القطاعي الوزاري**// تُحوّلُ فيه كلّ وزارةٍ الأولوياتِ العامةَ إلى خططٍ قطاعيةٍ واضحة الأهداف، محدّدة الموارد، قابلةٍ للمتابعة والتقييم.
4. **المستوى التنفيذي التشغيلي**// يتجسّدُ في خططِ العملِ السنوية، والمشاريع، والبرامجِ التفصيلية ذاتِ الجداولِ الزمنية والمؤشرات الكمية.

ويتحقّقُ نجاحُ التخطيطِ عندما تعملُ هذه المستوياتُ ضمنَ نسقٍ واحدٍ متناسقٍ، يُجَنّبُ الازدواجَ والتضارب، ويُعزّزُ كفاءة استخدام الموارد.



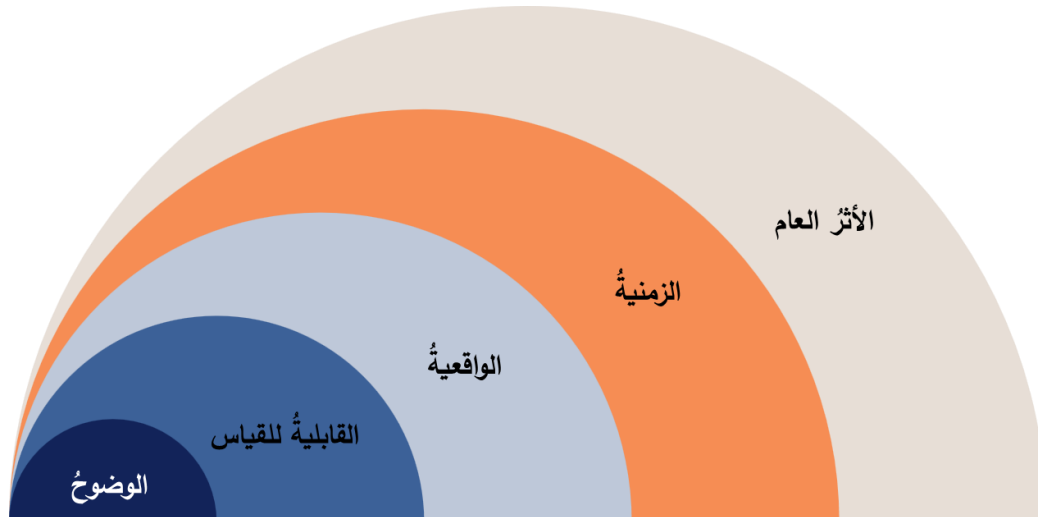
شكل (9): مستويات التخطيط في الدولة
المصدر/ المؤلف

ثالثاً: تحويل الرؤية إلى أهداف استراتيجية واضحة

تتحوّل الرؤية السيادية إلى واقع عمليّ عبر صياغة أهداف استراتيجية تتميز بالخصائص الآتية:

1. الوضوح// صياغة الهدف بلغة محدّدة غير قابلة للتأويل.
2. القابلية للقياس// ربط الهدف بمؤشرات أداء كمية أو نوعية قابلة للتحقق.
3. الواقعية// مواءمة الهدف مع القدرات المؤسسية والمالية المتاحة.
4. الزمنية// تحديد أفق زمني واضح لتحقيق الهدف.
5. الأثر العام// ارتباط الهدف بتحسين حياة المواطنين وتعزيز المصلحة الوطنية.

وتشكّل هذه الخصائص الأساس المنهجي لأيّ تخطيط رشيد يُجنّب الحكومة تضخّم الأهداف أو تشتت الجهود.



شكل (10): خصائص الهدف الاستراتيجي
المصدر/ المؤلف

رابعاً: الربطُ الإلزاميُّ بين التخطيط والموازنة

يكتسبُ التخطيطُ الحكوميُّ قيمتهُ التنفيذيةً عندما يقترنُ بالموازنة العامة اقتراناً عضوياً. فالخطةُ التي تُنقَدُ لها مواردٌ ممولَةٌ تتحوَّلُ إلى إعلانِ نوايا، بينما تُقضي الموازنةُ غيرُ المرتبطةِ بالأهدافِ إلى إنفاقٍ غير منتج.

وتقومُ آليةُ الربطِ على المبادئ التالية:

1. تخصيصُ المواردِ وفق الأولوياتِ الاستراتيجية.
 2. اعتمادُ موازناتِ البرامجِ بدلَ موازناتِ البنودِ التقليدية.
 3. ربطُ الصرفِ بتحقيقِ مؤشراتِ الأداء.
 4. مراجعةُ التخصيصاتِ عند تغيُّر الظروفِ أو تراجعِ النتائج.
- ويؤدِّي هذا الربطُ إلى تعظيمِ كفاءةِ الإنفاقِ العام، وضبطِ العجز، وتحقيقِ أثرٍ تنمويٍّ ملموس.



شكل (11): الترابط بين التخطيط والموازنة

المصدر/ المؤلف

خامساً: مؤشرات الأداء بوصفها لغة التخطيط

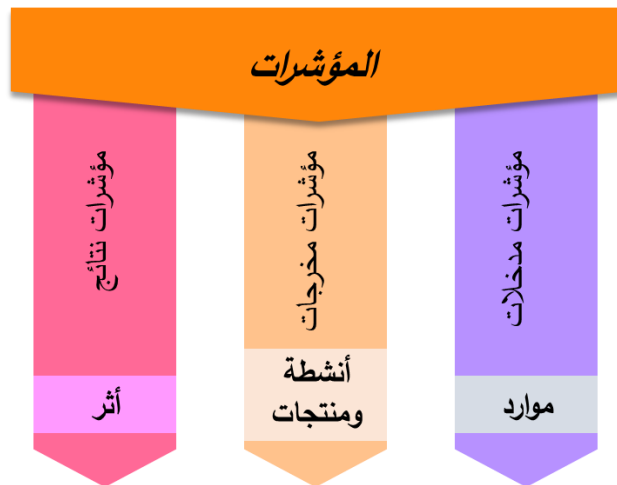
تُعَدُّ مؤشرات الأداء الأداة الرئيسة لقياس نجاح التخطيط الحكومي، وهي الجسر بين الهدف والنتيجة. ويُراعى في تصميم المؤشرات:

1. اتساق المؤشر مع الهدف الاستراتيجي.
2. بساطة القياس وسهولة التحقق.
3. توفر البيانات ودورية التحديث.
4. القدرة على المقارنة الزمنية والمكانية.

وتتنوع المؤشرات بين:

- أ. مؤشرات مدخلات (موارد).
- ب. مؤشرات مخرجات (أنشطة ومنتجات).
- ج. مؤشرات نتائج (أثر).

ويُفضَّل تركيز القيادة التنفيذية على مؤشرات النتائج، لما لها من قدرة على عكس الأثر الحقيقي للسياسات العامة.



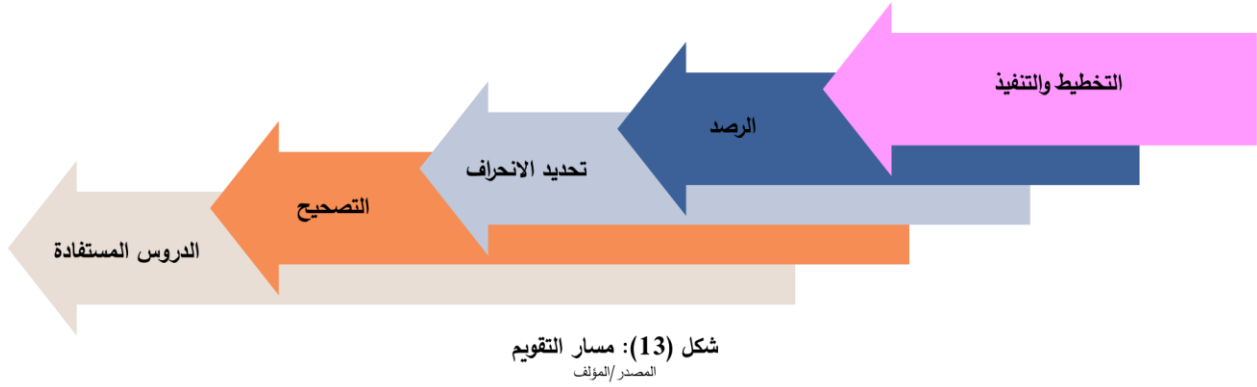
شكل (12): أهم أنواع المؤشرات
المصدر/المؤلف

سادساً: المتابعة والتقويم والتحسين المستمر

يُكتمل التخطيط الرشيدُ بدورةٍ متابعَةٍ وتقويمٍ فعّالةٍ، تضمنُ:

1. الرصدَ الدوريَّ للتقدّمِ المحقق.
2. الكشفَ المبكرَ عن التعثّرِ والانحراف.
3. اتخاذَ إجراءاتٍ تصحيحيةٍ في الوقتِ المناسب.
4. تعلّمَ الدروسِ المؤسسيةِ وتعميمَ أفضلِ الممارسات.

وتُسهمُ هذه الدورةُ في بناءِ ثقافةٍ حكوميةٍ قائمةٍ على التعلّمِ والتحسين، وتُعزّزُ القدرةَ على التكيفِ مع المتغيّرات.



سابعاً: إدارة المخاطر ضمن التخطيط الحكومي

يتطلّبُ التخطيطُ في بيئةٍ متغيرةٍ إدماجَ إدارةِ المخاطرِ ضمنَ صميمِ العمليةِ التخطيطية. وتشملُ هذه المخاطر:

1. مخاطرَ ماليةً وتمويليةً.
2. مخاطرَ قانونيةً وتنظيميةً.
3. مخاطرَ تشغيليةً ومؤسسيةً.
4. مخاطرَ اجتماعيةً وأمنيةً.

ويُعدُّ تحديدُ هذه المخاطرِ، وتقديرُ احتمالاتِها، ووضعُ خططِ الاستجابةِ لها، عنصراً أساسياً لضمانِ استمراريةِ التنفيذِ وتحقيقِ الأهداف.



شكل (14): المنظور الشامل لأبرز المخاطر
المصدر/المؤلف

ثامناً: دور القيادة التنفيذية في إنجاح التخطيط

يتحمل رئيس مجلس الوزراء والوزراء مسؤولية مباشرة في إنجاح منظومة التخطيط عبر: وعند ممارسة هذا الدور بوعي ومسؤولية، يتحول التخطيط من وثيقة مكتوبة إلى ممارسة يومية تُوجّه العمل الحكومي نحو الإنجاز المستدام.

خلاصة الفصل

تُشكّل منظومة التخطيط الحكومي الركيزة التي تُترجم الرؤية السيادية إلى نتائج قابلة للقياس والمساءلة. وعبر التكامل بين الرؤية، والبرامج، والموازنات، والمؤشرات، والمتابعة، يتعرّز الأداء التنفيذي، وتتحقّق التنمية المستدامة، وترسخ الثقة بين الدولة والمجتمع.



الفصل الرابع

إدارة القرار الحكومي وصناعته الرشيدة

أولاً: القرار الحكومي بوصفه أداة سيادة وتأثير

يُعَدُّ القرار الحكومي التعبير الأعلى عن الإرادة التنفيذية للدولة، والأداة التي تتحوَّل عبرها الرؤية والسياسات إلى أفعال ملموسة تؤثر مباشرة في حياة المواطنين، واستقرار المؤسسات، واتجاهات التنمية. وتتبع أهمية القرار من كونه فعلاً سيادياً يترتب عليه أثر قانوني ومالي واجتماعي متداخل، ويُحاسب عليه صانعه أمام الدستور والبرلمان والرأي العام.

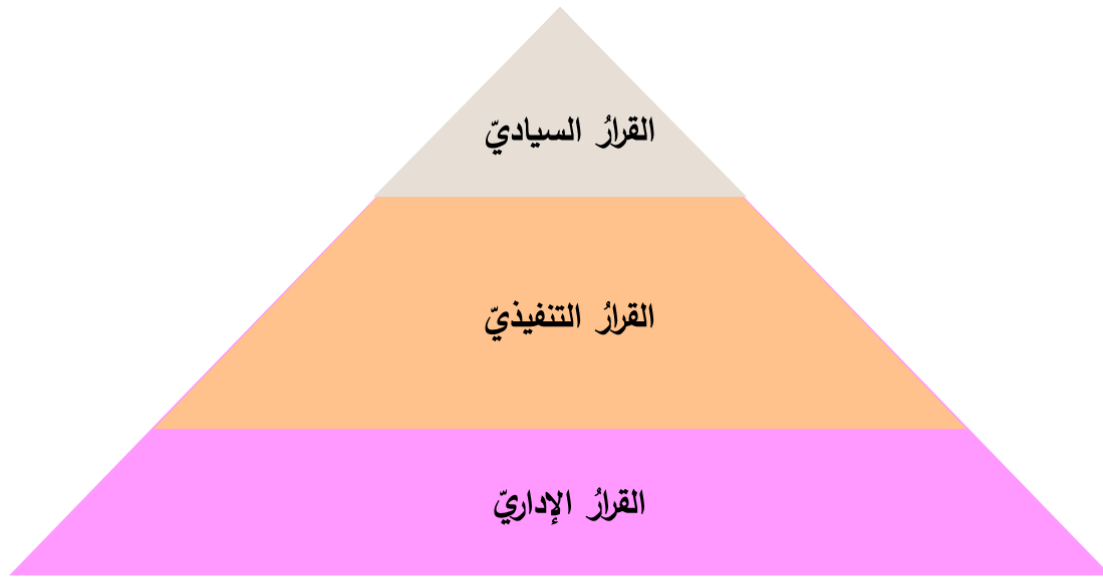
وتغدو إدارة القرار الرشيد وظيفة قيادية عليا، تتطلب وعياً بالسياق الوطني، ودقة في التقدير، وانضباطاً في الإجراء، وحكمة في الموازنة بين المصالح المتعددة.

ثانياً: أنواع القرارات الحكومية وتمييزها الوظيفي

تتنوع القرارات الحكومية بحسب طبيعتها ومستواها، ويُعدُّ التمييز بينها شرطاً أساسياً لصحة المسار التنفيذي:

1. القرار السيادي// يتعلق بالاتجاهات الكبرى للدولة، والأمن الوطني، والسياسات العامة الشاملة، ويصدر عادةً عن مجلس الوزراء أو رئيس مجلس الوزراء ضمن الصلاحيات الدستورية.
2. القرار التنفيذي// يُترجم السياسة العامة إلى إجراءات وخطط وبرامج، ويتخذ على مستوى رئاسة الحكومة أو الوزارة المختصة.
3. القرار الإداري// يُعالج شؤون التنظيم الداخلي، والموارد البشرية، والتشغيل اليومي، ويصدر عن الوزير أو القيادات المفوضة.

ويؤدي الخلط بين هذه الأنواع إلى ارتباك مؤسسي، وتداخل صلاحيات، وتعطيل المساءلة.



شكل (15): أنواع القرارات الحكومية وتمييزها الوظيفي
المصدر/ المؤلف

ثالثاً: الأسس الحاكمة لصناعة القرار الرشيد

تقوم صناعة القرار الحكومي الرشيد على مجموعة أسس مترابطة:

1. المشروعية// انسجام القرار مع الدستور والقوانين النافذة.
2. الضرورة// ارتباط القرار بحاجة عامة حقيقية أو معالجة خلل قائم.
3. التناسب// موازنة القرار بين حجم التدخل والأثر المتوقع.
4. المصلحة العامة// تقديم الصالح الوطني على أي اعتبارات أخرى.
5. القابلية للتنفيذ// توافر الموارد والقدرات اللازمة للتطبيق.

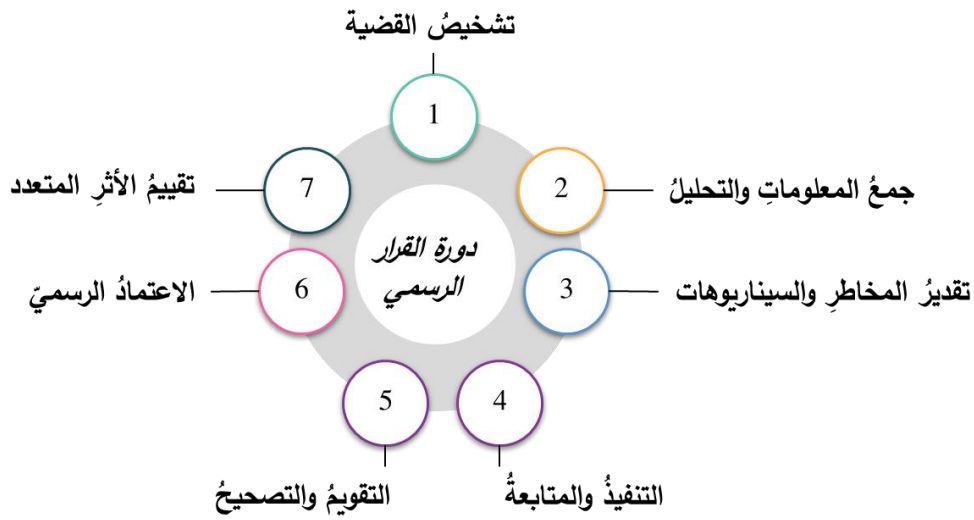
وتشكل هذه الأسس معياراً ثابتاً يُقاس به كل قرار قبل اعتماده.

رابعاً: دورة صناعة القرار الحكومي

تمر صناعة القرار الحكومي الرشيد بدورة منهجية متكاملة تتكوّن من المراحل الآتية:

1. تشخيص القضية// تحديد المشكلة أو الفرصة بدقة، مع فهم أسبابها وسياقها وتأثيراتها المحتملة.

2. جمع المعلومات والتحليل // الاستناد إلى بيانات موثوقة، وتقارير فنية، وآراء خبراء، مع تحليل البدائل المتاحة.
3. تقييم الأثر المتعدد // دراسة الأثر القانوني، والمالي، والاجتماعي، والأمني، والمؤسسي لكل بديل.
4. تقدير المخاطر والسيناريوهات // استشراف المخاطر المحتملة، ووضع سيناريوهات الاستجابة والتخفيف.
5. الاعتماد الرسمي // اتخاذ القرار ضمن الإطار المؤسسي الصحيح، وتوثيقه وفق الأصول.
6. التنفيذ والمتابعة // تحويل القرار إلى خطة تنفيذ، مع تحديد المسؤوليات والجدول الزمنية.
7. التقييم والتصحيح // قياس النتائج، واستخلاص الدروس، وإدخال التحسينات عند الحاجة.



شكل (16): دورة القرار الرسمي
المصدر / المؤلف

خامساً: دور رئيس مجلس الوزراء في توجيه القرار

يتحمل رئيس مجلس الوزراء مسؤولية محورية في إدارة القرار الحكومي عبر:

1. توحيد الاتجاهات بين الوزارات ومنع التناقض في السياسات.
2. ضمان اتساق القرارات مع البرنامج الحكومي والأولويات الوطنية.
3. إدارة القرارات العابرة للقطاعات التي تتطلب تنسيقاً عالياً.
4. توفير الغطاء المؤسسي للقرارات الإصلاحية ذات الأثر العميق.

ويمثّل هذا الدور صمّام أمانٍ للأداء التنفيذي، ويعزّز الثقةً بقدرّة الدولة على الحسم الرشيد.

سادساً: دور الوزير في صناعة القرار القطاعي

يقود الوزير عملية صناعة القرار ضمن قطاعه، ويضطلع بالمهام الآتية:

1. اقتراح السياسات القطاعية المتوافقة مع التوجّه الحكومي العام.
2. ضمان جاهزية الوزارة لتنفيذ القرار من حيث الموارد والقدرات.
3. إشراك القيادات الوسيطة والخبرات الفنية في التحليل والتخطيط.
4. تحمّل مسؤولية النتائج أمام رئيس الحكومة والبرلمان.

ويُسهم هذا الدور في تعزيز الاحتراف، وتقليل القرارات الارتجالية.

سابعاً: إدارة التعقيد وتعدّد الأطراف

تتسم القرارات الحكومية الحديثة بتعدّد الأطراف المعنية، وتداخل المصالح، وتعقيد الآثار. وتقتضي الإدارة الرشيدة للقرار:

1. تحديد أصحاب المصلحة بدقة.
2. بناء قنوات تشاورٍ فعّالة مع الجهات ذات الصلة.
3. إدارة التوقعات المجتمعية والإعلامية بحكمة.
4. الحفاظ على وحدة الخطاب الحكومي.

ثامناً: التوثيق والشفافية في القرار الحكومي

يُعَدُّ توثيق القرار الحكومي شرطاً أساسياً للشفافية والمساءلة، ويشمل:

1. تسجيل حيثيات القرار وأسبابه.
2. حفظ الدراسات والبيانات التي استند إليها.
3. تحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة.

ويُسهم ذلك في تعزيز الثقة المؤسسية، وحماية صانع القرار، وتمكين التعلم المؤسسي.

تاسعاً: أخطاء شائعة في صناعة القرار وكيفية تلافيها

من أبرز الأخطاء التي تواجه الحكومات:

1. التسرع في اتخاذ القرار دون تحليل كافٍ.
 2. تضخيم الاعتبارات الآنية على حساب الأثر طويل الأمد.
 3. ضعف التنسيق بين الجهات المعنية.
 4. غياب المتابعة بعد صدور القرار.
- وتقادي هذه الأخطاء يتحقق بالالتزام بالدورة المنهجية، وتعزيز ثقافة التحليل والمساءلة.



شكل (17): أبرز الأخطاء في صناعة القرار
المصدر/المؤلف

خلاصة الفصل

تُعَدُّ إدارة القرار الحكومي وصناعتُهُ الرشيدهُ حجرَ الزاوية في نجاح الأداء التنفيذي. وعبر اعتماد منهجٍ مؤسسيٍّ واضحٍ، قائمٍ على المشروعات، والتحليل، والتنسيق، والمتابعة، تتحوَّل القرارات إلى أدواتٍ استقرارٍ وتنمية، وترسخُ ثقة المجتمع بقدرة الدولة على القيادة الحكيمة والفاعلة.



الفصل الخامس

التنفيذ وإدارة الأداء الحكومي وقياس الأثر

أولاً: التنفيذ بوصفه لحظة الحقيقة في العمل الحكومي

يمثل التنفيذ المرحلة التي تُختبَر فيها صدقية السياسات، وجدوى القرارات، وكفاءة القيادة التنفيذية. ففي هذه المرحلة، تنتقل الدولة من عالم التخطيط والقرارات إلى ميدان الواقع، حيث تتقاطع الموارد، والمؤسسات، والبشر، والزمن، والتوقعات المجتمعية.

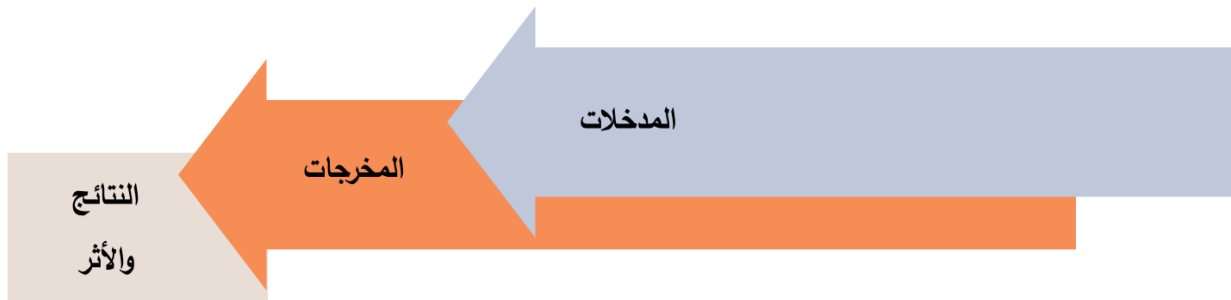
ويُدار التنفيذ الحكومي الرشيد بمنطق المنظومة المتكاملة، حيث تتحد الأهداف، وتُسَقِّق الجهود، وتُراقب النتائج بصورة مستمرة، بما يضمن تحويل الخطط إلى منافع عامة محسوسة.

ثانياً: منطق التنفيذ القائم على النتائج

تتجاوز الإدارة الحديثة للأداء الحكومي الاكتفاء بقياس النشاطات والإجراءات، وتنتج نحو قياس النتائج والأثر. ويقوم هذا المنطق على ثلاث طبقات مترابطة:

1. المدخلات// وتشمل الموارد المالية، والبشرية، والتقنية التي تُخصَّص لتنفيذ السياسات والبرامج.
2. المخرجات// وتمثل ما يُنجز فعلياً من مشاريع، وخدمات، ومنتجات حكومية خلال فترة زمنية محددة.
3. النتائج والأثر// وتعكس التغير الحقيقي في واقع المواطنين، وجودة الحياة، وكفاءة الاقتصاد، ومستوى الثقة بالدولة.

ويُعَدُّ التركيز على الطبقة الثالثة معياراً ناضجاً للحكم على نجاح الأداء التنفيذي.



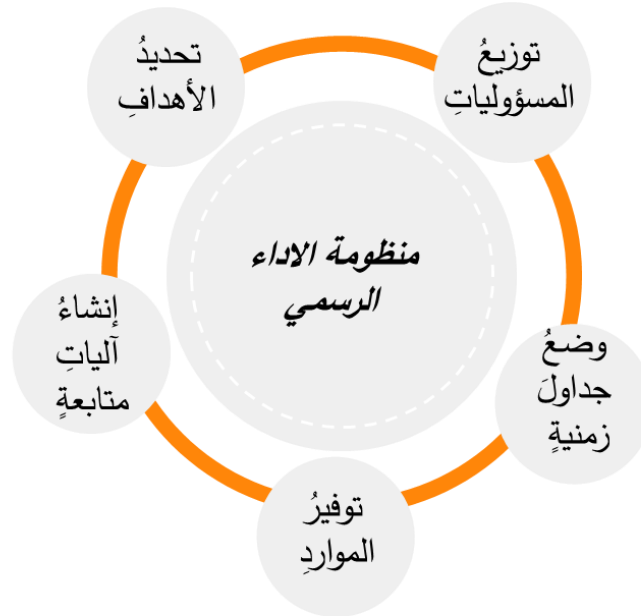
شكل (18): التنفيذ القائم على النتائج
المصدر/المؤلف

ثالثاً: منظومة إدارة الأداء الحكومي

تُدار منظومة الأداء الحكومي عبر إطار مؤسسي يتكوّن من العناصر الآتية:

1. تحديد الأهداف التنفيذية الواضحة المرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية.
2. توزيع المسؤوليات بدقة بين الوزارات والجهات المنفّذة.
3. وضع جداول زمنية واقعية لكل برنامج ومشروع.
4. توفير الموارد اللازمة وفق الأولويات المعتمدة.
5. إنشاء آليات متابعة دورية لرصد التقدم والانحراف.

ويتحقّق نضج هذه المنظومة عندما تُدار بوصفها عملية مستمرة، تُراجع وتُحسّن بصورة متواصلة.



شكل (19): منظومة الاداء الرسمي

المصدر/المؤلف

رابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية أداة القياس والمساءلة

تُشكّل مؤشرات الأداء الرئيسية اللغة المشتركة بين القيادة التنفيذية والإدارة والرقابة. ويُراعى في تصميم هذه المؤشرات ما يأتي:

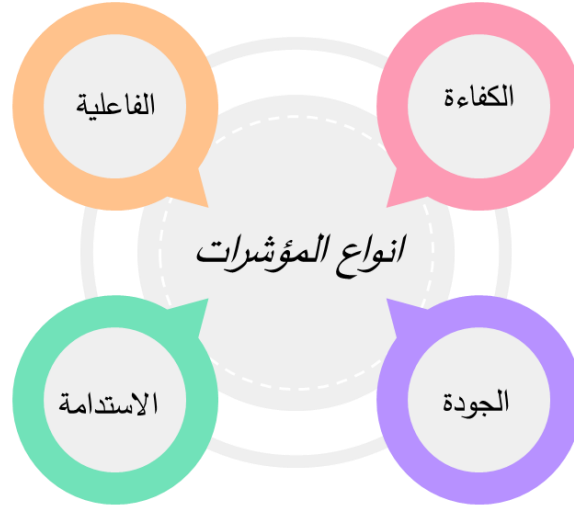
1. ارتباط المؤشر بهدف حكومي محدد.
2. وضوح طريقة القياس وسهولة التحقق.

3. إمكانُ المقارنةِ الزمنيةِ والمكانية.

4. قدرةُ المؤشرِ على عكسِ الأثرِ الحقيقيِّ.

وتنقسمُ المؤشراتُ إلى فئاتٍ عمليةٍ، منها:

- أ. مؤشراتُ الكفاءة (تكلفةُ الخدمة، زمنُ الإنجاز).
- ب. مؤشراتُ الفاعلية (تحقيقُ الهدف، جودةُ النتيجة).
- ج. مؤشراتُ الجودة (رضا المستفيدين، الالتزامُ بالمعايير).
- د. مؤشراتُ الاستدامة (استمراريةُ الأثر، كفاءةُ التشغيل).



