

الدراسة الوطنية الموحدة لحوكمة التخطيط والقرار العام



معمار سيادي متكامل يربط
التفكير والتخطيط وصناعة
السياسة والتنفيذ والمتابعة
والرقابة والتقويم والتحسين
المستمر في الدولة العراقية

إعداد

الدكتور عقيل محمود الخزعلي
رئيس اللجنة الوطنية للاستراتيجيات

الفهرس

1.....	مدخل الدراسة.....
2.....	الخلاصة التنفيذية.....
4.....	المحور الأول البوصلة العليا للدولة.....
6.....	المحور الثاني المعمار المؤسسي للقرار العام.....
9.....	المحور الثالث هندسة التفكير وصناعة السياسة.....
11.....	المحور الرابع المخاطر والمرونة الوطنية.....
13.....	المحور الخامس النزاهة والمال والاستقرار.....
15.....	المحور السادس الدولة الرقمية والبيانات والذكاء الاصطناعي.....
16.....	المحور السابع الاقتصاد المنتج والعدالة والاستدامة.....
17.....	المحور الثامن التنفيذ والمتابعة والرقابة والتقويم.....
19.....	المحور التاسع خريطة التحول التنفيذي.....
20.....	المحور العاشر النماذج الموحدة الجاهزة للاستخدام.....

الملاحق

24	الملحق (1)
24	الحكومة المتكاملة للقرار العام
33	الملحق رقم (2)
33	حكومة المقدمات والآثار
48	ملاحق تطبيقية (نماذج وجداول)
48	ملحق (أ): بوابات الامتثال ومتطلبات كل مرحلة
49	ملحق (ب): مصفوفة RACI لتوزيع الأدوار
50	ملحق (ج): مؤشرات امتثال وطنية مستهدفة (3 سنوات) – مثال قابل للاعتماد
50	ملحق (د): مصفوفة مواءمة دستورية (Constitutional Mapping)
55	الملحق (3)
55	مقترح الدليل الوطني للنماذج القياسية لحكومة القرار العام
106	الملحق رقم (4)
106	مقترح الدليل القياسي للنماذج المؤسسية

مدخل الدراسة

هذه الدراسة ثمرة معمار واحد يجمع البوصلة القيمية والهندسة المؤسسية وأدوات القرار ومسارات التنفيذ وحلقات المراجعة. وقد جرى الحفاظ على الجوهر الموضوعي لمتطلبات المنظومة الشاملة مع تقديم صياغة جديدة أشد تماسكاً وأوضح ترتيباً وأكثر قابلية للتطبيق داخل الدولة العراقية.

تتجه الدراسة إلى صانع القرار في مؤسسات الدولة العراقية بمستوياتها السيادية والتنفيذية والرقابية والمحلية، وتستهدف تحويل منظومة التخطيط أو القرار إلى نظام عمل يومي قابل للقياس، بحيث يغدو كل قرار عام مرتبطاً بسند شرعي، وغاية عامة، ودليل صالح، وتمويل محدد، ومسؤولية معلومة، وأثر مرصود، ومراجعة تفضي إلى تحسين مستمر.

يتمثل الابتكار المركزي في هذه الصياغة في تقديم معادلة موحدّة للقرار العام، ثم إسقاطها على ملفات الأمن والمال والنزاهة والرقمنة والاقتصاد والخدمات، ثم تحويلها إلى جداول تشغيلية ونماذج جاهزة ومسارات زمنية قابلة للتنفيذ. وبهذا تغدو الحوكمة ممارسة مؤسسية متصلة، وتغدو الاستراتيجية والسياسة العامة والموازنة والتنفيذ والتقييم حلقات متساندة داخل سلسلة واحدة.

تنبيه منهجي

تُستخدم هذه الدراسة إطاراً تشغيلياً مكملاً للتشريعات النافذة، ويُقدّم التطبيق داخل حدود الاختصاصات الدستورية والقانونية، مع مواءمة النماذج والجداول تبعاً لطبيعة كل مؤسسة.

المعادلة السداسية للقرار العام

الدليل بيانات موثوقة وتحليل أسباب وبدائل	الغاية منفعة عامة قابلة للفهم والرصد	الشرعية سند دستوري وقانوني وحدود اختصاص واضحة
التجدد مراجعة لاحقة وتعلّم وتحديث مؤسسي	الإنجاز مالك مبادرة وموارد ومراحل ومؤشرات	المفاضلة وزن الكلفة والأثر والمخاطر والتوقيت

الخلاصة التنفيذية

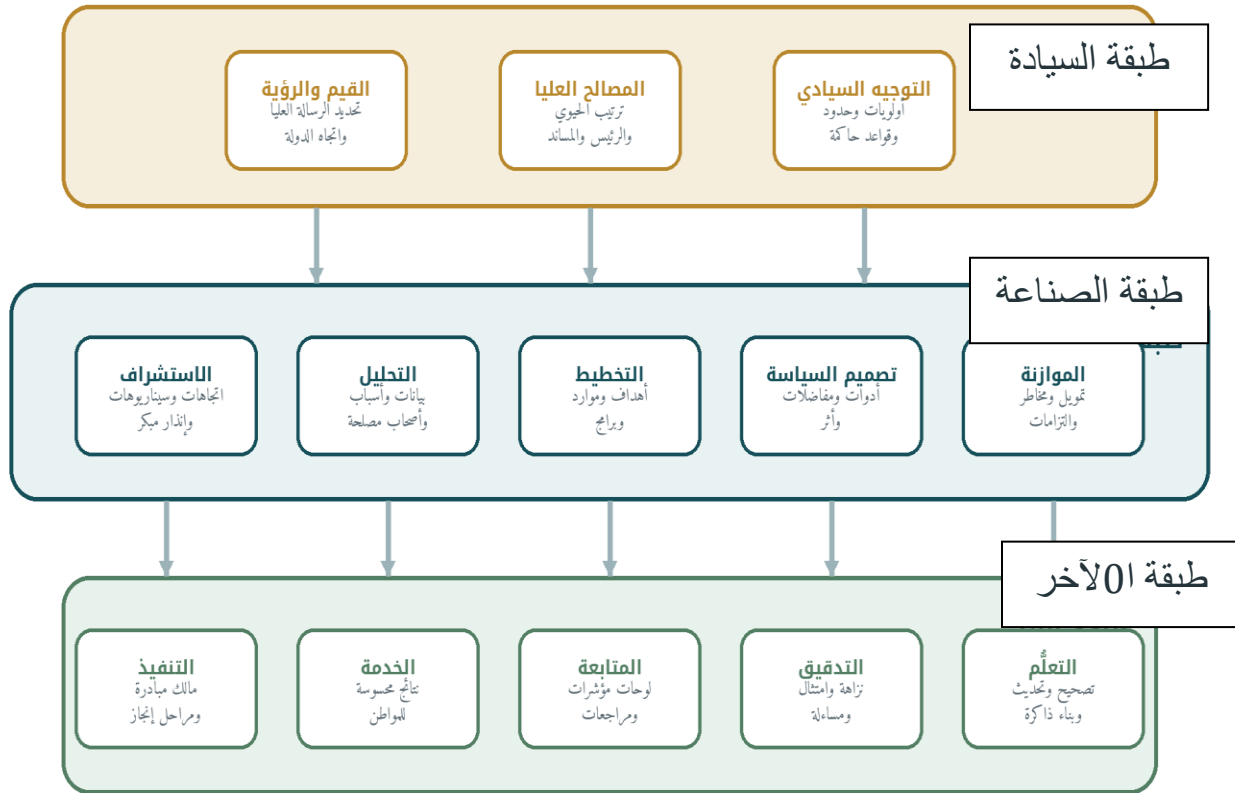
يتمثل جوهر هذه الدراسة في أن جودة الدولة تُقاس بقدرتها على وصل ثلاث طبقات وصلها محكماً: **طبقة السيادة** التي تحدد القيم والمصالح والاتجاه، و**طبقة الصناعة** التي تبني الخيارات والبدائل وتزن الكلفة والمخاطر، و**طبقة الأثر** التي تحوّل القرار إلى خدمة ونتيجة وثقة عامة. وينتج عن اختلال هذا الوصل قرار مشوش، أو تنفيذ منقطع عن الغاية، أو رقابة تأتي بعد اتساع الخسارة.

ومن هذا الجوهر تخرج سبع نتائج عملية: أولوية جودة القرار على كثرة القرارات، وجوب وجود بدائل معللة لكل ملف كبير، ربط الموازنة بالسياسة العامة ربطاً عضوياً، بناء النزاهة من التصميم المؤسسي، اعتماد نهج قائم على المخاطر في الأمن والمال والرقمنة، تحويل المتابعة من جمع أرقام إلى مساءلة نتائج، وحماية الذاكرة المؤسسية حتى تبقى الدولة متعلمة مهما تغيّرت القيادات.

وتتعامل هذه الدراسة مع الدولة بوصفها منظومة حيّة: [تفكر قبل أن تلتزم، وتزن قبل أن تنفق، وتختبر قبل أن تتوسع، وتراجع بعد التنفيذ مراجعة صادقة، ثم تعيد الضبط على ضوء الدرس المستخلص]. وبهذا يصبح القرار الرشيد قراراً مشروعاً، معللاً، ممولاً، محكوم المخاطر، قابل التنفيذ، ومفتوحاً على التعلّم.

الطبقات الثلاث للقرار العام

سيادة تقود وصناعة تبني وأثر يربّخ الثقة



الشكل التوضيحي الأول الطبقات الثلاث للقرار العام

الجزء الأول الأسس المعماري

يقدم هذا الجزء الأساس المعماري الذي يُثبّت البوصلة العليا، ويميّز بين مستويات الوثائق، ويحدد من يقرّر ومن ينفّذ، ومن يراقب ومن يراجع. وهو الجزء الذي يمنع الخلط بين الشرعية والتشغيل، وبين الاستراتيجية والسياسة العامة، وبين التوجيه السيادي والعمل التنفيذي.



المحور الأول البوصلة العليا للدولة

تبدأ صناعة القرار العام من مرجعية عليا / ثوابت تُحصّن الدولة من التردد والانحياز، وتحوّل القوة العامة إلى خدمة عادلة. وهذه المرجعية تتكون من: [سمو الدستور، وصون الكرامة الإنسانية، وتقديم المصلحة العامة، وحراسة المال العام، والشفافية المنضبطة، والاستدامة، والمرونة المجتمعية]. وكل ملف سيادي أو خدمي أو مالي أو رقمي يمر على هذه الثوابت قبل دخوله مسار الاعتماد.

بعد الثوابت تأتي المصالح الوطنية العليا بوصفها المستوى الذي يحدد ما ينبغي صونه وتعظيمه: [بقاء الدولة، وحدة القرار، أمن المجتمع، استقرار الاقتصاد، استمرارية الخدمات، ورفاه الناس]. ومن هنا تُرتّب المصالح إلى حيوية ورئيسية ومساندة حتى يعرف صانع القرار موضع كل تنازل وموضع كل أولوية.

وتقتضي هذه البوصلة اختباراً سابقاً لكل قرار: [ما السند الشرعي، وما حدود الاختصاص، ومن المتأثر، وما الأثر التوزيعي، وأين موضع الخطر على الحقوق أو النزاهة أو الاستدامة، وكيف تُصان الخدمة عند الطارئ]. فالثوابت هنا معايير حسم، وليست فقرات افتتاحية للزينة الخطابية.

التعريفات التشغيلية الجامعة

المفهوم	التعريف
الرؤية الوطنية	تصور بعيد المدى لشكل الدولة والمجتمع والاقتصاد والأمن
المصلحة العليا	ما يتعين صونه وتعظيمه لحماية بقاء الدولة ووحدة قرارها
الاستراتيجية	اختيار متسق للغايات والوسائل والموارد ضمن بيئة مخاطر
السياسة العامة	حزمة أدوات وقواعد وبرامج لمعالجة مشكلة عامة أو تحقيق هدف محدد
البرنامج	ترجمة تنفيذية لمقاصد السياسة والاستراتيجية ضمن زمن وموارد معلومة
المشروع	تدخل محدد المدة والكلفة والمخرجات يجسد جزءاً من البرنامج
المؤشر	أداة قياس للتقدم أو النتيجة أو الأثر مع خط أساس وهدف دوري
سجل المخاطر	قائمة منظمة بالمخاطر ومالكها ومؤشرات إنذارها وخطط معالجتها

اختبارات الحسم السابقة على الاعتماد

الثابت الحاكم	سؤال الحسم
سمو الدستور	ما السند الدستوري والقانوني، ومن صاحب الاختصاص الأصيل
الكرامة والحقوق	من يتأثر، وكيف يُصان الإنصاف وحق التظلم والمراجعة
المصلحة العامة	ما المنفعة العامة المتوقعة، وكيف تتوزع الكلفة والمكاسب
النزاهة	أين مواضع التعارض والهدر والتلاعب المحتمل، وما أدوات المنع
الشفافية	ما الذي يُنشر، وما الذي يُوثق، وكيف يُشرح القرار للمجتمع
الاستدامة	ما الأثر المتوسط والبعيد على الدين والموارد والبيئة والأجيال
المرونة	كيف تستمر الخدمة وتتماسك المؤسسات عند وقوع الصدمة

مرتكزات مرجعية لهذا الجزء

الدستور العراقي • ميثاق الأمم المتحدة • توصية تقييم السياسات العامة • النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي



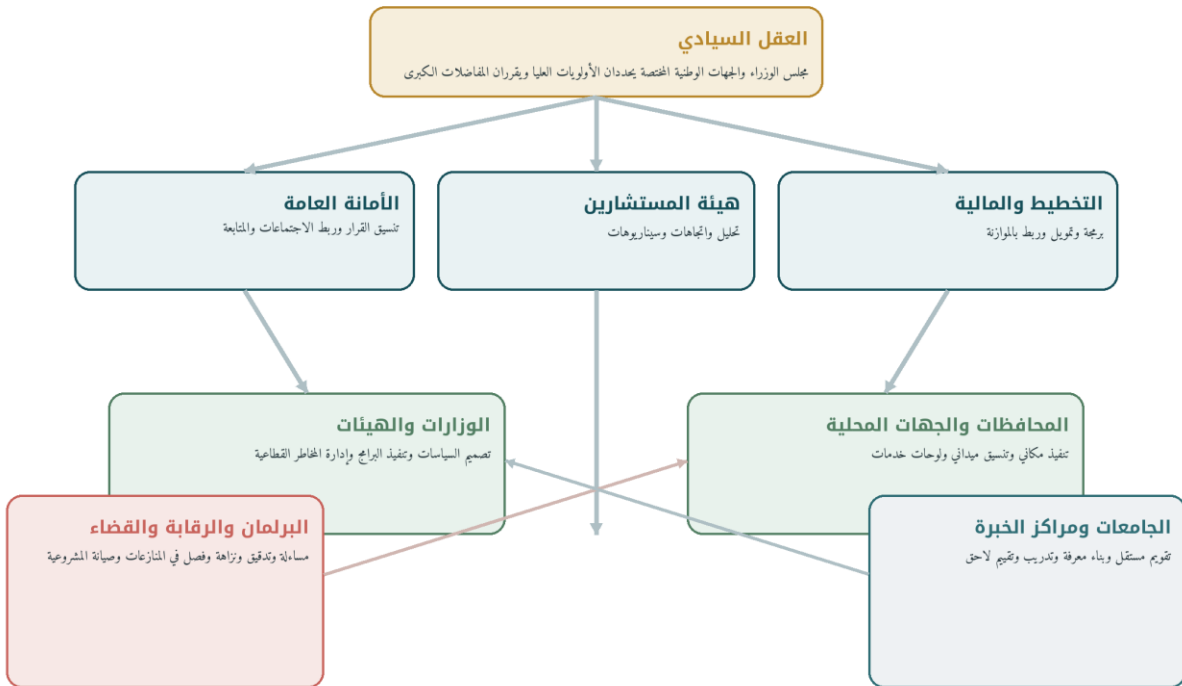
المحور الثاني | المعمار المؤسسي للقرار العام

يتميّز المعمار المؤسسي الرشيد بين طبقة التوجيه السيادي، وطبقة الصناعة التحليلية والتخطيطية، وطبقة الإنجاز والرقابة. فالقيم والمصالح والتوجيه الأعلى تمنح الاتجاه، والاستراتيجية والسياسة العامة تصوغان البدائل والأدوات، والبرامج والمشاريع والموازنة تحولان ذلك إلى واقع منظم، ثم تعود نتائج التنفيذ إلى دوائر المراجعة والتحديث.