شكل (20): أنواع المؤشرات
المصدر/المؤلف

خامساً: دورُ رئيسِ مجلسِ الوزراءِ في إدارةِ الأداء

يضطلعُ رئيسُ مجلسِ الوزراءِ بدورٍ محوريٍّ في توجيهِ الأداءِ الحكوميِّ عبر:

1. تحديدِ الأولوياتِ التنفيذيةِ الوطنية.
2. متابعةِ التقدّمِ العامِّ للبرامجِ الاستراتيجية.
3. معالجةِ التعثّرِ المؤسسيِّ عبر قراراتٍ تصحيحية.
4. تعزيزِ ثقافةِ النتائجِ والمساءلةِ داخلَ مجلسِ الوزراء.

ويمكّنُ هذا الدورُ القيادةَ العليا من الحفاظِ على وحدةِ الأداء، وتقاديِ التنشّطِ بين القطاعات.

سادساً: دور الوزير في قيادة التنفيذ القطاعي

يقود الوزير عملية التنفيذ داخل قطاعه، ويقع على عاتقه:

1. تحويل الخطط القطاعية إلى برامج تشغيلية واضحة.
2. إدارة الموارد بكفاءة وعدالة.
3. متابعة القيادات الوسيطة ومحاسبتها على النتائج.
4. رفع تقارير أداء دقيقة إلى رئاسة الحكومة.

وتُقاس فعالية الوزير بقدرته على تحقيق نتائج مستدامة ضمن الموارد المتاحة.

سابعاً: المتابعة الدورية والتقارير التنفيذية

تعتمد الإدارة الرشيدة للأداء على نظام تقارير دورية يوفر صورة دقيقة عن الواقع التنفيذي. وتشمل هذه التقارير:

1. تقارير شهرية عن التقدم التشغيلي.
2. تقارير فصلية عن مؤشرات الأداء الرئيسة.
3. تقارير سنوية عن النتائج والأثر.

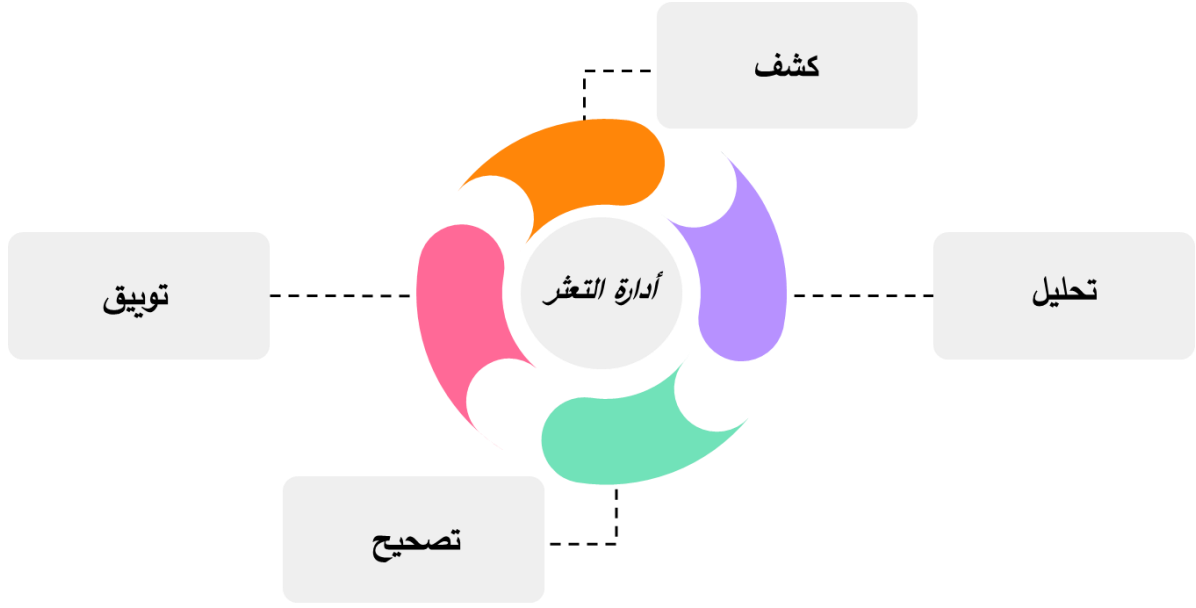
وتُسهم هذه التقارير في دعم القرار القيادي، وتعزيز الشفافية، وتمكين الرقابة الفاعلة.

ثامناً: إدارة التعثر والتصحيح المبكر

يواجه التنفيذ الحكومي تحديات متغيرة، ويُعد التعثر جزءاً طبيعياً من العمل العام. وتتمثل الإدارة الرشيدة للتعثر في:

1. الكشف المبكر عن الانحراف عن الخطة.
2. تحليل أسباب التعثر المؤسسية أو المالية أو البشرية.
3. اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة في الوقت الملائم.
4. توثيق الدروس المستفادة وتعميمها.

ويؤدي هذا النهج إلى تعزيز القدرة المؤسسية على التعلم والتحسين.



شكل (21): أدارة التعثر
المصدر/ المؤلف

تاسعاً: قياسُ الأثرِ المجتمعي للأداء الحكومي

يتجاوزُ قياسُ الأثرِ المجتمعيّ حدودَ المؤسسة ليشملَ المجتمعَ بأكمله، ويعتمدُ على مؤشراتٍ مثل:

1. تحسّن جودة الخدمات العامة.
2. ارتفاع مستوى الرضا المجتمعي.
3. تقليص الفجوات الاجتماعية والمكانية.
4. تعزيز الثقة بين الدولة والمواطنين.

ويُعدُّ هذا القياسُ المؤشرَ النهائيّ لنجاح السياسات العامة، ويُغذي عملية التخطيط المستقبلي.

عاشراً: التحسينُ المستمرُّ وبناء ثقافة الأداء

تتحقق استدامة الأداء الحكومي عندما تتجذّر ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات. وتشمل هذه الثقافة:

1. تشجيع المبادرات التطويرية والابتكار.
2. مكافأة الأداء المتميز.
3. الاستثمار في التدريب وبناء القدرات.
4. اعتماد التعلم المؤسسي من التجارب السابقة.

وعبر هذه الثقافة، يتحوّل الأداء الحكومي إلى مسارٍ متنامٍ من الجودة والفاعلية.

خلاصة الفصل

يُشكّل التنفيذ وإدارة الأداء وقياس الأثر الحلقة الحاسمة في سلسلة العمل الحكومي. وعندما تُدار هذه الحلقة بمنهج مؤسسي قائم على النتائج، والمؤشرات، والمتابعة، والتحسين المستمر، تتعزّز قدرته الدولة على تحقيق أهدافها، وترسخ ثقة المجتمع بمؤسساتها، ويغدو الحكم الرشيد ممارسةً يومية ذات أثر مستدام.

الفصل السادس

الحوكمة والنزاهة والامتثال في العمل الحكومي (GRC)

أولاً: الحوكمة بوصفها إطار ضبط للأداء التنفيذي

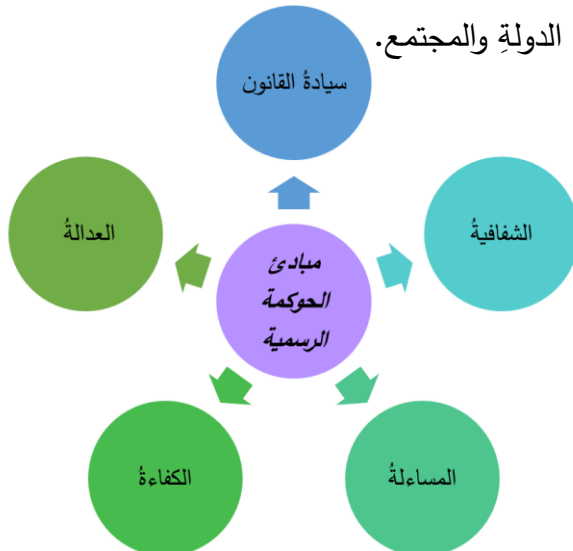
تُعبّر الحوكمة في الدولة الحديثة عن منظومة قواعد وإجراءات وعلاقات تُنظّم كيفية ممارسة السلطة التنفيذية لصلاحياتها، وتضمن توجيه الموارد نحو الأهداف العامة بكفاءة وعدالة واستدامة. وتتبع أهمية الحوكمة من قدرتها على تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وبين المرونة والانضباط، وبين السرعة والدقة. وتتحقّق الحوكمة الرشيدة عندما تتكامل ثلاثة أبعاد: وضوح الصلاحيات، شفافية الإجراءات، ومساءلة النتائج. وبهذا التكامل، يغدو الأداء التنفيذي محكوماً بقواعد معلومة، قابلة للتتبع والتقييم.

ثانياً: المبادئ الحاكمة للحوكمة الحكومية الرشيدة

ترتكز الحوكمة الحكومية على مبادئ عملية تُشكّل معياراً دائماً لتقييم السلوك المؤسسي:

1. سيادة القانون // خضوع جميع القرارات والإجراءات للأطر الدستورية والتشريعية.
2. الشفافية // إتاحة المعلومات ذات الصلة بالأداء والإنفاق والقرارات وفق الأصول المعتمدة.
3. المساءلة // تحديد المسؤوليات بوضوح، وربط السلطة بالنتائج المتحققة.
4. الكفاءة // تعظيم الأثر العام من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.
5. العدالة // ضمان تكافؤ الفرص، ومنع التمييز في تقديم الخدمات واتخاذ القرارات.

وتعمل هذه المبادئ معاً على بناء ثقة مستدامة بين الدولة والمجتمع.



شكل (22): مبادئ الحوكمة الرسمية
المصدر/ المؤلف

ثالثاً: النزاهة المؤسسية أساس الثقة العامة

تُمثِّل النزاهة المؤسسية حجرَ الزاوية في نجاحِ الحوكمة، إذ تحمي المالَ العام، وتمنعُ إساءة استخدام السلطة، وتُعزِّزُ العدالة في توزيع الموارد. وتتجسَّد النزاهة في ممارساتٍ عملية تشمل:

1. الفصل الواضح بين المصلحة العامة والمصالح الخاصة.
2. الإفصاح عن المصالح المحتملة، وإدارة حالات التعارض بشفافية.
3. الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي، وتطبيق الانضباط بصورة عادلة.
4. حماية المبلغين، وتشجيع الإبلاغ المسؤول عن المخالفات.

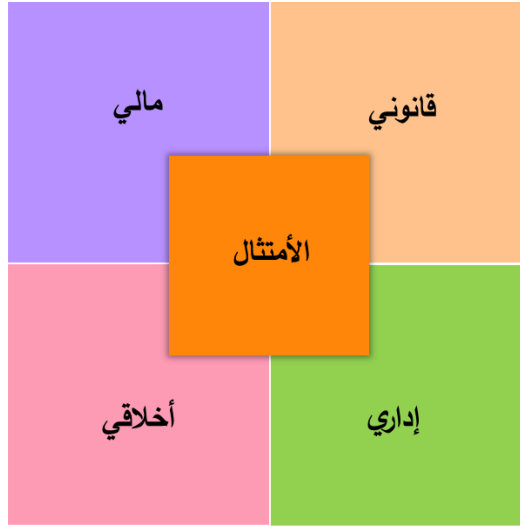
وتُقاس النزاهة بمستوى الوقاية قبل مستوى المعالجة، وبقدرة المؤسسة على تقليل فرص الانحراف من الأساس.

رابعاً: الامتثال بوصفه ممارسةً يوميةً

يُشيرُ الامتثال إلى التزام المؤسسات الحكومية بتطبيق القوانين والتعليمات والأنظمة والسياسات المعتمدة في كلِّ مراحل العمل. ويتحوَّل الامتثال إلى قيمة مؤسسية عندما يُمارَس بوصفه جزءاً من الأداء اليومي، ويشمل:

1. امتثالاً قانونياً يضمنُ صحة القرارات والإجراءات.
2. امتثالاً مالياً يضبطُ الصرفَ والعقودَ والمشتريات.
3. امتثالاً إدارياً ينظِّمُ الموارد البشرية والتشغيل.
4. امتثالاً أخلاقياً يعكسُ قيمَ الخدمة العامة.

ويُسهمُ الامتثالُ الراسخُ في تقليل المخاطر القانونية والمالية، وحماية صانع القرار والمؤسسة.



شكل (23): أنواع الامتثال الرسمي
المصدر/المؤلف

خامساً: منظومة الرقابة والتدقيق الداخلي

تُشكّل الرقابة الداخلية خطّ الدفاع الأول عن النزاهة والامتثال، وتعمل على كشف الانحرافات مبكراً، وتصحيح المسار قبل تفاقم الأثر. وتقوم منظومة الرقابة الفاعلة على:

1. استقلالية وحدات التدقيق الداخلي.
2. وضوح منهجيات الفحص والتقييم.
3. الربط بين نتائج التدقيق والإجراءات التصحيحية.
4. متابعة تنفيذ التوصيات ضمن جداول زمنية محددة.

وتُسهم هذه المنظومة في رفع جودة القرار، وتعزيز الثقة بالمؤسسة.

سادساً: إدارة المال العام والعقود

يُعَدّ المال العام مورداً سيادياً، وتُقاس كفاءة الحكومة بقدرتها على إدارته بأعلى درجات النزاهة والكفاءة. وتشمل الحوكمة المالية:

1. إعداد موازنات مرتبطة بالأهداف والنتائج.
2. تطبيق إجراءات تعاقد شفافة وعادلة.
3. توثيق مراحل الصرف والالتزام المالي.
4. مراقبة الأداء المالي عبر مؤشرات كلفة وأثر.

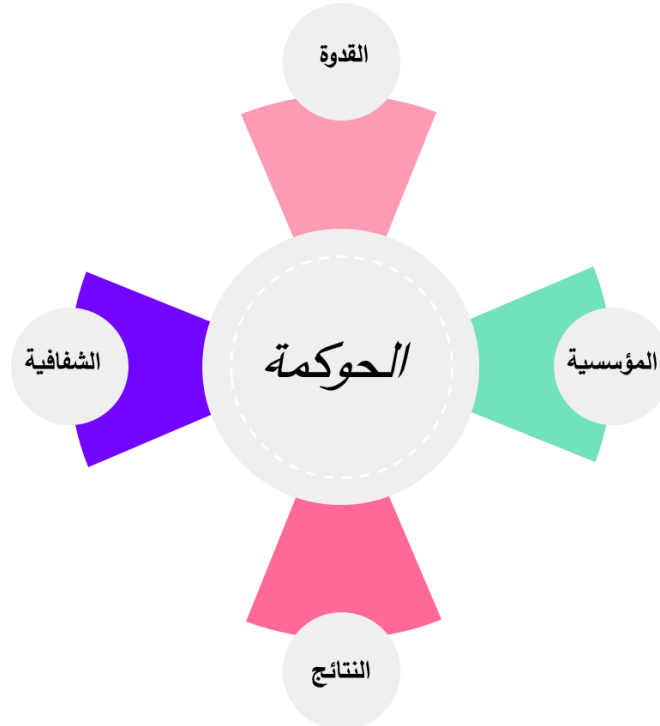
ويؤدي ذلك إلى تقليل الهدر، وتحسين كفاءة الإنفاق، وتعظيم القيمة العامة.

سابعاً: دور القيادة التنفيذية في ترسيخ الحوكمة

يتحمل رئيس مجلس الوزراء والوزراء مسؤولية مباشرة في ترسيخ ثقافة الحوكمة عبر:

1. إرساء القدوة في السلوك والنزاهة.
2. دعم الأطر المؤسسية للرقابة والتدقيق.
3. تعزيز الشفافية في القرارات والسياسات.
4. ربط التقييم الوظيفي بالالتزام والنتائج.

وعندما تُمارس القيادة هذا الدور بوعي، تتحول الحوكمة من تعليمات مكتوبة إلى ممارسة مؤسسية حيّة.



شكل (24): مرتكزات تطبيق الحوكمة
المصدر/ المؤلف

ثامناً: إدارة المخاطر والامتثال الاستباقي

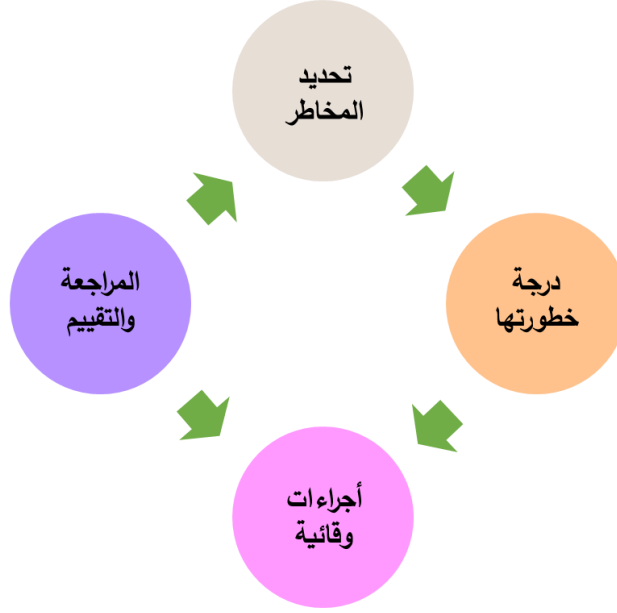
تُسهّم إدارة المخاطر في تعزيز الحوكمة عبر الانتقال من معالجة المخالفات بعد وقوعها إلى منعها قبل حدوثها. ويشمل ذلك:

1. تحديد المخاطر المحتملة في السياسات والعمليات.
2. تقييم احتمالاتها وآثارها.

3. وضع ضوابط وقائية للحد من تأثيرها.

4. مراجعة الضوابط بصورة دورية.

ويعزز هذا النهج قدرة الحكومة على العمل بثقة واستقرار.



شكل (25): دورة ادارة المخاطر
المصدر/المؤلف

تاسعاً: الشفافية وبناء الثقة المجتمعية

تُسهم الشفافية في تعزيز الثقة بين الدولة والمواطنين، وتتحقق عبر:

1. نشر المعلومات الأساسية عن الأداء والإنفاق.

2. توضيح أسباب القرارات الكبرى وأهدافها.

3. تمكين المواطنين من تقديم الملاحظات والشكاوى.

4. الاستجابة المؤسسية للتغذية الراجعة.

ويُعَدُّ هذا التفاعل الإيجابي مؤشراً على نضج الحوكمة وفعاليتها.

عاشراً: مؤشرات قياس الحوكمة والنزاهة والامتثال

لقياس تقدّم الحوكمة، تعتمد القيادة التنفيذية على مؤشرات عملية، منها:

1. نسبة الالتزام بالتعليمات والإجراءات المعتمدة.

2. عدد المخالفات المكتشفة ومعدلات تكرارها.

3. زمنُ معالجة الملاحظات الرقابية.

4. مستوى الإفصاح عن المعلومات الأساسية.

5. نتائج استطلاعات الثقة المؤسسية.

وتُسهّم هذه المؤشرات في توجيه التحسين المستمر وتعزيز المساءلة.



شكل (26): قياس GRC

المصدر/المؤلف

خلاصة الفصل

تُشكّل الحوكمة والنزاهة والامتثال الأساس الذي يستند إليه الأداء الحكومي الرشيد، وتُمثّل الدرع الوقائي للدولة في مواجهة الانحراف والهدر وسوء الاستخدام. وعندما تُدار هذه المنظومة برؤية واضحة، وقيادة ملتزمة، وآليات فعّالة، يتحقّق الاستقرار المؤسسي، وتتكبّس الثقة العامة، وتغدو الدولة أكثر قدرة على تحقيق التنمية المستدامة.



الفصل السابع

إدارة المخاطر والأزمات في العمل الحكومي

أولاً: المخاطر والأزمات بوصفها اختباراً لنضج الدولة

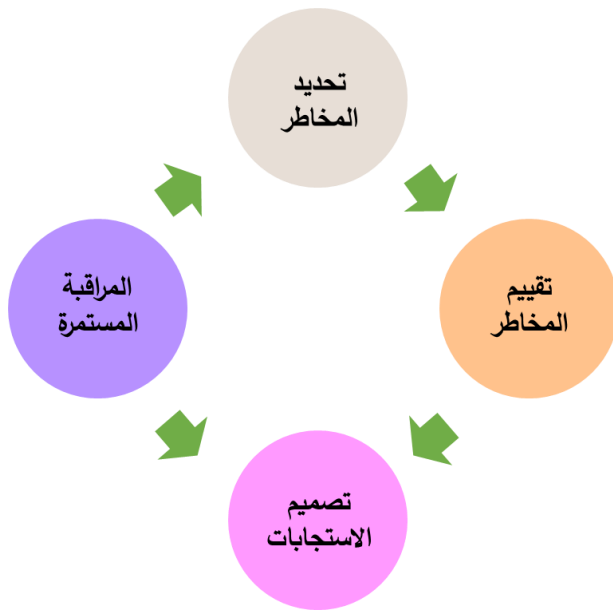
تواجه الدولة الحديثة طيفاً واسعاً من المخاطر المتغيرة، تتداخل فيها العوامل السياسية والاقتصادية والأمنية والاجتماعية والتقنية والبيئية. وتتحوّل هذه المخاطر، عند تفاعلها مع ضعف الاستعداد أو بطء الاستجابة، إلى أزمات تُربك الأداء العام، وتهدّد الثقة المؤسسية، وتستنزف الموارد. ومن هنا، تتجلى إدارة المخاطر والأزمات بوصفها وظيفة سيادية تُقاس بقدرتها على الاستباق، والاحتواء، واستعادة التوازن.

ثانياً: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر الحكومية

تُعرّف المخاطر الحكومية باعتبارها احتمالات ذات أثر سلبي محتمل على تحقيق الأهداف العامة. ويقوم التعامل الرشيد معها على دورة متكاملة تشمل:

1. تحديد المخاطر عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. تقييم المخاطر وفق احتمال الحدوث وحجم الأثر.
3. تصميم الاستجابات الوقائية والتخفيفية.
4. المراقبة المستمرة لمؤشرات الإنذار المبكر.

ويُسهم هذا الإطار في تحويل إدارة المخاطر من ردود أفعال متأخرة إلى ممارسة مؤسسية واعية.



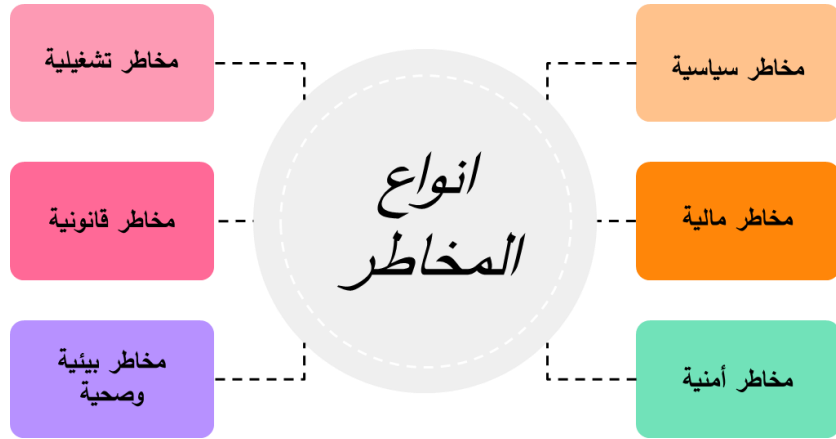
شكل (27): دورة حوكمة المخاطر
المصدر/المؤلف

ثالثاً: تصنيف المخاطر في العمل الحكومي

تتوزع المخاطر التي تواجه الحكومات على فئات رئيسية، لكلٍ منها أدوات إدارة متخصصة:

1. مخاطر سياسية// تغيّر السياقات الداخلية والخارجية، والتوترات المجتمعية، والضغط الإقليمي.
2. مخاطر مالية// تقلب الإيرادات، ضعف الانضباط المالي، الاختلالات في الموازنات.
3. مخاطر أمنية// الإرهاب، الجريمة المنظمة، الحدود، الأمن السيبراني.
4. مخاطر تشغيلية// قصور الإجراءات، ضعف الكفاءات، أعطال البنى التحتية.
5. مخاطر قانونية// الطعون القضائية، تعارض القرارات، ضعف الامتثال.
6. مخاطر بيئية وصحية// الكوارث الطبيعية، الأوبئة، تغيّر المناخ.

ويُنسج هذا التصنيف توجيه الموارد نحو أكثر المخاطر تأثيراً على المصلحة العامة.



شكل (28): أنواع المخاطر
المصدر/المؤلف

رابعاً: مصفوفة المخاطر الحكومية وأهميتها

تعد مصفوفة المخاطر أداة مركزية لتوحيد الفهم داخل الحكومة، حيث ترتب المخاطر وفق بُعدين متكاملين: احتمال الحدوث وحجم الأثر. وتستخدم هذه المصفوفة من أجل:

1. تحديد الأولويات في المعالجة.
2. توزيع المسؤوليات بين الجهات المعنية.
3. تخصيص الموارد الوقائية.
4. متابعة التغيّر في مستوى الخطر عبر الزمن.

وعندما تُحدَّث المصفوفة دورياً، تُصبح أداة إنذارٍ مبكرٍ تدعمُ القرارَ القيادي.

خامساً: الاستعدادُ المؤسسي وإدارةُ الجاهزية

تتطلبُ إدارةُ المخاطرِ بناءَ جاهزيةٍ مؤسسيةٍ تسبقُ وقوعَ الأزمات، وتشملُ:

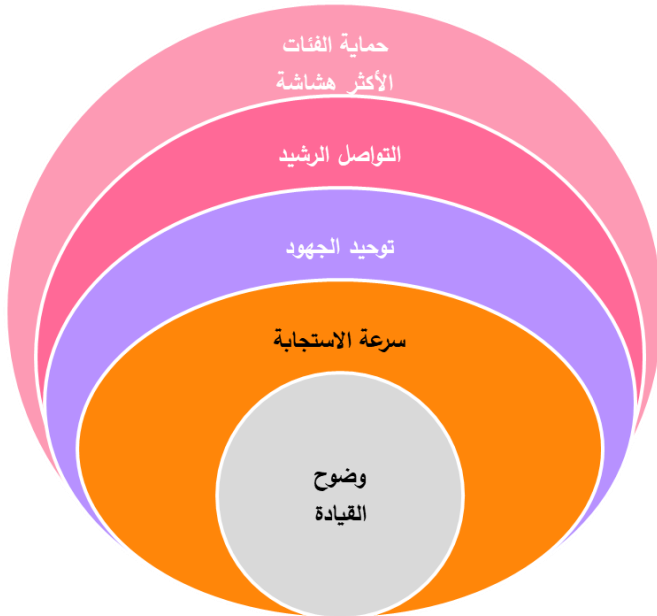
1. خططُ استجابةٍ معتمدةٍ لكلِّ نوعٍ من المخاطر.
 2. فرقَ عملٍ مُدربةٍ على إدارة الطوارئ.
 3. قنواتِ اتصالٍ واضحةٍ بين المركزِ والقطاعاتِ والمحافظة.
 4. تدريباتٍ وتمارينَ محاكاةٍ دورية.
- ويُسهمُ هذا الاستعدادُ في تقليلِ زمنِ الاستجابة، والحدِّ من الخسائرِ البشرية والمادية.

سادساً: إدارةُ الأزمات عند وقوعها

عندَ تحوُّلِ الخطرِ إلى أزمة، تنتقلُ القيادةُ التنفيذيةُ إلى نمطٍ إدارةٍ استثنائيٍّ يقومُ على:

1. وضوحُ القيادة// تحديدُ مركزِ القرارِ والمسؤولياتِ بدقة.
2. سرعةُ الاستجابة// اتخاذُ قراراتٍ مدروسةٍ ضمنِ أطرِ الصلاحيات.
3. توحيدُ الجهود// تنسيقُ عملِ الوزاراتِ والهيئاتِ والأجهزة المعنية.
4. التواصلُ الرشيد// إدارةُ الرسائلِ الإعلامية والمجتمعية بحكمةٍ وشفافية.
5. حمايةُ الفئاتِ الأكثرَ هشاشة// توجيهُ المواردِ نحو تقليلِ الأثرِ الاجتماعي.

ويُعَدُّ هذا النمطُ اختباراً مباشراً لفاعلية القيادة والسياساتِ المسبقة.



شكل (29): نمط الاستجابة للأزمات

المصدر/المؤلف

سابعاً: دور رئيس مجلس الوزراء في قيادة الأزمات

يضطلع رئيس مجلس الوزراء بدور محوري في إدارة الأزمات الوطنية، يتمثل في:

1. توجيه القرار المركزي وتوحيد الرؤية الحكومية.
2. تفعيل غرف العمليات المشتركة.
3. تفويض الصلاحيات التشغيلية عند الحاجة.
4. متابعة التنفيذ الميداني وتذليل المعوقات.

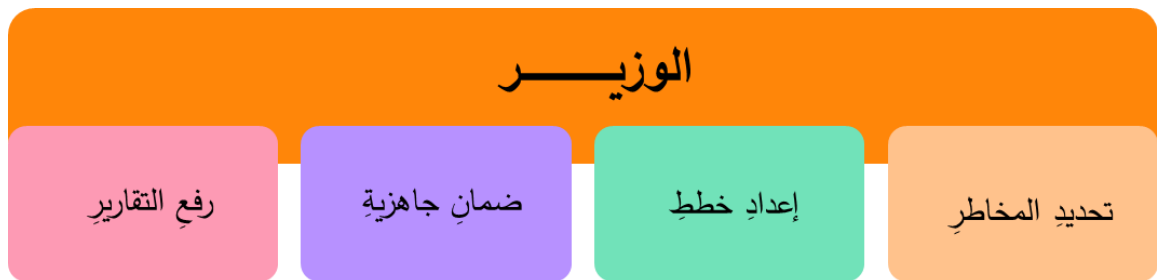
ويُسهم هذا الدور في الحفاظ على تماسك الدولة واستمرارية خدماتها.