وفي هذا المعمار يُسأل كل مستوى عن سؤال مختلف: الرؤية تجيب عن صورة المستقبل، والمصلحة العليا تجيب عن ما ينبغي صونه، والاستراتيجية تجيب عن الطريق والمفاضلة، والسياسة العامة تجيب عن أداة التدخل، والبرنامج يجيب عن كيفية الإنجاز، والتقييم يجيب عن مقدار الصواب وحجم الانحراف. وحين تختلط هذه الأسئلة يضطرب القرار وتضيع المساءلة.

أما على مستوى المؤسسات، فيتقدّم مجلس الوزراء والجهات الوطنية المختصة بالأمن والسياسة العامة مشهد الاعتماد والحسم، وتنهض تشكيلات مكتب رئيس مجلس الوزراء والأمانة العامة ووحدات المتابعة بربط القرار بالتنفيذ، وتقود هيئة المستشارين ودوائر الخبرة ووظيفة الاستشراف والتحليل، وتقود وزارتا التخطيط والمالية ووظيفة البرمجة وربط الأهداف بالموارد، فيما تنفذ الوزارات والهيئات والجهات والمحافظات، ويضبط البرلمان والرقابة والقضاء شرعية الأداء ونزاهته.

الهندسة المؤسسية للحكومة



الشكل التوضيحي الثاني الهندسة المؤسسية للحكومة

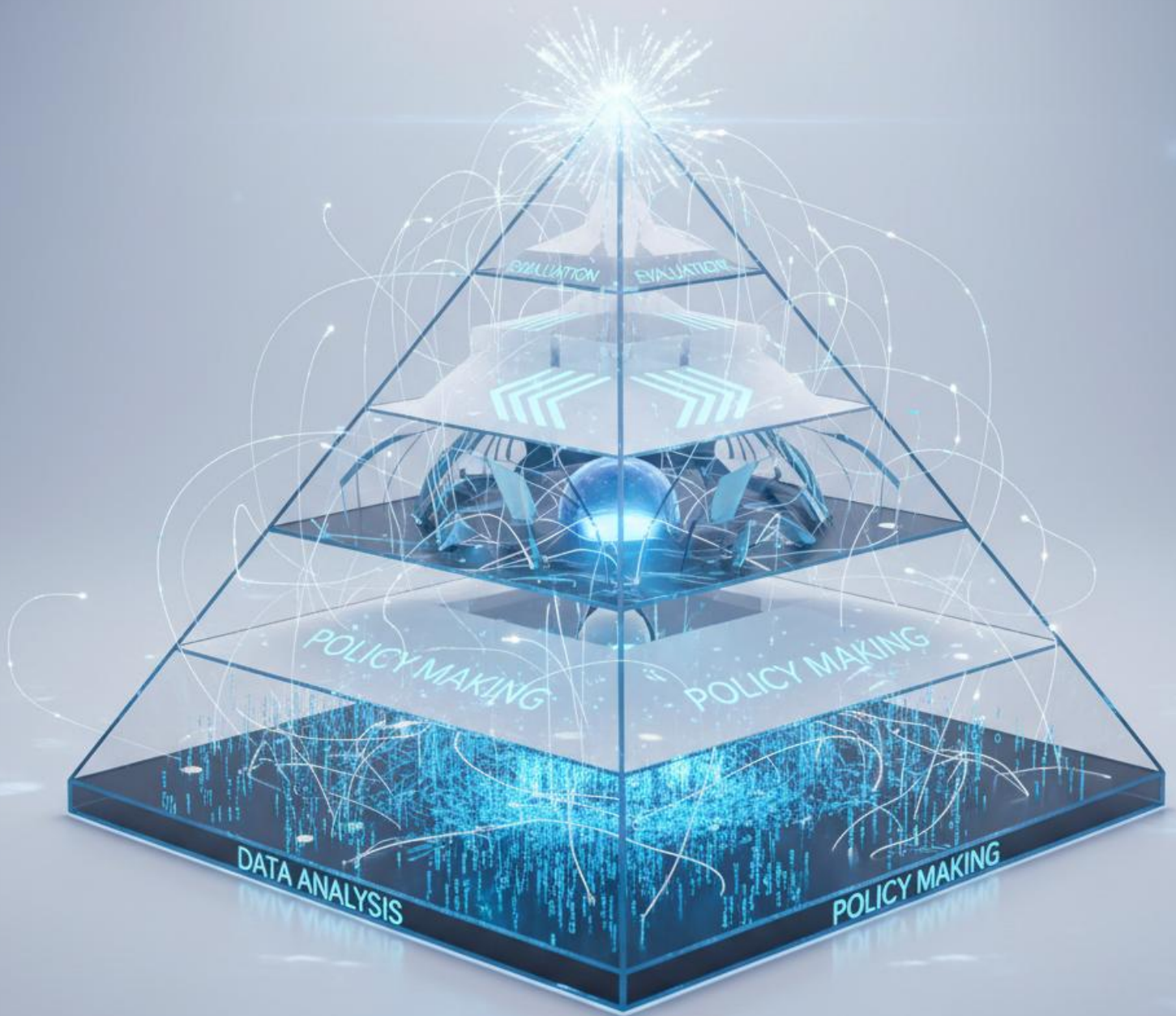
مستويات الوثائق ووظائفها

المستوى	سؤاله الحاكم	مخرجه النموذجي
الرؤية والمصالح	إلى أين ولماذا	اتجاه عام ومعايير عليا
الاستراتيجية	كيف نتحرك ضمن المخاطر والموارد	مسارات وأولويات ومفاضلات
السياسة العامة	بأي أدوات نتدخل	قواعد وتمويل وحوافز وخدمات
البرنامج التنفيذي	من ينجز ومتى وبأي موارد	مراحل ومشاريع ومؤشرات
التقييم والتحديث	ماذا تحقق وماذا يحتاج ضبطاً جديداً	درس مستخلص وتعديل مؤسسي

مصفوفة الأدوار المؤسسية

الجهة	وظيفتها الحاكمة	مخرجاتها الجوهرية
مجلس الوزراء والجهات الوطنية العليا	تحديد الأولويات واعتماد الملفات العابرة للقطاعات	قرارات سيادية ومصفوفة أولويات ومراجعات دورية
مكتب رئيس مجلس الوزراء + الأمانة العامة	ربط القرار بالاجتماعات والمتابعة وفك الاختناقات	مسار اعتماد ووحدة متابعة ومحاضر تنفيذ
هيئة المستشارين وبيوت الخبرة	استشراف وتحليل وسيناريوهات	تقدير موقف وتحليل بدائل وإنذار مبكر
وزارة التخطيط	ربط الاستراتيجية بالبرامج والمشاريع والمؤشرات	أطر تخطيطية ولوحات نتائج ومراجعات أداء
وزارة المالية	ربط الأولويات بالموازنة وإدارة المخاطر المالية	تخصيصات وتمويل وتقارير مالية ودين
الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة	تصميم السياسات القطاعية والتنفيذ وإدارة المخاطر	بطاقات سياسات وخطط تنفيذ وتقارير إنجاز

مخرجاتها الجوهرية	وظيفتها الحاكمة	الجهة
خطط خدمات ومؤشرات محلية وإنذارات مبكرة	التنفيذ المكاني والتغذية الميدانية	المحافظات والجهات المحلية
تقارير رقابية وجلسات استماع وأحكام وقرارات	مساءلة وتدقيق وفصل في المنازعات وصون المشروعية	البرلمان والرقابة والقضاء



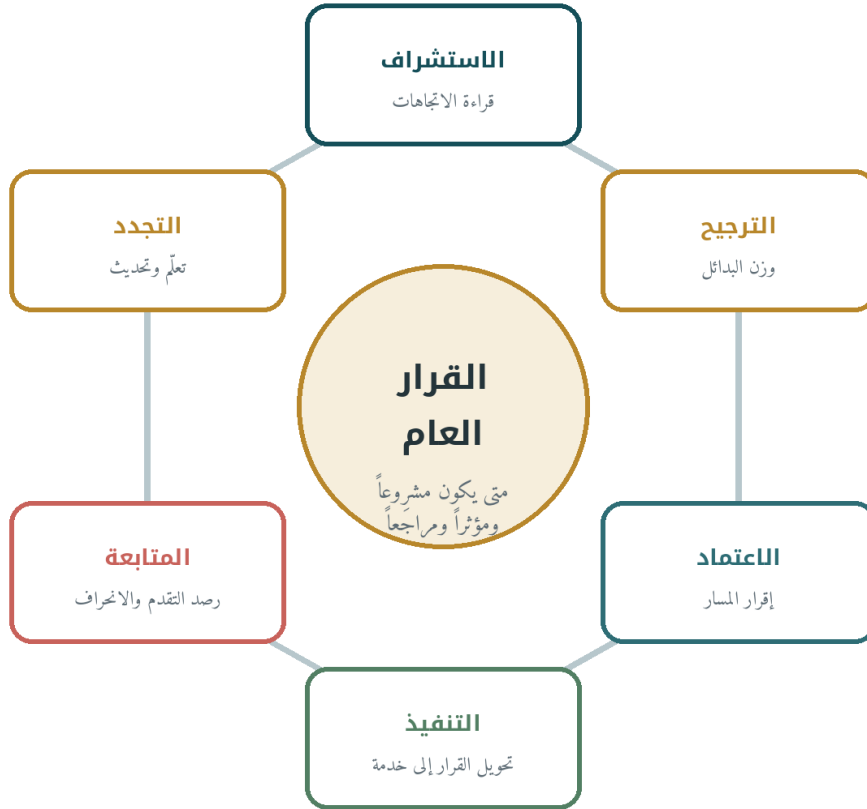
المحور الثالث | هندسة التفكير وصناعة السياسة

تبدأ صناعة السياسة العامة الرشيدة بتعريف المشكلة بدقة، ثم تحديد خط الأساس، ثم جمع الدليل، ثم بناء بدائل متعددة، ثم تقدير الأثر والكلفة والمخاطر، ثم عرض الملف على جهة الاعتماد مصحوباً بخطة تنفيذ ومؤشرات ومراجعة لاحقة. وبهذا يغادر القرار منطقة الانطباع إلى منطقة البرهان.

ويحتاج كل ملف كبير إلى مذكرة قرار مختصرة ومكثفة قادرة على الجواب عن سنة أسئلة: { ما المشكلة، ولماذا الآن، وما البدائل، وما الكلفة، وما الخطر، ومن المسؤول عن الإنجاز والمتابعة}. ويُستحسن أن تمر المذكرة على فريق مراجعة ناقدة يختبر الفرضيات المتفائلة ويفتح احتمالات الإخفاق الخفي قبل لحظة الإقرار.

وتقترح الدراسة خمس بوابات اعتماد تحمي القرار من العجلة ومن الغموض: { سلامة السند، سلامة الدليل، سلامة البدائل والأثر، سلامة التنفيذ والتمويل، وسلامة المراجعة والتعلم}. وكل بوابة يرافقها ملف إلزامي ومالك محدد وتاريخ مراجعة سابق على النفاذ.

الدورة المتصلة لصناعة القرار



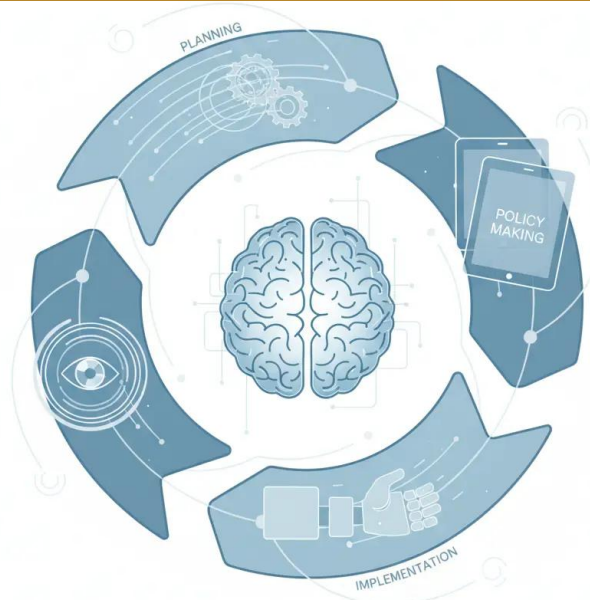
الشكل التوضيحي الثالث الدورة المتصلة لصناعة القرار

بوابات الاعتماد الخمس

المخرجات المطلوبة	الاختبار الحاسم	البوابة
سند دستوري أو قانوني أو تنظيمي واضح	حدود الاختصاص والمرجعية الأعلى	سلامة السند
تحليل واقع وسبب جذري وأصحاب مصلحة	جودة البيانات وتعريف المشكلة وخط الأساس	سلامة الدليل
بدائل متعددة وتحليل أثر ومخاطر	مقارنة مسارات التدخل وكلفتها وآثارها	سلامة البدائل والأثر
خطة تنفيذ وربط بالموازنة ومؤشرات	جاهزية الموارد والجدول والمسؤوليات	سلامة التنفيذ والتمويل
موعد تقييم لاحق وآلية تصحيح وتحديث	قدرة الدولة على التعلم بعد النفاذ	سلامة المراجعة

الجزء الثاني المنظومات التطبيقية

يحوّل هذا الجزء المعمار النظري إلى منظومات تطبيقية تشمل الأمن والمرونة، النزاهة والمال، الدولة الرقمية، والاقتصاد المنتج العادل. وفيه تتضح كيفية انتقال القاعدة الحاكمة من مستوى الفكرة إلى مستوى الحقل والقطاع والخدمة.



المحور الرابع | المخاطر والمرونة الوطنية

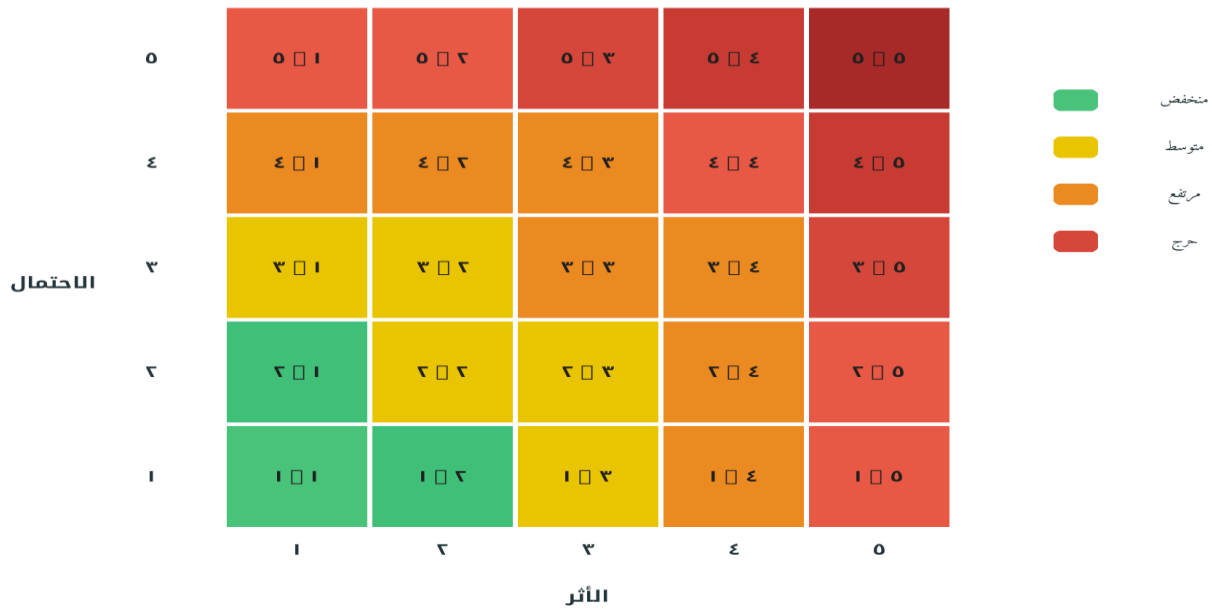
تواجه الدولة المعاصرة مخاطر مركبة ومتداخلة: (أمنية ومالية وصحية وسيبرانية ومناخية ومجتمعية ومعلوماتية). ومن ثم فإدارة المخاطر وظيفية وطنية دائمة، وليست استجابة موسمية بعد وقوع الحادث. ويبدأ ذلك بسجل وطني للمخاطر يتجدد دورياً، يربط كل خطر بمالكه، ومؤشرات إنذاره، وخيارات تخفيفه، وحدود تمويله، وخطته البديلة.

وتقوم المرونة على تحديد الخدمات الحرجة، وتحليل أثر التعطل، وتحديد زمن الاستعادة المقبول، وبناء بدائل تشغيلية واختبارات دورية. فالكهرباء والماء والصحة والاتصالات والمال والهوية الرقمية حقول متشابكة وعصب واحد متصل، ويقود تعثر أحدها إلى إرباك بقية المنظومة.

وفي هذا السياق يغدو الأمن السيبراني، والأمن الصحي، وخفض مخاطر الكوارث، واستمرارية الأعمال، وحماية سلاسل الإمداد، وبناء المخزون الاستراتيجي، وتمارين المحاكاة المشتركة، أجزاءً من سياسة مرونة وطنية واحدة. فالدولة القوية هي التي تتوقع العطب، وتستعد له، وتتعافى بسرعة، وتحفظ ثقة الناس أثناء الأزمة وبعدها.

مصفوفة المخاطر الوطنية

أستخدم لتقدير الأولوية وتمويل المعالجة وترتيب القرين والاستجابة



الشكل التوضيحي الرابع مصفوفة المخاطر الوطنية

حقول المرونة الحرجة

المجال الحرج	الغاية الحاكمة	وسائل التثبيت المؤسسي
الكهرباء والماء	استمرارية الخدمة	صيانة استباقية وخطط بديلة ومخزون طوارئ
الصحة العامة	الجاهزية والاحتواء السريع	رصد مبكر ومختبرات وسلاسل إمداد
البنية الرقمية	حماية البيانات والخدمات	حوكمة سيبرانية ونسخ احتياطية وتمارين
الغذاء والتموين	استقرار الإمداد والأسعار	مخازن وعقود مرنة ومتابعة الأسواق
النقل والاتصال	سلامة الحركة والتنسيق	بدائل تشغيل ومراكز قيادة ومعلومات موثوقة



المحور الخامس النزاهة والمال والاستقرار

تبدأ النزاهة العامة من حسن التصميم المؤسسي: (فصل الوظائف الحرجة، تضيق مساحات التعارض، توثيق القرارات الكبرى، تنظيم الوصول إلى المال العام، وفتح قنوات إبلاغ أمينة وعادلة). فالفساد يجد موطنه حيث تكون المواصفة مصممة على مقياس جهة محددة، أو يكون القرار شفهياً، أو يغيب سجل التغيير، أو تضطرب حدود الاعتماد والصرف والتدقيق.

وتُعد المشتريات العامة الساحة الأكثر حساسية في اختبارات النزاهة؛ ولهذا تحتاج إلى مواصفة محايدة، ومعايير تقييم معلنة، وفصل بين الإعداد الفني والتقييم والاعتماد، وتقييد أوامر التغيير، ونشر البيانات التي يسمح بها القانون، وربط الترسية بسجل تضارب مصالح وإفصاح مهني صارم.

وفي المجال المالي، تُترجم المالية العامة السياسة إلى أرقام والتزامات وحقوق مستقبلية، ومن ثم فشفافية الموازنة، والإطار متوسط الأجل، وإدارة الدين، وتقدير المخاطر الضمنية، والإفصاح عن الضمانات والالتزامات خارج الموازنة، شروط أصيلة لاستدامة الدولة. ويكتمل هذا المسار باستقرار نقدي ومصرفي قائم على حوكمة البنك المركزي والرقابة المصرفية والتواصل الواضح مع السوق والمجتمع.

أما مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب فتشكّل جسراً بين النزاهة والأمن والسمعة الاقتصادية، ويقتضي ذلك تقييماً وطنياً للمخاطر، وتمكين وحدة المعلومات المالية، وتكامل الجهات الرقابية والتحقيقية، ورفع جودة التحقق من هوية العملاء في القطاعات الأعلى خطراً، مع تعاون دولي منضبط بالقانون.

قواعد نزاهة المشتريات

الأثر العملي	قواعد نزاهة المشتريات
منع التفصيل على جهة بعينها	مواصفة محايدة مبررة فنياً
حماية التنافس والعدالة الإجرائية	معايير تقييم معلنة سلفاً
تقليل فرص التواطؤ والتأثير	فصل الإعداد عن التقييم عن الاعتماد
كشف الانحراف المالي والزماني مبكراً	توثيق أوامر التغيير وتحليل أثرها
حماية القرار من المنفعة الخاصة	فحص تضارب المصالح والإفصاح
تعزيز الثقة والرقابة المجتمعية	قابلية النشر ضمن القانون

إشارات الإنذار المالي المبكر

إشارة الإنذار	ما الذي تعنيه	الاستجابة المطلوبة
تضخم الدعم غير المستهدف	هدر مالي وضعف عدالة توزيعية	إعادة استهداف ومراجعة كلفة
تجاوز الكلفة والمدة في المشاريع	خلل تصميم أو متابعة أو تعاقد	مراجعة برنامجية وتدقيق ميداني
التزامات خارج الموازنة	ضبابية في الوضع المالي الحقيقي	إفصاح شامل وربط بالموازنة
توسع الضمانات الحكومية	نقل خفي للمخاطر إلى الخزينة	تقدير احتمالات السداد وحدود التعهد
اضطراب الثقة بالسوق أو المصارف	خطر عدوى على الودائع والتمويل	تواصل واضح وخطط تعافٍ وتدخّل مبكر

مرتكزات مرجعية لهذا الجزء

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد • مدونة شفافية المالية العامة • الإطار الوطني الأمريكي للأمن السيبراني • إطار سندياي لخفض مخاطر الكوارث • التشريع الأوروبي للذكاء الاصطناعي



المحور السادس | الدولة الرقمية والبيانات والذكاء الاصطناعي

يتجاوز التحول الرقمي في الدولة استبدال الورق بالشاشة، ويتجه إلى إعادة تصميم الخدمة حول (المواطن والبيانات والثقة). ولهذا تُعد البيانات أصلاً سيادياً يحتاج إلى ملكية واضحة، وجودة، حوكمة وصول، تشغيل بيئي منضبط، وحماية للخصوصية منذ مرحلة التصميم الأولى.

وفي قلب هذا التحول تقف الهوية الرقمية الموثوقة وسجل التدقيق وضوابط الوصول، إذ تُمكن الدولة من خدمة أسرع وأدق، وتقلل الازدواج، وتفتح مجالاً أوسع للمتابعة المؤسسية القائمة على البيانات. وكل مشروع رقمي جديد يحتاج منذ بدايته إلى تصميم أمني وحقوقى وتشغيلي متكامل.

أما الذكاء الاصطناعي فيمثل قوة مضاعفة حين يُحكّم، ومجالاً للمخاطر حين يُترك دون تصنيف وضبط. ومن ثم تقترح الدراسة سجلاً وطنياً للأنظمة الحكومية، وتصنيفاً بحسب مستوى الخطر، وتقيماً للأثر على الحقوق والإنصاف والشفافية، وإشرافاً بشرياً، ومساراً واضحاً للاعتراض والتظلم، وخطة توقف آمن عند ظهور ضرر جوهري.

وتحتاج الأنظمة الأعلى خطراً، وبخاصة تلك المؤثرة في العدالة والصحة والأمن والعمل والخدمات الحساسة، إلى طبقات أشد من الاختبار والتدقيق والتفسير وسجلات الأثر. أما الاستعمالات المحدودة الخطر فيكفيها توثيق الغرض والبيانات وضوابط الأمن والمراجعة الدورية للموردين والنماذج.

تصنيف استعمالات الذكاء الاصطناعي بحسب الخطر

مستوى الخطر	أمثلة استعمال	المتطلبات الحاكمة
عالي	العدالة والصحة والأمن والتوظيف والخدمات الحساسة	تقييم أثر حقوقي ومراجعة بشرية وتفسير وسجل تدقيق
متوسط	الفرز الإداري وترتيب الأولويات والمساعدة التحليلية	فحص انحياز واختبارات جودة ومراجعة دورية
محدود	الأتمتة المكتبية والدعم غير الحاسم	توثيق الغرض والبيانات وأمن التشغيل

المحور السابع | الاقتصاد المنتج والعدالة والاستدامة

يحتاج الاقتصاد المنتج إلى دولة تُخفّف الاحتكاك البيروقراطي، وتوجه الإنفاق نحو الاستثمار المنتج، وتبني المهارات، وتحفّز العمل اللائق، وتحمي المنافسة العادلة. فالإنتاجية هنا قضية مؤسسية بقدر ما هي قضية سوق وعمل ورأسمال.

والعدالة الاجتماعية في هذا المعيار تعني استهدافاً ذكياً للفئات الأكثر هشاشة، مع شبكات أمان منضبطة، وخدمات صحة وتعليم ذات جودة، وسياسات عمل تحمي الحقوق الأساسية وتوسع الفرص. وبهذا ترتبط الكرامة بالإنتاجية، وترتبط الحماية بالكفاءة، وترتبط الثقة الاجتماعية بسلامة الدولة.

أما الاستدامة المناخية فتدخل صلب التخطيط والموازنة والبنية التحتية والمياه والطاقة والزراعة. فالمناخ مكوّن أصيل في الأمن الاقتصادي والغذائي والمائي، وهو جزء من المخاطر الوطنية التي تحتاج تمويلاً وقايةً وتكيفاً واستثماراً أخضر كلما سمحت الموارد والخيارات الوطنية.

محاور التحول الاقتصادي العادل

محور التحول	اتجاه العمل
الإنتاجية	تبسيط الإجراءات وربط الإنفاق بالعائد التنموي ورفع المهارات
العدالة الاجتماعية	استهداف الحماية وتحسين الصحة والتعليم والعمل اللائق
المناخ والموارد	دمج المخاطر المناخية في التخطيط والمشاريع والموازنة
الثقة المؤسسية	خدمات واضحة وسريعة وبيانات منشورة ومسارات تظلم فعالة

الجزء الثالث | الإنجاز والتجدد

يتمحور هذا الجزء حول لحظة التحول من التصميم إلى الإنجاز، ومن الإنجاز إلى القياس، ومن القياس إلى التصحيح. وفيه تتضح مكانة المتابعة والتقييم والرقابة والمراجعة بوصفها وظائف بناء للدولة، وليست عقوبات متأخرة بعد انقضاء الفعل.

المحور الثامن | التنفيذ والمتابعة والرقابة والتقويم

يحول التنفيذ الرشيد كل قرار معتمد إلى مالك مبادرة، وجدول مراحل، ومخرجات، ومؤشرات، ووسيلة تصعيد عند التعثر. ومن ثم فخطّة الأيام التسعين الأولى تمثل الجسر الذي ينتقل عليه القرار من المذكرة إلى الواقع.

وتحتاج المتابعة إلى طبقات قياس متكاملة: { مؤشرات سيادية عليا تتصل بالأمن والنمو والفقير والثقة والاستقرار، و مؤشرات قطاعية تتصل بالخدمة والجودة والكلفة، و مؤشرات مخاطر تُظهر السيولة والاختراقات والانقطاعات ونقاط الضعف، و مؤشرات تعلم تقيس سرعة التصحيح وجودة الاستفادة من الدروس}.

أما الرقابة والتقويم فيجب أن يميّزا بين المتابعة التحسينية والتدقيق المستقل. فالمتابعة تساعد الجهة المنفذة على رؤية الانحراف مبكراً، في حين يضمن التدقيق والرقابة البرلمانية والنزاهة والقضاء صيانة المال العام والشرعية والحقوق. وتبلغ المنظومة نضجها حين تتحول نتائج التقييم إلى تعديل فعلي في اللوائح والبرامج والموازنات.

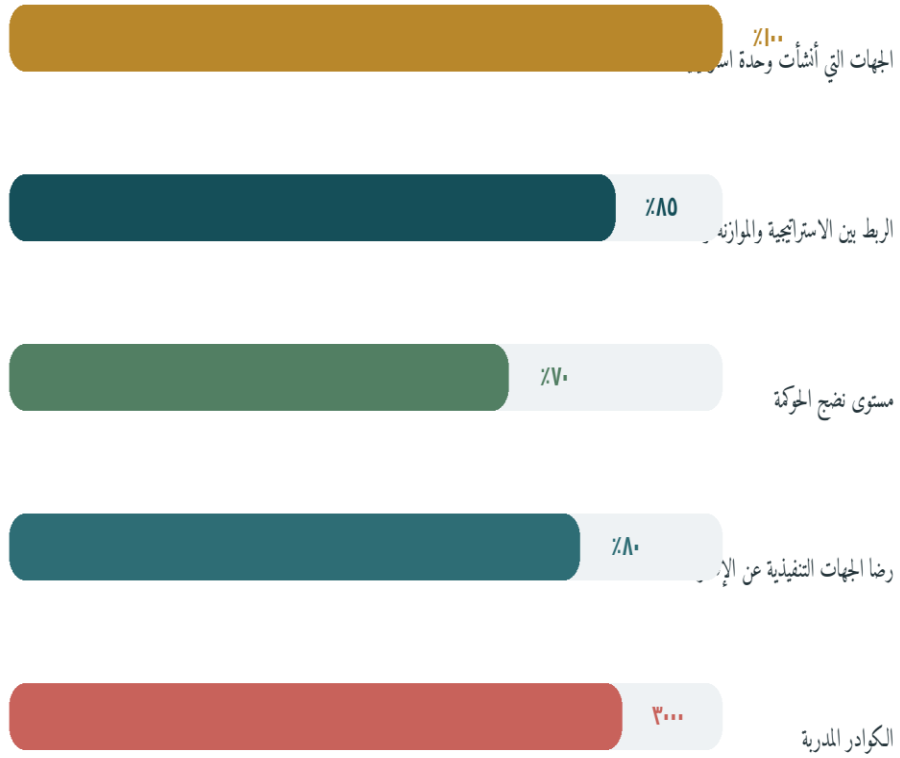
طبقات القياس المؤسسي

أمثلة عملية	طبقة القياس
الأمن والاستقرار والنمو والفقير والثقة العامة	سيادية
الكهرباء والماء والصحة والتعليم والإنجاز الخدمي	قطاعية
زمن الخدمة وكلفتها ونسبة الإنجاز وجودة المعالجة	تشغيلية
انقطاعات حرجة وثغرات سيبرانية وضغوط مالية ومخزون طوارئ	مخاطر
سرعة التصحيح وعدد المراجعات المعتمدة وتحسين النماذج	تعلم



مستهدفات التحول المؤسسي

أمثلة معيارية خلال ثلاث سنوات مستلهمة من الملف المرجعي



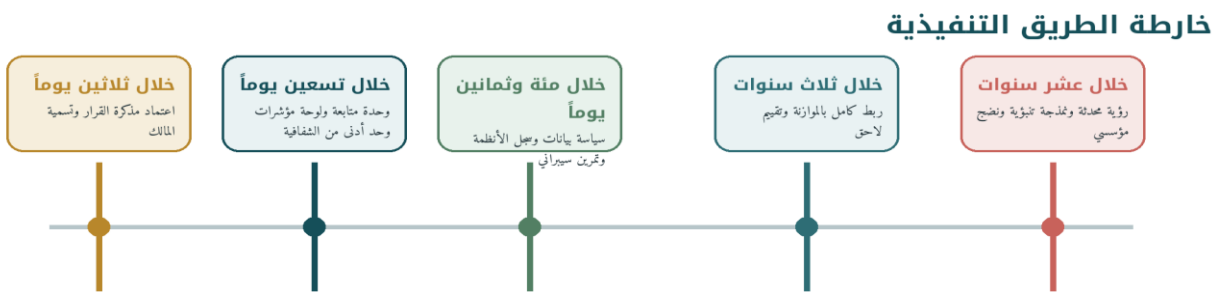
الشكل التوضيحي الخامس مستهدفات التحول المؤسسي

المحور التاسع خارطة التحول التنفيذي

تقترح الدراسة خريطة تحول متدرجة تبدأ بالزام مذكرات القرار للملفات الكبرى، وبناء سجل أولي للمخاطر، وتسمية مالكي المبادرات، وإطلاق وحدة متابعة عليا. ثم تنتقل إلى ربط المؤشرات بالموازنة، وإرساء حد أدنى من شفافية المالية العامة، واعتماد سياسة بيانات حكومية، وسجل للأنظمة الخوارزمية، وتمريبات سيبرانية ومؤسسية مشتركة.