ثامناً: دور الوزراء في إدارة المخاطر القطاعية

يقود الوزير إدارة المخاطر ضمن قطاعه عبر:

1. تحديد المخاطر الخاصة بالقطاع.
2. إعداد خطط الاستجابة القطاعية المتوافقة مع الخطة الوطنية.
3. ضمان جاهزية الموارد البشرية والتقنية.
4. رفع التقارير الدورية إلى رئاسة الحكومة.

ويُعزّز هذا الدور التكامل بين المستويين المركزي والقطاعي.



شكل (30): الوزير وإدارة المخاطر

المصدر/المؤلف

تاسعاً: الاتصال الحكومي في الأزمات

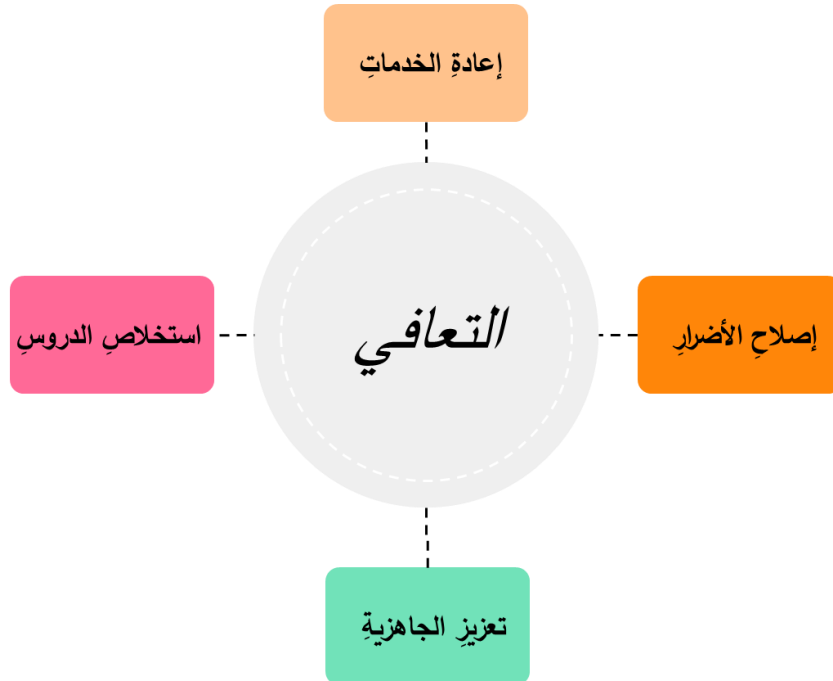
يُشكّل الاتصال الحكومي أثناء الأزمات عاملاً حاسماً في إدارة التوقعات وبناء الثقة. ويقوم الاتصال الرشيد على:

1. توحيد مصدر المعلومات.
 2. تقديم معلومات دقيقة ومحدّثة في الوقت المناسب.
 3. تجنب التضخيم أو التهوين.
 4. الاستماع إلى ملاحظات المجتمع والاستجابة لها.
- ويُسهم هذا النهج في تقليل الإشاعات، وتعزيز التعاون المجتمعي.

عاشراً: التعافي وإعادة البناء بعد الأزمات

تنتقل الدولة بعد احتواء الأزمة إلى مرحلة التعافي، التي تهدف إلى:

1. إعادة الخدمات إلى مستوياتها الطبيعية.
 2. إصلاح الأضرار المؤسسية والاقتصادية.
 3. استخلاص الدروس وتحديث الخطط.
 4. تعزيز الجاهزية لمخاطر مستقبلية.
- ويُعَدُّ التعافي الفعّال جزءاً أصيلاً من إدارة المخاطر، إذ يحوّل التجربة الصعبة إلى فرصة تعلّم مؤسسي.



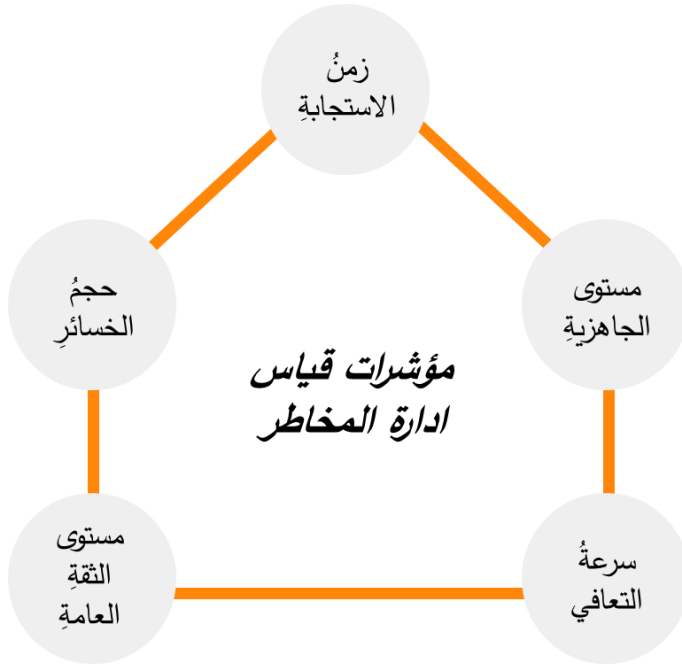
شكل (31): ركائز التعافي
المصدر/المؤلف

حادي عشر: مؤشرات قياس فاعلية إدارة المخاطر والأزمات

لقياس نضج إدارة المخاطر، تعتمد القيادة التنفيذية على مؤشرات عملية، منها:

1. زمن الاستجابة الأولية للأحداث.
2. مستوى الجاهزية المؤسسية قبل الأزمة.
3. حجم الخسائر مقارنةً بسيناريوهات الخطر.
4. سرعة التعافي واستعادة الخدمات.
5. مستوى الثقة العامة أثناء الأزمة وبعدها.

وتُسهم هذه المؤشرات في تحسين المنظومة بصورة مستمرة.



شكل (32): مؤشرات قياس ادارة المخاطر
المصدر/ المؤلف

خلاصة الفصل

تُشكّل إدارة المخاطر والأزمات ركيزةً أساسيةً في الحكم الرشيد، إذ تحمي الدولة من الصدمات، وتُعزّز قدرتها على الصمود والتكيف. وعبر الاستباق، والجاهزية، والقيادة الواضحة، والتواصل الرشيد، تتحوّل الأزمات من تهديدات وجودية إلى محطات اختبار تُرسّخ نضج الدولة وقوة مؤسساتها.



الفصل الثامن

العلاقة مع المواطن والإعلام والاتصال الحكومي الرشيد

أولاً: المواطن بوصفه محور العمل الحكومي

تتأسس شرعية الأداء التنفيذي على خدمة المواطن وصون كرامته وتعزيز حقوقه، وتحقق هذه الشرعية عندما يُدار العمل الحكومي بمنهج يضع احتياجات المجتمع في مركز القرار والتخطيط والتنفيذ. ويغدو المواطن شريكاً في صناعة القيمة العامة عبر المشاركة، والتغذية الراجعة، والمساءلة المجتمعية. ويُقاس نضج العلاقة مع المواطن بمدى سهولة الوصول إلى الخدمة، وجودتها، وعدالتها، وشفافية إجراءاتها، وقدرة المؤسسة على الاستجابة الفاعلة للملاحظات والشكاوى.

ثانياً: فلسفة الاتصال الحكومي الرشيد

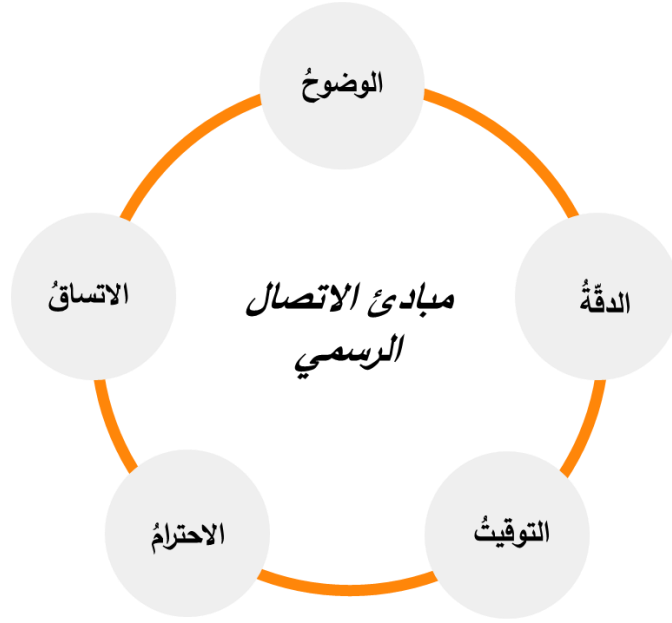
يمثل الاتصال الحكومي أداة استراتيجية لإدارة العلاقة بين الدولة والمجتمع، ويقوم على نقل السياسات والقرارات والنتائج بصورة واضحة ومفهومة، وبناء الثقة عبر الصدق والاتساق. ويُدار الاتصال الرشيد بمنطق الخدمة العامة، حيث تُقدّم المعلومة باعتبارها حقاً، ويُصاغ الخطاب بلغة مسؤولة تعكس احترام عقل المواطن.

ثالثاً: مبادئ الاتصال الحكومي الفعال

يرتكز الاتصال الحكومي الفعال على مجموعة مبادئ عملية:

1. الوضوح// صياغة الرسائل بلغة مباشرة خالية من الغموض.
2. الدقة// اعتماد معلومات موثوقة ومُحدّثة.
3. الاتساق// توحيد الخطاب بين مؤسسات الدولة.
4. التوقيت// إيصال المعلومة في الوقت المناسب.
5. الاحترام// مخاطبة المجتمع بروح الشراكة والمسؤولية.

وتُسهم هذه المبادئ في تقليل الالتباس، وتعزيز الفهم العام للسياسات الحكومية.



شكل (33): مبادئ الاتصال الرسمي
المصدر/المؤلف

رابعاً: الفصل الوظيفي بين الاتصال الحكومي والاتصال السياسي

يقتضي الأداء الرشيد تمييزاً واضحاً بين الاتصال الحكومي بوصفه خدمة عامة، والاتصال السياسي المرتبط بالتنافس والبرامج الحزبية. ويهدف الاتصال الحكومي إلى شرح السياسات والقرارات وتوضيح آثارها، بينما يتجه الاتصال السياسي نحو التعبئة والترويج.

ويؤدي احترام هذا الفصل إلى حماية حياد مؤسسات الدولة، وصون الثقة العامة، وتعزيز المهنية في الخطاب الرسمي.

خامساً: أدوات الاتصال الحكومي المعاصر

تتنوع أدوات الاتصال الحكومي وفق طبيعة الجمهور والرسالة، وتشمل:

1. البيانات الرسمية والمؤتمرات الصحفية.
2. المنصات الرقمية والمواقع الحكومية.
3. شبكات التواصل الاجتماعي بإدارة مهنية منضبطة.
4. التقارير الدورية عن الأداء والنتائج.
5. الحملات التوعوية المرتبطة بالخدمات والسياسات.

ويتحقق التكامل عندما تُدار هذه الأدوات ضمن استراتيجية واحدة واضحة الأهداف.

سادساً: إدارة الإعلام وبناء الشراكة مع الصحافة

تقوم العلاقة مع الإعلام على مبدأ الشراكة المهنية، حيث يُعدّ الإعلام وسيطاً لنقل المعلومة ومساءلة الأداء. وتُدار هذه العلاقة عبر:

1. إتاحة الوصول المنظم إلى المعلومات.
2. تنظيم الإحاطات الإعلامية الدورية.
3. احترام دور الصحافة الاستقصائية.
4. الردّ المهنيّ على الاستفسارات والانتقادات.

ويُسهم هذا النهج في بناء بيئة إعلامية داعمة للشفافية والمساءلة.

سابعاً: إدارة الشكاوى والتظلمات بوصفها أداة تحسين

تُعدّ الشكاوى والتظلمات مصدراً قيماً لقياس جودة الخدمات وكفاءة الإجراءات. وتقوم الإدارة الرشيدة لها على:

1. توفير قنوات سهلة لتقديم الشكاوى.
 2. تحديد مدد زمنية واضحة للمعالجة.
 3. تصنيف الشكاوى وتحليل أسبابها الجذرية.
 4. ربط نتائج المعالجة بقرارات التحسين المؤسسي.
- ويُحوّل هذا النهج الشكاوى من عبء إداري إلى أداة تعلّم وتطوير.

ثامناً: الاتصال أثناء الأزمات وبناء الطمأنينة العامة

يتطلّب الاتصال أثناء الأزمات نهجاً خاصاً يوازن بين سرعة المعلومة ودقّتها، ويهدف إلى الحفاظ على الطمأنينة العامة. ويشمل ذلك:

1. توحيد مصدر الرسائل الرسمية.
2. تقديم تحديثات منتظمة عن تطوّر الحدث.

3. شرح الإجراءات الحكومية وأسبابها.

4. مواجهة الشائعات بالمعلومة الدقيقة.

ويُسهم هذا الأسلوب في تعزيز الثقة وتماسك المجتمع خلال الظروف الاستثنائية.

تاسعاً: قياس أثر الاتصال الحكومي

يُقاس نجاح الاتصال الحكومي عبر مؤشرات عملية، منها:

1. مستوى الوعي العام بالسياسات والخدمات.

2. معدلات التفاعل الإيجابي مع المنصات الرسمية.

3. انخفاض حجم الشائعات والمعلومات المضللة.

4. نتائج استطلاعات الثقة والرضا.

وتُسهم هذه المؤشرات في تحسين الاستراتيجية الاتصالية بصورة مستمرة.



شكل (34): قياس فعالية الاتصال الرسمي

المصدر/المؤلف

عاشراً: دور القيادة التنفيذية في ترسيخ الاتصال الرشيد

يقع على عاتق رئيس مجلس الوزراء والوزراء دور أساسي في ترسيخ ثقافة الاتصال الرشيد عبر:

1. الالتزام بخطابٍ موحدٍ ومتسق.

2. دعم فرق الاتصال المهنية.

3. احترام حق المجتمع في المعرفة.

4. استخدام الاتصال أداة للتفسير والتطمين والتحفيز.

وعندما تُمارَس القيادة هذا الدور بوعي، يتحوّل الاتصال الحكومي إلى رافعة ثقة ودعم مجتمعيّ.

خلاصة الفصل

تُشكّل العلاقة مع المواطن والإعلام والاتصال الحكومي الرشيّد ركناً أساسياً في الحكم الفاعل، إذ تُقَرِّب الدولة من المجتمع، وتُعزِّز الفهم المتبادل، وتدعم تنفيذ السياسات العامة بكفاءة. وعبر وضوح الرسالة، ومهنية الأدوات، واحترام الشراكة المجتمعية، يغدو الاتصال الحكومي جسراً دائماً بين القرار والأثر.

الفصل التاسع

العلاقة بين المركز والمحافظات وإدارة اللامركزية الرشيدة

أولاً: اللامركزية بوصفها خياراً دستورياً لإدارة الدولة

تتأسس اللامركزية في البناء الدستوري على توزيع متوازن للصلاحيات يهدف إلى تحسين كفاءة الإدارة العامة، وتقريب الخدمة من المواطن، وتعزيز المشاركة المحلية، ضمن إطار وحدة الدولة وسيادة القانون. وتُفهم اللامركزية هنا باعتبارها أسلوب إدارة رشيد، يُحقق التكامل بين المستوى الاتحادي والمستوى المحلي، ويُعزّز الاستجابة للاحتياجات المتباينة للمحافظات.

ويُقاس نجاح هذا الخيار بقوة الدولة على تحقيق التوازن بين وحدة القرار السيادي ومرونة التنفيذ المحلي.

ثانياً: الأدوار الدستورية للمركز في النظام اللامركزي

يضطلع المركز الاتحادي بدور محوري في الحفاظ على وحدة السياسات العامة، وضمان العدالة في توزيع الموارد، وحماية المعايير الوطنية. وتشمل هذه الأدوار:

1. رسم السياسات الوطنية العامة في الأمن والاقتصاد والخدمات الأساسية.
2. وضع الأطر التشريعية والتنظيمية التي تحكم العمل المحلي.
3. مراقبة الالتزام بالمعايير الوطنية في الأداء والإنفاق والخدمات.
4. إدارة الملفات السيادية العابرة للمحافظات.

ويُسهم هذا الدور في منع التشتت المؤسسي، وتعزيز الاتساق في عمل الدولة.

ثالثاً: مسؤوليات المحافظات في إطار اللامركزية

تتحمل المحافظات مسؤوليات تنفيذية مباشرة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات والاستجابة للاحتياجات المحلية، وتشمل:

1. تنفيذ السياسات الوطنية ضمن الخصوصيات المحلية.
2. إدارة المشاريع الخدمية والتنمية المحلية.
3. الإشراف على المرافق العامة ضمن نطاق المحافظة.
4. تعزيز المشاركة المجتمعية في تحديد الأولويات المحلية.

ويُقاس كفاءة المحافظة بقدرتها على تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة يشعر بها المواطن.

رابعاً: تكامل الصلاحيات ومنع التداخل المؤسسي

يتطلب نجاح اللامركزية وضوحاً دقيقاً في توزيع الصلاحيات بين المركز والمحافظات، بما يمنع الازدواج والتعارض، ويُعزز الانسجام المؤسسي. ويتحقق هذا الوضوح عبر:

1. تحديد الصلاحيات الحصرية للمركز.
 2. تحديد الصلاحيات التنفيذية للمحافظات.
 3. وضع آليات تنسيق واضحة في الصلاحيات المشتركة.
 4. اعتماد مسارات حلّ مؤسسية للنزاعات الإدارية.
- ويُسهم هذا التكامل في رفع كفاءة القرار التنفيذي، وتقليل الهدر والازدواج.

خامساً: اللامركزية المالية وإدارة الموارد

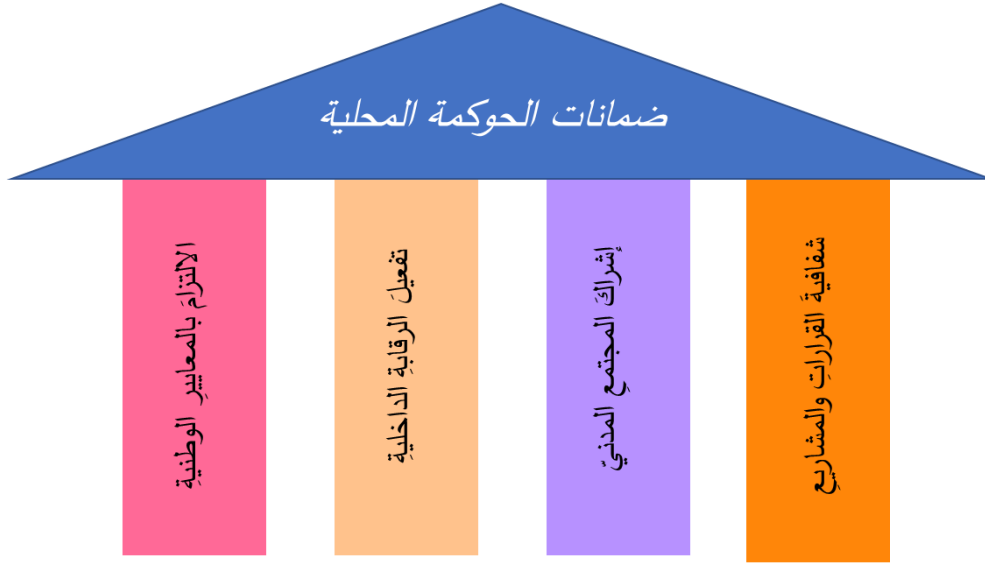
تُعَدّ اللامركزية المالية عنصراً أساسياً في تمكين المحافظات من أداء دورها، وتحقيق عبر:

1. تخصيص الموارد المالية وفق معايير عادلة وشفافة.
 2. ربط التمويل بالأداء والنتائج المتحققة.
 3. تعزيز قدرات المحافظات في التخطيط المالي وإدارة المشاريع.
 4. إخضاع الإنفاق المحلي للرقابة المالية والتدقيق.
- ويؤدي هذا النهج إلى تحسين كفاءة الإنفاق، وتعزيز المساءلة المحلية.

سادساً: الحوكمة المحلية وضمان النزاهة

تشكّل الحوكمة المحلية حجر الأساس لنجاح اللامركزية، إذ تُحافظ على نزاهة القرار المحلي، وتُعزز ثقة المواطنين. وتشمل ممارسات الحوكمة المحلية:

1. شفافية القرارات والمشاريع المحلية.
 2. إشراك المجتمع المدني في المتابعة والمساءلة.
 3. تفعيل الرقابة الداخلية في الإدارات المحلية.
 4. الالتزام بالمعايير الوطنية للنزاهة والامتثال.
- وتُسهم هذه الممارسات في حماية الموارد العامة، وتحسين جودة الخدمات.



شكل (35): ضمانات الحوكمة المحلية

المصدر/ المؤلف

سابعاً: بناء القدرات المحلية ودعم الأداء

يتطلب تطبيق اللامركزية الرشيدة استثماراً مستمراً في بناء القدرات المؤسسية للمحافظات، ويشمل ذلك:

1. تدريب القيادات المحلية على التخطيط وإدارة الأداء.
2. تطوير الأنظمة الإدارية والمالية المحلية.
3. نقل الخبرات والمعرفة بين المحافظات.
4. دعم التحوّل الرقمي في الإدارات المحلية.

ويُسهم هذا الاستثمار في تقليل الفجوات بين المحافظات، ورفع المستوى العام للأداء المحلي.

ثامناً: التنسيق بين المركز والمحافظات في إدارة الأزمات

تُظهر الأزمات الحاجة الملحة إلى تنسيق فعال بين المركز والمحافظات، ويقوم هذا التنسيق على:

1. وضوح قيادة الاستجابة وتحديد المسؤوليات.
2. تبادل المعلومات بصورة فورية ودقيقة.
3. توحيد الإجراءات وفق المعايير الوطنية.
4. دعم المحافظات بالموارد عند الحاجة.

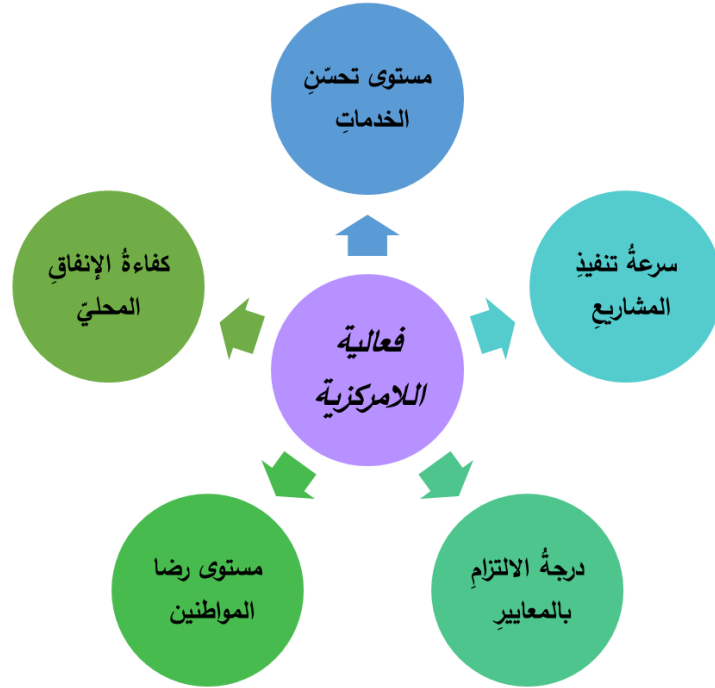
ويُعزّز هذا النهج قدرة الدولة على احتواء الأزمات وتقليل آثارها.

تاسعاً: مؤشرات قياس فاعلية اللامركزية

لقياس نجاح اللامركزية الرشيدة، تعتمد القيادة التنفيذية على مؤشرات عملية، منها:

1. مستوى تحسّن الخدمات المحلية.
2. سرعة تنفيذ المشاريع في المحافظات.

3. درجة الالتزام بالمعايير الوطنية.
 4. مستوى رضا المواطنين عن الأداء المحلي.
 5. كفاءة الإنفاق المحلي.
- وتُسهم هذه المؤشرات في توجيه السياسات وتطوير الأطر التنظيمية.



شكل (36): فعالية اللامركزية
المصدر/المؤلف

عاشراً: اللامركزية بوصفها مساراً تطويراً مستمراً

تُفهم اللامركزية الرشيدة بوصفها مساراً تطويراً، يخضع للمراجعة والتقييم والتحسين المستمر، استناداً إلى التجربة العملية والنتائج المحققة. ويُعزّز هذا الفهم قدرة الدولة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التوازن بين المركزية السيادية والمرونة التنفيذية.

خلاصة الفصل

تُشكّل العلاقة المتوازنة بين المركز والمحافظات ركيزة أساسية في بناء دولة فاعلة قادرة على تقديم خدمات عادلة ومتوازنة. وعبر إدارة اللامركزية برؤية رشيدة، وتكامل الأدوار، وبناء القدرات، تتحقّق الكفاءة المؤسسية، وتتكسّر الثقة بين الدولة والمجتمع، ويغدو الحكم أكثر قرباً من المواطن وأكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجاته.

الفصل العاشر

قائمة التوجيهات السيادية المختصرة

-(مدونة السلوك التنفيذي لرئيس مجلس الوزراء والوزراء)-

تمهيد الفصل

تُختتم هذه الوثيقة السيادية بمدونة سلوك تنفيذي تُجسّد الخلاصات العملية لما ورد في الفصول السابقة، من أطر دستورية، وفلسفات قيادة، ومنظومات تخطيط، وآليات قرار، وممارسات تنفيذ، وحوكمة، وإدارة مخاطر، واتصال، وتنظيم متوازن للعلاقة بين المركز والمحافظات.

وتُصاغ هذه المدونة بصيغة توجيهات توصيفية معيارية، تُشكّل مرجعاً سلوكياً وأدائياً دائماً لصنّاع القرار التنفيذي، وتُستخدم في التقييم الذاتي والمؤسسي، وفي بناء ثقافة الأداء الرشيد.

أولاً: التوجيهات الدستورية الحاكمة

1. يُعدّ الدستور المرجع الأعلى الذي تُقاس عليه جميع القرارات والسياسات والإجراءات التنفيذية.
2. يُفترض استحضار روح الدستور ومقاصده عند ممارسة الصلاحيات التنفيذية.
3. يُراعى مبدأ الفصل الوظيفي بين السلطات، مع احترام أدوارها واختصاصاتها.
4. تُصان الحقوق والحريات العامة بوصفها معيار جودة الأداء الحكومي.
5. تُمارس السلطة التنفيذية ضمن إطار القيادة المدنية الرشيدة.

ثانياً: التوجيهات القيادية السيادية

6. تُمارس القيادة التنفيذية بالقوة والسلوك المؤسسي قبل التوجيه اللفظي.
7. يُنظر إلى المنصب العام بوصفه أمانة ومسؤولية وطنية.
8. تُقدّم المصلحة العامة على أي اعتبار شخصي أو فئوي.
9. تُعتمد الرؤية الوطنية موجّهاً ثابتاً لمسار العمل التنفيذي.
10. يُعدّ العمل الجماعي أساساً لنجاح الحكومة وتماسكها.

ثالثاً: توجيهات صناعة القرار

11. تُعرّف القضايا والمشكلات بدقة قبل الانتقال إلى صياغة الحلول.
12. يُبنى القرار على البيانات والتحليل والمعرفة المتخصصة.
13. يُقيّم الأثر القانوني والمالي والاجتماعي لكلٍ بديلٍ متاح.
14. يُراعى التناسب بين حجم القرار ومستوى الأثر المتوقع.
15. تُوثّق حيثيات القرار وأسبابه ومسارات اعتماده مؤسسياً.

رابعاً: توجيهات التخطيط والتنفيذ

16. تُربط الرؤية بالبرنامج الحكومي والخطط القطاعية والتنفيذية.
17. تُوصّل الأهداف بالموارد المالية والموازنات المتاحة.
18. تُحدّد مؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس والمتابعة.
19. يُتّبع التنفيذ بصورة دورية ومنهجية.
20. يُعالج التعثر عبر إجراءات تصحيحية مدروسة في توقيت مناسب.

خامساً: توجيهات إدارة الأداء وقياس الأثر

21. يُقاس النجاح بالنتائج المتحققة والأثر المجتمعي.
22. تُعمّد التقارير الدورية أداة للمساءلة والتحسين المستمر.
23. يُربط التقييم القيادي بمستوى الإنجاز الفعلي.
24. تُعزّز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات الحكومية.
25. يُدعم الأداء المتميز وتُشجّع المبادرات التطويرية.