وفي الأفق المتوسط تتجه الدولة إلى مأسسة التقييم اللاحق، وبناء منصة حكومية موحدة للوثائق والمؤشرات، ورفع نضج النزاهة والأمن السيبراني واستمرارية الأعمال، وربط الموارد بالمرجات والنتائج، وإدخال المحافظات والمؤسسات المحلية في لوحة المؤشرات الوطنية على نحو مترابط.

أما الأفق الأبعد فيستدعي مراجعة كبرى للرؤية والغايات كلما تراكمت الدروس وتبدلت البيئة الدولية والإقليمية، مع بناء قدرة تنبؤية أوسع، وترسيخ ذاكرة مؤسسية تجعل الدولة قادرة على التعلم من نفسها ومن خبراتها المتتابعة دون ارتهان لأمزجة الأشخاص أو تبدلات اللحظة.



الشكل التوضيحي السادس خارطة الطريق التنفيذية

مرتكزات مرجعية لهذا الجزء

قانون الإدارة المالية الاتحادية • توصية النزاهة العامة • توصية تقييم السياسات العامة • خطة التنمية المستدامة حتى عام ألفين وثلاثين

المحور العاشر النماذج الموحدة الجاهزة للاستخدام

تضع النماذج الموحدة حداً لبعثرة الوثائق واختلاف صيغ العرض بين مؤسسة وأخرى. فالقرار الكبير يحتاج بطاقة موحدة، والسياسة العامة تحتاج بطاقة تدخل واضحة، وسجل المخاطر يحتاج حقولاً ثابتة، ولوحة المؤشرات تحتاج تعريفات معلومة لكل مؤشر، وقائمة المشتريات تحتاج أسئلة نزاها سابقة على الترسية.

وتحمل هذه النماذج قيمة مضاعفة: فهي ترفع جودة التفكير قبل الكتابة، ثم تيسر المراجعة البينية بين الجهات، ثم تمنح الرقابة لاحقاً مساراً أوضح للفهم والحكم. وبهذا تغدو الوثيقة نفسها أداة حوكمة، وعاءً عملياً منضبطاً للمعلومات.

نموذج مذكرة قرار سيادي

المضمون المطلوب	الحقل
النص المختصر لما يراد اعتماده	القرار المطلوب
الوقائع والأرقام وخط الأساس والفئات المتأثرة	تعريف المشكلة
ثلاثة مسارات على الأقل مع بيان المفاضلة	البدائل
مالي وحقوقى واجتماعي وبيئي وتشغيلي	الأثر
أخطر الاحتمالات وخطة المعالجة ومالك الخطر	المخاطر
الجهة المالكة والموارد والجدول والشركاء	التنفيذ
نتيجة رئيسة ومخرجات ومواعيد مراجعة	المؤشرات
تاريخ المراجعة وكيفية تصحيح المسار	التقييم اللاحق

بطاقة سياسة عامة

المضمون المطلوب	الحقل
اسم مختصر يعبر عن المشكلة والغاية	عنوان السياسة
نتيجة محددة قابلة للرصد ضمن زمن معلوم	الهدف العام
تنظيم أو تمويل أو خدمة أو معلومات أو مزيج منها	أدوات التدخل

من يتأثر ومن يُستهدف ومن يشارك	الفئات والمناطق
الكلفة التقديرية ومصدر التمويل والالتزامات	الكلفة والتمويل
أثر غير مقصود أو مقاومة أو فجوة قدرات	المخاطر
نتيجة ومخرجات ودورية التقرير	مؤشرات القياس

سجل مخاطر مؤسسي

المضمون المطلوب	الحقل
صياغة دقيقة وقابلة للمتابعة	وصف الخطر
تقدير نسبي يحدد الأولوية	الاحتمال والأثر
الجهة المسؤولة عن المعالجة والتحديث	المالك
إشارة مبكرة قابلة للرصد	مؤشر الإنذار
وقاية أو تخفيف أو نقل أو قبول منضبط	المعالجة
ماذا يحدث عند تحقق الخطر فعلاً	الخطة البديلة

قائمة فحص نزاهة المشتريات

الغاية	سؤال الفحص
حماية المنافسة ومنع التفصيل	هل المواصفة محايدة ومبررة فنياً
تقليل التأويل والانحياز	هل معايير التقييم مكتوبة ومعلنة
حراسة النزاهة المؤسسية	هل جرى فحص تضارب المصالح
منع التوسع غير المنضبط	هل أوامر التغيير مقيدة ومحللة الأثر
تعزيز الثقة والشفافية	هل بيانات العقد قابلة للنشر ضمن القانون

خريطة المصادر الرسمية

تضم هذه الخريطة المرجعية الرسمية أهم الصفحات والوثائق التي استندت إليها الدراسة في إعادة البناء والصيغة والتدقيق. وقد حُوّلت الروابط إلى عناوين عربية قابلة للنقر في النسختين الرقمتين للدراسة

المجال	المصدر الرسمي
مرجعية دستورية وحقوقية	<u>الدستور العراقي</u>
مرجعية دستورية وحقوقية	<u>ميثاق الأمم المتحدة</u>
مرجعية دستورية وحقوقية	<u>الإعلان العالمي لحقوق الإنسان</u>
مرجعية دستورية وحقوقية	<u>خطة التنمية المستدامة حتى عام ألفين وثلاثين</u>
الحوكمة والتقييم	<u>توصية النزاهة العامة</u>
الحوكمة والتقييم	<u>توصية تقييم السياسات العامة</u>
الحوكمة والتقييم	<u>النظام الداخلي لمجلس الوزراء العراقي</u>
الحوكمة والتقييم	<u>قانون الإدارة المالية الاتحادية</u>
المخاطر والمرونة	<u>الدليل الدولي لإدارة المخاطر</u>
المخاطر والمرونة	<u>المعيار الدولي لاستمرارية الأعمال</u>
المخاطر والمرونة	<u>إطار سندي لخفض مخاطر الكوارث</u>
المخاطر والمرونة	<u>النص المحدثّ للوائح الصحية الدولية</u>
المخاطر والمرونة	<u>الإطار الوطني الأمريكي للأمن السيبراني</u>
النزاهة والمال	<u>اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد</u>
النزاهة والمال	<u>مدونة شفافية المالية العامة</u>
النزاهة والمال	<u>مدونة شفافية البنوك المركزية</u>
النزاهة والمال	<u>توصيات فرقة العمل المعنية بالإجراءات المالية</u>
النزاهة والمال	<u>قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع</u>
النزاهة والمال	<u>قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي</u>
النزاهة والمال	<u>التشريع الأوروبي للذكاء الاصطناعي</u>
الرقمنة والذكاء الاصطناعي	

الرقمنة والذكاء الاصطناعي

الرقمنة والذكاء الاصطناعي

الإدارة المحلية

توصية الذكاء الاصطناعي لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

توصية اليونسكو لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي

قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم

الخاتمة الحاكمة

تُظهر هذه الدراسة أن الدولة الرشيدة تُدار بحسن الوصل بين الشرعية والدليل والبدائل والموارد والإنجاز والتعلم. وكلما قويت هذه الوصلة ارتفع مستوى الأمن والعدل والرفاه والثقة العامة، واتسعت قدرة الدولة على الصمود والتجدد.





الملحق (1)

الحكومة المتكاملة للقرار العام
منظومة واحدة تصل التفكير والتخطيط وصناعة
السياسة والتنفيذ والمتابعة والرقابة والتقويم
والتحسين المستمر

اعداد

المستشار د. عقيل محمود الخزعلي

عرض تنفيذي مركز

الحكومة المتكاملة للقرار العام

منظومة واحدة تصل التفكير والتخطيط وصناعة السياسة والتنفيذ والمراقبة والرقابة والتقويم والتحسين المستمر

موجه لصناع القرار في مؤسسات الدولة العراقية، مع قابلية التكيف التشغيلي في مكتب رئيس مجلس الوزراء والوزارات والمحافظات

مستند إلى الدراسة الوطنية الموحدة
لحكومة القرار العام
صياغة بصرية مركزة لأهم المنطلقات والمعادلات
والمخاطر والأولويات التنفيذية

1. الشرعية

2. الغاية

3. الدليل

4. المفاضلة

5. الإنجاز

6. التجدد

المعادلة السداسية التي يركز عليها القرار العام، الرشيد

١٥ / ١

العرض التنفيذي لحكومة القرار العام

مدخل القرار

لماذا تتقدم جودة القرار إلى صدارة الأولويات

المعيار الحاكم

قوة الدولة الحديثة لا تُقاس بكثرة القرارات، وإنما بقدرتها على إنتاج قرار مشروع، ومعلن، وممول، ومحكوم، بالمخاطر، وقابل للتنفيذ والتعلم.

- كل ملف كبير يحتاج بدائل واضحة وتحليل أثر ومخاطر قبل الاعتماد.
- الموازنة مرآة السياسة، والتمويل من دون أولوية يولد تشوهاً في النتائج.
- المتابعة الرشيدة تحرك القرار عند الانحراف، ولا تكتفي بتجميع الأرقام.
- الذاكرة المؤسسية تحمي الدولة من تبدل القيادات وتقلب اللحظة.

المطلوب مؤسسياً هو وصل الشرعية بالدليل، والدليل بالمفاضلة، والمفاضلة بالإنجاز، والإنجاز بالتجدد

بيئة متقلبة

أمن ومال وصحة ورقمنة ومناخ في مشهد واحد يرفع
تكلفة القرارات المتسرعة ويضعف أثر القرارات
المحكمة

تكلفة التعثر

هدر مالي، وتعطل مشاريع، وتآكل ثقة عامة، وتكرار
أزمات ناتج من انفصال القرار عن التنفيذ والتمويل
والتعلم.

فرصة التحول

حين تُربط السياسة بالموازنة والجهة المالكة
والمؤشرات والمراجعة الدورية يتحول القرار إلى أثر
ملموس

١٥ / ٢

الحكومة المتكاملة للقرار العام

الأساس المنهجي

المعادلة السداسية للقرار العام الرشيد



غياب أي ركن من هذه الأركان يرفع احتمال الطعن أو التعثر أو تضخم الكلفة أو ضعف الأثر العام.

المعمار المؤسسي

طبقات القرار العام الثلاث ومسار التغذية الراجعة



تغذية راجعة للتصحيح والتعلم المؤسسي

الأدوار المؤسسية

الهندسة المؤسسية للحكومة وتوزيع الأدوار



البرلمان والرقابة
والقضاء

مساءلة وتدقيق وضون للمقررة
والحقوق والمان العام



مجلس الوزراء والجهات العليا

اعتماد الأولويات والصفات العابرة للقطاعات
والخمس الدوري لتفاصيل الخرى.



وزارة المالية

التحويل وإدارة المخاطر
المالية وأربط بالوازنات



وزارة التخطيط

البرمجة والمؤشرات وربط
الاستراتيجية بالمشايخ.



هيئة المستشارين

الاستشراف والتحليل
والسيناريوهات والإنذار
الصكر



الأمانة العامة

ربط القرار بالاجتماعات
والمتابعة وهناك الاختناقات.

نقطة الربط الحاكمة

مكتبه رئيس مجلس الوزراء يربط
الحسم بالتنفيذ واتقارير الحزم



الوزارات والهيئات والمحافظات

التنفيذ الميداني، وإدارة المخاطر القطاعية والمحلية، ورفع إشارات الإنذار وتحويل
السياسات إلى خدمات ومشايخ قابلة للقياس

١٥/٥

الحكومة المتكاملة للقرار العام

بوابات الاعتماد

البوابات الخمس التي تحمي القرار من العجلة والغموض



سلامة المراجعة
والتعلم

موعد تقييم لاحق وآلية
تصحيح وتحديث



سلامة التنفيذ
والتحويل

خطة تنفيذ وربط بالوازنات
ومسؤوليات محددة



سلامة البدائل والأثر

مقارنة الصارات وكلفتها
وآثارها ومخاطرها



سلامة الدليل

تعريف المشكلة وخط
الأساس وأصحاب الصحة



سلامة السند

سند دستوري أو قانوني أو
تنظيمي واضح

هذه البوابات تجعل القرار قابلاً للدفاع عنه سياسياً وقانونياً ومالياً، وتخفض احتمالات الارتباك عند التنفيذ

١٥/٦

الحكومة المتكاملة للقرار العام

المرونة الوطنية

المرونة الوطنية واستمرارية الخدمات الحرجة

استمرارية الدولة

نقل واتصال
بدائل تشغيل
ومراكز قيادة

كهرباء وماء
صيانة استباقية
ومخزون طوارئ

صحة عامة
رصد مخر
وسلاسل إمداد

غذاء وتموين
مخازن مرنة
ومتابعة الأسواق

بنية رقمية
دوخمة سببرانية
ونسخ احتياطية

- سجل وطني للمخاطر يُحدَّث دورياً ويربط كل خطر بمالكه ومؤشرات إنذاره
- تحليل أثر التعطل وتحديد زمن الاستعادة المقبول والخطط البديلة للخدمات الحرجة.
- تمارين محاكاة مشتركة واختبارات سنوية للاستمرارية والتعافي وتحسين ما بعد الحوادث.

15/9

الحكومة المتكاملة للقرار العام

الدولة الرقمية

حوكمة البيانات والذكاء الاصطناعي في الدولة الرقمية

تصنيف استعمالات الذكاء الاصطناعي بحسب الخطر

عالي	تقييم أثر حقوقي، ومراجعة بشرية، وتفسير، وسجل تدقيق العدالة والصحة والأمن والتوظيف والخدمات المساسة
متوسط	فحص الخيارات، واختبارات جودة، ومراجعة دورية الفرز الإداري وترتيب الأولويات والمساعدة التحليلية
محدود	توثيق الغرض والبيانات وأمن التشغيل الأنشطة المكتبية والدعم غير الحاسم

مبادئ حوكمة البيانات

ملكية واضحة للبيانات
جودة وتشغيل بيئي منضبط
ضوابط وصول وسجل تدقيق
أمن وخصوصية منذ البداية

سجل وطني للأنظمة

تقييم أثر قبل التشغيل

إشراء بشري ومسار اعتراض

مراجعة موزعين ومخارج

إثبات أمن عند الضرر

15/10

الحكومة المتكاملة للقرار العام

المتابعة والتقييم

من مساءلة الإنفاق إلى مساءلة النتائج والأثر

لوحة مؤشرات حكومية مقترحة

سياحية	الأمن	الاعو	الفقر	الثقة
قطاعية	الكهرباء	الماء	الصحة	التعليم
تشغيلية	زمن الخدمة	الكلفة	الإنتاج	الجودة
مخاطر	انقطاعات	تقرات	ضغوط مالية	مخزون
تعليم	سرعة التصحيح	المراجعات	الدروس	التحسين



إيقاع القيادة

أسبوعي لحالات الحوادث وشهري للمبادرات الكبرى وفصلي للمؤشرات والسياسات وسنوي للتقييم والتحديث.



مهمة المتابعة العليا

تحريك القرار عند الانحراف وفك الاختناقات بين الجهات، وحماية الانسجام بين الأثر والتحويل والتحول الإيجابي.



فصل الوظائف

المتابعة التحسينية شيء، والتدقيق المستقل والإقامة البرلمانية والمضائية شيء آخر يكملها ويصون شرعيتها.

خارطة الطريق

خارطة الطريق التنفيذية: من الإلزام الأولي إلى النضج المؤسسي

حتى ٣ سنوات

- تأسيس التقييم اللاحق
- منصة وناثق ومؤشرات وطنية
- رفع نضج النزاهة والسيبراني
- ربط الموارد بالنتائج والمحافظات

٩٠ إلى ١٨٠ يوماً

- وحدة متابعة عليا ولوحة مؤشرات
- شفافية مالية مبسطة
- سياسة بيانات وسجل للأنظمة
- تمرين سيبراني وتمارين أزمة

إلى ٩٠ يوماً

- إلزام، مذكرة القرار للملفات الكبرى
- إطلاق سجل مخاطر أولي
- تسمية مالكي المبادرات
- تحديد الخدمات الحرجة

المؤشر المبكر للنجاح أن تصبح أسئلة الدليل والبدائل والمخاطر والمسؤولية جزءاً طبيعياً من كل اجتماع قرار.

نموذج تشغيلي

مكتب رئيس مجلس الوزراء كنموذج تشغيلي لقيادة القرار والمتابعة



التوجيه السيادي
ترتيب الأولويات وحسم
المفاضلات



فك الاختناقات
حل التعارضات وتسريع التعاون
بين الجهات

**مكتب رئيس
مجلس الوزراء**



فرز الملفات
تمييز الملفات العابرة
للمطامع وتجهيز مذكرات
القرار



المراجعة والتعمم
قرارات دورية للمؤشرات الحمراء
وتحديث المسار

دورة العمل المقترحة: اجتماع أسبوعي للحالات الحمراء، ومراجعة شهرية للمبادرات الكبرى، وتقرير فصلي للمؤشرات العابرة للقطاعات، وتقييم نصف سنوي للتصحيح.

أولويات الحسم

ستة توجيهات قيادية تختصر جوهر المنظومة

The picture can't be displayed.

اطلب البدائل قبل الاختيار



ثبّت السند قبل الالتزام



قدّم المخاطر على العادة



اربط التمويل بالأثر



احم الذاكرة المؤسسية



اجعل المتابعة مساءلة نتائج



الدولة المتعلمة تتفوق حين تصل الشرعية بالدليل، وتصل القرار بالنتيجة، وتصل التنفيذ بالمراجعة الصادقة والتحسين المستمر.

المرجعيات

المرجعيات الرسمية التي أحالت إليها الدراسة الوطنية

مرجعيات وطنية

- الدستور العراقي
- النظام الداخلي لمجلس الوزراء
- قانون الإدارة المالية الاتحادية
- قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع
- قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي
- قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم

مرجعيات دولية ومهنية

- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
- مدونة شفافية المالية العامة
- إطار الأمن السيبراني
- إطار سندي لتخفيض مخاطر الكوارث
- اللوائح الصحية الدولية
- التشريع الأوروبي للذكاء الاصطناعي
- توصيات تقييم السياسات العامة والنزاهة العامة

أعد هذا العرض اعتماداً على المستند المرفوع والدراسة الوطنية الموحدة لحوكمة القرار العام مع تلخيص بصري لأهم مضمونيهما.



الملحق رقم (2)

دوكمة المقدمات والآثار

— نماذج قياسية مهمة —

اعداد

المستشار د. عقيل محمود الخزعلي

حوكمة المقدمات والآثار

- نماذج قياسية مهمة -

1. القيم / الرؤية السياسية

المرجعية العليا التي تحدد اتجاه الدولة ورسالتها وقيمها وأفقها المستقبلي



2. المصالح الوطنية العليا

ما يتعين صونه وتعظيمه لضمان بقاء الدولة واستقرارها ووحدة قرارها وأمنها ورفاه مجتمعتها



3. التوجيه السياسي السيادي (Policy)

قرارات عليا تضبط الاتجاه العام: أولويات وطنية، خطوط حمراء، قيود، تفويضات، قواعد حاكمة



4. الاستراتيجية العليا (Grand Strategy)

نظرية الدولة الشاملة لتوظيف أدوات القوة (سياسية واقتصادية وأمنية ودبلوماسية وتقنية) لتحقيق المصالح ضمن مفاضلات الموارد والمخاطر.



5. الاستراتيجيات الوطنية / القطاعية

ترجمة الاستراتيجية العليا إلى مسارات وطنية وقطاعية متخصصة بأهداف ومؤشرات ومسؤوليات وتمويل



6. السياسات العامة (Public Policies)

حزم قواعد وتدخلات ملزمة تحول الاستراتيجيات إلى قرارات تنظيمية وتمويلية وتشغيلية قابلة للتنفيذ.



7. أدوات السياسات (Policy Instruments)

وسائل التدخل: تشريع وتنظيم، تمويل وحوافز، تنظيم مؤسسي وتقديم خدمة، معلومات واتصال وتغيير سلوك.



8. البرامج والخطط والمشاريع

تحويل أدوات السياسة إلى برامج ومشاريع ذات نطاق وموازنة وجدول ومخرجات محددة.



9. التنفيذ والتشغيل

تشغيل البرامج والمشاريع ميدانيا وإدارة الموارد والعقود والعمليات اليومية لتحقيق المخرجات.



10. التقييم والتعلم

قياس المخرجات والنتائج والأثر واستخلاص الدروس وتصحيح الانحرافات.



11. تحديث الاستراتيجية / السياسة

تعديل الأهداف أو الأدوات أو الأولويات وفق نتائج التقييم وتغير البيئة والموارد والمخاطر.



جدول التراتب والعلاقات والمخرجات النموذجية

المرحلة	العنصر	المعنى المختصر	مخرجات نموذجية	ما الذي يتغذى منه؟ / ما الذي يغذيه؟
1	القيم / الرؤية السياسية	المرجعية العليا التي تحدد اتجاه الدولة ورسالتها وقيمتها وأفقها المستقبلي.	وثيقة رؤية/ميثاق قيم	يغذي: المصالح الوطنية العليا
2	المصالح الوطنية العليا	ما يتعين صونه وتعظيمه لضمان بقاء الدولة ووحدة قرارها وأمنها ورفاه مجتمعها.	بيان مصالح وطنية عليا/مصروفة مصالح	يتغذى من: القيم/الرؤية يغذي: التوجيه السياسي السيادي
3	التوجيه السياسي السيادي (Policy)	قرارات عليا تضبط الاتجاه العام، أولويات وطنية، خطوط حمراء، قيود تفويضات، قواعد حاكمة	توجيه سيادي/قرار إطار/أولويات وطنية	يتغذى من: المصالح يغذي: الاستراتيجية العليا
4	الاستراتيجية العليا (Grand Strategy)	نظرية الدولة الشاملة لتوظيف أدوات القوة (سياسية واقتصادية وأمنية ودبلوماسية وتقنية) لتحقيق المصالح. ضمن مفاضلات الموارد والمخاطر	وثيقة استراتيجية عليا/نظرية نجاح	يتغذى من: التوجيه السيادي. يغذي: الاستراتيجيات الوطنية/القطاعية
5	الاستراتيجيات الوطنية / القطاعية	ترجمة الاستراتيجية العليا إلى مسارات وطنية وقطاعية متخصصة بأهداف ومؤشرات ومسؤوليات وتمويل	استراتيجيات وطنية وقطاعية (طاقة، ماء، أمن...)	يتغذى من: الاستراتيجية العليا. يغذي: السياسات العامة
6	السياسات العامة (Public Policies)	حزم قواعد وتدخلات ملزمة تحول الاستراتيجيات إلى قرارات تنظيمية وتمويلية وتشغيلية قابلة للتنفيذ	سياسات عامة قطاعية/أطر تنظيمية	يتغذى من: الاستراتيجيات. يغذي: أدوات السياسات
7	أدوات السياسات (Policy Instruments)	وسائل التدخل: تشريع وتنظيم، تمويل، وحوافز، تنظيم مؤسسي وتقديم خدمة معلومات واتصال وتغيير سلوك	حزمة أدوات، تنظيم، تمويل، خدمة، معلومات	يتغذى من: السياسة العامة. يغذي: البرامج والخطط والمشاريع
8	البرامج والخطط والمشاريع	تحويل أدوات السياسة إلى برامج ومشاريع ذات نطاق وموازنة وجدول ومخرجات محددة	برامج حكومية/خطط/مشاريع	يتغذى من: أدوات السياسات. يغذي: التنفيذ والتشغيل

المرحلة	العنصر	المعنى المختصر	مخرجات نموذجية	ما الذي يتغذى منه؟ / ما الذي يغذيه؟
9	التنفيذ والتشغيل	تشغيل البرامج والمشاريع ميدانيا وإدارة الموارد والعقود والعمليات اليومية لتحقيق المخرجات.	تشغيل خدمات/عقود/سلاسل إجراءات	يتغذى من: البرامج يغذي: بيانات التقييم
10	التقييم والتعلم	قياس المخرجات والنتائج والأثر واستخلاص الدروس وتصحيح الانحرافات.	تقارير تقييم أثر/تقارير تعلم مؤسسي	:يتغذى من: التنفيذ. يغذي التحديث
11	تحديث الاستراتيجية / السياسة	تعديل الأهداف أو الأدوات أو الأولويات وفق نتائج التقييم وتغير البيئة والموارد والمخاطر.	نسخة محدثة من استراتيجية/سياسة/أولويات	يتغذى من: التقييم والتعلم يعيد الضبط إلى: 3 أو 4 أو 6 بحسب الحاجة

السلسلة الهرمية

(السلسلة الهرمية المقترحة في الدولة)

- أ. الرؤية الوطنية (National Vision)
- ب. الثوابت الوطنية (National Constants)
- ج. المصالح الوطنية العليا (Vital/National Interests)
- د. التوجيه السيادي/السياسي الأعلى (Policy at the strategic level) // خطوط حمراء، أولويات، محظورات، قواعد اشتباك سيادي، قيود شرعية.
- هـ. الاستراتيجية العليا/الكلية (Grand Strategy) // نظرية حماية المصالح ضمن قيود الداخل والخارج.
- و. استراتيجيات وطنية متخصصة (National Strategies) // أمن قومي، سياسة خارجية، اقتصاد وطني، طاقة، ماء، رقمنة، مناخ...
- ز. استراتيجيات قطاعية (Sector Strategies) // تحدد الغايات القطاعية ومسارات تحقيقها والموارد والمخاطر.
- ح. السياسات العامة القطاعية (Public Policies) // قواعد وأدوات وبرامج تُترجم الاستراتيجية إلى تغيير ملموس وفق دورة سياسات.
- ط. تصميم أدوات السياسة (Policy Design / Policy Mix) // اختيار مزيج أدوات: تنظيم/تمويل/معلومات/تنظيم مؤسسي (NATO model).

- ي. برامج/مشاريع/خطط تشغيل (Programmes/Projects/Plans)
 ك. موازنات/تخصيص موارد (Budgeting/Resourcing)
 ل. تنفيذ/امتثال/إنفاذ (Implementation/Compliance)
 م. تقييم وتعلّم وتحديث (Evaluation & Learning → Policy/Strategy update)
 ن.

(2) قاعدة الترابط (قاعدة ذهنية مختصرة)

- ✓ الاستراتيجية تُجيب || إلى أين؟ ولماذا؟ وبأي نظرية نجاح؟ وبأي مفاضلات ومخاطر؟
 ✓ السياسة العامة تُجيب || ماذا سنفعل تحديداً؟ وبأي أدوات؟ ومن ينفذ؟ وكيف نقيس الأثر؟

القالب الأول: قالب وثيقة استراتيجية وطنية/قطاعية

هذا القالب صالح لاستراتيجية أمن قومي/طاقة/ماء/تحول رقمي/صناعة/تعليم، مع ضبط اللغة حسب المجال. بنيته تستند إلى ميزان Ends/Ways/Means/Risk بوصفه جوهر الاستراتيجية في العقائد الاستراتيجية المعاصرة.

(أ) صفحة الغلاف والمعلومات التعريفية

1. اسم الوثيقة: استراتيجية الوطنية/القطاعية (20-..20)
2. الجهة المالكة:
3. الجهات الشريكة:
4. نطاق التطبيق: (وطني/قطاع/محافظات/مؤسسات)
5. أفق الزمن: (0-2 / 3-5 / 6-10 سنوات)
6. مستوى السرية: (عام/داخلي/حساس)
7. نسخة الوثيقة: (1.1 / 1.0v...)
8. تاريخ الاعتماد:
9. تاريخ المراجعة الدورية: (ربع سنوي/نصف سنوي/سنوي)

(ب) ملخص تنفيذي سيادي (2-4 صفحات)

يُكتب بصيغة تصلح للقراءة خلال 10-15 دقيقة، ويشمل:

1. ما المشكلة الاستراتيجية؟
2. لماذا الآن؟ (إشارات/اتجاهات/مخاطر)
3. الغاية العليا والغايات الاستراتيجية (Ends)
4. نظرية النجاح (Theory of Success): كيف نصل من الآن إلى الحالة المستقبلية
5. المقاربة العامة/ الطرق (Ways)
6. الموارد المطلوبة (Means)
7. أخطر 5 مخاطر + كيفية إدارتها
8. 10 قرارات سيادية مطلوبة (قرارات يمكن اعتمادها بمجلس الوزراء/الأمن الوطني)
9. مؤشرات متابعة مختصرة (5-10 مؤشرات)

(ج) تمهيد منهجي وتعريفات

1. تعريفات مصطلحية ملزمة داخل الوثيقة
2. حدود الاستنتاج (Boundary Conditions)
3. افتراضات رئيسية (Assumptions)
4. القيود (قيود قانونية/مالية/سياسية/زمنية/مؤسسية)

(د) تشخيص البيئة الاستراتيجية

- يُقدّم بأسلوب تحليلي موجز مدعوم ببيانات:
1. معطيات السياق الدولي والإقليمي (تجزؤ اقتصادي، منافسة تقنية، ممرات بحرية، سلاسل إمداد، سرديات...)
 2. معطيات السياق الوطني (حوكمة، خدمات، اقتصاد، موارد، ثقة...)
 3. تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders):
 - ✓ فاعلون داخليون (وزارات/محافظات/قطاع خاص/مجتمع)
 - ✓ فاعلون خارجيون (شركاء/منافسون/منظمات)
 4. تحليل نقاط الاختناق (Chokepoints):

✓ موارد حرجة
✓ بنى تحتية حرجة
✓ عقد مالية/رقمية/لوجستية
5. تحليل المخاطر: [مصفوفة (احتمال × أثر) + مخاطر من الدرجة الثانية]

(هـ) المصالح والأهداف الاستراتيجية
1. المصالح الوطنية العليا ذات الصلة
2. الأهداف الاستراتيجية (Ends)
✓ صياغة دقيقة قابلة للقياس
✓ تُقسم إلى: (قصيرة/متوسطة/طويلة)
3. الأولويات وترتيبها// مبدأ: كل هدف غير ممول ومؤشر = رغبة غير استراتيجية

(و) المقاربات الاستراتيجية/ الطرق (Ways)
1. خطوط جهد (Lines of Effort)
2. لكل خط جهد:
✓ ما الذي سيتغير؟
✓ ما أداة النفوذ الرئيسية؟ (تشريع/تمويل/تنظيم/معلومات/شراكات)
✓ ما سلسلة القيمة من النشاط إلى الأثر؟
تذكير تنظيمي: الاستراتيجية تُنتج خارطة طريق بين الحاضر والمستقبل المرغوب باستخدام الوسائل المتاحة ضمن إدارة المخاطر.