سادساً: توجيهات الحوكمة والنزاهة والامتثال

26. تُفَعّل مبادئ الشفافية والمساءلة في جميع المفاصل الإدارية.
27. يُحافظ على الفصل الواضح بين المصلحة العامة والمصالح الخاصة.
28. يُدار المال العام بعقل حارس أمين ومسؤول.
29. تُدعم أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي مؤسسياً.
30. يُمارس الامتثال القانوني والإداري والمالي بوصفه سلوكاً يومياً راسخاً.

سابعاً: توجيهات إدارة المخاطر والأزمات

31. تُحدّد المخاطر المحتملة في مراحل مبكرة قبل تحوّلها إلى أزمات.

32. تُدْمَجُ إدارة المخاطر في منظومات التخطيط والقرار والتنفيذ.
33. يُحَفَظُ وضوح القيادة أثناء الأزمات والظروف الاستثنائية.
34. يُنَسَّقُ الجهد بين القطاعات والمستويات الحكومية المختلفة.
35. تُقَادُ مرحلة التعافي عبر استخلاص الدروس المؤسسية وتعميمها.

ثامناً: توجيهات الاتصال الحكومي

36. تُدَارُ مخاطبة المواطن بلغة واضحة محترمة ومسؤولة.
37. يُوجَّذُ الخطاب الحكومي ويُحَفَظُ اتساقه بين المؤسسات.
38. تُقَدَّمُ المعلومة الدقيقة في التوقيت المناسب.
39. تُدَارُ العلاقة مع الإعلام بمنهج مهني تشاركي.
40. يُسْتَخْدَمُ الاتصال أداة للتفسير وبناء الثقة العامة.

تاسعاً: توجيهات العلاقة مع المحافظات

41. يُحْتَرَمُ توزيع الصلاحيات بين المستوى الاتحادي والمستوى المحلي.
42. يُعْمَلُ التنسيق المؤسسي ويُمنَعُ التداخل في الأدوار.
43. يُرْبَطُ التمويل المحلي بمستوى الأداء والنتائج المتحققة.
44. تُدْعَمُ عملية بناء القدرات المؤسسية في المحافظات.
45. تُحَفَظُ وحدة المعايير الوطنية في تقديم الخدمات.

عاشرًا: توجيهات السلوك الشخصي للمنصب التنفيذي

46. يُلتَزَمُ بالنزاهة والالتزام في القول والممارسة.
47. تُحَفَظُ هيبة الدولة في الخطاب والسلوك العام.
48. يُدَارُ الموقف بحكمة في القضايا الحساسة والمعقدة.
49. يُسَخَّرُ المنصب لخدمة الدولة والمصلحة العامة حصراً.
50. يُغَادِرُ المنصب بعد ترك أثر إيجابي مستدام في المؤسسة والدولة.

الخلاصة الختامية للدليل

تُجسِّدُ هذه المدونة خلاصة فلسفة الحكم الرشيد في الدولة الحديثة، وتوفِّرُ إطاراً معيارياً للسلوك القيادي والأداء التنفيذي والقرار المؤسسي. وعند اعتماد هذه التوجيهات ثقافة وممارسة يومية، تتحوَّلُ الحكومة إلى أداة بناء واستقرار وتنمية، ويغدو المنصب التنفيذي مساحة خدمة وطنية راقية تُعَبِّرُ عن نضج الدولة وقوة مؤسساتها.



الملحق (1)

جدول المصطلحات الأساسية في الدليل

المصطلح	التعريف الموضوعي الدقيق
الدولة المؤسسية	نموذج حكم تُدار فيه السلطة والموارد والقرارات عبر مؤسسات وقواعد وإجراءات مستقرة، لا عبر الأشخاص أو العلاقات، بما يضمن الاستمرارية والمساءلة والتراكم.
الشرعية الدستورية	الأساس القانوني الأعلى الذي تستمد منه السلطة التنفيذية صلاحياتها وحدودها، وفق الدستور، وتُقاس به مشروعية القرارات والسياسات.
السلطة التنفيذية	الجهة الدستورية المسؤولة عن تنفيذ القوانين وإدارة شؤون الدولة اليومية، بقيادة رئيس مجلس الوزراء والوزراء، ضمن مبدأ القيادة المدنية.
القيادة المدنية	خضوع المؤسسات التنفيذية والأمنية لإشراف سلطة مدنية منتخبة دستورياً، مع حظر التسييس واستخدام القوة خارج القانون.
الحكم الرشيد	منظومة إدارة عامة تقوم على سيادة القانون، والشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والعدالة، وتحقيق المصلحة العامة المستدامة.
القيادة السيادية	ممارسة القيادة التنفيذية بمنظور وطني شامل يوازن بين الاستقرار، والشرعية، والأثر طويل الأمد، وحماية المصلحة العليا للدولة.
البرنامج الحكومي	الوثيقة التنفيذية المعتمدة بعد نيل الثقة البرلمانية، وتتضمن أولويات الحكومة وأهدافها والتزاماتها خلال مدة الولاية.
الخطة التنفيذية	ترجمة البرنامج الحكومي إلى أهداف وبرامج ومشاريع محددة زمنياً ومالياً، مع مؤشرات أداء ومسؤوليات واضحة.
المصطلح	التعريف الموضوعي الدقيق
الدولة المؤسسية	نموذج حكم تُدار فيه السلطة والموارد والقرارات عبر مؤسسات وقواعد وإجراءات مستقرة، لا عبر الأشخاص أو العلاقات، بما يضمن الاستمرارية والمساءلة والتراكم.
مؤشرات الأداء (KPIs)	مقاييس كمية أو نوعية تُستخدم لتقييم التقدم في تنفيذ الأهداف وقياس النتائج والأثر، لا مجرد النشاط.
إدارة الأداء	منظومة تخطيط ومتابعة وتقييم مستمرة تضمن تحقيق الأهداف، ومعالجة التعثر، والتحسين المستمر.
الأثر المجتمعي	التغير الحقيقي الملموس في حياة المواطنين وجودة الخدمات والثقة العامة نتيجة السياسات والبرامج الحكومية.
الاستدامة المؤسسية	قدرة السياسات والبرامج والمؤسسات على الاستمرار وتحقيق النتائج عبر الزمن دون استنزاف الموارد أو تعطيل الحقوق.

المصطلح	التعريف الموضوعي الدقيق
الحوكمة	الإطار الذي ينظم كيفية اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات، والرقابة، والمساءلة، لضمان الانضباط والكفاءة والنزاهة.
النزاهة المؤسسية	منظومة القيم والإجراءات التي تمنع تضارب المصالح، وتحمي المال العام، وتحد من الفساد والانحراف.
الامتثال	الالتزام العملي اليومي بالقوانين والأنظمة والتعليمات والمعايير الأخلاقية في جميع العمليات الحكومية.
الرقابة الداخلية	آليات مؤسسية داخل الجهة الحكومية تهدف إلى كشف الانحرافات مبكراً وتصحيحها قبل تفاقم أثارها.
المساءلة	خضوع شاغلي المناصب التنفيذية للمحاسبة على قراراتهم ونتائج أدائهم أمام البرلمان والرقابة والمجتمع.
إدارة المخاطر	عملية منهجية لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع خطط وقائية وتخفيفية لضمان استمرارية الأداء.
الأزمة	حالة طارئة ذات أثر واسع تُهدد الاستقرار أو الأداء الطبيعي، وتتطلب استجابة قيادية استثنائية ومنسقة.
الإنذار المبكر	مؤشرات صامته أو ظاهرة تنبّه لاحتمال تعثر أو أزمة مستقبلية، وتُمكن من التدخل الوقائي المبكر.
المناطق الرمادية	مواقف قرار تتعارض فيها البدائل دون صوابٍ أو خطأ واضح، وتتطلب مفاضلة سيادية بين كلف ومنافع متعارضة.
التسييس الصامت	تأثير غير معلن على القرار التنفيذي عبر قنوات غير رسمية أو تعيينات ثانوية تُغيّر المسار دون قرار موثق.
الإرث المؤسسي	الملفات والقرارات والالتزامات المتراكمة التي ترثها القيادة الجديدة، وما يترتب عليها من مخاطر وفرص.
التراكم المؤسسي	بناء السياسات والبرامج على ما سبقها وتحسينه، بدلاً من القطع أو البدء من الصفر مع كل تغيير حكومي.
الذاكرة المؤسسية	مجموع الوثائق والخبرات والدروس المتراكمة التي تحفظ معرفة المؤسسة وتمنع تكرار الأخطاء.

المصطلح	التعريف الموضوعي الدقيق
الاتصال الحكومي	عملية منظمة لإيصال المعلومات والقرارات والسياسات إلى المجتمع بوضوح ومهنية لبناء الثقة وإدارة التوقعات.
الفصل الوظيفي	التمييز العملي بين الأدوار السياسية والتنفيذية والإدارية، منعاً لتضارب الصلاحيات وتسييس الإدارة.
اللامركزية الرشيدة	توزيع منظم للصلاحيات بين المركز والمحافظات يحقق المرونة التنفيذية مع الحفاظ على وحدة المعايير الوطنية.
أصحاب المصلحة	الجهات والأطراف التي تؤثر أو تتأثر بعمل الوزارة أو الحكومة، ويستلزم إشراكها أو إدارة العلاقة معها.
خريطة أصحاب المصلحة	أداة تحليل تُحدّد الجهات المؤثرة والمتأثرة، ومستوى تأثيرها، واستراتيجية التعامل معها.
التقييم الدوري	عملية منتظمة لقياس أداء الوزراء ورئيس مجلس الوزراء وفق محاور ومعايير ومؤشرات معتمدة.
تقرير الأداء الربع سنوي	وثيقة موحّدة تعرض التقدم في الأهداف، والإنجازات، والتعثر، والأثر، والقرارات المطلوبة.
برنامج 30-60-90 يوماً	إطار زمني منهجي لتمكين القيادات الجديدة من الاستيعاب والتنظيم والإنجاز المبكر خلال أول ثلاثة أشهر.
الجاهزية السيادية	مستوى استعداد القيادة التنفيذية معرفياً ومؤسسياً لاتخاذ القرار الرشيد وتحمل تبعاته.
القوة المنضبطة	استخدام الصلاحيات التنفيذية ضمن حدود الضرورة والتناسب والمساءلة، دون تعسف أو تجاوز.
الاستقرار التنفيذي	انتظام الأداء الحكومي واتساق القرارات والتنفيذ بعد تجاوز مرحلة التأسيس الأولى.



ملحق (2)

المراحل والخطوات والإجراءات والسياقات الحاكمة لأداء التنفيذي

{من لحظة نيل الثقة البرلمانية وما يتلوها}

تمهيد الملحق

يمثل نيل الثقة من مجلس النواب اللحظة الدستورية الفاصلة التي تنتقل فيها الحكومة من حيز التكليف السياسي إلى حيز المسؤولية التنفيذية الكاملة. ومنذ تلك اللحظة، تدخل الدولة في مسارٍ متدرّجٍ من الالتزامات الدستورية، والسياسات العامة، والإجراءات التنفيذية، والعلاقات المؤسسية، التي يتعيّن إدارتها وفق تسلسلٍ واضحٍ ومنهجيةٍ منضبطةٍ، تضمن الاستقرار، وتمنع الارتباك، وتؤسس لأداءٍ حكوميٍّ متماسكٍ وقابلٍ للمساءلة.

ويهدف هذا الملحق إلى تقديم خارطة طريق سيادية تنفيذية توضّح المراحل، والخطوات، والإجراءات، والسياقات الحاكمة، منذ لحظة نيل الثقة، مروراً بمرحلة التأسيس، ثم الاستقرار التنفيذي، فمرحلة الإنجاز والنقويم، وصولاً إلى الاستدامة المؤسسية.

المرحلة الأولى: لحظة نيل الثقة وترسيخ الشرعية التنفيذية

1. السياق الدستوري

تُعَدّ موافقة مجلس النواب على رئيس مجلس الوزراء والوزراء والبرنامج الحكومي إيذاناً ببدء الولاية التنفيذية، وترتيب الآثار القانونية والسياسية المترتبة عليها، بما يشمل انتقال الصلاحيات كاملةً إلى السلطة التنفيذية الجديدة، وانتهاء مرحلة تصريف الأعمال.

2. الإجراءات المباشرة

أ. تثبيت محضر نيل الثقة وإشعاره رسمياً إلى رئاسة الجمهورية، والسلطة القضائية، والجهات المستقلة.

ب. إصدار الأوامر الديوانية الخاصة بتسليم المهام، وتسمية المكاتب التنفيذية، والدوائر المساندة لرئاسة مجلس الوزراء.

ج. مباشرة الوزراء مهامهم في وزاراتهم وفق محاضر تسلّم أصولية.

3. الاعتبارات السيادية

أ. الحفاظ على استمرارية الدولة ومنع الفراغ الإداري.

ب. توجيه الخطاب الحكومي الأول بوصفه خطاب طمأنة واستقرار.

ج. تأكيد الالتزام العلني بالدستور والبرنامج الحكومي.

المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس والتنظيم الداخلي (أول 30-60 يوماً)

1. سياق المرحلة

تُعد هذه المرحلة مرحلة بناء القاعدة المؤسسية التي سيقوم عليها الأداء اللاحق، ويُقاس نجاح الحكومة فيها بقدرتها على التنظيم، وضبط الإيقاع، وتوحيد الفهم داخل السلطة التنفيذية.

2. الخطوات التنظيمية لرئاسة مجلس الوزراء

أ. تنظيم هيكل مكتب رئيس مجلس الوزراء وتحديد خطوط القيادة والتنسيق.

ب. تفعيل الأمانة العامة لمجلس الوزراء بوصفها الذراع التنسيقي والتشريعي والتنفيذي.

ج. تشكيل اللجان الوزارية الدائمة والمؤقتة وفق الأولويات الوطنية.

3. الخطوات الوزارية

أ. مراجعة الهياكل التنظيمية للوزارات وتنشيط القيادات الإدارية العليا.

ب. تدقيق الصلاحيات المفوضة وإعادة توزيعها بما ينسجم مع البرنامج الحكومي.

ج. إطلاق مراجعة داخلية شاملة للسياسات، والعقود، والموارد البشرية.

4. السياق الإداري

أ. الانتقال المنظم من الإدارة السابقة دون تصفية أو ارتجال.

ب. الحفاظ على استمرارية الخدمات العامة.

ج. تثبيت ثقافة العمل الجماعي والانضباط المؤسسي.



المرحلة الثالثة: تحويل البرنامج الحكومي إلى خطط تنفيذية

1. السياق الاستراتيجي

تنتقل الحكومة في هذه المرحلة من مستوى التعهد السياسي إلى مستوى التخطيط التنفيذي، عبر تفكيك البرنامج الحكومي إلى أهداف قابلة للتنفيذ والقياس.

2. الخطوات المطلوبة

- أ. إعداد خطة حكومية عامة متوسطة الأجل منبثقة عن البرنامج الحكومي.
- ب. إلزام كل وزارة بإعداد خطة قطاعية مرتبطة بالأهداف الوطنية.
- ج. ربط الخطط بالموازنات، والجداول الزمنية، ومؤشرات الأداء.



3. الإجراءات المؤسسية

- أ. اعتماد مؤشرات أداء رئيسة لكل وزارة.
- ب. تحديد المسؤوليات التنفيذية بوضوح.
- ج. إنشاء آلية مركزية للمتابعة داخل رئاسة مجلس الوزراء.

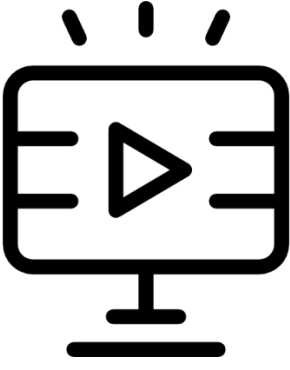
المرحلة الرابعة: الاستقرار التنفيذي وبناء الإيقاع الحكومي

1. سياق المرحلة

تدخل الحكومة هنا مرحلة العمل الاعتيادي عالي الانضباط، حيث يصبح الأداء اليومي منتظماً، وتبدأ النتائج بالظهور تدريجياً.

2. الخطوات التشغيلية

- أ. عقد اجتماعات دورية لمجلس الوزراء وفق جدول واضح.
- ب. متابعة تنفيذ القرارات عبر تقارير دورية.
- ج. إدارة العلاقة مع مجلس النواب في إطار الرقابة والتكامل المؤسسي.



3. السياق السياسي والإعلامي

- أ. توحيد الخطاب الحكومي.
 - ب. إدارة التوقعات المجتمعية بواقعية.
 - ج. الفصل الوظيفي بين الأداء التنفيذي والخطاب السياسي.
- المرحلة الخامسة: مرحلة الإنجاز وقياس الأثر

1. سياق المرحلة

تُقاس الحكومة في هذه المرحلة بما حققته فعلياً من نتائج ملموسة في حياة المواطنين، وجودة الخدمات، والاستقرار العام.

2. الإجراءات التقييمية

- أ. إعداد تقارير أداء نصف سنوية وسنوية.
- ب. مقارنة النتائج بالأهداف المعلنة.
- ج. تحليل أسباب النجاح والتعثر.

3. أدوات القياس

- أ. مؤشرات الأثر المجتمعي.
- ب. تقارير الرقابة والتدقيق.
- ج. استطلاعات الرأي ورضا المستفيدين.



المرحلة السادسة: التصحيح والتكيف المؤسسي

1. السياق الديناميكي

تواجه الحكومات متغيرات داخلية وخارجية، ما يستدعي قدرةً على التكيف دون الإخلال بالمسار الدستوري أو البرنامج الحكومي.

2. الخطوات التصحيحية

- أ. تعديل السياسات الفرعية عند الحاجة.
- ب. إعادة ترتيب الأولويات التنفيذية.
- ج. تعزيز القدرات في القطاعات المتعثرة.

3. الاعتبارات الحاكمة

- أ. الحفاظ على المشروعية الدستورية.
- ب. الشفافية في شرح أسباب التعديل.
- ج. توثيق الدروس المؤسسية.



المرحلة السابعة: الاستدامة المؤسسية والاستعداد للمرحلة اللاحقة

1. سياق الاستدامة

تتجه الحكومة في مراحلها المتقدمة إلى ترسيخ ما تحقق، وضمان استمراريته بعد انتهاء الولاية.

2. الإجراءات الاستراتيجية

أ. توثيق السياسات الناجحة وتحويلها إلى أطر مؤسسية.

ب. إعداد خطط تسليم منظّمة للمرحلة اللاحقة.

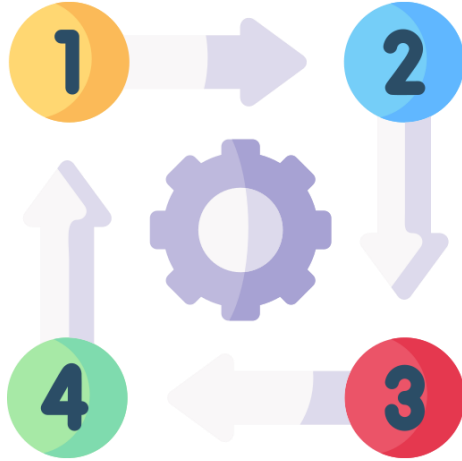
ج. تعزيز بناء القدرات القيادية والإدارية.

3. السياق السيادي

أ. تغليب منطق الدولة على منطق الأشخاص.

ب. الحفاظ على استقرار المؤسسات.

ج. ترسيخ ثقافة التراكم المؤسسي.



الخلاصة العامة للملحق

يمثل هذا التسلسل المرحلي منظومة متكاملة لإدارة الحكم منذ لحظة نيل الثقة وحتى نهاية الولاية، ويُعدّ الالتزام به ضماناً لتماسك الأداء التنفيذي، ووضوح المسؤوليات، وتعظيم الأثر العام، وحماية الدولة من الارتجال أو الفوضى الإجرائية.

وعندما تُدار هذه المراحل بوصفها مساراً واحداً متصلاً، تتحول الحكومة إلى مؤسسة دولة فاعلة، وتغدو الشرعية البرلمانية نقطة انطلاق لإنجاز وطنيٍّ مستدام.

ملحق (3)

الموضوعات والقضايا والأمور الواجبة والضرورية والأساسية التي يتعين الإحاطة بها قبل مباشرة رئيس مجلس الوزراء والوزراء لمهامهم

تمهيد الملحق

تمثل مرحلة ما قبل المباشرة الفعلية بالمهام التنفيذية مرحلة الوعي السيادي التأسيسي، حيث تتكوّن الصورة الذهنية الأولى لصانع القرار عن الدولة التي سيديرها، والنظام الذي سيعمل ضمنه، والقيود التي تحكمه، والفرص المتاحة أمامه.

وتكمن خطورة هذه المرحلة في أن أي نقص في الفهم، أو خلل في التقدير، أو قراءة مبتسرة للسياق، ينعكس مباشرة على جودة القرارات اللاحقة، وعلى تماسك الأداء الحكومي، وعلى ثقة المؤسسات والمجتمع.

ويهدف هذا الملحق إلى تقديم قائمة معرفية سيادية شاملة بالموضوعات والقضايا الجوهرية التي يتوجب على رئيس مجلس الوزراء والوزراء الإحاطة الدقيقة بها قبل الشروع في ممارسة الصلاحيات.

أولاً: الموضوعات الدستورية الحاكمة للمنصب التنفيذي

1. طبيعة النظام الدستوري

- أ. فلسفة النظام الدستوري العراقي (برلماني اتحادي ديمقراطي).
- ب. موقع السلطة التنفيذية ضمن مبدأ الفصل الوظيفي بين السلطات.
- ج. معنى القيادة المدنية وحدودها في إدارة الدولة.

2. الصلاحيات والمسؤوليات الدستورية

- أ. صلاحيات رئيس مجلس الوزراء بوصفه المسؤول التنفيذي الأعلى.
- ب. صلاحيات الوزير وحدودها القانونية والإدارية.
- ج. المسؤولية الفردية والجماعية لمجلس الوزراء.



3. المحظورات الدستورية

- أ. القيود المتعلقة بالحقوق والحريات العامة.
- ب. الضوابط الدستورية لاستخدام السلطة التنفيذية.
- ج. متطلبات المشروعية والتناسب في القرارات.

ثانياً: الموضوعات القانونية والتنظيمية الأساسية

1. الإطار القانوني الحاكم للعمل التنفيذي



- أ. القوانين المنظمة لعمل مجلس الوزراء والوزارات.
- ب. الأنظمة والتعليمات النافذة ذات الصلة بالقطاع.
- ج. آليات التفويض الإداري والمسؤولية القانونية.

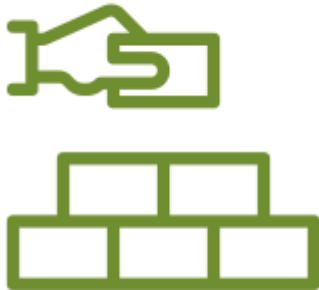
2. المسؤولية القانونية والشخصية

- أ. مفهوم المسؤولية الإدارية والسياسية والجزائية.
- ب. حدود الحصانة الوظيفية وآثارها.
- ج. علاقة القرار التنفيذي بالقضاء والرقابة القضائية.

3. دورة القرار القانوني

- أ. متى يُتخذ القرار بقرار وزاري.
- ب. متى يتطلب الأمر قرار مجلس الوزراء.
- ج. متى يُحال الموضوع إلى مجلس النواب.

ثالثاً: الموضوعات المؤسسية والإدارية



1. هيكل الدولة التنفيذي

- أ. دور مكتب رئيس مجلس الوزراء.
- ب. وظيفة الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
- ج. طبيعة العلاقة مع الهيئات المستقلة.

2. الهيكل الداخلي للوزارة



- أ. القيادات الإدارية العليا والمتوسطة.
- ب. توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
- ج. أنظمة المتابعة والتقارير.

3. الثقافة المؤسسية

- أ. واقع الإدارة العامة في العراق.
- ب. أنماط السلوك الإداري السائدة.
- ج. تحديات الانضباط، والمهنية، والتحفيز.

رابعاً: الموضوعات المالية والاقتصادية الحاكمة

1. المالية العامة للدولة

- أ. بنية الموازنة العامة (تشغيلية / استثمارية).
- ب. مصادر الإيرادات الرئيسية.
- ج. قيود العجز والدين العام.

2. العلاقة بين القرار والمال العام

- أ. أثر القرار التنفيذي على الإنفاق العام.
- ب. متطلبات الكلفة والتخصيص والتمويل.
- ج. ضوابط الصرف والتعاقد.

3. الواقع الاقتصادي الوطني

- أ. بنية الاقتصاد الوطني.
- ب. التحديات الرئيسية (بطالة، فقر، تنويع).
- ج. الترابط بين السياسات القطاعية والاقتصاد الكلي.



خامساً: الموضوعات الأمنية والسيادية

1. مفهوم الأمن الوطني

- أ. الأمن بوصفه منظومة شاملة (سياسي، اقتصادي، مجتمعي).
- ب. دور السلطة التنفيذية في دعم الاستقرار.



2. العلاقة مع المؤسسات الأمنية

- أ. القيادة المدنية.
- ب. حدود التدخل التنفيذي.
- ج. التنسيق بين الأمن والسياسة العامة.

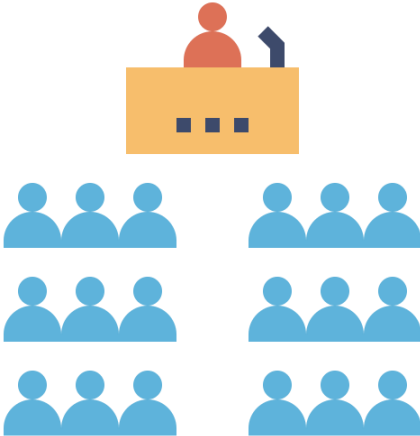
3. التحديات الأمنية القائمة

- أ. الإرهاب والجريمة المنظمة.
- ب. أمن الحدود.
- ج. المخاطر المستجدة (سيبرانية، اجتماعية).

سادساً: الموضوعات السياسية والبرلمانية

1. العلاقة مع مجلس النواب

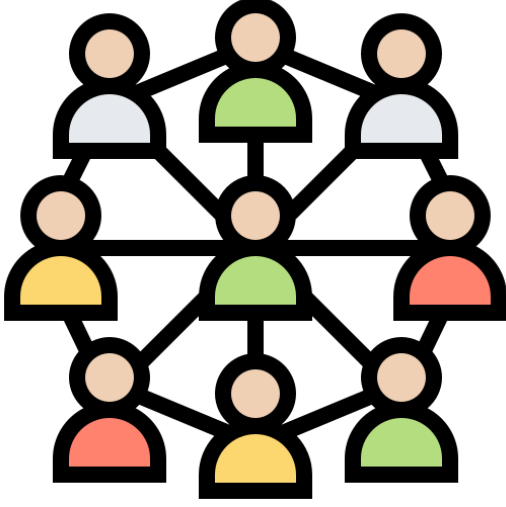
- أ. آليات الرقابة البرلمانية.
- ب. أدوات المساءلة (سؤال، استجواب، لجان).
- ج. إدارة العلاقة بمنطق التكامل المؤسسي.



2. البيئة السياسية

- أ. طبيعة التوازنات السياسية.
- ب. إدارة الاختلاف داخل الإطار الدستوري.
- ج. الفصل بين العمل التنفيذي والتجاذب السياسي.

سابعاً: الموضوعات المجتمعية والخدمية



1. أولويات المجتمع

- أ. الخدمات الأساسية.
- ب. فرص العمل.
- ج. العدالة الاجتماعية.

2. حساسية القرار الاجتماعي

- أ. أثر القرار على الفئات الهشة.
- ب. إدارة التوقعات المجتمعية.
- ج. التواصل مع الرأي العام.

ثامناً: الموضوعات الإعلامية والاتصالية



1. الاتصال الحكومي

- أ. الفرق بين الإعلام الحكومي والإعلام السياسي.
- ب. دور المعلومة في بناء الثقة.

2. إدارة الرأي العام

- أ. طبيعة المشهد الإعلامي.
- ب. مخاطر التضليل والشائعات.
- ج. أهمية الخطاب المتزن.

تاسعاً: الموضوعات الرقابية والنزاهة



1. منظومة الرقابة

- أ. ديوان الرقابة المالية.
- ب. هيئة النزاهة.
- ج. الرقابة الداخلية.

2. النزاهة والامتثال

- أ. تضارب المصالح.

ب. الإفصاح.

ج. المسؤولية الأخلاقية للمنصب.

عاشراً: الموضوعات الاستراتيجية طويلة الأمد

1. الدولة بوصفها مشروعاً مستمراً

أ. الفرق بين إدارة المرحلة وبناء الدولة.

ب. أهمية التراكم المؤسسي.

2. الاستدامة

أ. ضمان استمرارية السياسات.

ب. بناء القدرات الوطنية.

ج. نقل المعرفة المؤسسية.



الخلاصة العامة للملحق

إن الإحاطة الواعية بهذه الموضوعات قبل المباشرة بالمهام التنفيذية تمثل شرط الجاهزية السيادية لرئيس مجلس الوزراء والوزراء، وتسهم في تقليل الأخطاء المبكرة، وتعزيز الانسجام الحكومي، ورفع جودة القرار، وحماية الدولة من الارتجال أو سوء التقدير.

وعندما تُدار هذه المعرفة بوصفها أساساً دائماً للعمل، تتحول السلطة التنفيذية إلى قيادة دولة واعية، قادرة على الإنجاز، ومحصنة بالشرعية والكفاءة.

ملحق (4)

أخطر الأخطاء الشائعة في الأشهر الستة الأولى من العمر الحكومي وسبل تفاديها بمنهج سيادي عملي

تمهيد الملحق

تُعَدُّ الأشهر الستة الأولى من عمر أي حكومة المرحلة الأكثر حساسية وتأثيراً في تشكيل مسارها اللاحق، إذ تتكوّن خلالها صورة الدولة في وعي المجتمع، وترسّخ أنماط الأداء داخل المؤسسات، وتُختَبَرُ قدرة القيادة على الانتقال من الشرعية البرلمانية إلى الفاعلية التنفيذية.

وفي هذه المرحلة، تتكرّر أخطاءً نمطية خطيرة، مصدرها الاستعجال، أو غموض الرؤية، أو ضعف الإحاطة بالسياق المؤسسي، أو الخلط بين السياسي والتنفيذي. ويهدف هذا الملحق إلى تشخيص تلك الأخطاء تشخيصاً دقيقاً، مع بيان السبل العملية لتفاديها.

أولاً: خطأ الاستعجال في إصدار القرارات الكبرى

1. وصف الخطأ

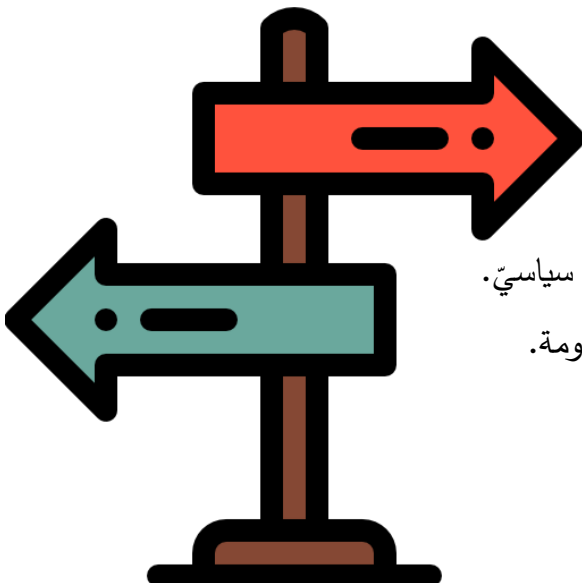
تميل بعض الحكومات في بداياتها إلى إصدار قرارات واسعة الأثر بدافع إثبات الحضور السريع، أو الاستجابة لضغط الرأي العام، دون استكمال التحليل المؤسسي، ودون اختبار الجاهزية التنفيذية.

2. مخاطره

- خلق ارتباك إداري داخل الوزارات.
- فتح مسارات طعن قانوني أو اعتراض سياسي.
- استنزاف الرصيد المعنوي المبكر للحكومة.

3. سبل التفادي

- اعتماد قاعدة التدرج في القرار.



- ب. حصر القرارات المبكرة بما يُعزّز الاستقرار المؤسسي.
- ج. إخضاع القرارات ذات الأثر الواسع لمسار تحليل متعدد الأبعاد.

ثانياً: خطأ الخلط بين السياسي والتنفيذي

1. وصف الخطأ

يظهر هذا الخطأ عند إدارة الوزارات بوصفها منصات سياسية، أو عند إدخال الاعتبارات الحزبية في التعيينات والقرارات التنفيذية.

2. مخاطره



- أ. إضعاف حياد المؤسسات.
- ب. تقويض ثقة الكوادر المهنية.
- ج. تعريض الحكومة لمساءلات برلمانية مبكرة.

3. سبل التفادي

- أ. ترسيخ الفصل الوظيفي بين العمل السياسي والعمل التنفيذي.
- ب. اعتماد الكفاءة معياراً حصرياً في الإدارة اليومية.
- ج. ضبط الخطاب الإعلامي الحكومي ضمن حدود الخدمة العامة.

ثالثاً: خطأ تغيب الفهم العميق للجهاز الإداري

1. وصف الخطأ

يحدث عند التعامل مع الجهاز الإداري القائم بوصفه عبئاً أو خصماً، أو عند محاولة تغييره جذرياً خلال فترة وجيزة.

2. مخاطره



- أ. شلل إداري صامت.
- ب. مقاومة غير معلنة للقرارات.

ج. فقدان الذاكرة المؤسسية.



3. سُبلُ التفادي

أ. قراءة دقيقة لبنية الجهاز الإداري وقدراته.

ب. التفريق بين الإصلاح المؤسسي والتصفية الإدارية.

ج. الاستثمار في القيادات الوسطى بوصفها مفاتيح التنفيذ.

رابعاً: خطأ إهمال بناء الفريق التنفيذي

1. وصفُ الخطأ

الاعتمادُ على الجهد الفردي للوزير أو رئيس الحكومة، مع تأخير تشكيل فرق عملٍ متجانسةٍ وواضحة الأدوار.

2. مخاطره

أ. تضاربُ التوجيهات داخل الوزارة.

ب. بطء التنفيذ وتعاضُّم الأخطاء.

ج. إنهاكُ القيادة العليا.

3. سُبلُ التفادي

أ. تشكيلُ فريقٍ تنفيذيٍّ مبكّرٍ بمعايير مهنية.

ب. تحديدُ الأدوار والمسؤوليات بوضوح.

ج. اعتمادُ آليات تنسيقٍ داخليةٍ منتظمة.

خامساً: خطأ تجاهل القيود المالية والاقتصادية

1. وصفُ الخطأ

إطلاقُ تعهّلاتٍ وبرامجٍ واسعةٍ دون مواعيدٍ دقيقةٍ مع الواقع المالي، أو دون ربطٍ فعليٍّ بالموازنة والإيرادات.

2. مخاطره



أ. فجوة بين الخطاب والقدرة التنفيذية.

ب. تعثر المشاريع بعد إطلاقها.

ج. فقدان المصداقية أمام المجتمع.

3. سُبُلُ التفادي

أ. قراءة تفصيلية لبنية الموازنة قبل إطلاق أي برنامج.

ب. ترتيب الأولويات وفق الإمكانيات الواقعية.

ج. ربط كل تعهد بتقدير كلفة وجدول زمني.

سادساً: خطأ ضعف الاتصال الحكومي في البدايات

1. وصف الخطأ

غياب خطاب حكومي موحد في الأسابيع الأولى، أو تعدد الرسائل غير المنسجمة الصادرة عن الوزراء.

2. مخاطره



أ. تشويش الرأي العام.

ب. تضخيم الشائعات والتأويلات.

ج. إرباك الثقة المبكرة بالحكومة.

3. سُبُلُ التفادي

أ. إعداد استراتيجية اتصال حكومي مبكرة.

ب. توحيد الرسائل الأساسية.

ج. ربط الخطاب بالحقائق والنتائج المتحققة.

سابعاً: خطأ إهمال العلاقة مع مجلس النواب

1. وصف الخطأ

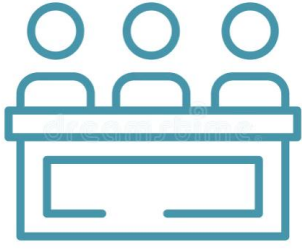
التعامل مع البرلمان بمنطق الخصومة أو التجاهل، أو تأخير التواصل المؤسسي في مرحلة البدايات.

2. مخاطره



أ. تصعيد رقابي مبكر.

ب. توتر سياسي غير ضروري.



ج. تعطيل التشريعات الداعمة للحكومة.

3. سُبل التفادي

أ. إدارة العلاقة مع البرلمان بمنطق الشراكة الدستورية.

ب. تقديم إحاطات دورية شفافة.

ج. احترام الدور الرقابي والتفاعل الإيجابي معه.

ثامناً: خطأ فتح جبهات إصلاحية متعددة دفعة واحدة

1. وصف الخطأ

محاولة معالجة جميع الملفات المتراكمة في وقت واحد، دون ترتيب زمني أو مؤسسي.

1. مخاطره



أ. تشتيت الجهد التنفيذي.

ب. فشل جزئي متعدد المسارات.

ج. إنهاك الجهاز الحكومي.

2. سُبل التفادي

أ. اختيار معارك إصلاحية محدّدة عالية الأثر.

ب. اعتماد خارطة أولويات واضحة.

ج. التوسّع المرحلي بعد تثبيت النجاح.

تاسعاً: خطأ إهمال إدارة المخاطر المبكرة

1. وصف الخطأ

الانشغال بالملفات اليومية مع إغفال المخاطر الكامنة السياسية أو الأمنية أو المالية.

2. مخاطره



أ. تحوّل المخاطر إلى أزمات مفاجئة.

ب. فقدان زمام المبادرة.

ج. قرارات ارتجالية تحت الضغط.

3. سُبلُ التفادي

أ. إعدادُ مصفوفةِ مخاطرٍ منذُ الأسابيع الأولى.

ب. تفعيلُ آلياتِ الإنذارِ المبكرِ.

ج. إدماجُ إدارةِ المخاطرِ في القرارِ اليوميِّ.

عاشراً: خطأ إهمالِ التوثيقِ وبناءِ الذاكرةِ المؤسسية

1. وصفُ الخطأ

اتخاذُ قراراتٍ وإجراءاتٍ دونِ توثيقٍ كافٍ، أو دونِ بناءِ سجلٍ معرفيٍّ منظمٍ.

2. مخاطره

أ. صعوبةُ المتابعةِ والتقييمِ.

ب. فقدانُ التراكمِ المؤسسيِّ.

ج. تعريضُ القيادةِ للمساءلةِ دونِ سندٍ توثيقيٍّ.

3. سُبلُ التفادي

أ. اعتمادُ أنظمةِ توثيقٍ رسميةٍ للقراراتِ والإجراءاتِ.

ب. حفظُ الدراساتِ ومحاضرِ الاجتماعاتِ.

ج. بناءُ أرشيفٍ مؤسسيٍّ قابلٍ للاسترجاعِ والتحليلِ.



الخلاصةُ العامةُ للملحق

تمثّل الأخطاءُ في الأشهرِ الستةِ الأولى أخطاءً تأسيسيةً، إذ يُعادُ إنتاجُ آثارها طوالَ عمرِ الحكومة. ويُسهّمُ الوعيُّ المبكرُ بها، والاستعدادُ المنهجيُّ لتفاديها، في بناءِ حكومةٍ متماسكةٍ، قادرةٍ على الإنجازِ، ومحصّنةٍ سيادياً ومؤسسياً.

وعندما تُدارُ البداياتُ بحكمةٍ وانضباطٍ وقراءةٍ دقيقةٍ للسياقِ، تتحوّلُ الشرعيّةُ البرلمانيّةُ إلى شرعيّةٍ أداءٍ وأثرٍ مستدام.



ملحق (5)

برنامج 30-60-90 يوماً للوزراء الجدد

{خريطة تنفيذية منهجية للانتقال من نيل الثقة إلى ترسيخ الأداء والإنجاز}

تمهيد الملحق

يُعَدّ برنامج 30-60-90 يوماً أداةً قياديةً معتمدةً دولياً لتمكين القيادات التنفيذية الجديدة من الانتقال المنظم من مرحلة الاستلام إلى مرحلة الفاعلية، دون ارتباك أو تسرع أو فجوات معرفية.

وفي السياق الحكومي العراقي، يكتسب هذا البرنامج بُعداً سيادياً إضافياً، كونه يُدار ضمن نظام دستوري برلماني، وتحت رقابة نيابية وإعلامية ومجتمعية مكثفة، ومع جهاز إداري متراكم الخبرة والتعقيد.

ويهدف هذا الملحق إلى تقديم برنامج عملي تفصيلي للوزير الجديد، يُحدّد ما يتعيّن إنجازه وفهمه وبناءؤه خلال أول 90 يوماً، وفق ثلاث مراحل متتابعة، تضمن: [الاستيعاب العميق قبل الفعل، التنظيم المؤسسي قبل الإطلاق، الإنجاز القابل للقياس قبل التوسّع].

المرحلة الأولى: أول 30 يوماً

مرحلة الاستيعاب والتشخيص وبناء الصورة الكاملة

الهدف المركزي

تكوين فهمٍ شاملٍ وعميقٍ للوزارة وبيئتها القانونية والمؤسسية والمالية والبشرية، وبناء قاعدة معرفية رصينة تُشكّل أساس القرار اللاحق.

أولاً: الاستيعاب الدستوري والقانوني للقطاع

1. خلال هذه المرحلة، يتعيّن على الوزير الجديد الإحاطة الدقيقة بـ:



أ. الإطار الدستوري الذي يحكم عمل الوزارة وصلاحياتها.

ب. القوانين الأساسية والأنظمة والتعليمات النافذة الخاصة بالقطاع.

ج. القرارات السابقة لمجلس الوزراء ذات الصلة المباشرة بالوزارة.

د. الالتزامات القانونية المترتبة على الوزارة أمام القضاء والبرلمان والجهات الرقابية.

2. المخرج المطلوب: ملف قانوني موجز يحدّد بوضوح: الصلاحيات، القيود، مناطق الحساسية القانونية.

ثانياً: تشخيص الواقع المؤسسي والإداري



1. يتطلّب الأمر:

- أ. مراجعة الهيكل التنظيمي الرسمي والفعلي للوزارة.
- ب. فهم توزيع الصلاحيات بين القيادات العليا والوسطى.
- ج. تشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء الإداري.
- د. قراءة الثقافة المؤسسية السائدة وأنماط العمل غير المكتوبة.

2. المخرج المطلوب: خريطة مؤسسية توضّح: من يدير ماذا؟ وأين تتخذ القرارات فعلياً؟

ثالثاً: الإحاطة بالوضع المالي والتعاقد

1. تشمل هذه الخطوة:



- أ. مراجعة موازنة الوزارة الحالية وتوزيعها (تشغيلية/استثمارية).
- ب. الاطلاع على العقود الكبرى الجارية والمتوقفة.
- ج. فهم الالتزامات المالية والديون والمطالبات.
- د. تقييم كفاءة الصرف ومناطق الهدر المحتملة.

2. المخرج المطلوب: ملف مالي تنفيذي يبيّن الواقع المالي والقيود والفرص.

رابعاً: بناء العلاقات المؤسسية الأساسية

1. خلال أول 30 يوماً، يُفترض:



- أ. عقد لقاءات تعريفية مع القيادات العليا في الوزارة.
- ب. فتح قنوات تواصل مهنية مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
- ج. التعارف المؤسسي مع الجهات الرقابية ذات الصلة.
- د. إدارة أولية للعلاقة مع لجان مجلس النواب المختصة.

2. المخرج المطلوب: شبكة علاقات مؤسسية مستقرة قائمة على الاحترام والوضوح.

المرحلة الثانية: من 31 إلى 60 يوماً

مرحلة التنظيم ووضع الأولويات وبناء الفريق

الهدف المركزي

الانتقال من الفهم إلى التنظيم، ومن التشخيص إلى تحديد الأولويات، ومن الفرد إلى الفريق.

أولاً: تثبيت الفريق القيادي التنفيذي



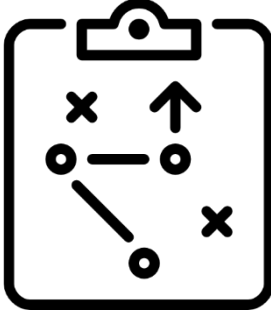
1. تشمل هذه المرحلة:

- أ. تقييم أداء القيادات العليا والوسطى.
- ب. تثبيت الكفاءة منها، ومعالجة حالات الضعف أو التضارب.
- ج. استكمال فرق العمل المساندة للوزير (مكتب الوزير، التخطيط، المتابعة).

2. المخرج المطلوب: فريق قيادي واضح الأدوار والمسؤوليات.

ثانياً: تحديد الأولويات الاستراتيجية للوزارة

1. يتعين:



- أ. مواءمة البرنامج الوزاري مع البرنامج الحكومي العام.
- ب. اختيار عدد محدود من الأولويات عالية الأثر.
- ج. تصنيف الملفات إلى: عاجلة، متوسطة، طويلة الأمد.

2. المخرج المطلوب: وثيقة أولويات وزارية مختصرة ومعلنة داخلياً.

ثالثاً: تحويل الأولويات إلى خطط تنفيذية

1. تشمل:



- أ. إعداد خطة عمل 6-12 شهراً.
- ب. ربط الأهداف بمؤشرات أداء واضحة.
- ج. تحديد المسؤوليات والجدول الزمني.
- د. مواءمة الخطة مع الموازنة المتاحة.

2. المخرج المطلوب: خطة تنفيذية قطاعية قابلة للمتابعة والقياس.

رابعاً: تنظيم الاتصال الداخلي والخارجي

1. يتطلب الأمر:



- أ. توحيد الخطاب الداخلي داخل الوزارة.
- ب. ضبط آلية التصريحات الإعلامية.
- ج. إطلاق قناة تواصل واضحة مع الجمهور بشأن أولويات الوزارة.

2. المخرج المطلوب: إطار اتصال حكومي مهني ومتسق.

المرحلة الثالثة: من 61 إلى 90 يوماً

مرحلة الإطلاق والإنجاز المبكر وقياس الأثر

الهدف المركزي

تحقيق نتائج أولية ملموسة، وترسيخ الثقة المؤسسية والمجتمعية، والانتقال إلى نمط العمل المستقر.

أولاً: إطلاق مبادرات الإنجاز المبكر



1. تشمل:

- أ. تنفيذ عدد محدود من المبادرات ذات الأثر السريع.
- ب. معالجة ملفات متراكمة تمس حياة المواطنين.
- ج. إزالة اختناقات إدارية أو خدمية واضحة.

2. المخرج المطلوب: نتائج قابلة للملاحظة تعكس جدية الأداء.

ثانياً: تفعيل المتابعة والتقويم

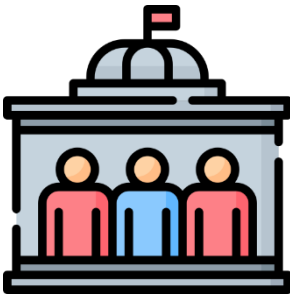


1. يتطلب:

- أ. بدء تطبيق نظام تقارير دورية للأداء.
- ب. مقارنة النتائج بالمؤشرات المحددة.
- ج. تصحيح المسار عند الحاجة.

2. المخرج المطلوب: تقرير أداء أولي يُرفع إلى رئاسة الحكومة.

ثالثاً: إدارة العلاقة مع البرلمان والإعلام



1. تشمل:

- أ. تقديم إحاطة برلمانية عن تقدم العمل.
- ب. شرح المنجزات والتحديات بشفافية.
- ج. إدارة التوقعات العامة بواقعية.

2.المخرج المطلوب: تعزيز الثقة السياسية والإعلامية بأداء الوزارة.

رابعاً: ترسيخ نمط العمل المستدام

1.يتعين:



أ. تحويل الإجراءات الناجحة إلى أنماط عمل مؤسسية.

ب. توثيق الدروس المستفادة.

ج. إعداد خارطة الطريق للفترة اللاحقة من الولاية.

2.المخرج المطلوب: وزارة تعمل بإيقاع منتظم ونظام واضح.

الخلاصة العامة للملحق

يُشكّل برنامج 30-60-90 يوماً أداةً سياديةً لحماية الوزير الجديد من أخطاء البدايات، وتمكينه من الانتقال المنظم من الشرعية البرلمانية إلى الفاعلية التنفيذية.

وعندما يُدار هذا البرنامج بوعي والتزام، يتحوّل المنصب من حالة اختبارٍ وضغطٍ إلى مساحة قيادة وإنجازٍ وتراكمٍ مؤسسي، ويُؤسّس لمسار حكومي مستقرّ وقابل للاستدامة.

ملحق (6) _

خريطة أصحاب المصلحة + آلية التقييم الدوري + نموذج تقرير الأداء الوزاري الربع سنوي

تمهيد الملحق

يهدف هذا الملحق التكاملي إلى توفير أداة سيادية عملية واحدة تُمكن رئيس مجلس الوزراء والوزراء من إدارة ثلاث وظائف حاكمية مترابطة في آنٍ واحد:

1. فهم شبكة أصحاب المصلحة المؤثرة والمتأثرة بعمل كل وزارة.
 2. تطبيق آلية تقييم دوري موضوعي للأداء التنفيذي على مستوى الوزراء ورئيس مجلس الوزراء.
 3. اعتماد نموذج موحد لتقرير الأداء الربع سنوي يربط التخطيط بالتنفيذ وبالأثر.
- ويُصاغ هذا الملحق ليكون قابلاً للتطبيق المباشر، ومرجعاً ثابتاً للتقييم، والمتابعة، واتخاذ القرار، بعيداً عن الانطباعات، وقريباً من منطق الدولة والمؤسسة.

أولاً: ملحق خريطة أصحاب المصلحة الوطنية والقطاعية لكل وزارة

1. المفهوم والغرض || تُعرّف خريطة أصحاب المصلحة بوصفها أداة تحليلية تُحدّد الجهات والأطراف التي:



- أ. تؤثر في أداء الوزارة،
- ب. تتأثر بقراراتها وسياساتها،
- ج. تشترك معها في الصلاحيات أو الموارد أو المسؤوليات.

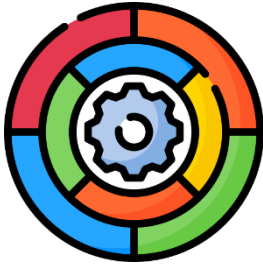
وتهدف الخريطة إلى:

- أ. منع الصدمات المؤسسية غير الضرورية،
- ب. تعزيز التنسيق والتكامل،
- ج. تحسين جودة القرار التنفيذي،
- د. إدارة التوقعات السياسية والمجتمعية.

2. التصنيف الوطني لأصحاب المصلحة (ثابت لكل الوزارات)

- أ. أصحاب المصلحة الدستوريون: رئاسة الجمهورية، مجلس النواب (الهيئة العامة، اللجان المختصة)، السلطة القضائية، الهيئات المستقلة الدستورية.
- ب. أصحاب المصلحة التنفيذيون: رئاسة مجلس الوزراء، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، الوزارات الأخرى ذات العلاقة، المحافظات ومجالسها التنفيذية.
- ج. أصحاب المصلحة الرقابيون: [ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي].
- د. أصحاب المصلحة المجتمعيون: [المواطنون (مستفيدون مباشرون)، النقابات والاتحادات المهنية، منظمات المجتمع المدني، الفئات الهشة والمتأثرة بالسياسات].
- هـ. أصحاب المصلحة الاقتصاديون: [القطاع الخاص، المستثمرون، المصارف والمؤسسات المالية].
- و. أصحاب المصلحة الإعلاميون: [الإعلام الرسمي، الإعلام المستقل، الرأي العام الرقمي].
- ز. أصحاب المصلحة الدوليون: [المنظمات الدولية، الشركاء الإقليميون، الجهات المانحة والتمويلية].

3. خريطة أصحاب المصلحة القطاعية (خاصة بكل وزارة)



لكل وزارة، تُعد خريطة تفصيلية تتضمن:

- ✓ الجهات ذات العلاقة المباشرة بالقطاع،
- ✓ مستوى التأثير (عالٍ - متوسط - منخفض)،
- ✓ طبيعة العلاقة (تنظيمية - تمويلية - رقابية - خدمية)،
- ✓ استراتيجية التعامل (تنسيق - مشاور - شراكة - تنظيم).

مخرج إلزامي: وثيقة خريطة أصحاب المصلحة تُحدّث سنوياً، وتُستخدم مرجعاً للقرار والاتصال.

ثانياً: ملحق آلية التقييم الدوري لأداء الوزراء ورئيس مجلس الوزراء

1. فلسفة التقييم



يقوم التقييم الدوري على مبدأ:

الأداء يُقاس بالنتائج والأثر، لا بالجهد أو الخطاب.

ويهدف التقييم إلى:

- أ. تحسين الأداء لا تصفية الحسابات،
- ب. دعم القرار القيادي بالمعلومة،
- ج. ترسيخ ثقافة المساءلة المؤسسية.

2. مستويات التقييم

أ. تقييم رئيس مجلس الوزراء

يركّز على: [قيادة الحكومة وتماسكها، تنفيذ البرنامج الحكومي، إدارة الأزمات والمخاطر، العلاقة مع مجلس النواب، تحقيق الأهداف الوطنية العليا].

ب. تقييم الوزير

يركّز على: [أداء القطاع، تحقيق الأولويات الوزارية، إدارة الموارد، النزاهة والامتثال، جودة الخدمات والأثر المجتمعي].

3. محاور التقييم الأساسية



- أ. القيادة والتخطيط
- ب. التنفيذ وتحقيق الأهداف
- ج. إدارة الموارد المالية والبشرية
- د. الالتزام الدستوري والقانوني
- هـ. النزاهة والحوكمة
- و. إدارة المخاطر والأزمات
- ز. التواصل والثقة العامة

4. أدوات التقييم



- أ. تقارير الأداء الربع سنوية
- ب. مؤشرات الأداء المعتمدة
- ج. تقارير الجهات الرقابية
- د. تقارير المتابعة من رئاسة الحكومة
- هـ. مؤشرات رضا المستفيدين

5. دورية التقييم ومخرجاته

- أ. تقييم ربع سنوي (متابعة)
- ب. تقييم نصف سنوي (تصحيح)
- ج. تقييم سنوي (محاسبة وتطوير)

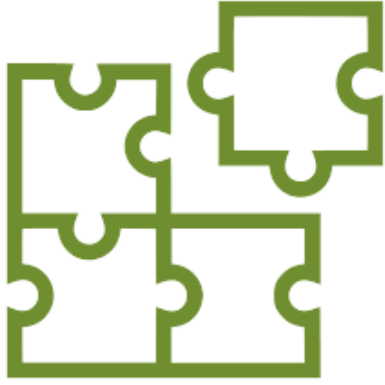
مخرجات التقييم: [تثبيت الأداء الجيد، توجيه تصحيحي، دعم إضافي، إعادة ترتيب الأولويات].

ثالثاً: ملحق نموذج تقرير الأداء الوزاري الربع سنوي

1. الغاية من التقرير

توفير أداة موحدة لعرض: [ما خُطّط له، ما نُفذ فعلياً، ما تحقق من أثر، ما تعرّش ولماذا، ما يتطلب قراراً سيادياً].

2. الهيكل المعتمد للتقرير



✓ القسم الأول: الملخص التنفيذي

- أ. أبرز الإنجازات
- ب. أبرز التحديات
- ج. القرارات المطلوبة من رئاسة الحكومة

✓ القسم الثاني: مستوى التقدم في الأهداف

[الهدف الاستراتيجي، المؤشر، المستهدف، المتحقق، نسبة التقدم]



✓ القسم الثالث: الأداء المالي

- أ. المخصصات المعتمدة
- ب. الصرف الفعلي
- ج. نسب الإنجاز المالي
- د. الملاحظات الجوهرية

✓ القسم الرابع: المشاريع والبرامج

- أ. المشاريع المنجزة
- ب. المشاريع المتعثرة وأسبابها
- ج. الإجراءات التصحيحية المتخذة



✓ القسم الخامس: الحوكمة والنزاهة

- أ. إجراءات الامتثال



- ب. ملاحظات الرقابة
ج. حالات المخاطر المحتملة
✓ القسم السادس: الأثر المجتمعي

- أ. تحسّن الخدمة
ب. رضا المستفيدين
ج. مؤشرات نوعية



✓ القسم السابع: التوصيات والقرارات المطلوبة

- أ. قرارات تنظيمية
ب. قرارات مالية
ج. قرارات تشريعية
د. قرارات تنسيقية

3. معايير إعداد التقرير



- أ. الدقة والاختصار
ب. الاعتماد على بيانات موثقة
ج. المقارنة مع الفترات السابقة
د. الوضوح في عرض التعرّ

الخلاصة العامة للملحق

يُشكّل هذا الملحق التكاملي منظومة واحدة مترابطة تُمكن القيادة التنفيذية من:

1. فهم بيئة العمل قبل القرار،
2. قياس الأداء أثناء التنفيذ،
3. تصحيح المسار في الوقت المناسب،
4. ترسيخ ثقافة الدولة المؤسسية.

وعند اعتماد هذه الأدوات بوصفها ممارسةً دوريةً، يتحوّل العمل الحكومي من ردّ فعل إلى قيادة واعية قائمة على البيانات، والتكامل، والأثر المستدام.

ملحق (7)

طبقة الوقاية والبصيرة وحماية القرار التنفيذي

(المناطق الرمادية - التسييس الصامت - إدارة الإرث - أخلاقيات القوة - الإنذار المبكر لانهيار الأداء)

تمهيد الملحق

يستكمل هذا الملحق ما سبق من أدلة وملحقات تشغيلية وتنظيمية عبر إضافة طبقة سيادية فوق-تشغيلية تُعنى بما يحدث قبل الخطأ وأثناء تشكّله، وبما يسبق الأزمة قبل انفجارها.

الغاية هنا ليست زيادة الإجراءات، وإنما حماية القرار التنفيذي من الانحراف الصامت، وتزويد رئيس مجلس الوزراء والوزراء بأدوات بصيرة واستباق، تُكمل التخطيط والتنفيذ والحوكمة، وتمنع تحوّل النجاحات الجزئية إلى مخاطر كلية.