(ز) الموارد والقدرات (Means)
1. موارد مالية (تقديرات إجمالية + مصادر تمويل)
2. موارد بشرية (قدرات/فجوات/تدريب)

4. لكل مرحلة: (مبادرات + مخرجات + مؤشرات + تمويل + مخاطر)

(ك) منظومة المتابعة والتقييم والتحديث

1. لوحة مؤشرات استراتيجية (Strategic Dashboard)
2. تقييم منتصف المدة (Mid-term review)
3. تحديث سنوي للوثيقة وفق المستجدات
4. ربط التقييم بدورة السياسات العامة (التقييم جزء من الدورة)

(ل) الملاحق (الإلزامية)

1. ملحق بيانات ومصادر
2. ملحق منهجي (نماذج، افتراضات، حدود)
3. ملحق خرائط/شبكات/تدفقات
4. معجم مصطلحات
5. قائمة قرارات مقترحة جاهزة للرفع

القالب الثاني: قالب وثيقة سياسة عامة قطاعية

هذا القالب يصلح لمذكرة سياسة، أو سياسة حكومية رسمية، أو سياسة قطاعية مرتبطة بوزارة/هيئة. يعتمد على دورة السياسة العامة، وعلى تصميم مزيج أدوات بدل أداة واحدة عند تعقد المشكلة.

(أ) صفحة الغلاف

1. اسم السياسة: سياسة العامة (سنة/أفق زمني)
2. الجهة القائدة:
3. الأساس القانوني/الاختصاص:
4. مستوى السرية:

5. تاريخ النفاذ:
6. نطاق التطبيق:

(ب) ملخص سياسات (1-2 صفحة)

1. المشكلة في 5 أسطر
2. الهدف في سطرين (SMART)
3. الخيار المفضل ولماذا
4. كلفة/موارد تقديرية
5. 5 مؤشرات متابعة
6. قرار مطلوب (اعتماد/تمويل/تسريع/توجيه)

(ج) تعريف المشكلة وصياغتها

1. الوصف الدقيق للمشكلة
2. من المتضرر؟ (فئات/مناطق/قطاعات)
3. حجم المشكلة بالأرقام (Baselines)
4. الأسباب الجذرية (Root Causes)
5. ما الذي يحدث إن استمرت المشكلة؟ (Counterfactual)

✓ **في الأدلة الحكومية لصنع السياسات: السياسة تُترجم الرؤية إلى برامج وأفعال، وقد تتخذ صورًا متعددة من التنظيم إلى الحوافز إلى تقديم الخدمة.**

(د) الأهداف والنتائج المستهدفة

- ✓ هدف عام واحد
- ✓ 3-5 أهداف فرعية قابلة للقياس
- ✓ نتائج (Outcomes) متوقعة خلال: 6 أشهر/سنة/سنتين/5 سنوات

(هـ) خيارات السياسة (Policy Options)

1) قائمة الخيارات (حد أدنى 3)

- ✓ خيار (0): استمرار الوضع القائم
- ✓ خيار (1): تنظيم/تشريع/ترخيص
- ✓ خيار (2): حوافز مالية/ضرائب/دعم
- ✓ خيار (3): تقديم خدمة/تدخل مؤسسي مباشر
- ✓ خيار (4): أدوات معلومات/اتصال/توعية/تغيير سلوك

2) جدول تقييم الخيارات (مصفوفة قرار)

معايير تقييم موحدة:

- ✓ الفعالية (Effectiveness)
- ✓ الكفاءة/الكلفة (Efficiency)
- ✓ العدالة/الأثر التوزيعي (Equity)
- ✓ القابلية السياسية (Political feasibility)
- ✓ القابلية الإدارية/القدرات (Administrative capacity)
- ✓ زمن الأثر
- ✓ المخاطر والآثار غير المقصودة

(و) تصميم الأدوات (Policy Instruments) ومزيجها

اعتماد نموذج أدوات الحكومة (NATO) في أدبيات أدوات السياسة:

- ✓ المعلوماتية/الموقع الشبكي (Nodality)
- ✓ السلطة (Authority)
- ✓ المال (Treasure)
- ✓ التنظيم المؤسسي (Organization)

مبدأ عملي: كثير من السياسات الناجحة تُبنى ك مزيج أدوات

(لتفادي الاعتماد على أداة واحدة ولتقليل فجوات Policy Mix)

قالب حزمة أدوات جاهز

لكل أداة ضمن السياسة:

- ✓ الوصف
- ✓ الأساس القانوني
- ✓ الجهة المنفذة
- ✓ آلية الإنفاذ/الامتثال
- ✓ كلفة تقديرية
- ✓ مخاطرها
- ✓ مؤشر قياس أثر مباشر

(ز) تحليل الأثر والتكلفة

- ✓ تقدير مالي (قصير/متوسط)
- ✓ أثر على الأسعار/التضخم/التوظيف
- ✓ أثر على الفئات الهشة
- ✓ أثر على الأمن المجتمعي والثقة
- ✓ أثر بيئي إن كان مناسباً

(ح) خطة التنفيذ

- ✓ تقسيم التنفيذ إلى مراحل
- ✓ مسؤوليات RACI
- ✓ متطلبات تشريعية
- ✓ مشتريات/تعاققات
- ✓ جدول زمني تفصيلي
- ✓ خطة اتصالات حكومية (تواصل + سردية + إدارة شائعات)

(ط) المخاطر وخطط التخفيف

✓ سجل مخاطر سياسات (Policy Risk Register)

✓ خطط بديلة (Contingencies)

✓ مؤشرات إنذار مبكر تُحرّك إجراءات محددة

(ي) المتابعة والتقييم والتعلم

نموذج منطقي (Logic Model):

Inputs → Activities → Outputs → Outcomes → Impact

✓ خط أساس (Baseline)

✓ أهداف رقمية (Targets)

✓ تقييم مرحلي + تقييم نهائي

✓ آلية تحديث السياسة بناءً على التقييم (Feedback Loop)

(ك) الملاحق

✓ البيانات والمصادر

✓ المسودات التشريعية إن وجدت

✓ خرائط/جداول

✓ محاضر التشاور مع أصحاب المصلحة

ثالثاً// قالبان مُبسّطان للاستخدام اليومي مع القيادات

(1) بطاقة قرار استراتيجية (One-Pager)

أ. العنوان

ب. ما الذي يحدث؟ (3 أسطر)

ج. لماذا يهم؟ (3 أسطر)

د. خيارات القرار (3 خيارات)

هـ. كلفة/مخاطر كل خيار

و. مؤشرات إنذار مبكر مرتبطة بالقرار

ز. قرار مطلوب + موعد

(2) مذكرة سياسات (Two-Pager)

أ. المشكلة بالأرقام

ب. الهدف

ج. خيار مفضّل + سبب

د. أدوات السياسة (NATO)

هـ. خطة تنفيذ 90 يوماً

و. مؤشرات متابعة

تتوافق هذه الفروق مع تصورات العقائد العسكرية التي تُعرّف الاستراتيجية كميزان Ends/Ways/Means وإدارة مخاطر، ومع تصور OECD للسياسة العامة كقواعد ملموسة ودورة سياسات ومخرجات قانونية وتنظيمية.

نموذج تراتبي موحد يرفع الالتباس

يمكن توحيد المنطقتين عبر طبقتين لـ Policy:

أ. طبقة (Policy) العليا = التوجيه [السياسي-السيادي] (غايات عليا/قيود/محظورات/شرعية).

ب. طبقة (Public Policy) التنفيذية = [الأدوات والقواعد والبرامج] التي تُصنع الأثر في الواقع.

ثم يظهر التسلسل كالتالي:

قيم/رؤية سياسية ← مصالح وطنية عليا ← توجيه سياسي سيادي (Policy) ← استراتيجية عليا (Grand Strategy)
استراتيجيات وطنية/قطاعية ← سياسات عامة (Public Policies) ← أدوات سياسات (Policy Instruments)
برامج وخطط ومشاريع ← تنفيذ وتشغيل ← تقييم وتعلّم ← تحديث استراتيجية/سياسة

الأساس الدستوري والقانوني للتقنين

يعتمد التقنين على مواد دستورية تؤسس لصلاحيات السياسة العامة والتشريع والاختصاصات الاتحادية والحصرية والمشاركة، وتستخدم كمرجع مباشر في صياغة مواد قانون الإطار. أبرز المواد ذات الصلة:

المادة الدستورية	المضمون العملي المرتبط بالحكومة
المادة (60)	تحدد جهات تقديم مشاريع القوانين ومقترحات القوانين؛ أساس مسار التشريع.
المادة (61)	اختصاصات مجلس النواب بالتشريع والرقابة؛ أساس المساءلة البرلمانية للسياسات والاستراتيجيات.
المادة (78)	مسؤولية رئيس مجلس الوزراء عن السياسة العامة بوصفه السلطة التنفيذية المباشرة.
المادة (80)	اختصاصات مجلس الوزراء في رسم السياسة العامة والخطط والإشراف على التنفيذ وإصدار الأنظمة والتعليمات.
المادة (2/110)	اختصاص اتحادي حصري بصياغة وتنفيذ سياسة الأمن الوطني وإدارة القوات المسلحة.
المادة (3/110)	اختصاص اتحادي حصري بالسياسة المالية والنقدية والموازنة والبنك المركزي؛ أساس ربط الاستراتيجيات بالموازنة.
المواد (114-115)	اختصاصات مشتركة وقاعدة أولوية قانون الإقليم/المحافظة خارج الاختصاصات الحصرية؛ أساس التنسيق الاتحادي-الإقليمي.

ملاحق تطبيقية (نماذج وجداول)

ملحق (أ): بوابات الامتثال ومتطلبات كل مرحلة

المرحلة	المخرجات الإلزامية	الجهة المنجزة	جهة التدقيق/الامتثال
التشخيص	تعريف المشكلة/التهديد + خط أساس + خريطة أصحاب مصلحة	الجهة القطاعية	الأمانة الفنية + التخطيط
بناء الخيارات	خيارات على الأقل + 3 تحليل بدائل	الجهة القطاعية + المستشارون	الأمانة الفنية

الأمانة الفنية + المالية/التخطيط	الجهة القطاعية	تقييم أثمرر اقتصادي/اجتماعي/بيئي/أم ني + مشاورات	RIA (عند الاقتضاء)
المجلس الأعلى	الجهة + المالية	+ خطة تمويل وربط بالموازنة سجل مخاطر + RACI	الإقرار والتمويل
فرق متابعة/تدقيق	الجهة التنفيذية	خطة تشغيل + عقود + موارد بشرية + خط اتصال	التنفيذ
الأمانة الفنية + الرقابة	الجهة + التخطيط	تقارير ربع سنوية + مؤشرات تقييم مرحلي +	المتابعة والتقييم
الأمانة الفنية	الجهة + المجلس الأعلى	+ تعديل سياسة/استراتيجية إعادة برمجة التمويل	التحديث

ملحق (ب): مصفوفة RACI لتوزيع الأدوار

الوظيفة	Accountable (A)	Responsible (R)	Informed (I)	Consulted (C)
العقل السيادي/التوجيه	رئيس مجلس الوزراء/المجلس الأعلى	+ الأمانة العامة المستشارية	مجلس النواب/الرقابة	التخطيط/المالية/الخارجية/الأمن
التفكير والتحليل	الأمانة الفنية	هيئة المستشارين/فرق التحليل	المجلس الأعلى	الجامعات/المراكز
التخطيط الاستراتيجي	وزارة التخطيط	الوحدات القطاعية	المجلس الأعلى	المالية/المحافظات/الإقليم
التنفيذ والتشغيل	الوزارات/المحافظات	المديريات التنفيذية	الأمانة الفنية/البرلمان	التخطيط/المالية
المتابعة والتقييم	+ الأمانة الفنية التخطيط	M&E وحدات	المجلس الأعلى	الرقابة/النزاهة

الوظيفة	Accountable (A)	Responsible (R)	Informed (I)	Consulted (C)
التدقيق المستقل	جهات الرقابة	ديوان الرقابة/النزاهة	البرلمان/الرأي العام	القانونية/الجهات
التحديث والتحسين	المجلس الأعلى	+ الأمانة الفنية الجهات	البرلمان/الرقابة	الخبراء

ملحق (ج): مؤشرات امتثال وطنية مستهدفة (3 سنوات) — مثال قابل للاعتماد

المؤشر	وحدة القياس	هدف 3 سنوات	ملاحظة تشغيلية
نسبة الجهات التي أنشأت وحدة استراتيجية/سياسات	%	100%	إلزام تنظيمي + ربط التمويل بالامتثال
مستوى نضج الحوكمة (نموذج UNDP)	درجة	≥ 70%	يُقاس سنويًا عبر تقييم خارجي/داخلي
نسبة الربط بين الاستراتيجيات والخطط التشغيلية	%	≥ 85%	إلزامي قبل Gate إدراج مشاريع جديدة
عدد الكوادر المدربة على الحوكمة الاستراتيجية	شخص	≥ 3000	برنامج وطني تدريبي مع اعتماد شهادات
مستوى رضا الجهات التنفيذية عن الإطار المؤسسي	%	≥ 80%	يُقاس باستبيان سنوي موحد

ملحق (د): مصفوفة مواءمة دستورية (Constitutional Mapping)

حزمة القانون/المادة	السند الدستوري (أمثلة)	الجهة المنفذة/المختصة
مواد التشريع والمسار (مادة 4)	المادة 60، المادة 61	مجلس الوزراء + مجلس النواب
قيادة السياسة العامة (مواد 6-10)	المادتان 78 و 80	رئاسة الوزراء/مجلس الوزراء/التخطيط/المالية

مجلس الوزراء/مستشار الأمن القومي/الدفاع/الداخلية	المادة 2/110، المادة 9	سياسة الأمن الوطني (مواد 6 و22)
وزارة المالية/البنك المركزي/مجلس الوزراء	المادة 3/110	الربط المالي والنقدي (مادة 10)
المجلس الأعلى + لجان مشتركة	المواد 114 و115	التنسيق الاتحادي-الإقليمي (مواد 20-19)

عمارة الحوكمة السيادية للمخاطر

المستوى السيادي توجيه وقرار

مجلس توجيه المخاطر للأمن الداخلي برئاسة رئيس مجلس الوزراء

المستوى الوطني تنسيق وتشغيل

خلية إدارة الأزمة أمانة الحوكمة فرق قطاعية مشتركة

المستوى الميداني تنفيذ ورقابة

القيادات الميدانية قيادة شرطة المحافظات الدفاع المدني المنافذ

خطوط إسناد الدولة

المالية الصحة النفط الكهرباء الاتصالات التجارة الهجرة

نظام التعلّم المؤسسي

مراجعات بعد الحدث دروس مستفادة تحديث الإجراءات والتدريب

دورة حياة الخطر من الاستشعار إلى التعلّم

<p>3 التقدير تقدير الاحتمال والأثر والسرعة وقابلية الاحتواء وتحديد مستوى الأولوية</p>	<p>2 التوصيف صياغة الخطر ضمن بطاقة موحدة مصدر نطاق فئات متأثرة أفق زمني</p>	<p>1 الاستشعار جمع إشارات مبكرة من الحدود والأسواق والإعلام والفضاء الرقمي وتقارير المحافظات</p>
<p>6 التنفيذ توزيع مهام وموارد ضمن مصفوفة مسؤوليات وتوقيتات واضحة</p>	<p>5 القرار اعتماد بوابة قرار بحسب المستوى السيادي أو الوطني أو الميداني</p>	<p>4 المعالجة اختيار حزمة إجراءات تخفيض احتمال تخفيض أثر نقل عبء أو قبول محسوب</p>
		<p>7 التعلّم مراجعة بعد الحدث وتحديث الإجراءات والمؤشرات والتدريب</p>

تصنيف المخاطر وخرائطها

أمثلة مؤشرات مبكرة	مضمون المجال	المجال
<p>تحركات جماعات مسلحة عبر الحدود ارتفاع الجريمة المنظمة، بلاغات تهديد للمرافق</p>	<p>تهديدات الإرهاب والجريمة المنظمة والعنف المسلح وحماية المدن والحدود</p>	<p>المخاطر الأمنية</p>
<p>تزايد خطاب التحريض، توتر العلاقة بين مراكز القرار، تضخم الشائعات</p>	<p>تصدّعات المشهد السياسي الداخلي الاستقطاب، شرعية القرار، إدارة الاحتجاج</p>	<p>المخاطر السياسية</p>
<p>حوادث اختراق للمجال الجوي، ضغوط على البعثات، حملات إكراه اقتصادي</p>	<p>انتهاك المجال الجوي أو الأرضي، توظيف الأرض لأغراض قتالية ضغوط خارجية</p>	<p>المخاطر السيادية</p>