القسم الأول: البصيرة السيادية واتخاذ القرار في المناطق الرمادية

1) توصيف المناطق الرمادية

تظهر المناطق الرمادية عندما تتعارض البدائل دون وضوح حاسم، مثل:

- أ. خيارٌ قانونيٌّ صحيح بكلفةٍ سياسية مرتفعة مقابل خيارٍ شعبيٍّ قصير الأمد.
- ب. خيارٌ يحسّن مؤشراً قطاعياً ويُضعف استدامة المالية العامة.
- ج. خيارٌ يحمي الاستقرار الآني ويؤجّل معالجة خللٍ بنيوي.

2) معايير المفاضلة السيادية

تعتمد المفاضلة على سلمٍ متدرّج:

- أ. المشروعية// الاتساق مع الدستور والقانون.
- ب. الأثر الكلي//الاقتصادي، الاجتماعي، المؤسسي، والزميني.
- ج. الاستدامة// قابلية الاستمرار دون استنزاف موارد أو ثقة.
- د. قابلية الاحتواء// إدارة الارتدادات المتوقعة.



هـ. السمعة المؤسسية// أثر القرار على صورة الدولة.

(3) أدوات تقدير الكلفة غير المرئية



- أ. تحليل الأثر الممتد (Second-Order Effects).
- ب. اختبار الحساسية للسيناريوهات المتعارضة.
- ج. تقدير كلفة الارتداد الإعلامي والمؤسسي.
- د. ميزان الضرر والمنفعة عبر الزمن.

(4) بروتوكول القرار الرمادي



- أ. تعريف المسألة بدقة وحدودها.
- ب. جمع بدائل واقعية فقط.
- ج. وزن البدائل وفق المعايير أعلاه.
- د. قرار موثق بحيثياته.
- هـ. خطة اتصال واحتواء.

القسم الثاني: إدارة التسييس الصامت والاختراق غير المعلن للمؤسسات

(1) مؤشرات التسييس الصامت



- أ. تعيينات ثانوية تُغيّر مسار القرار دون قرار معلن.
- ب. قنوات غير رسمية تُؤثر على القرار الفني.
- ج. تعطيل إداري انتقائي لملفات بعينها.
- د. ضغط متدرج عبر الإعلام أو العلاقات.

(2) التمييز بين التنسيق المشروع والاختراق

- أ. تنسيق مشروع// علني، موثق، ضمن الصلاحيات.
- ب. اختراق// غير موثق، انتقائي، يُغيّر الأولويات دون مسوغ.

(3) أدوات التحصين



- أ. مسارات قرار موثقة ومتعددة التوقيع.
- ب. شفافية انتقائية ذكية للقرارات الحساسة.
- ج. تدوير مسؤوليات حساسة مع حفظ الاستمرارية.
- د. لجان فنية مستقلة بمرجعيات واضحة.

(4) خرائط النفوذ غير الرسمية

- أ. تحديد مراكز التأثير.
- ب. تحليل مصالحها وأدواتها.
- ج. تحييدها عبر قواعد وإجراءات عامة لا مواجهات شخصية.

القسم الثالث: إدارة الإرث الثقيل والملفات الموروثة

(1) تصنيف الإرث



- أ. قابل للمعالجة // أخطاء تشغيلية قابلة للتصحيح.
- ب. قابل للتصحيح المشروط // يحتاج وقتاً وموارد.
- ج. عالي الخطورة // التزامات قانونية/مالية جسيمة.

(2) تحمّل المسؤولية دون تحمّل الخطأ

- أ. توثيق لحظة الاستلام وحدود المسؤولية.
- ب. مراجعة قانونية مستقلة للملفات الحساسة.
- ج. خطة معالجة زمنية معلنة داخلياً.

(3) الاستمرار أم الإيقاف

- أ. الاستمرار حين تكون كلفة الإيقاف أعلى من الإصلاح.
- ب. الإيقاف حين يهدّد الاستدامة أو المشروعية.

(4) إدارة التواصل حول الإرث

- أ. خطاب مهني يشرح الواقع وخطة المعالجة.

ب. تجنّب الشخصنة والاتهام العام.

القسم الرابع: أخلاقيات القوة والسلطة في المنصب التنفيذي

(1) القوة المنضبطة

القوة التنفيذية أداة خدمة عامة تُدار بضوابط: [الضرورة، التناسب، المساءلة، الزمن].

(2) مؤشرات الانزلاق الأخلاقي

أ. الثقة المفرطة مع تراجع المراجعة الذاتية.

ب. تبرير الإخفاق بالإنجازات السابقة.

ج. تضيق دائرة المشورة.

(3) التواضع السيادي

أ. توسيع المشورة المتخصصة.

ب. قبول التصحيح المبكر.

ج. فصل النجاح عن الحصانة.

(4) ميثاق السلوك في القمة

أ. قرارات موثقة.

ب. مساءلة داخلية قبل الخارجية.

ج. احترام دائم للحقوق والحريات.

القسم الخامس: الإنذار المبكر لانتهيار الأداء الحكومي

(1) مؤشرات صامتة مبكرة

أ. تراجع جودة القرار وتزايد التبرير.

ب. بطء التنفيذ مع تضخم الخطاب.

ج. تغيير الأولويات دون إعلان.

د. ارتفاع الاستثناءات الإجرائية.

(2) مؤشرات تنظيمية

أ. دوران قيادي غير مبرر.

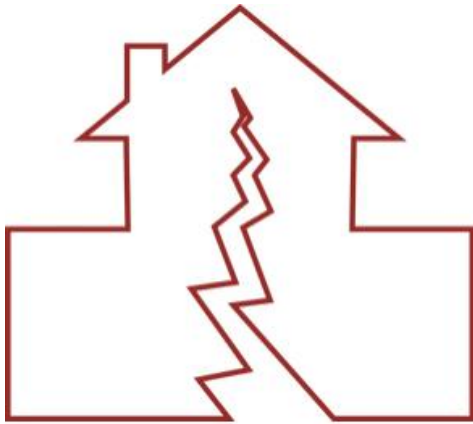
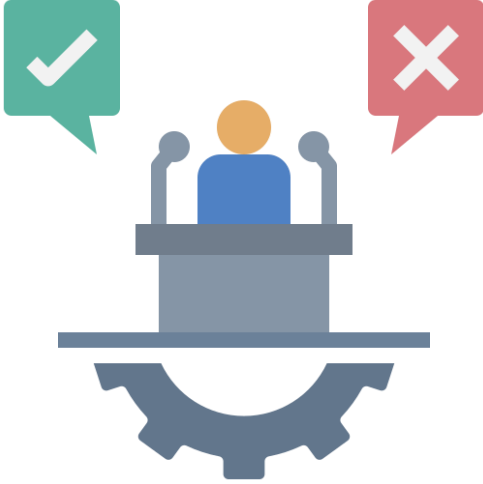
ب. تضارب تعليمات.

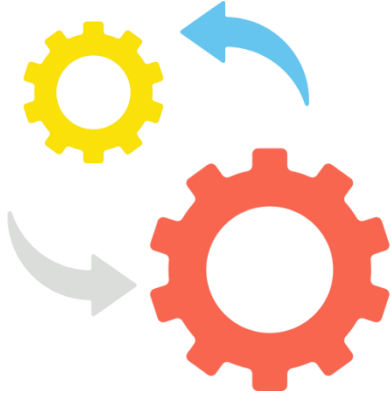
ج. تعطل المتابعة.

(3) مؤشرات مجتمعية

أ. تآكل الثقة،

ب. تصاعد الشكاوى النوعية،





ج. اتساع الفجوة بين الخطاب والأثر.

(4) أدوات التدخل السريع

أ. مراجعة أولويات 90 يوماً.

ب. إعادة ضبط فرق التنفيذ.

ج. قرارات تصحيح محدودة وعالية الأثر.

د. تواصل صريح حول التصحيح.

آلية التكامل مع بقية الدليل

1. يُفَعَّل هذا الملحق بالتوازي مع: التخطيط، القرار، التنفيذ، الحوكمة.

2. يُراجَع فصلياً في اجتماعات القيادة العليا.

3. تُستَخدم مخرجاته كمدخلات لتقارير الأداء والتقييم الدوري.

مخرجات تطبيقية إلزامية

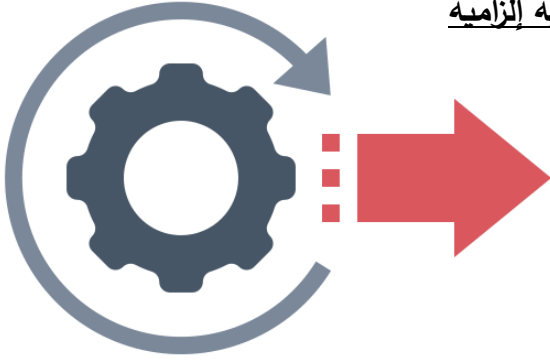
1. سجلّ القرارات الرمادية مع حيثياتها.

2. خريطة نفوذ مؤسسية تُحدَّث سنوياً.

3. دفتر إدارة الإرث بخطط زمنية.

4. ميثاق القوّة المنضبطة للقيادة العليا.

5. لوحة إنذار مبكر بمؤشرات محدّدة.



الخلاصة السيادية للملحق

يحوّل هذا الملحق الموحد القيادة التنفيذية من إدارة تفاعلية إلى قيادة استباقية، ويمنح الدولة حصانة ضد الانحراف الصامت، ويكمل منظومة الدليل بطبقة البصيرة والوقاية.

وعند اعتماده ممارسةً دورية، يصبح القرار التنفيذي أكثر اتزاناً، وتغدو الحكومة أقدر على الاستدامة، وتتحقّق حماية المصلحة العامة عبر الزمن.



ملحق (8)

الوظائف والعمليات الإدارية المؤسسية للقيادات العليا المتقدمة

(رئيس مجلس الوزراء - الوزراء - وكلاء الوزراء - القيادات التنفيذية العليا)

تمهيد الملحق

يمثل هذا الملحق الإطارَ العمليّ الذي يُحوّل القيادة العليا من مفهوم رمزيّ أو سياسيّ إلى وظيفة مؤسسية دقيقة تُدار عبر عمليات واضحة، ومسؤوليات محددة، ومخرجات قابلة للقياس.

فالقيادات العليا المتقدمة تشكّل عقل الدولة التنفيذي، ومن دون ضبط وظائفها وعملياتها الإدارية ضبطاً منهجياً، يتحوّل العمل الحكومي إلى ردود أفعال، وتتآكل القدرة على الإنجاز المستدام.

ويهدف هذا الملحق إلى توصيف ما الذي تفعله القيادة العليا فعلياً، وكيف تُدار الدولة يومياً وأسبوعياً وفصلياً، بعيداً عن العموميات، وبمنهج قابل للتطبيق والمساءلة.

أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية العليا

1. مفهوم القيادة الإدارية العليا

القيادة الإدارية العليا هي المستوى المسؤول عن:

أ. تحويل الإرادة الدستورية والسياسية إلى سياسات عامة قابلة للتنفيذ.

ب. ضبط التوازن بين الرؤية بعيدة المدى والإدارة اليومية.

ج. حماية الأداء المؤسسي من التشتت والتسييس والانحراف.

2. خصائص هذا المستوى القيادي

أ. شمولية النظرة لا جزئية الملف.

ب. التفكير بالنظام لا بالحادثة.

ج. إدارة التعقيد لا تبسيطه المُخل.

د. الجمع بين القرار والتنفيذ والرقابة الذاتية.



ثانياً: الوظائف الجوهرية للقيادات العليا المتقدمة



✓ الوظيفة الأولى: وظيفة القيادة والتوجيه الاستراتيجي

1. مضمون الوظيفة

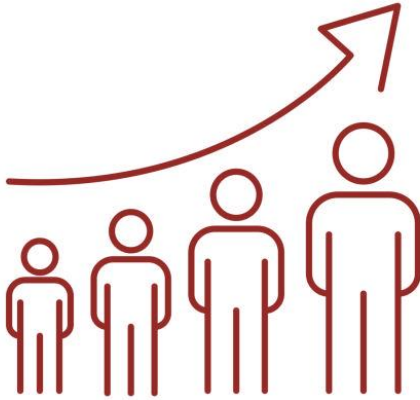
- أ. تحديد الاتجاه العام للمؤسسة أو القطاع.
- ب. ترجمة الرؤية الحكومية إلى أولويات استراتيجية.
- ج. ضمان اتساق جميع الوحدات مع الاتجاه المعتمد.

2. عملياتها الأساسية

- أ. اعتماد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.
- ب. تحديد الأهداف الاستراتيجية والنتائج المتوقعة.
- ج. مراجعة الاتجاه الاستراتيجي دورياً.

3. مخرجاتها

- أ. وثيقة اتجاه استراتيجي واضحة.
- ب. أولويات مُعلنة داخلياً.
- ج. انسجام السياسات والبرامج.



✓ الوظيفة الثانية: وظيفة صناعة القرار المؤسسي

1. مضمون الوظيفة

- أ. اتخاذ القرارات ذات الأثر الواسع بعد تحليل منهجي.
- ب. المفاضلة بين البدائل في ظل قيود واقعية.

2. عملياتها الأساسية

- أ. تحليل المشكلة والسياق.
- ب. دراسة الأثر القانوني والمالي والمؤسسي.
- ج. اعتماد القرار وتوثيق حيثياته.





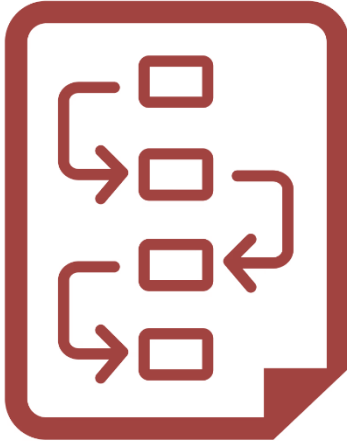
3. مخرجاتها

- أ. قرارات موثقة ومعلّلة.
 - ب. تقليل الارتجال والتناقض.
 - ج. حماية المؤسسة قانونياً وسياسياً.
- ✓ الوظيفة الثالثة: وظيفة التخطيط والتحويل إلى برامج

1. مضمون الوظيفة//تحويل الرؤية والقرار إلى خطط قابلة للتنفيذ.

2. عملياتها الأساسية

- أ. إعداد الخطط الاستراتيجية والقطاعية.
- ب. تفكيك الأهداف إلى برامج ومشاريع.
- ج. ربط التخطيط بالموازنة والموارد.



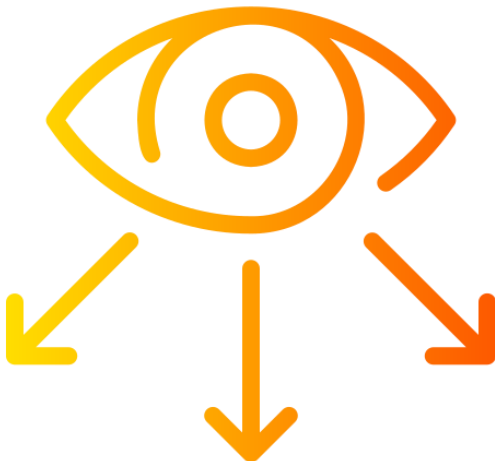
3. مخرجاتها

- أ. خطط معتمدة زمنياً ومالياً.
 - ب. وضوح المسؤوليات التنفيذية.
 - ج. قابلية القياس والمتابعة.
- ✓ الوظيفة الرابعة: وظيفة الإشراف على التنفيذ

1. مضمون الوظيفة/ ضمان تنفيذ ما تم التخطيط له وفق المعايير.

2. عملياتها الأساسية

- أ. متابعة التقدم عبر تقارير دورية.
- ب. معالجة التعثر والانحراف.
- ج. إزالة العوائق المؤسسية.



3. مخرجاتها

- أ. انتظام التنفيذ.

ب. تقليل الفجوة بين القرار والواقع.

ج. تسريع الإنجاز.

✓ الوظيفة الخامسة: وظيفة إدارة الأداء وقياس النتائج

1. مضمون الوظيفة/ تقييم الأداء بناءً على النتائج لا الجهد.

2. عملياتها الأساسية

أ. اعتماد مؤشرات أداء رئيسية.

ب. تحليل النتائج مقارنة بالمستهدف.

ج. توجيه تصحيحي مستمر.

3. مخرجاتها

أ. تقارير أداء موثوقة.

ب. تحسين مستمر في الجودة.

ج. مساءلة عادلة ومهنية.

✓ الوظيفة السادسة: وظيفة الحوكمة والنزاهة والامتثال

1. مضمون الوظيفة/ حماية المؤسسة من الانحراف والهدر.

2. عملياتها الأساسية

أ. ترسيخ الشفافية والمساءلة.

ب. دعم الرقابة والتدقيق الداخلي.

ج. إدارة تضارب المصالح.

3. مخرجاتها

أ. نزاهة مؤسسية.

ب. تقليل المخاطر القانونية والمالية.

ج. تعزيز الثقة العامة.



✓ الوظيفة السابعة: وظيفة إدارة الموارد (المالية والبشرية)

1. مضمون الوظيفة/ الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

2. عملياتها الأساسية

- أ. توجيه الإنفاق نحو الأولويات.
- ب. اختيار القيادات والكفاءات.
- ج. تطوير القدرات البشرية.

3. مخرجاتها

- أ. كفاءة إنفاق.
- ب. فرق عمل عالية الأداء.
- ج. استدامة الموارد.



✓ الوظيفة الثامنة: وظيفة إدارة المخاطر والأزمات

1. مضمون الوظيفة/ حماية استمرارية العمل المؤسسي.

2. عملياتها الأساسية

- أ. تحديد المخاطر المحتملة.
- ب. إعداد خطط الاستجابة.
- ج. قيادة الأزمات عند وقوعها.

3. مخرجاتها

- أ. تقليل الخسائر.
- ب. سرعة التعافي.
- ج. تعزيز الجاهزية المؤسسية.



✓ الوظيفة التاسعة: وظيفة الاتصال والتنسيق المؤسسي

1. مضمون الوظيفة/ توحيد الخطاب وضبط العلاقات.

2. عملياتها الأساسية

- أ. التنسيق بين الوحدات والجهات.



ب. إدارة الاتصال الداخلي والخارجي.

ج. بناء شراكات فعالة.

3. مخرجاتها

أ. وضوح الرسائل.

ب. تقليل التضارب.

ج. تعزيز الثقة المؤسسية والمجتمعية.

✓ الوظيفة العاشرة: وظيفة بناء الذاكرة المؤسسية والاستدامة

1. مضمون الوظيفة/ ضمان التراكم المؤسسي وعدم الانقطاع.

2. عملياتها الأساسية

أ. توثيق القرارات والتجارب.

ب. استخلاص الدروس المستفادة.

ج. إعداد القيادات اللاحقة.

3. مخرجاتها

أ. استمرارية السياسات.

ب. تقليل الاعتماد على الأشخاص.

ج. دولة مؤسسات لا دولة أفراد.



ثالثاً: العمليات الإدارية الدورية للقيادات العليا

1. عمليات يومية

أ. متابعة القرارات الحساسة.

ب. إدارة الاتصالات الحرجة.

ج. معالجة العوائق العاجلة.

2. عمليات أسبوعية

أ. اجتماعات متابعة الأداء.

ب. مراجعة تقدم المشاريع.

ج. تنسيق بين الوحدات.

3. عمليات شهرية

أ. تقارير أداء شاملة.

ب. مراجعة مؤشرات المخاطر.

ج. تقييم القيادات التنفيذية.





4. عمليات فصلية وسنوية

- أ. تقييم استراتيجي.
- ب. إعادة ترتيب الأولويات.
- ج. تقارير مساءلة شاملة.

الخلاصة العامة للملحق

إنّ تحديد الوظائف والعمليات الإدارية المؤسسية للقيادات العليا المتقدّمة يحوّل القيادة من حالة شخصية إلى منظومة عمل دولة، ويمنح صانع القرار وضوحاً في الدور، وانضباطاً في الممارسة، وقابليّة عالية للمساءلة والتطوير. وعندما تُدار القيادة العليا بهذه المنهجية، تتحقّق الفاعلية، وتُحمى الدولة من الارتجال، ويغدو الأداء الحكومي مساراً متراكماً نحو الاستقرار والتنمية.

ملحق (9)

مؤشرات نُضج القيادة المؤسسية في الدولة

إطار قياس سياديّ تشخيصيّ وتطويريّ لقيادات السلطة التنفيذية

تمهيد الملحق

يهدف هذا الملحق إلى تقديم إطار وطنيّ عمليّ لقياس مستوى نُضج القيادة المؤسسية في الدولة، بما يتجاوز التقييمات الانطباعية أو الموسمية، ويؤسس لمنهج قائم على المؤشرات، والأدلة، والسلوك المؤسسي القابل للقياس.

ويُستخدم الإطار لأغراض: التشخيص المبكر، والتطوير المستمر، والمساءلة المهنية، وبناء الاستدامة القيادية عبر الزمن.

أولاً: مفهوم نُضج القيادة المؤسسية

1. التعريف

نُضج القيادة المؤسسية هو قدرة القيادة العليا على توجيه الدولة وتحقيق نتائج مستدامة عبر مؤسسات وقواعد وإجراءات، مع ضبط التوازن بين الرؤية، والقرار، والتنفيذ، والحوكمة، وإدارة المخاطر، وبناء الثقة العامة.

2. سمات القيادة الناضجة



- أ. تفكير نظامي شامل.
- ب. قرار موثق قائم على البيانات.
- ج. تنفيذ منضبط قابل للقياس.
- د. مساءلة ذاتية قبل الخارجية.
- هـ. استدامة تتجاوز الأشخاص.

ثانياً: مستويات نُضج القيادة المؤسسية

يعتمد هذا الملحق نموذجاً خماسيَّ المستويات، يُستخدم للتشخيص والمقارنة عبر الزمن:



1. مستوى ابتدائي (تفاعلي) // قيادة ردود أفعال، اعتماد على الأفراد.
2. مستوى منظم (إجرائي) // إجراءات موجودة دون اتساق شامل.
3. مستوى مُدار (مؤسسي) // أطر واضحة، متابعة منتظمة.
4. مستوى متقدم (تكاملي) // تكامل تخطيط-تنفيذ-حوكمة-أثر.
5. مستوى ناضج (استدامي) // قيادة استباقية، نتائج مستقرة، تراكم مؤسسي.

ثالثاً: محاور مؤشرات نُضج القيادة المؤسسية

✓ المحور 1: الرؤية والاتجاه الاستراتيجي

1. ما الذي يُقاس؟

- أ. وضوح الرؤية الوطنية وترجمتها إلى أولويات.
- ب. اتساق الرؤية عبر القطاعات.



2. مؤشرات القياس

- أ. وجود وثيقة اتجاه استراتيجي محدّثة.
- ب. نسبة الأهداف المرتبطة مباشرة بالرؤية.
- ج. استقرار الأولويات عبر الدورات.

✓ المحور 2: صناعة القرار المؤسسي

1. ما الذي يُقاس؟ / منهجية القرار وتوثيقه وتقدير أثره.

2. مؤشرات القياس

- أ. نسبة القرارات الموثّقة بحوثيات.
- ب. وجود تحليل أثر (قانوني/مالي) قبل القرار.
- ج. انخفاض القرارات المتناقضة أو المُلغاة.



✓ المحور 3: التخطيط والتحويل إلى برامج

1. ما الذي يُقاس؟ / ربط الرؤية بالخطط والموازنات.

2. مؤشرات القياس

- أ. نسبة الأهداف المرتبطة بمؤشرات أداء.
- ب. نسبة البرامج المرتبطة بتمويل مُعتمد.
- ج. انتظام تحديث الخطط.

✓ المحور 4: التنفيذ وإدارة الأداء

1. ما الذي يُقاس؟ انتظام التنفيذ وجودة المتابعة.

2. مؤشرات القياس



- أ. نسبة الإنجاز الفعلي مقابل المخطط.
- ب. زمن معالجة التعثر.
- ج. انتظام التقارير الدورية.

✓ المحور 5: الحوكمة والنزاهة

1. ما الذي يُقاس؟ ضبط الصلاحيات، الشفافية، الامتثال.

2. مؤشرات القياس



- أ. وضوح مصفوفات الصلاحيات.
- ب. عدد ملاحظات الرقابة غير المعالجة.
- ج. زمن الاستجابة للملاحظات الرقابية.

✓ المحور 6: إدارة الموارد (المالية والبشرية)

1. ما الذي يُقاس؟ كفاءة تخصيص الموارد وبناء القدرات.

2. مؤشرات القياس



- أ. كلفة الوحدة الخدمية.
- ب. استقرار القيادات مع الأداء.
- ج. نسب التدريب والتطوير القيادي.

✓ المحور 7: إدارة المخاطر والأزمات

1. ما الذي يُقاس؟ الجاهزية والاستباق والاحتواء.

2. مؤشرات القياس



- أ. وجود مصفوفة مخاطر مُحدّثة.

ب. زمن الاستجابة للأزمات.

ج. سرعة التعافي واستعادة الخدمات.

✓ المحور 8: الاتصال والثقة العامة

1. ما الذي يُقاس؟/ وضوح الخطاب وبناء الثقة.

2. مؤشرات القياس



أ. اتساق الرسائل الحكومية.

ب. نتائج استطلاعات الثقة والرضا.

ج. انخفاض الشائعات أثناء الأزمات.

✓ المحور 9: التكامل المؤسسي

1. ما الذي يُقاس؟/ التنسيق بين المركز والقطاعات والمحافظات.

2. مؤشرات القياس



أ. عدد التعارضات المؤسسية المُسجَّلة.

ب. زمن التنسيق واتخاذ القرار المشترك.

ج. التزام المحافظات بالمعايير الوطنية.

✓ المحور 10: الاستدامة وبناء الذاكرة المؤسسية

1. ما الذي يُقاس؟/ قدرة الدولة على الاستمرار والتراكم.

2. مؤشرات القياس



أ. توثيق القرارات والدروس المستفادة.

ب. وجود خطط إحلال قيادي.

ج. استمرارية السياسات بعد التغيير.

رابعاً: أداة التقييم المقترحة (بطاقة نُضج قيادي)

1. منهجية القياس



أ. لكل محور: درجة من (1-5).

ب. المتوسط العام يُحدّد مستوى النضج.

ج. تُرفق الأدلة (وثائق، تقارير، بيانات).

2. التفسير

- أ. (1-2): فجوات حرجة تتطلب تدخل تصحيحي عاجل.
- ب. (3): مستوى مقبول يحتاج تطويراً.
- ج. (4): مستوى متقدم قابل للاستدامة.
- د. (5): نُضج قيادي مؤسسي مستقر.



خامساً: استخدامات المؤشرات

- أ. تشخيص سيادي عند استلام المهام.
- ب. تقييم دوري (نصف سنوي/سنوي).
- ج. توجيه التطوير القيادي وبرامج التدريب.
- د. دعم القرار في إعادة ترتيب الأولويات.
- هـ. حماية الدولة من الانحدار الصامت في الأداء.



سادساً: ضوابط تطبيق المؤشرات

- أ. تُستخدم للتطوير والتحسين، لا للتشهير.
- ب. تُدار مركزياً مع مراعاة خصوصية القطاعات.
- ج. تُربط بخطط تحسين واضحة زمنياً.
- د. تُراجع دورياً لتفادي الجمود المؤشري.

الخلاصة السيادية للملحق

يُوفّر هذا الملحق ميزاناً موضوعياً لقياس نُضج القيادة المؤسسية في الدولة، ويمنح صانع القرار القدرة على رؤية ما وراء الأرقام، ورصد التحولات العميقة في الأداء قبل تحوّلها إلى أزمات.

وعند اعتماد هذه المؤشرات ممارسةً دوريةً، تتحول القيادة التنفيذية من إدارة آنية إلى قيادة دولة ناضجة، متماسكة، قابلة للاستدامة.



ملحق (10)

القائد الإداري في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

دراسة مختصرة مقتضبة مركزة شاملة متكاملة

تركيز على الرؤية، الحوكمة، الثقافة، القيمة، وأثر الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار

2026

الغاية

تقديم إطار عملي لقيادة المنظمات في بيئة تتسارع فيها التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي مع دمج البعد الإنساني بالحوكمة والقياس، اعتمادا على أطر ومعايير دولية

ملخص تنفيذي

تتحوّل القيادة الإدارية من إدارة موارد إلى قيادة أنظمة مترابطة: بيانات، منصّات، ثقافة وأخلاقيات في هذا العصر، تتقدّم قيمة القرار على سرعة القرار، ويصبح بناء الثقة أصلا استراتيجيا

خلاصة مركزة

يوحد القائد الناجح الرؤية الرقمية مع حوكمة الذكاء الاصطناعي، ويُنشئ مسارا واضحا من الفكرة إلى الأثر، ويجعل الأمن والخصوصية والإنصاف جزءا من التصميم ومن التشغيل، ويرفع جاهزية العاملين عبر تعلّم مستمر

رؤية رقمية قابلة للترجمة إلى منتجات وخدمات وتجارب

قرار مبني على بيانات موثوقة وحوكمة بيانات فعّالة

توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين الجودة والإنتاجية مع رقابة بشرية

إدارة مخاطر تقنية وقانونية وسمعية وفق أطر معتمدة

ثقافة تمكين وتعاون متعدد الاختصاصات وشفافية عالية

قياس أثر عبر مؤشرات أداء ونتائج رئيسية مرتبطة بالقيمة

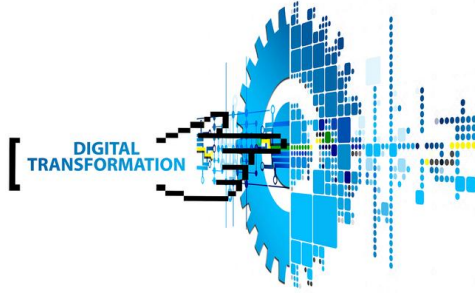
لوحة المفاهيم

المجال	المحور	مؤشر نجاح سريع
الاستراتيجية	خارطة طريق رقمية	وضوح الأولويات وربطها بقيمة قابلة للقياس
البيانات	جودة وملكية وميتا بيانات	تراجع أخطاء التقارير وتحسن زمن الوصول للبيانات
الذكاء الاصطناعي	حالات استخدام عالية الأثر	تحسن جودة القرار أو الخدمة ضمن دورة قصيرة

السياق الاستراتيجي للتحوّل الرقمي والذكاء الاصطناعي

يمتزج التحوّل الرقمي مع الذكاء الاصطناعي ضمن منظومة واحدة: [بيانات متدفقة، سحابة ومنصات تكامل واجهات، وأتمتة قرارات] يتطلب ذلك من القائد أن يرى الصورة الكلية، وأن يوازن بين السرعة والجودة والامتنال.

أبرز التحوّلات الحديثة تشمل: الذكاء [الاصطناعي التوليدي، أدوات التحليل الذاتي، ومساعدات العمل المعرفي]. هذه الأدوات ترفع الإنتاجية حين تُدار ببيانات سليمة وحوكمة واضحة



من الرقمنة إلى التحوّل

المستوى	التركيز	مخرج قيادي
رقمنة	تحويل الورق إلى نظام	تبسيط إجراءات مع توحيد تعريفات البيانات
أتمتة	تقليل التدخل اليدوي	تصميم ضوابط ومقاييس جودة للعملية
تحوّل رقمي	إعادة تصميم نموذج خدمة وقيمة	تحويل الاستراتيجية إلى منتجات رقمية قابلة للتوسع

ملاحظة حاكمة

نجاح التحوّل يرتبط بالثقافة والقيادة الرقمية بقدر ارتباطه بالتقنية؛ تشير أبحاث إلى تفوّق فرق قيادية رقمية الوعي على منافسيها في النمو والهامش

نموذج القائد الإداري في التحوّل الرقمي والذكاء الاصطناعي

يمارس القائد أربعة أدوار متزامنة: يوجّه الاتجاه، يصنع القيمة، يبني الإنسان، ويحرس الثقة يتكامل ذلك ضمن نظام تشغيل يربط الاستراتيجية بالتنفيذ وبالقياس

مصفوفة الأدوار

تركيز داخلي	تركيز خارجي
تمكين وتنفيذ فرق متعددة الاختصاصات سرعة تعلّم	رؤية ومنتج ترجمة الاستراتيجية إلى خدمات وتجارب
أمن ومرونة إدارة مخاطر سيبرانية واستمرارية عمل	امتثال وسمعة مخاطر قانونية وأخلاقية وخصوصية
	تعظيم القيمة تعظيم الثقة

نظام تشغيل قيادي مختصر

الآلية	الهدف	ناتج دوري
مجلس رقمي	مواءمة الاستراتيجية والاستثمار	قرارات محفظة وموازنة أولوية
مجلس بيانات	تعريفات وملكية وجودة	قاموس بيانات ومقاييس جودة
لجنة ذكاء اصطناعي	اختيار حالات الاستخدام وحوكمة المخاطر	سجل نماذج، معايير قبول مراجعات
إدارة تغيير	تواصل وتدريب وقياس تبني	خطة تبني ونتائج تدريب
مكتب أمن	تقليل المخاطر السيبرانية	

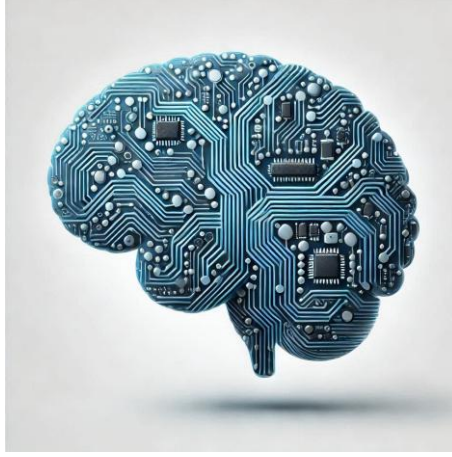
كفايات القائد في العصر الرقمي

تتوزع الكفايات بين فكر استراتيجي، مهارات إنسانية، ونضج تقني يتيح الحوار مع الخبراء دون تعقيد مفرط.

عشر كفايات محورية وسلوكيات مشاهدة

الكفاية	سلوك قيادي	أداة مساعدة
رؤية رقمية	يصوغ قصة تغيير مرتبطة بالمستفيد	خارطة طريق ومنفعة قابلة للقياس
محو الأمية البيانية	يسأل عن مصدر البيانات وجودتها	ISO، حوكمة بيانات IEC 38505-1
فهم الذكاء الاصطناعي	يفهم دورة حياة النموذج ومحدوديته	NIST AI RMF، ISO IEC 42001
قيادة المنتج	يركّز على تجربة المستخدم والقيمة	مقاييس تبني ورضا
التصميم والتجريب	يستخدم نماذج أولية وتعلم سريع	Design Thinking
إدارة المخاطر	يوثق مخاطر ويحدد مالكيها	ISO IEC 23894، NIST CSF 2.0
أخلاقيات وثقة	يطلب شفافية وإنصاف ورقابة بشرية	OECD، UNESCO
التواصل والتأثير	يحشد تحالفا ويحوّل مقاومة إلى مشاركة	Kotter 8 Steps
بناء المواهب	يرفع مهارات الفريق عبر مسارات	برامج تدريب وأكاديمية داخلية
حوكمة وقياس	يربط الاستثمارات بنتائج	و مؤشرات OKRs قيمة

القرار المعزّز بالبيانات والذكاء الاصطناعي



القيمة تظهر حين تتحوّل البيانات إلى قرار ثم إلى إجراء ثم إلى أثر. لذلك يحتاج القائد إلى سلسلة متماسكة: بيانات، نماذج، تشغيل، مراقبة، وتعلّم

تشغيل تعلم الآلة يركّز على أتمتة بناء النماذج ونشرها ومراقبتها، مع توثيق للنماذج والبيانات عبر بطاقة نموذج ودفتر بيانات

سلسلة القيمة خطوة بخطوة

جمع	تنقية	نمذجة	اختبار	نشر	تحسين	مراقبة
تحسين مصادر بيانات تغذية راجعة	جودة وتعريفات	اختيار خوارزمية	إنصاف ودقة	تكامّل مع النظام	تغذية راجعة	انحراف وتحيز

الحوكمة والأخلاقيات وإدارة المخاطر



،حوكمة الذكاء الاصطناعي تجمع بين إدارة المخاطر حماية الحقوق، وضمان جودة المخرجات أطر مثل تساعد على تنظيم العمل عبر NIST AI RMF وظائف: الحوكمة، الفهم السياقي، القياس، والإدارة

تزداد أهمية الامتثال التنظيمي عالمياً، ومعه الحاجة إلى أدلة تشغيل وتوثيق وإجراءات مراجعة مستقلة، خاصة في الاستخدامات عالية الأثر

مبادئ عملية الثقة

مبدأ	ترجمة تشغيلية	مرجع
الشفافية	إعلان الغرض والحدود ومصادر البيانات	OECD، Model Cards
الإنصاف	اختبارات تحييز وتغطية فئات	NIST SP 1270
الخصوصية	تقليل البيانات وتشفير وضوابط وصول	ISO IEC 27001
الأمان	مراجعات أمنية ورصد تهديدات	NIST CSF 2.0
الرقابة البشرية	مسار تصعيد واعتماد، وتعطيل آمن	UNESCO، NIST AI RMF

مصفوفة مخاطر مختصرة

مرتفع	متوسط	منخفض	الاحتمال الأثر
معالجة فورية	معالجة فورية	تحكمات إضافية	مرتفع
معالجة فورية	تحكمات إضافية	مراقبة	متوسط
مراقبة	مراقبة	مراقبة	منخفض

مخرج مطلوب

سجل مخاطر للذكاء الاصطناعي يضم: وصف الحالة، المالك، الضوابط، تاريخ المراجعة ونتائج القياس

قيادة التغيير والابتكار وتسريع التنفيذ

التحول الناجح يحتاج مسارا واضحا للتغيير، وإيقاعا تنفيذيا يسمح بالتعلم السريع. تجمع المقاربة الحديثة بين إدارة التغيير، العمل الرشيق، وقيادة المنتج

ثمانى خطوات لتسريع التغيير

استشعار الحاجة	ترجمة قيادية	ناتج
تحالف موجّه	بيانات ومخاطر وفرص تقنع الفريق	قصة ضرورة
رؤية ومسار	قادة أعمال وتقنية وامتنال	فريق قيادة تغيير
تجنيد مشاركة	تحديد نتائج وخارطة طريق	وثيقة رؤية
إزالة عوائق	تمكين مبادرات ومجتمعات	شبكة داعمين
انتصارات سريعة	تصحيح سياسات وأدوات	عقبات أقل
توسيع وتثبيت	مشاريع قصيرة عالية الأثر	مؤشرات مبكرة
ترسيخ في الثقافة	تعميم ما نجح وإيقاف غير المجدي	محفظة متوازنة
	حوافز، تدريب، قياس مستمر	سلوك مؤسسي

ممارسات تنفيذ فعّالة

- لعمل معقد Scrum وتطبيقات Agile فرق رشيقة وفق مبادئ 
- واختبار مبكر مع المستفيد Design Thinking تجريب موجّه وفق 
- رفع مهارات عبر مسارات تعلم مع شهادات داخلية 
- تصميم حوافز تشجّع المشاركة والشفافية ومشاركة المعرفة 

القياس وصناعة القيمة والاستدامة

تنتقل القيادة من سؤال ماذا نملك إلى سؤال ماذا حققنا. أدوات مثل الأهداف والنتائج الرئيسية تربط الاستراتيجية بالتنفيذ، وتدعم الشفافية والمساءلة.

ل فريق ذكاء اصطناعي OKR مثال

الهدف: تحسين جودة خدمة المستفيد عبر مساعد ذكي

نتيجة ١	رفع نسبة حل الطلب من المحاولة الأولى بنسبة 15 بالمئة
نتيجة ٢	خفض زمن الاستجابة المتوسط بمقدار 30 بالمئة
نتيجة ٣	تحقيق رضا مستفيد 4.5 من 5 مع قياس شهري
حماية الثقة	مراجعة إنصاف وخصوصية قبل كل إصدار

لوحة مؤشرات قيادية

مستهدف	وتيرة	مؤشر	البعد
متفق عليه	ربع سنوي	وفر مالي أو نمو إيراد	القيمة
متحسن	شهري	دقة نموذج أو نسبة خطأ	الجودة
صفر حوادث جسيمة	شهري	حوادث خصوصية أو تحييز	الثقة
تحسن مرحلي	ربع سنوي	مستوى نضج ضوابط	الأمن
تصاعدي	شهري	مؤشر تبني وتدريب	الناس

بعد استدامي

يتضمن القياس أثرا بيئيا واجتماعيا حين يكون ذلك مناسباً: كفاءة طاقة مراكز البيانات، شمولية الوصول، وعدالة الفرص في التدريب.

خطة 90 يوما وقائمة تحقق ومراجع

خطة 90 يوما		
المرحلة	أولويات	مخرج
٠ إلى ٣٠	تقييم نضج، اختيار حالات استخدام تشكيل لجان	خارطة طريق مختصرة وسجل مخاطر
٣١ إلى ٦٠	بناء بيانات أساسية، نموذج أولي، تدريب موجّه	إصدار تجريبي ومقاييس تبني
٦١ إلى ٩٠	توسيع الحالة، تثبيت ضوابط تقارير قياس	إطلاق مضبوط وخطة توسّع

قائمة تحقق مختصرة

- ☒ تحديد حالات استخدام ذات أثر وقابلية قياس
- ☒ تعيين مالك بيانات لكل نطاق مع قاموس تعريفات
- ☒ إقرار سياسة توثيق: بطاقة نموذج ودفتر بيانات
- ☒ إجراءات مراجعة إنصاف وخصوصية قبل النشر
- ☒ مراقبة انحراف أداء وتحيز بعد النشر
- ☒ خطة تدريب ومهارات تتدرّج حسب الأدوار
- ☒ مسار تصعيد واعتماد للقرارات عالية الأثر

مراجع وروابط معيارية

- NIST AI RMF 1.0: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf>
- NIST CSF 2.0:
<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/CSWP/NIST.CSWP.29.pdf>
- NIST SP 1270:
<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.1270.pdf>
- ISO IEC 42001: <https://www.iso.org/standard/42001>

- ISO IEC 27001: <https://www.iso.org/standard/27001>
 - ISO IEC 23894: <https://www.iso.org/standard/77304.html>
 - OECD AI Recommendation: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0449>
 - UNESCO Ethics of AI: <https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000380455>
 - Kotter 8 Steps: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
 - Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/>
 - Scrum Guide 2020: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
 - Google re:Work OKRs: <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/set-goals-with-okrs>
 - MIT Sloan digital leadership: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/5-insights-digital-leadership-mit-sloan-management-review>
 - EU AI Act policy page: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>
 - Model Cards: <https://arxiv.org/abs/1810.03993>
- صور:
- https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Human_brain_blue_circuit_white_background_artificial_intelligence_icon_%28DALL-E%29_Dec_2024.jpg صور:
- https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Seal_of_Cybersecurity_and_Infrastructure_Security_Agency.svg
- صور: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Teliris_VL_Modular.JPG
 - صور: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Digital_transformation.webp



ملحق (11)

القائد الإداري في عالم اليوم

كيف يفهمه؟ المبادئ، القواعد، الفاعلون، القيود، التغيرات، المستقبل

دراسة موجزة مكثفة من عشرة صفحات، تُقدّم بوصلةً عمليةً لفهم المشهد العالمي وصناعة القرار الرشيد.

 سياق عالمي	 اقتصاد وتنافسية	 تقنية وبيانات
 مناخ واستدامة	 مجتمع وتنوع	 حوكمة وامتثال

إعداد: مساعد ذكي يعتمد على معايير دولية وتقارير مؤسسية منشورة، مع إحالة الروابط في صفحة المراجع.

تاريخ الإصدار: 2026

□ التمهيد والغاية

 تنبيه منهجي
يتعذر الوصول إلى محادثات سابقة خارج هذه الجلسة. صيغت الدراسة اعتماداً على مصادر رصينة منشورة ومعايير دولية، ثم صيغت بلغة عربية مهنية موجزة.

عالم اليوم يُدار عبر منظومات مترابطة: اقتصاد عالمي شديد الحساسية، مناخ متحوّل، تقنية تتسارع، ومجتمعات تبحث عن الثقة والعدالة. القائد الإداري الناجح يقرأ المشهد كما يقرأ الخريطة: محاور، إشارات، مخاطر، وفرص.

صياغة معنى مشترك للهدف العام وتحويله إلى نتائج قابلة للقياس.
التمييز بين ضوضاء الأخبار واتجاهات مؤثرة عبر بيانات ومؤشرات.
تجسير الفجوات بين السياسة العامة، والسوق، والمجتمع، والعلوم.
تأمين التوازن بين سرعة الإنجاز وسلامة الحوكمة.

1	الغلاف والهوية البصرية
2	التمهيد والغاية وخريطة الصفحات
3	صورة عالم اليوم وعدسات الفهم
4	المبادئ الحاكمة للقائد الإداري
5	القواعد: قانون ومعيّار وسياسة وإجراء
6	الفاعلون وبنية الأدوار والمسؤوليات
7	القيود وسجل المخاطر ومسارات التخفيف
8	التغيّرات الكبرى حتى 2030
9	المستقبل وخارطة طريق الجاهزية
10	المراجع والروابط وملحق قائمة التحقق

كيف يفهم القائد عالم اليوم

يتكوّن الفهم القيادي من عدسات متكاملة. كل عدسة تمنح زاوية قراءة، ثم يجري دمج الزوايا في قرار واحد متماسك.

عدسات الفهم الست

عدسة المخاطر: قراءة مخاطر متداخلة عبر أطر مثل تقرير المخاطر العالمية من المنتدى الاقتصادي العالمي.

عدسة الاقتصاد: تتبّع مسارات النمو والتضخم والتجارة عبر تقارير صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

عدسة المناخ: تقدير أثر الانبعاثات والانتقال الطاقى عبر تقارير برنامج الأمم المتحدة للبيئة.

عدسة التقنية: حوكمة الذكاء الاصطناعي ومعايير الثقة عبر OECD و NIST و ISO.

عدسة العمل والمهارات: تحوّل الوظائف والمهارات عبر تقرير مستقبل الوظائف من المنتدى الاقتصادي العالمي.

عدسة الثقة والحوكمة: مبادئ الحوكمة والنزاهة عبر OECD ومعايير ISO.

□ لوحة التحليل المنظومي

 تقنية بيانات، منصّات، أتمتة	 حوكمة تشريع، امتثال، مساءلة	 مناخ مخاطر مادية وانتقالية
 اقتصاد تجارة، تمويل، سلاسل إمداد	 مجتمع ثقة، فرص، تماسك	 استشراف سيناريوهات، إنذار مبكر
 قاعدة الدمج		
قرار رصين يتكوّن من ثلاثة عناصر: معنى واضح للهدف، مؤشرات مراقبة مبكّرة، وآلية مراجعة دورية تعيد ضبط المسار.		

🏛 المبادئ الحاكمة للقائد الإداري

تستند القيادة الحديثة إلى مبادئ حوكمة وقيم نزاهة وتوليد قيمة طويلة الأمد، كما تُبرز معايير الحوكمة الدولية.

☑ مبادئ عملية في صياغة القرار

- الغاية: تحويل الرسالة إلى نتائج ملموسة ومؤشرات أثر.
- القيم: نزاهة، عدالة، احترام الكرامة الإنسانية.
- المسؤولية: ملكيّة قرار واضحة، وتوثيق مبرراته.
- الشفافية: معلومات كافية لأصحاب المصلحة مع حماية الخصوصية.
- المساءلة: آليات متابعة وتقييم، ثم تصحيح منهجي.
- البرهنة: اعتماد بيانات وأدلة ومراجعات مستقلة.
- المرونة: قدرة على تعديل الخطة دون كسر الاستقرار المؤسسي.
- الشراكات: تنسيق بين القطاع العام والخاص والمجتمع.
- التعلّم: بناء مهارات متجددة وتعلّم تنظيمي.
- الاستدامة: دمج المناخ والموارد في التخطيط والميزانيات.

جدول تحويل المبدأ إلى ممارسة

المبدأ	ممارسة قيادية	مؤشر متابعة
الغاية	صياغة أهداف أثر وربطها بخطط وموارد	مؤشر أثر سنوي
النزاهة	تضارب مصالح مُدار وسياسات سلوك	مؤشر امتثال
المساءلة	لجان متابعة وتقارير أداء منتظمة	نسبة إنجاز
البرهنة	لوحات مؤشرات وتحليل حساسيات	جودة بيانات
المرونة	مراجعة ربعية للفرضيات والسيناريو	سرعة استجابة
الاستدامة	دمج مخاطر المناخ في المخاطر المؤسسية	مؤشر مخاطر

القواعد: قانون ومعيار وسياسة وإجراء

القائد الإداري يعمل ضمن مستويات من القواعد تتدرّج من القيم العليا إلى إجراءات التشغيل. فهم التدرّج يقلّل التعارض ويرفع جودة الامتثال.

سُلم القواعد

القيم العليا والغايات الوطنية

التشريعات

اللوائح والتعليمات

المعايير الدولية ISO و NIST و OECD

السياسات الداخلية

إجراءات التشغيل ولوحات المتابعة

مراجع معيارية تنظّم السلوك التقني

المرجع	المجال	ترجمة قيادية عملية
EU AI Act 2024	تنظيم الذكاء الاصطناعي	تصنيف المخاطر، توثيق، مراقبة ما بعد النشر
OECD AI Recommendation 2019	مبادئ دولية	ثقة، حقوق، حوكمة مشاركة
UNESCO Ethics of AI 2021	أخلاقيات	إنصاف، إشراف بشري، أثر مجتمعي
NIST AI RMF 1.0 2023	إدارة مخاطر	خريطة مخاطر، ضوابط، قياس ثقة
ISO/IEC 42001:2023	نظام إدارة ذكاء اصطناعي	سياسة، أدوار، مراجعة وتحسين
ISO/IEC 38500	حوكمة تقنية المعلومات	توجيه ومراقبة استخدام التقنية
ISO 31000:2018	إدارة المخاطر	سجل مخاطر، معالجات، تواصل

👥 الفاعلون: من يحرك المنظومة

القيادة في عالم اليوم شبكة علاقات: توجيه، تمويل، تنظيم، تنفيذ، رقابة، ثم تقييم أثر. فهم خريطة الفاعلين يحدد نقطة النفاذ الأجدى.

👤 خارطة أصحاب المصلحة

المستوى السياسي: رسم أولويات عامة وتفويض الصلاحيات.
المستوى التنفيذي: تصميم برامج، إدارة موارد، تنفيذ.
الرقابة والتدقيق: نزاهة، امتثال، كفاءة إنفاق.
القطاع الخاص: استثمار، ابتكار، خدمات وسلاسل إمداد.
المجتمع المدني والإعلام: صوت عام ومساءلة اجتماعية.
الأكاديميا والخبراء: معرفة، تقييم، تجارب مقارنة.
المنظمات الدولية: معايير، تمويل، بيانات مقارنة.

□ مصفوفة أدوار لمسار تحوّل

المُبلّغ	المستشار	المنفّذ	صاحب القرار	المهمة
جمهور	خبراء قطاع	مكتب تخطيط	قيادة عليا	تحديد الأولويات
جهات شريكة	قانوني وتقنية	مدير برنامج	راعي برنامج	تصميم البرنامج
وحدات	أمن سيبراني	فريق بيانات	مجلس بيانات	إدارة البيانات
موردون	مالي ورقابي	وحدة عقود	لجنة مشتريات	التعاقد والشراء
برلمان	جامعات وخبراء	مكتب أداء	لجنة متابعة	قياس الأثر
⚖️ معادلة التوازن				
نجاح التنفيذ يرتبط بتكامل ثلاثي: تفويض واضح، موارد كافية، ورقابة رشيدة تُصوّب المسار.				

□ القيود: حدود القرار ومسارات التخفيف

كل قرار قيادي يواجه قيوداً. جودة القيادة تتجلى في إدارة القيود عبر بدائل، وأولويات، وضوابط، ثم تواصل صريح.

🔍 تصنيف القيود

- قيود مالية: سقف إنفاق ومفاضلة بين برامج.
- قيود بشرية: مهارات نادرة وتنافس على الكفاءات.
- قيود زمنية: نوافذ سياسية وتشغيلية ضيقة.
- قيود تنظيمية: صلاحيات متوزعة وتشابك إجراءات.
- قيود أخلاقية: إنصاف، خصوصية، أثر اجتماعي.
- قيود تقنية: اعتماد على موردين، تكامل أنظمة.
- قيود معلوماتية: فجوات بيانات وجودة قياس.

📊 سجل مخاطر مبسّط وفق ISO 31000

مالك	استجابة	أثر	احتمال	الخطر
مجلس بيانات	حوكمة بيانات وتدقيق	4 من 5	3 من 5	تدهور جودة البيانات
فريق ذكاء	اختبارات إنصاف ومراجعة	5 من 5	2 من 5	تحيز خوارزمي

مالك	استجابة	أثر	احتمال	الخطر
أمن وتقنية	استمرارية أعمال وتمرين	4 من 5	3 من 5	تعطّل خدمة رقمية
مشتريات	فصل واجبات وشفافية	4 من 5	2 من 5	تضارب مصالح شراء
مدير برنامج	إدارة برنامج ومخزن مخاطر	3 من 5	4 من 5	تأخر تنفيذ
علاقات عامة	تواصل ومشاركة واستبيان	4 من 5	2 من 5	رفض مجتمعي
🔄 دورة إدارة المخاطر				
تحديد ثم تحليل ثم تقييم ثم معالجة، مع تواصل مستمر ومراجعة دورية.				

🔄 التغيرات: موجات تفرض إعادة تصميم القيادة

خلال هذه السنوات تتقاطع موجات تقنية واقتصادية ومناخية وجيوسياسية. التحدي الحقيقي في القدرة على جمعها ضمن قرار واحد متّزن.

📊 اتجاهات كبرى حتى 2030

إعادة تشكيل الوظائف والمهارات بفعل الأتمتة والذكاء الاصطناعي.
تزايد المخاطر العالمية المركبة ضمن أفق قصير ومتوسط وبعيد.
تباطؤ نمو عالمي متذبذب وارتفاع حساسية التجارة للتوترات.
تصاعد المخاطر المناخية واشتداد فجوة الانبعاثات.
تزايد أطر تنظيم الذكاء الاصطناعي ومعايير الثقة والشفافية.

📅 جدول زمني إرشادي 2025 إلى 2030

قرار قيادي مقترح	الموجة الغالبة	السنة
سياسة ذكاء، سجل نماذج، ضوابط شفافية	حوكمة الذكاء الاصطناعي	2025
مصفوفة مخاطر وطنية وربطها بالميزانية	مخاطر مركبة	2026
تنويع موردين وتحليل مرونة	تحديث سلاسل الإمداد	2027

قرار قيادي مقترح	الموجة الغالبة	السنة
محفظة مشاريع خضراء ومؤشرات أثر	انتقال طاقي	2028
منصات تعلّم ومهارات رقمية	تحوّل عمل وتعليم	2029
تقرير أثر وشفافية بيانات عامة	قياس أثر شامل	2030
📌 إشارة مبكرة		
مؤشر واحد غير كاف. القائد يبني لوحة مؤشرات تجمع الاقتصاد والمناخ والتقنية والثقة.		

🔮 المستقبل: جاهزية تسبق الحدث

المستقبل يُصنع عبر ثلاث مهارات متكاملة: استشراف، تنظيم، تنفيذ. ثم يأتي التعلم بوصفه آلية استدامة.

📌 قدرات القائد في عالم سريع التغيّر

استشراف: سيناريوهات، إشارات ضعيفة، خرائط أصحاب مصلحة.
تفكير نظمي: فهم علاقات سبب ونتيجة وتغذية راجعة.
حوكمة بيانات: ملكية بيانات، جودة، خصوصية، مشاركة.
إدارة مخاطر: إطار موحد ومعالجات قابلة للقياس.
بناء ثقة: تواصل صادق، مشاركة، عدالة إجرائية.
تنفيذ رشيق: دورات قصيرة، مراجعات، تعلّم مستمر.
حقيبة أدوات قيادية □

متى تُستخدم	هدفها	الأداة
عند توحيد الجهود بين وحدات	ربط الهدف بالنتائج	OKR
عند مراقبة أثر متعدد أبعاد	توازن أداء شامل	Balanced Scorecard
عند ضبابية عالية	استشراف بدائل مستقبل	Scenario Planning
عند بناء منصات وتحليلات	حوكمة بيانات	Data Governance
عند تزامم مبادرات	إدارة محفظة مشاريع	Portfolio Management
عند نشر نماذج في خدمات عامة	سجل نماذج	AI Model Register
عند نزاع أو مقاومة تغيير	خريطة مصالح	Stakeholder Map

تحديد مسؤول واحد لكل نتيجة، ثم نشر تقرير تقدّم مختصر، ثم جلسة مراجعة تضبط الفرضيات.

المراجع والروابط

WEF Global Risks Report 2026 • https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf	WEF Future of Jobs Report • 2025 https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
IMF World Economic Outlook • Oct 2025 -/https://www.imf.org/media/files/publications/weo/2025/october/english/text.pdf/	World Bank Global Economic • Prospects https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects
World Bank GEP Jan 2026 PDF • https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7ce50b5aa95bef66048680bba-global/-9926ec8-0050012026-economic-prospects-january-2026	UNEP Emissions Gap Report • 2025 https://www.unep.org/resources/emissions-gap-report-2025
OECD AI Recommendation 2019 • https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0449	UNESCO Ethics of AI 2021 • https://unesdoc.unesco.org/ark:/4pf0000380455/8223
NIST AI RMF 1.0 2023 • https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai-nist.ai.100-1.pdf/	ISO 37000:2021 Governance • https://www.iso.org/standard/6503.html
ISO/IEC 38500 Governance of IT • https://www.iso.org/standard/6281.html	ISO/IEC 42001 AI management • https://www.iso.org/standard/42001
ISO 31000:2018 Risk • management	OECD Principles Corporate • Governance 2023 https://www.oecd.org/content/dam

<https://www.iso.org/standard/6569.html>.4

[oecd/en/publications/reports/2021/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-ed750b30-en.pdf/60836fcb_2023](https://oecd.org/en/publications/reports/2021/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-ed750b30-en.pdf/60836fcb_2023)

OECD Public Integrity Handbook • https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/oecd-public-integrity-/05handbook_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf

✓ **ملحق:** قائمة تحقق قبل قرار كبير

✓	تحديد الهدف والنتيجة المتوقعة بدقة.
✓	حصر البدائل وتقدير أثر كل بديل.
✓	توثيق الافتراضات ومصادر البيانات.
✓	فحص المخاطر ومعالجاتها ومالك كل خطر.
✓	تقدير الأثر المجتمعي والإنصاف والخصوصية.
✓	تحديد الموارد والجدول ومؤشرات المتابعة.
✓	تعيين مسؤول نتيجة ومخطط تواصل.
✓	تحديد موعد مراجعة لتصحيح المسار.