المجال	مضمون المجال	أمثلة مؤشرات مبكرة
المخاطر المؤسسية	ضعف التنسيق، تضارب الصلاحيات، الفساد، فجوات الكفاءة والموارد	تعارض أوامر ميدانية، تأخر تقارير الموقف، تعطل سلاسل تمويل داخلية
المخاطر الاستراتيجية	اهتزاز الثقة العامة، انهيار الخدمات، شلل القرار، كلفة طويلة الأمد	تراجع الثقة العامة، تذبذب الخدمات، اضطراب السيولة والرواتب
المخاطر الجيوسياسية	تحولات التحالفات والإكراه الاقتصادي والطاقة والعقوبات والممرات	اضطراب ممرات الطاقة، قيود تحويلات مالية، اختناقات لوجستية إقليمية
المخاطر الجيوستراتيجية	تغير توازنات القوة الإقليمية، الصراع على الممرات، سباق التسلح	تحول قواعد اشتباك، تغيير توزيع القوات الإقليمية، اتساع سباق قدرات ردع

سلم الجاهزية الوطني وحزم الاستجابة

الدرجة	محفزات نموذجية	حزمة إجراءات موجزة
الدرجة الأولى يقظة	مؤشرات طبيعية مع ضجيج إعلامي	توحيد تقارير الموقف رفع الرصد تفعيل الاتصال مع المحافظات
الدرجة الثانية تعزيز	تجاوز مؤشر أو أكثر لعتبته	تعزيز حماية البعثات والمرافق تقوية المنافذ جاهزية الدفاع المدني
الدرجة الثالثة طوارئ محدودة	حوادث أمنية متفرقة أو ضغط حدودي	انتشار ميداني موجّه ضبط سوق إدارة شحن وتموين غرفة إعلام
الدرجة الرابعة طوارئ موسعة	استهداف منشآت أو موجة نزوح واسعة	نقل موارد بين المحافظات توسعة استقبال وإيواء حماية طاقة واتصالات
الدرجة الخامسة تعبئة خدمية وطنية	اضطراب واسع يؤثر في الاقتصاد والخدمات	أولوية مطلقة للخدمات سيولة ورواتب مسارات نقل بديلة متابعة يومية سيادية

ملاحق تشغيلية قوالب جاهزة للاستخدام
قالب بطاقة خطر

اسم الخطر	رمز	المجال	المالك
الوصف المختصر	الأفق الزمني	مصادر المعلومة	درجة الجاهزية
المؤشرات	العتبات	الاحتمال	الأثر
السرعة	قابلية الاحتواء	الضعف القائم	النقاط الحرجة
إجراءات وقاية	إجراءات استجابة	موارد مطلوبة	شركاء
آخر تحديث	ملاحظات	قرار مطلوب	موعد المراجعة

قالب تقرير موقف يومي للمحافظات

الوقت والتاريخ

درجة الجاهزية في المحافظة

حوادث أمنية خلال أربع وعشرين ساعة

حماية بعثات ومواقع حساسة

حركة حدود ومنافذ ضمن الاختصاص

سوق ومواد أساسية

خدمات كهرباء ماء اتصالات

احتياجات عاجلة وقرارات مطلوبة

الملحق (3)

مقترح الدليل الوطني للنماذج القياسية لحكومة القرار العام

تحويلٌ منهجيٌّ شاملٌ لموضوعات الدراسة الوطنية الموحدة
إلى نماذج تشغيلية موحدة قابلة للاعتماد والتنفيذ
والمتابعة والتقويم والتحسين المستمر
النسخة المرجعية المصممة لاستخدام المؤسسي في
مؤسسات الدولة العراقية

معمار موحد
من التفكير إلى التعلم

٦ أبواب
تنظيم موضوعي مترابط

٣٨ نموذجاً
حزمة النماذج القياسية

الغرض من هذا الدليل أن يتحول كل موضوع في الدراسة
المرجعية إلى نموذج موحد يختصر الفكرة، ويضبط الحقول
ويحدد الجهة المالكة، ويعين مسار الاعتماد، ويترك خاتمة
تطبيق جاهزة للاستعمال المباشر.

القاعدة الحاكمة في هذا الدليل أن جودة القرار العام ترتفع كلما اتصلت الشرعية بالدليل وبالمفاضلة وبالتمويل وبالتنفيذ وبالمرجعة في سلسلة
واحدة لا تنقطع

اعداد

المستشار د. عقيل محمود الخزعلي

مقصد الدليل وطريقة استخدامه

صُمم هذا الدليل ليكون أداة تشغيل يومية، بعيداً عن كونه مجرد عرض نظري. ولذلك جرى تحويل موضوعات الدراسة المرجعية إلى نماذج معيارية جاهزة، مع حقل تعبئة لكل عنصر أساسي، وضوابط جودة، وأخطاء شائعة، وشواهد جاهزية تساعد الجهة المعنية على اعتماد الملف أو إعادته للاستكمال.

مسار الاستخدام السريع يبدأ من اختيار الباب المناسب للملف، ثم استكمال النموذج أو النماذج اللازمة، ثم تمريرها على جهة المراجعة، ثم حفظ النسخة المعتمدة ضمن منظومة الوثائق والمتابعة والتعلم.

الخطوة الأولى تحديد نوع الملف واختيار الباب الملائم	الخطوة الثانية استكمال الحقول القياسية وإسنادها بالبيانات	الخطوة الثالثة مراجعة الجودة واجتياز البوابات والاعتماد	الخطوة الرابعة الحفظ والمتابعة والتقييم والتحديث
---	---	---	--

المعادلة السداسية للقرار العام

(1) الشرعية سند دستوري وقانوني وحدود اختصاص	(2) الغاية منفعة عامة واضحة وقابلة للرصد	(3) الدليل بيانات موثوقة وتحليل أسباب وبدائل
(4) المفاضلة وزن الكلفة والأثر والمخاطر والتوقيت	(5) الإنجاز مالك مبادرة وموارد ومراحل ومؤشرات	(6) التجدد مراجعة لاحقة وتعلم وتحديث مؤسسي

الطبقات الثلاث للقرار العام

1. طبقة السيادة تحدد القيم والمصالح والاتجاه والحدود	2. طبقة الصناعة تبنى البدائل وتزن الكلفة والمخاطر والأثر	3. طبقة الأثر تحول القرار إلى خدمة ونتيجة وأثر وثقة عامة
--	--	--

خريطة التغطية وتحويل الموضوعات إلى نماذج

يبين الجدول الآتي كيف جرى تحويل محاور الدراسة الوطنية المرجعية إلى أبواب ونماذج قياسية. ويضمن ذلك تغطية موضوعية شاملة لكل الحقول التي تناولتها الدراسة، من البوصلة العليا وحتى الذاكرة المؤسسية.

نطاق الدراسة المرجعية	الأبواب والنماذج المقابلة	الغاية التشغيلية
الثوابت العليا والمصالح والتعريفات والحسم	الباب الأول النماذج من ١ إلى ٤	ضبط المشروعية والاتجاه والمعنى قبل أي قرار
المعمار المؤسسي والوثائق والمرجعيات والنسخ والأدوار	الباب الأول النماذج من ٥ إلى ٨	منع التداخل وتثبيت المسؤولية والامثال
تعريف المشكلة والبدائل والبوابات والمذكرة والسياسة والبرنامج والمشروع والموازنة	الباب الثاني النماذج من ٩ إلى ١٨	تحويل صناعة القرار إلى عملية موثقة قابلة للاعتماد
المخاطر والمرونة والاستمرارية والمحاكاة والإنذار	الباب الثالث النماذج من ١٩ إلى ٢٢	توقع العطب وبناء الاستجابة قبل وقوعه
النزاهة والمال والالتزامات والإنذار المالي والاستقرار ومكافحة غسل الأموال	الباب الرابع النماذج من ٢٣ إلى ٢٧	حماية المال العام والاستقرار والثقة
البيانات والخدمات الرقمية والذكاء الاصطناعي	الباب الخامس النماذج من ٢٨ إلى ٣١	حوكمة الأصل الرقمي وضبط أثر الخوارزميات
الاقتصاد والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتحول والتكامل والذاكرة المؤسسية	الباب السادس النماذج من ٣٢ إلى ٣٨	وصل التنفيذ بالتعلم والتحسين المستمر

الباب الأول | نماذج التأسيس السيادي والمعماري

يحوّل هذا الباب المرتكزات العليا في الدراسة إلى نماذج معيارية تضمن أن يبدأ كل قرار من شرعية واضحة، ومصالحة عامة مرتبة، ووثيقة منضبطة، وتوزيع أدوار معلوم

قابلية قياس	قابلية تطبيق	منطق موحد
١ نموذج البوصلة العليا للدولة		
الغاية	وقت الاستخدام	جهة الاعتماد
تثبيت الثوابت الحاكمة قبل إدخال أي ملف إلى مسار الاعتماد، وربط القرار بسمو الدستور والحقوق والمصلحة العامة والنزاهة والاستدامة والمرونة	عند بدء أي ملف سيادي أو خدمي أو مالي أو رقمي ذي أثر عام	الجهة المبادرة بالملف بالتنسيق مع الدائرة القانونية ووحدة السياسات
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق
يحدّث عند تغيير السند النظامي أو اتساع نطاق الأثر	قرار أولي بشأن صلاحية الانتقال إلى التحليل التفصيلي أو الإعادة للمراجعة	سيادي ومؤسسي
		ن-٠١

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	مرجع نظامي	النصوص والاختصاصات التي تمنح المشروعية للقرار أو التدخل المقترح	السند الدستوري والقانوني
	نص موجز	وصف المنفعة العامة المباشرة وغير المباشرة المراد صونها أو تعظيمها	المصلحة العامة المراد تحقيقها
	تحليل حقوقي	الحقوق التي قد تتأثر إيجاباً أو سلباً وكيفية صونها وضمان التظلم	الحقوق والحريات ذات الصلة
	تحليل توزيعي	الفئات والمناطق والمؤسسات التي تتحمل الكلفة أو تجني المنفعة	الأثر التوزيعي
	قائمة تحقق	ضوابط المنع والإفصاح والتوثيق والنشر. الملائم قانوناً	متطلبات النزاهة والشفافية
	تحليل استدامة	الأثر المتوسط والبعيد على الموارد والدين والبيئة والأجيال	متطلبات الاستدامة

خطة استمرارية	كيفية استمرار الخدمة أو الأداء عند الطارئ أو التعطل أو الأزمة	متطلبات المرونة
قرار اعتماد	قبول الملف أو طلب استكمال أو إعادته لإعادة التصميم	قرار الحسم الأولي

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد جاهزية
<ul style="list-style-type: none"> وجود سند اختصاص صريح إثبات منفعة عامة قابلة للفهم بيان أثر عادل ومتوازن على الفئات والمناطق 	<ul style="list-style-type: none"> استعمال عبارات عامة بلا سند إغفال أثر القرار على الحقوق اعتبار الشفافية وصفاً خطيبياً دون إجراءات 	<ul style="list-style-type: none"> مذكرة مختصرة موقعة من الجهات المعنية إسناد قانوني موثق توصية واضحة بالاستمرار أو المراجعة

٢ نموذج مصفوفة المصالح الوطنية وترتيب الأولويات

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
تحويل المصالح العليا من عناوين عامة إلى قائمة مرتبة يمكن القياس على أساسها، بما يمنع تساوي القضايا غير المتساوية في الأهمية	عند إعداد رؤية أو استراتيجية أو عند المفاضلة بين ملفات كبرى متزامنة	الجهة السيادية أو اللجنة العليا المختصة مع بيوت الخبرة	مجلس الوزراء أو الجهة الوطنية العليا المختصة
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يراجع دورياً أو عند حدوث تغيرات إقليمية أو داخلية جوهرية	مصفوفة أولوية معتمدة تُستخدم في التمويل والمخاطر والتنفيذ	سيادي ووطني	ن-٠٢

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	قائمة اختيار	المجال الذي تنتمي إليه المصلحة مثل الأمن أو الاقتصاد أو الخدمات أو الرقمنة	المجال الاستراتيجي
	نص تحليلي	صياغة محددة لما يجب صونه أو تعظيمه على مستوى الدولة	وصف المصلحة العليا
	تصنيف	تصنيف المصلحة إلى حيوية أو رئيسية أو مساندة مع تحليل مختصر	درجة الأهمية

التحديات المؤثرة	أبرز الأخطار أو التحديات التي تمس هذه المصلحة مباشرة	سجل مخاطر
مؤشرات المتابعة	مؤشرات سيادية أو قطاعية تُظهر حالة المصلحة ومدى التعرض أو التحسن	مؤشرات
الجهة المالكة	الجهة أو الجهات التي تتحمل قيادة هذا الملف ومراجعتة	جهة مسؤولة
حدود القبول	الحد الأدنى المقبول أو الخط الأحمر الذي يستدعي التدخل الفوري	عتبة قرار
قرار المفاضلة	كيفية تقديم هذه المصلحة على غيرها عند تزامم الموارد أو الأولويات	قرار سيادي

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • مصفوفة أولوية قابلة للاستخدام في الموازنة • توافق بين الجهات المالكة • ربط المصالح بمؤشرات متابعة دورية 	<ul style="list-style-type: none"> • إدراج مصالح متداخلة بصيغ متكررة • وضع جميع المصالح في مستوى واحد • غياب عتبات التدخل والإنذار 	<ul style="list-style-type: none"> • ترتيب صريح للأولويات • وجود مؤشرات مراقبة لكل مصلحة • اتساق التصنيف مع المخاطر والموارد

٣ نموذج القاموس التشغيلي الموحد

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
توحيد المصطلحات الأساسية داخل المؤسسة أو عبر المؤسسات حتى تتطابق دلالات الاستراتيجية والسياسة والبرنامج والمشروع والمخاطر والمؤشرات	عند بناء منظومة وثائق أو منصة موحدة أو عند ظهور التباس اصطلاحى بين الجهات	وحدة السياسات أو دائرة التخطيط المؤسسي	الجهة الإدارية العليا أو اللجنة المنهجية المختصة
رمز النموذج	مستوى التطبيق	المخرجات	دورية التحديث
ن-٠٣	مؤسسي وعابر للجهات	قاموس مرجعي موحد يلحق بكل وثيقة ويستخدم في التدريب والنظم الإلكترونية	يُحدَّث كلما استحدثت مصطلحات أو تغيرت تعريفات تشغيلية معتمدة

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
---------------	-------------	-------------	--------------

المصطلح المعتمد	المفردة أو العبارة المطلوب توحيد معناها داخل المؤسسة	نص
التعريف التشغيلي	المعنى المعتمد الذي يضبط الاستخدام ويمنع التأويل المتضارب	تعريف
المصدر المرجعي	الوثيقة أو القرار أو الدليل الذي استند إليه اعتماد التعريف	مرجع
الجهة المعتمدة	الجهة التي تملك حق اعتماد المصطلح أو تعديله	جهة مسؤولة
نطاق التطبيق	المؤسسات أو الوثائق أو النظم التي يسري عليها المصطلح	نطاق
تاريخ الاعتماد	التاريخ الرسمي لبدء العمل بالتعريف	تاريخ
مصطلحات ذات صلة	الألفاظ القريبة التي قد تسبب التباساً وتحتاج إحالة متبادلة	إحالات
ملاحظات التطبيق	تنبيهات استعمال أو حالات استثناء أو صيغ يفضل تجنبها	ملاحظات