ملحق (12)

القائد الإداري ومنظومة التخطيط الوطني

المفاهيم، التراتبية والتنظيم والترابط، الأدوار والمسؤوليات، الحوكمة الشاملة

□ مقصد هذه الدراسة

أ. تقديم معيار عملي يُعين القائد الإداري على ربط الرؤية الوطنية بالبرامج والمشروعات والموارد
بيان التراتبية بين أدوات التخطيط، مع إبراز آليات الترابط بين الخطط والموازنات ومؤشرات
ب. الأداء

ج. تحديد الأدوار والمسؤوليات داخل منظومة حوكمة تُعزز النزاهة والمساءلة والكفاءة
د. اقتراح خارطة طريق تُفعل التنفيذ والمتابعة والتعلم المؤسسي على وقع التحول الرقمي

مفاتيح القراءة ✎ تخطيط وطني حوكمة إدارة أداء تنسيق مؤسسي نزاهة



صورة تعبيرية □

1. مدخل مفاهيمي مُركّز

القائد الإداري في سياق التخطيط الوطني صانع اتجاهٍ ومُنسّق منظومةٍ ومُحرّكٍ مواردٍ، يجمع بين فكرٍ استراتيجيٍّ وانضباطٍ تنفيذيٍّ، ويُحسّن تحويلَ المقاصدِ العليا إلى نتائجٍ صالحةٍ للقياس في واقع المؤسسات.

منظومةُ التخطيط الوطني شبكةُ أدواتٍ ومؤسساتٍ وقواعدٍ عملٍ تُوجّد المسارَ بين الرؤية الوطنية والبرامج القطاعية والموازنات ومتابعة الأثر. تحكّمها تراثٌ بيئيٌّ، ويقوّيها تناسقٌ أفقيٌّ بين القطاعات. وتناسقٌ عموديٌّ بين المستويات.

● خريطة مصطلحات

المُصطلح	مغزاه الوظيفي	أثره في التخطيط الوطني
1. الرؤية الوطنية	وجهة المَصيرِ ومعيّارُ اختيارِ	تُوجّد الأولويّاتِ وتُرشدُ استثمارَ العام
2. استراتيجية وطنية	جزمة أهدافٍ ونتائجٍ ومعاييرَ زمنٍ	تُترجمُ الرؤيةَ إلى مساراتٍ صالحةٍ للتنفيذ
3. برامج	تجميعُ منطقيٍّ لمشروعاتٍ وأنشطةٍ	تُظهرُ صلةَ الإنفاقِ بالأثر
4. مشروعات	وحداتُ تسليمٍ ذاتُ نطاقٍ وزمنٍ وكلفةٍ	تُحقّقُ مخرجاتٍ محدّدةً تُغذي النتائج
5. إطار نتائج	سُلّمُ أثرٍ ونتائجٍ ومخرجاتٍ ومؤشّراتٍ	يُؤسّسُ للمتابعةِ والتّقييمِ وتعلّم السياساتِ
6. حوكمة شاملة	قواعدُ قرارٍ ومساءلةٍ ونزاهةٍ	تُعزّزُ النّفاةَ وتحمي المالَ العام وتُرفعُ الكفاءة

تُظهرُ جودةُ منظومةِ التخطيطِ حينَ تتّسقُ الرؤيةُ مع الأدواتِ، وتتّصلُ الموازناتُ بالأولويّاتِ، وتتّضحُ الأدوارُ وتتنظّمُ المتابعةُ عبرَ مؤشّراتٍ مُحكّمةٍ	★ معيارُ جودةٍ
--	----------------

2. التَّراثِيَّةُ وَالتَّرَابُطُ بَيْنَ أَدَوَاتِ تَخْطِيطِ وَطَنِيٍّ

تَتَشَكَّلُ التَّراثِيَّةُ مِنْ مَسْتَوِيَّاتٍ تُقَوِّي بَعْضُهَا بَعْضاً. وَيَقُومُ التَّرَابُطُ عَلَى مَبْدَأٍ بَسِيطٍ: كُلُّ مَسْتَوَى يَمْنَحُ الْمَسْتَوَى الَّذِي يَلِيهِ اتِّجَاهاً، وَيَتَلَقَّى مِنْهُ أَدْلَةً إِنْجَازٍ عِبْرَ مُؤَشِّرَاتٍ وَتَقَارِيرَ

□ سَلَّمَ تَخْطِيطِ وَطَنِيٍّ

 رُؤْيَةٌ وَطَنِيَّةٌ 20 إِلَى 30 سَنَةٍ
 خُطَّةٌ بَعِيدَةُ الْمَدَى 10 إِلَى 20 سَنَةٍ
 اسْتِرَاطِيَجِيَّةٌ مُتَوَسِّطَةُ الْمَدَى 3 إِلَى 5 سَنَوَاتٍ
□ خُطُّ قِطَاعِيَّةٍ وَمَكَانِيَّةٍ
 بَرَامِجُ وَمَحَافِظُ مَشْرُوعَاتٍ
 مَوَازِنَاتٌ وَمُؤَشِّرَاتٌ أَدَاءٍ

§ نَقَاطُ رِبْطٍ بَيْنَ الْخُطَطِ وَالْمَوَازِنَاتِ

أَدَاةُ الرِّبْطِ	كَيْفَ تُدَارُ	مُخْرَجٌ مُتَوَقَّعٌ
إِطَارُ نَتَائِجٍ وَمُؤَشِّرَاتٍ	صِيَاغَةُ نَتَائِجٍ مَعَ خُطَّةٍ قِيَاسٍ وَتَقْوِيمٍ	تَقَارِيرُ دَوْرِيَّةٌ تُظْهِرُ الْأَثَرَ
مَوَازِنَةٌ عَلَى أَاسَاسِ الْبَرَامِجِ	تَجْمِيعُ إِنْفَاقٍ وَفَقَ بَرَامِجٍ مُرْتَبِطَةٍ بِالنَّتَائِجِ	مُسَاءَلَةٌ أَعْلَى
إِطَارُ إِنْفَاقٍ مُتَوَسِّطُ الْأَمَدِ	سَقْفٌ مَالِيٌّ مُمْتَدُّ يَتَبَيَّنُ الْأَوَلَوِيَّاتِ	اسْتِقْرَارٌ وَتَنْبُوُّ فِي التَّمْوِيلِ

3. تنظيم مؤسسي وترابط شبكي

يُظهر التنظيم على هيئة أدوار تُكمل بعضها بعضاً: جهة تُحدِّد اتِّجَافاً، وجهات تُخطِّط قطاعياً ومكانياً ووحداث تُسَلِّم البرامج والمشروعات، ومنظومة متابعة وتقييم تُعيدُ التَّغذية بالمعلومة إلى صُنع القرار



صورة تعبيرية اجتماع عمل وتشارك

هيكَل نموذجي لحكومة تخطيط وطني

مجلس توجيه تخطيط وطني رسم اتِّجَاف واعتماد أولويات

جهات رقابية وتدقيق نزاهة ومساءلة	جهاز تخطيط وطني منهجيات ومعايير	
وحدات تسليم برامج ومشروعات	محلّي ومكانيّ مواءمة أولويات	وزارات وقطاعات تخطيط وبرمجة
منظومة متابعة وتقييم بيانات وتقارير وتعلّم مؤسسي		
أصحاب مصلحة ومجتمع مشاركة وتشارك وشفافية		

❖ 4. القائد الإداري أدوار قيادية مُحَوَّلَة

يقود القائد الإداري المنظومة عبر خمسة أدوار مترابطة: توجيه، مواءمة، تمكين، متابعة، وتعلم. ويظهر أثره في بناء تناسق بين جهات متعددة وتحويل تحدي التنفيذ إلى فرص إنجاز.

□ محاور دور قيادي

توجيه	مواءمة	تمكين	متابعة	تعلم
-------	--------	-------	--------	------

🔄 نموذج كفايات للقائد الإداري

الكفاية	سلوك مُشاهد	أداة داعمة
فكر استراتيجي	قراءة السياق وصوغ أولويات واقعية	تحليل بيانات وسيناريوهات
قيادة تشاركي	بناء توافق بين جهات متعددة	خرائط أصحاب مصلحة
إدارة أداء	ربط الموارد بالمرجات والنتائج	لوحات مؤشرات
حوكمة ونزاهة	إرساء مساءلة وشفافية	سياسات تضارب مصالح
اتصال مؤسسي	سرديّة واضحة للتغيير	خُطط تواصل
إدارة مخاطر	استباق عواقب تنفيذ	سجل مخاطر

📦 5. أدوار ومسؤوليات عبر دورة تخطيط

تنتظم المسؤوليات حين تُحدّد بوضوح عبر دورة من ستّ مراحل: تشخيص، صوغ، اعتماد، تنفيذ، متابعة وتقييم، ثم تعلم وتحديث. ويظهر دور القائد الإداري في ضمان اتّساق بين هذه المراحل.

□ RACI مصفوفة مسؤوليات على نمط

المسار	القائد الإداري	جهاز تخطيط	جهة مُنفذة	وحدة متابعة	جهة رقابة
تشخيص ورسم أولويات	A	C	C	C	I
صوغ استراتيجية وبرمجة برامج	A	R	C	C	I
مواءمة خُطط مع موازنات	A	C	R	C	I

المسار	القائد الإداري	جهاز تخطيط	جهة منفذة	وحدة متابعة	جهة رقابة
تنفيذ برامج وإدارة تسليم	C	C	A	R	I
متابعة أداء وإدارة تقارير	A	C	R	A	I
تقييم أثر وتعلم مؤسسي	A	C	C	R	I
مطلع I مستشار C مسؤول عن تنفيذ R مسؤول عن اعتماد قرار A مفتاح الرمز					

6. حوكمة شاملة مبادئ وبنى وأدوات

حوكمة شاملة تُحوّل تخطيطاً من أوراق إلى نظام يُنتج ثقة وأثراً مثل المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة وسيادة القانون، مع منظومة للنزاهة تُخفّض مخاطر فساد وترفع جودة قرار وتتأسس على خصائص متوافقة عليها دولياً

مبادئ حوكمة من التصور إلى الممارسة

المبدأ	ترجمة تنفيذية	مؤشر مقترح
شفافية 🔍	نشر أولويات وموازنات وتقارير أداء بصورة ميسرة	نسبة تقارير مُعلنة
مساءلة □	تعريف مسؤوليات ومسارات اعتماد وتدقيق	زمن إقفال تنبيهات تدقيق
مشاركة 🤝	منصات تشاور مع أصحاب مصلحة	عدد جلسات تشاور
كفاءة 💡	تحسين دورة تسليم وتقليل هدر	كلفة مخرج
نزاهة 🛡️	سياسات تضارب مصالح وإدارة مخاطر	مؤشر تعرض لمخاطر
استدامة 🌱	موازنة أثر اقتصادي واجتماعي وبيئي	مؤشرات أهداف تنمية

□ دائرة حوكمة 3 طبقات مترابطة

شفافية	توجيه واستراتيجية	مشاركة
نزاهة وامثال	غرض وقيم	ضبط ومخاطر
تحسين	أداء وموارد	تعلم

7. إدارة أداء ومتابعة وتقييم

تعتمد إدارة الأداء على سلسلة منطقية تربط الأثر بالمرجات، وتحوّل البيانات إلى قرارات ويسهم إطار نتائج في توحيد تعريفات وإضفاء انضباط على تقارير، مع تعلّم تراكمي يرفع فاعلية سياسات

دورة الأداء في ست خطوات

تشخيص سياق بيانات وخدمات وفجوات

صوغ نتائج أثر نتائج مخرجات مؤشرات

خطة قياس مصادر بيانات ودورية تقارير

تنفيذ منضبط تسليم برامج ومشروعات

مراجعة تقارير أداء وتحليل انحراف

تعلّم دروس مطبقة وتحديث خطط

بطاقة مؤشر نموذجية

اسم المؤشر	زمن إنجاز خدمة رئيسية
تعريفه	متوسط الزمن بين بدء الطلب وإتمامه
مصدر البيانات	سجل خدمات رقمي
الدورية	شهري
هدف سنوي	تحسين بنسبة 15 في المئة

8. تكامل رقمي وحوكمة بيانات وذكاء اصطناعي

تزيد فاعلية تخطيط حين تدار البيانات بوصفها أصل وطني، وحين تُبنى قرارات استثمار على أدلة محدثة ويسهم ذكاء اصطناعي في دعم استشراف ورصد مخاطر وتحسين تخصيص موارد، مع حوكمة تراعي الخصوصية والعدالة وأمان نظم

ميثاق بيانات موجز

مبدأ	تطبيق	مسؤول	أداة
جودة	معايير تعريف وتحقق	مالك بيانات	قاموس بيانات
أمن	تصنيف بيانات وضوابط وصول	أمن معلومات	سجل أدونات
تشارك	مشاركة بين جهات وفق اتفاق	أمين بيانات	منصة تكامل
شفافية	بيانات مفتوحة حيث يصلح	جهة تواصل	بوابة بيانات

📊 سُلَّم نُضْجٍ رَقْمِيٍّ لِتَخْطِيطِ

المستوى 1	بيانات متفرقة وتقارير ورقية
المستوى 2	توحيد مؤشرات وتقارير دورية
المستوى 3	لوحات قيادة تفاعلية وبيانات مرجعية
المستوى 4	تنبؤ وسيناريوهات بدعم نماذج
المستوى 5	نظم قرار مؤتمتة مع ضوابط حوكمة

📌 9. خارطة طريق تنفيذية ومراجع

تَنَجَّحُ المنظومة حينَ تَتَحَوَّلُ إلى خُطَّةٍ عملٍ زمنية ذاتِ مسؤولياتٍ ومؤشراتٍ. ويُستحسنُ البدءُ بخطواتٍ قصيرة المدى تُثَبِّتُ معاييرَ وثقويَ بياناتٍ، ثم التَّوسُّعُ نحوَ تكاملٍ أعلى في برمجة وموازناتٍ ومتابعةٍ

📊 خُطَّةُ 90 180 365 يوماً

يوماً 90	يوماً 180	يوماً 365
- توحيد قاموس مؤشرات ونتائج - تأسيس سجلِّ مخاطر - تحديد مسارات اعتماد	- إصدار أدلة برمجة ومواعيد - تفعيل لجان متابعة قطاعية - تدريب فرق على تقارير	- منصة تكامل بياني - مراجعة أثر سنوية - تحسين محافظ مشروعات

 UNESCAP What is Good Governance

<https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

 OECD Recommendation of the Council on Public Integrity

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>

 OECD Public Integrity Handbook

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf

 ISO ISO 37000 Governance of organizations

<https://www.iso.org/standard/65036.html>

 UNDP Handbook on Planning Monitoring and Evaluating for Development Results <https://www.undp.org/turkiye/publications/undp-handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results>

 UNSDG Results Based Management Handbook

<https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>

 World Bank Project Cycle

<https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/projectcycle>

 World Bank Medium term expenditure frameworks revisited

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099103123092041103/pdf/P171051-d8f0fb26-7ed0-4e19-9e38-309624bbb7e9.pdf>

 World Bank Delivering Azerbaijan vision and national strategy

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099622006292232828/pdf/P1775650f8488d000979b050f9b3d3be6e.pdf>

مصادر الصور

 Parliament Hill image

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Centre_Block_-_Parliament_Hill.jpg |  Cabinet meeting image

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Obama_cabinet_meeting_2009-11.jpg



ملحق (13)

الحكومة والتنفيذ

دور القيادة الإدارية وأثرها في تنفيذ المنهاج الوزاري

والبرنامج الحكومي والاستراتيجيات والسياسات والخُطَط

[دراسة مختصرة مركزة بمنهج التنفيذ والتحقق والتعلم المؤسسي]

✓ ملخص تنفيذي

تتحوّل وثائق الدولة إلى نتائج حين تُدار باعتبارها نظام تسليم متكامل: هدف واضح، مؤشر قابل للتحقق، مورد معلوم، ومسؤول محدد. القيادة الإدارية تُقيم هذا النظام وتضمن اتساقه عبر الجهات

✓ وظيفة القيادة التنفيذية في الحكومة

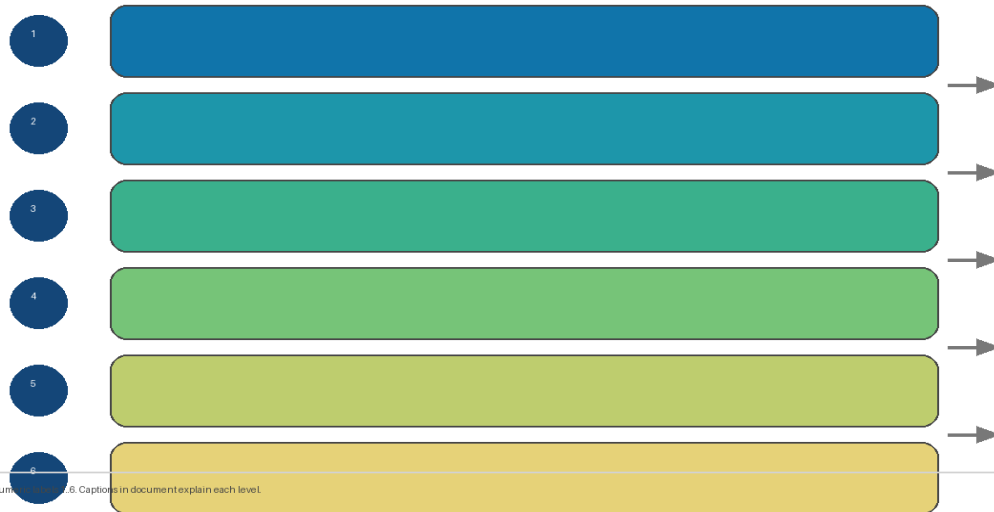
- أ. توحيد الاتجاه من الالتزام إلى الإنجاز عبر أهداف ومعالم زمنية
- ب. ترجمة الأولويات إلى برامج ومشاريع وقرارات تشغيلية
- ج. إدارة الاعتماد المتبادل وفضّ التعارض بحوكمة منضبطة
- د. متابعة وتقييم ترفع إنذاراً مبكراً وتقود تصحيحاً سريعاً

مجال الأثر	مؤشر تحقق	مخرج متوقع	أداة القيادة
الترابط التخطيطي	فجوات الربط	اتساق وثائق	مصفوفة نتائج
التنفيذ والتسليم	انحراف زمني	إنجازات مرحلية	مكتب تنفيذ
الشفافية والمساءلة	جودة نشر	توثيق قرار	تقارير دورية
إدارة المخاطر	إغلاق مخاطر	خفض تعثر	سجل مخاطر

هذا التصوّر يستند إلى أدلة الحوكمة الرشيدة وإدارة النتائج والمتابعة والتقييم

✓ المفاهيم والوثائق الحاكمة

يعبّر المنهاج الوزاري عن أولويات الوزارة ضمن إطار الحكومة، بينما البرنامج الحكومي يحدّد نتائج الدولة خلال الدورة الحكومية الاستراتيجية تُحدّد المسار، والسياسات تُحدّد أدوات التدخل، و الخطط تُحوّل ذلك إلى أعمال وموازنات ومشاريع



الشكل ١ سُلَّم الترابط التخطيطي من الوثيقة إلى الأثر

شرح مستويات الشكل ١

- أ. رؤية وطنية وغايات كبرى
- ب. برنامج حكومي ومحاور نتائج
- ج. استراتيجيات قطاعية وأهداف متوسطة الأجل
- د. سياسات وأطر تنظيمية وإجرائية
- هـ. خطط وموازنات
- و. مشاريع وأنشطة ومخرجات

✓ التراتبية والتنظيم والترابط بين الوثائق

هندسة التخطيط الوطني سلسلة قرارات متصلة: نتائج مستهدفة، أدوات سياسة، خطط وبرامج، ثم إدارة تنفيذ وتقارير. معيار الترابط يتجسد في اتساق الهدف والمؤشر والموارد والمسؤولية

المستوى	وثيقة أو منتج	أداة الربط	سؤال القيادة	مخرج متوقع
وطني	رؤية وأولويات	نظرية تغيير	ما القيمة العامة	أثر
حكومي	برنامج ومحاو	مصفوفة نتائج	ما النتائج النهائية	نتائج
قطاعي	استراتيجيات	محافظ برامج	ما المسار	أهداف
سياساتي	سياسات	تحليل أثر	ما الأداة	قواعد
تنفيذي	خطط ومشاريع	خطة عمل	ما المنتج	مخرجات

✓ مفاصل الترابط التي تُشرف عليها القيادة

أ. ترابط هدف ومؤشر وتمويل ومسؤولية وقرار

ب. محاضر قرارات شهرية تُغلق الانحراف وتفتح تصحيحا

مفهوم مركز الحكومة يدعم التنسيق وتتبع التنفيذ على مستوى الدولة. مرجع رقم 4

✓ الأدوار والمسؤوليات عبر دورة التنفيذ

تُدِير القيادة الإدارية النظام اليومي للتسليم: توزيع مسؤوليات، تمكين فرق، إدارة موارد، وتتبع أداء

نجاح التنفيذ يتطلب وضوحاً في من يعتمد ومن ينفذ ومن يراجع ومن يزود بالمعلومة

سمات القائد الإداري التنفيذي

- حسن مؤسسي وانضباط إجرائي
- تحويل التعهدات إلى خطط عمل وموازنات وقرارات تشغيل
- تنسيق أفقي ومسار تصعيد حوكمي
- مناصرة النزاهة وتوثيق القرار

مجال	اعتماد	قيادة تنفيذ	تخطيط وموازنة	بيانات وتقارير	رقابة وتحسين
أولويات	الوزير	وكيل	تخطيط	بيانات	تدقيق
سياسات	الوزير	مدير عام	تخطيط مالية	بيانات	قانونية
خُطَط	وكيل	مكتب تنفيذ	موازنة	بيانات	تدقيق
مشاريع	وكيل	مدير مشروع	تخطيط	تقارير	مخاطر

وضوح الأدوار وربط المؤشرات بالمخرجات يعزّز المساءلة وفق أدلة إدارة النتائج. مرجع رقم 2

ومرجع رقم 5

✓ الحوكمة الشاملة لضمان التنفيذ

تُنظّم الحوكمة الشاملة العلاقة بين القرار السياسي والإدارة التنفيذية والرقابة تُحدّد مسار القرار وقواعد التفويض ومسؤوليات المتابعة وآليات فضّ التعارض ومعايير الإفصاح عن الأداء

خريطة حوكمة تنظيمية لوحدات التنفيذ والمتابعة

ميثاق الحوكمة التنفيذية {عناصر مُقترحة}

- مجلس توجيه لاعتماد الأولويات والتقارير
- مكتب تنفيذ لتتبع الالتزامات ورفع الإنذار المبكر
- لجان فنية ومنظومة مخاطر وتدقيق
- مسار تصعيد وسجل قرار

إطار منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يربط جودة التنفيذ بقدرات الجهاز الإداري وبالتنسيق وباستخدام

البيانات. مرجع رقم 1

✓ إدارة التسليم المخاطر والموارد والتغيير

التسليم الحكومي يتعرّض لتعثر بسبب تداخل الصلاحيات وضعف البيانات وتأخر المشتريات ونقص المهارات ومقاومة التغيير. قيادة التنفيذ تُنشئ نظاماً استباقياً يجمع إدارة المخاطر والموارد والتواصل

حزمة أدوات التنفيذ السريع

- خطة تسليم شهرية بمعالم ومخرجات
- اجتماع متابعة أسبوعي مؤشر إنذار مبكر
- مراجعة مخاطر شهرية تربط الخطر بالقرار والمالك

إنداز	مالك	استجابة	أثر	احتمال	الخطر
تجاوز مدد	مشتريات	تعاقد مبكر	عال	متوسط	تأخر مشتريات
تناقض تقارير	بيانات	قاموس وتدقيق	متوسط	عال	فجوة بيانات
أخطاء	موارد بشرية	تدريب واستقدام	عال	متوسط	نقص مهارات
تكرار	مكتب تنفيذ	تصعيد وقرار	عال	متوسط	تعارض جهات

إدارة المخاطر المؤسسية تدمج المخاطر مع الاستراتيجية والأداء عبر معلومات وتقارير وحوكمة مرجع

رقم 6

✓ المتابعة والتقييم وإدارة النتائج

نظام المتابعة والتقييم يربط الموارد بالمرجات ثم بالنتائج ثم بالأثر. القيادة الإدارية تؤسس قياساً يخدم

القرار اليومي [بيانات صحيحة، مؤشرات محددة، تقارير دورية، وتصحيح]

✓ دورة التسليم والمتابعة من الالتزام إلى التعلم

أ. تفصيل التزام إلى نتيجة ومؤشر ومعلم زمني

ب. تخطيط موارد وموازنة ومشتريات

ج. تنفيذ وتسليم مخرجات

د. قياس وتحقق وتدقيق جودة

هـ. مراجعة قرار وتصحيح

و. تقييم وتعلم وتحديث خطة

محور	مؤشر	خط أساس	هدف	دورية	مصدر
خدمات	زمن إنجاز	حالي	خفض	شهري	نظام
استثمار	إنجاز مشاريع	حالي	رفع	أسبوعي	تقارير
نزاهة	إغلاق تدقيق	حالي	تحسن	فصلي	تدقيق

✓ تطبيق عملي من التعهد إلى الإنجاز

يفترض هذا النموذج تعهداً وزارياً بتحسين خدمة عامة رقمية ورفع رضا المستفيدين. القيادة الإدارية تُحوّل التعهد إلى نتائج ومشاريع عبر مسارات: تشريعي وإجرائي، تقني وخدمي، موارد وموازنة

مؤشر تحقق	قرار قيادة	المعالم	الفترة
اعتماد خط أساس	إطار نتائج	تشخيص وخط أساس	شهر ١ إلى ٢
خفض زمن خطوة	تفويض ودليل	تبسيط وتدريب	شهر ٣ إلى ٤
تشغيل تجريبي	مشتريات	منصة وتكامل بيانات	شهر ٥ إلى ٧
نسب تبني	تخصيص موارد	توسيع وتواصل	شهر ٨ إلى ٩
رضا	تصحيح	تقييم وتحديث	شهر ١٠ إلى ١٢

عناصر تصحيح سريعة عند الانحراف

- توثيق عائق وتحليل سبب
- خيار تصحيح وأثر
- قرار زمن ومسؤولية مالك
- متابعة إغلاق

هذا المنهج ينسجم مع أدوات إدارة النتائج والمتابعة والتقييم في أدلة دولية. مرجع رقم 2

خارطة طريق وقائمة تحقق ومراجع/ صفحة ١٠

مسار عملي للأيام المئة الأولى مع قائمة تحقق ومراجع مختارة

وثيقة قيادة	مخرجات	هدف تنفيذي	المدة
ميثاق حوكمة	مكتب تنفيذ وسجل قرار	تأسيس الحوكمة	أسبوع ١ إلى ٢
مصفوفة نتائج	مؤشرات وخط أساس	إطار نتائج	أسبوع ٣ إلى ٤
خطة تسليم	قائمة مشاريع وكلفة	محافظ عمل	شهر ٢
نموذج تقرير	لوحة مؤشرات وتقارير	متابعة	شهر ٣
تقرير مراجعة	مخاطر وتعلم	مراجعة	شهر ٤

قائمة تحقق للقائد الإداري

- مصفوفة نتائج ومؤشرات موحدة تربط الوثائق
- تفويض واضح وتوثيق قرار
- مصادر بيانات وتدقيق جودة
- سجل مخاطر وإنذار مبكر
- تقارير دورية وقرارات تصحيح

مراجع وروابط موثوقة مختارة

المرجع	الرابط
1 مرجع OECD Policy Framework on Sound Public Governance	https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc.html
2 مرجع World Bank Ten Steps to Results Based M&E	https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/f87d81cf-54e9-5a35-ab9e-dc24fc61f85a/download
3 مرجع UNDP Monitoring and Evaluation Framework	https://www.undp.org/policy-centre/governance/publications/undp-verify-monitoring-and-evaluation-framework
4 مرجع OECD Centre of government topic page	https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/public-governance-and-administration-modernisation.html
5 مرجع World Bank Designing a Results Framework guide	https://documents1.worldbank.org/curated/en/331541563854787772/pdf/Designing-a-Results-Framework-for-Achieving-Results-A-How-to-Guide.pdf
6 مرجع COSO Enterprise Risk Management guidance	https://www.coso.org/guidance-erm
7 مرجع Wikimedia Commons image Public domain	https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Secretary_Pompeo_meets_with_World_Leaders_in_Berlin_Germany_%2849408271243%29.jpg

دليل القيادة الادارية العليا

– المنهجية الشاملة لإدارة الأداء القيادي الحكومي –