شواهد جاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • نسخة موحدة منشورة داخلياً • ربط المصطلحات بالنماذج الإلكترونية • تاريخ مراجعة محدد 	<ul style="list-style-type: none"> • تعريفات إنشائية غير قابلة للتطبيق • تعدد تعريفات المصطلح نفسه • عدم توثيق النسخ وتواريخ الاعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> • تعريف مختصر ودقيق • ربط كل مصطلح بمرجع معتمد • إتاحة القاموس لجميع المعنيين

٤ نموذج اختبار الحسم السابق على الاعتماد

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
تحويل أسئلة الحسم إلى قائمة معيارية ملزمة قبل عرض أي قرار أو سياسة أو برنامج على جهة الاعتماد	في المرحلة السابقة مباشرة على الإقرار النهائي أو الترسية أو النفاذ	الجهة المعدّة للملف مع المراجعة القانونية والمالية والرقابية الوقائية	اللجنة أو الجهة صاحبة الاعتماد النهائي

رمز النموذج	مستوى التطبيق	المخرجات	دورية التحديث
ن-٤٠	مؤسسي وتنفيذي	تقرير اجتياز أو عدم اجتياز مع بيان النواقص والإجراءات التصحيحية.	يُعاد تطبيقه عند أي تغيير جوهري في نطاق القرار أو كلفته أو أثره

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
سؤال الحسم	السؤال الإلزامي الذي لا يجوز تجاوزه مثل السند أو الأثر أو الجاهزية.	قائمة معيارية	
إجابة الجهة المعدّة	الخلاصة الموثقة التي تجيب عن السؤال بصورة مباشرة.	نص موجز	
الدليل المؤيد	الوثيقة أو البيان أو الدراسة التي تثبت صحة الإجابة.	مرجع داعم	
الجهة الفاحصة	الوحدة أو اللجنة التي راجعت الإجابة وتحققت من كفايتها.	جهة فحص	
مستوى المخاطرة	تقدير الخطر في حال ضعف الإجابة أو غياب الدليل.	تصنيف	
القرار الأولي	مقبول أو مشروط أو موقوف مع بيان الشرط.	قرار	
المهلة التصحيحية	المدة المتاحة لاستكمال النقص أو معالجة الخلل قبل إعادة العرض.	تاريخ أو مدة	
نتيجة الإغلاق	ما إذا تم استيفاء المتطلب أم بقي مفتوحاً مع سبب واضح.	حالة	

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • سجل واضح للأسئلة والردود • نسبة اجتياز قابلة للقياس • توثيق زمني للمعالجات 	<ul style="list-style-type: none"> • تحويل الاختبار إلى إجراء شكلي • القبول دون أدلة كافية • عدم إغلاق الملاحظات قبل الاعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> • كل إجابة مدعومة بوثيقة • وجود جهة فاحصة مستقلة نسبياً عن الجهة المعدّة • تحويل الملاحظات إلى مهام تصحيحية محددة

• نموذج هندسة الوثائق المؤسسية

جهة الاعتماد	الجهة المالكة	وقت الاستخدام	الغاية
--------------	---------------	---------------	--------

ضبط تراتبية الوثائق داخل المؤسسة حتى يعرف كل مستوى وظيفته وسؤاله الحاكم وعلاقته بما فوقه وما تحته.	عند إعادة تنظيم منظومة الوثائق أو إنشاء منصة حوكمة أو بناء دليل داخلي موحد.	دائرة التخطيط ووحدة الحوكمة المؤسسية.	الإدارة العليا أو الجهة التنظيمية المختصة.
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُراجع سنوياً أو عند إنشاء وثائق عليا جديدة.	خريطة معمارية للوثائق تمنع التكرار وتوضح مسار الاشتقاق والتنفيذ.	مؤسسي	ن-٥٥

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	نص	العنوان الرسمي للوثيقة المعروضة في المعمار المؤسسي.	اسم الوثيقة
	تصنيف	رؤية أو مصلحة أو استراتيجية أو سياسة أو برنامج أو مشروع أو تقييم.	المستوى
	نص موجز	السؤال الذي تجيب عنه الوثيقة ولا تتجاوزه إلى مستوى آخر.	السؤال الحاكم
	مدة	المدى الزمني الذي تنطبق عليه الوثيقة.	الأفق الزمني
	جهة	الجهة المسؤولة عن الصياغة والحفظ والتحديث.	الجهة المالكة
	إحالة مرجعية	المرجعية التي تستمد منها الوثيقة مشروعيتها واتجاهها.	الوثيقة الأعلى ارتباطاً
	إحالة تنفيذية	الوثيقة أو الحزمة التي تتحول إليها مخرجات هذا المستوى.	الوثيقة الأدنى اشتقاقاً
	حالة	مسودة أو معتمدة أو قيد التحديث أو ملغاة.	حالة الاعتماد

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد الجاهزية
<ul style="list-style-type: none"> عدم تكرار وظيفة مستوى بآخر وجود علاقة اشتقاق واضحة بين المستويات حالة اعتماد موثقة لكل وثيقة 	<ul style="list-style-type: none"> دمج الاستراتيجية بالسياسة في وثيقة واحدة بلا تمييز إدراج مشاريع بلا سياسة حاکمة 	<ul style="list-style-type: none"> معمار وثائقي منشور داخلياً سهولة تتبع كل وثيقة ربط الوثائق بالمشروعات والمؤشرات

• فقدان الصلة بين الوثائق العليا والتنفيذ	
---	--

٦ نموذج سجل المرجعيات الرسمية والامتثال

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
تجميع المرجعيات الدستورية والقانونية والتنظيمية والمعيارية ذات الصلة بكل ملف في سجل واحد يضمن سلامة الإسناد والامتثال	منذ بداية إعداد أي وثيقة أو قرار وحتى المراجعة اللاحقة	الدائرة القانونية ووحدة السياسات ووحدة الامتثال	الجهة صاحبة الاعتماد أو التدقيق وفق الاختصاص
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُحدّث كلما استجد نص نافذ أو معيار ملزم أو توجيه رسمي	سجل مرجعي موحد يسند الوثائق والقرارات والتقارير الرقابية	سيادي ومؤسسي	ن-٠٦

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	تصنيف	دستورية أو قانونية أو تنظيمية أو معيارية أو قضائية أو قطاعية	نوع المرجعية
	نص	العنوان الرسمي للنص أو المعيار أو الوثيقة المرجعية	اسم المرجعية
	مرجع تفصيلي	الجزء المحدد الذي يسند القرار أو يقيده	المادة أو الجزء ذو الصلة
	تحليل	بيان كيف تؤثر المرجعية في الاختصاص أو الإجراء أو الحظر أو النشر	أثر المرجعية على القرار
	جهة	الموقع الرسمي أو الجهة التي تحفظ النسخة المعتمدة	الجهة الحافظة للمرجعية
	تاريخ	آخر تاريخ تم فيه التحقق من سريان المرجعية وصحتها	تاريخ التحقق
	حالة	ممتثل أو يحتاج مواءمة أو يتطلب استثناءً نظامياً	حالة الامتثال
	إجراء	ما يجب فعله إذا ظهر تعارض أو نقص أو قصور في الامتثال	الإجراء المطلوب

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد الجاهزية
<ul style="list-style-type: none"> • الاعتماد على نسخ رسمية فقط • بيان أثر كل مرجعية على القرار • تحديث مستمر لحالة الامتثال 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام نصوص غير نافذة • عدم تحديد المادة ذات الصلة • فصل المرجعية عن مسار القرار التنفيذي 	<ul style="list-style-type: none"> • سجل مرجعي محدّث • سهولة الرجوع إلى النصوص الأصلية • ربط المرجعية بملاحظات التدقيق والاعتماد

٧ نموذج صفحة بيانات الوثيقة وحوكمة النسخ

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
إنشاء بطاقة تعريف إلزامية لكل وثيقة تضمن التحكم بالنسخ والسرية والتوزيع والتحديث والمرجعيات.	في الصفحة الأولى لكل وثيقة استراتجية أو سياساتية أو تشغيلية أو رقابية.	الجهة المالكة للوثيقة بالتنسيق مع الحفظ المؤسسي.	مدير الجهة أو من يفوضه أو الجهة التنظيمية المعتمدة
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
عند كل إصدار أو تحديث أو إعادة تصنيف.	وثيقة منضبطة الهوية يسهل تتبعها وتدقيقها وإحالتها.	مؤسسي	ن-٠٧

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	رمز	الرمز الفريد الذي يميز الوثيقة داخل السجل المؤسسي.	رمز الوثيقة
	نص	اسم الوثيقة كما سيظهر في جميع المراسلات والمنصات.	العنوان الرسمي
	نسخة	رقم الإصدار أو التحديث المعتمد للوثيقة	النسخة
	تاريخ	التاريخ الذي تبدأ فيه الوثيقة بالإلزام أو التطبيق.	تاريخ النفاذ
	تاريخ	التاريخ المخطط للمراجعة التالية أو انتهاء الصلاحية.	تاريخ المراجعة
	تصنيف	عام أو داخلي أو حساس أو أمن وطني وفق التصنيف المعتمد.	مستوى السرية

بيانات حوكمة	الجهة الحافظة والجهات المسموح لها بالتداول	جهة الحفظ وقائمة التوزيع
سجل	أهم ما تغير بين النسخة الحالية والسابقة. وسبب التحديث.	سجل التغيير

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد الجاهزية
<ul style="list-style-type: none"> وجود رمز فريد لكل وثيقة تحديد واضح لمستوى السرية إثبات سلسلة النسخ والتغييرات 	<ul style="list-style-type: none"> تداول نسخ غير مضبوطة عدم تحديث تاريخ المراجعة إغفال جهة الحفظ والتوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> بطاقة بيانات ظاهرة في أول الوثيقة إمكانية تتبع النسخة المعتمدة تسجيل كل تعديل جوهري

٨ نموذج مصفوفة الأدوار المؤسسية وتوزيع المسؤولية

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
فصل الاعتماد عن التنفيذ عن الاستشارة عن الإحاطة حتى تتضح المسألة ولا تضيع القرارات بين الجهات	عند إطلاق أي ملف عابر للقطاعات أو مشروع كبير أو سياسة ذات شركاء متعددين	وحدة المتابعة أو الجهة القائدة للملف	القيادة العليا في الجهة أو اللجنة المشتركة المختصة
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُحدّث مع كل تغيير في الشركاء أو الصلاحيات أو مراحل التنفيذ	مصفوفة مسؤوليات معتمدة تُستخدم في الاجتماعات والمتابعة والتصعيد	مؤسسي وعابر للقطاعات	ن-٨٠

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	نص	النشاط أو القرار أو المخرج المحدد المطلوب توزيعه بين الجهات	المهمة أو المخرج
	جهة	الجهة التي تتحمل المسؤولية النهائية عن الإقرار أو الحسم	جهة الاعتماد
	جهة	الجهة التي تنجز العمل أو تقود التنفيذ اليومي	جهة التنفيذ
	جهات	الجهات التي يجب أخذ رأيها قبل الحسم أو أثناء التنفيذ	جهة الاستشارة

جهة الإحاطة	الجهات التي تُخطر بنتيجة القرار أو تطور التنفيذ دون أن تكون منفذة	جهات
نقطة التصعيد	الجهة التي ينتقل إليها الملف عند التعثر أو النزاع أو التأخير	جهة
الزمن المعياري	المدة المقبولة لإنجاز المهمة أو إصدار القرار	مدة
دليل المساءلة	المؤشر أو الأثر أو الوثيقة التي يثبت بها إنجاز المسؤولية	أداة إثبات

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> مصفوفة معتمدة ومحدثة استعمالها في محاضر الاجتماعات ارتباطها بالتقارير الدورية 	<ul style="list-style-type: none"> تعدد الجهات المعتمدة بلا حسم تكليف جهات منفذة دون صلاحيات أو موارد غياب نقطة تصعيد واضحة 	<ul style="list-style-type: none"> مسؤول واحد نهائي لكل مخرج تمييز واضح بين من يعتمد ومن ينفذ ربط كل مهمة بزمان ودليل مساءلة

الباب الثاني نماذج صناعة القرار والسياسات

يترجم هذا الباب هندسة التفكير وصناعة السياسة إلى نماذج تشغيلية تبدأ من تعريف المشكلة والدليل والبدائل، وتنتهي بالقرار المعتمد والبرنامج والمشروع وربطهما بالموازنة وخطة الأيام التسعين الأولى

منطق موحد	قابلية تطبيق	قابلية قياس
٩ نموذج بطاقة تعريف المشكلة وخط الأساس		
جهة الاعتماد	الجهة المالكة	وقت الاستخدام
مدير الملف أو اللجنة القطاعية المختصة	وحدة السياسات أو فريق التحليل في الجهة المعنية	في أول مرحلة من أي سياسة أو برنامج أو قرار إصلاحي
الغاية	الغاية	الغاية
تحويل المشكلة العامة من انطباع عام إلى توصيف محدد بالأرقام والاتجاهات والفئات المتأثرة وخط الأساس	تحويل المشكلة العامة من انطباع عام إلى توصيف محدد بالأرقام والاتجاهات والفئات المتأثرة وخط الأساس	تحويل المشكلة العامة من انطباع عام إلى توصيف محدد بالأرقام والاتجاهات والفئات المتأثرة وخط الأساس
رمز النموذج	مستوى التطبيق	المخرجات
دورية التحديث	دورية التحديث	دورية التحديث

يُحدّث عند ورود بيانات جديدة أو تغير حجم المشكلة أو نطاقها	ملف تعريف مشكلة يصلح كأساس لبناء البدائل والمؤشرات	سياساتي وتنفيذي	ن-٩٠
--	--	-----------------	------

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	نص موجز	تسمية دقيقة للمشكلة تعكس موضوعها دون أحكام مسبقة	اسم المشكلة العامة
	نص تحليلي	عرض مكثف لما يحدث فعلاً وأين ولمن وبأي حجم	الوصف التحليلي
	بيانات أساس	الوضع القائم قبل التدخل مع القيم المرجعية أو الاتجاهات الزمنية	خط الأساس
	قياس كمي	حجم الضرر أو الفجوة أو الكلفة أو التعطّل المرتبط بالمشكلة	حجم الأثر
	تصنيف فئات	الأشخاص أو المؤسسات أو المناطق المتضررة أو المستفيدة	الفئات المتأثرة
	نطاق	المستوى الوطني أو القطاعي أو المحلي الذي تظهر فيه المشكلة	النطاق الجغرافي
	مصادر	مصادر البيانات الحالية ونقاط القوة والقصور فيها	البيانات المتاحة
	احتياج معلومات	ما البيانات غير المتاحة التي يجب جمعها قبل المفاضلة النهائية	فجوات البيانات
	تعليق	لماذا يُعالج الملف الآن وما كلفة التأخير	مبّر الاستعجال
	مؤشر	المؤشر الذي سيستخدم لاحقاً لقياس التحسن أو الانحراف	المؤشر الرئيس الأولي

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد الجاهزية
<ul style="list-style-type: none"> تعريف المشكلة بأرقام لا بعموميات تمييز الأعراض عن الأسباب وجود خط أساس ومؤشر أولي 	<ul style="list-style-type: none"> تحميل المشكلة أكثر من نطاقها الحقيقي بناء المشكلة على رأي دون بيانات إغفال الفئات الأشد تأثراً 	<ul style="list-style-type: none"> بطاقة مشكلة مكتملة ومؤرخة إسناد البيانات إلى مصادر معلومة جاهزية الانتقال إلى تحليل الأسباب والبدائل

١٠ نموذج تحليل أصحاب المصلحة والسبب الجذري

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
دمج تحليل الأسباب الجذرية مع خريطة أصحاب المصلحة لفهم من يتأثر ومن يملك التعطيل أو الدعم وكيف تتولد المشكلة	بعد تعريف المشكلة وقبل بناء البدائل أو إطلاق التشاور المؤسسي	فريق التحليل بالتنسيق مع الجهة المالكة للسياسة	مدير البرنامج أو اللجنة القطاعية
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُراجع عند ظهور فاعلين جدد أو تغير أنماط التأثير والمقاومة	خريطة تفاعلات وأسباب تدعم اختيار الأداة الأنسب للتدخل	سياساتي	ن-١٠

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	تحليل سببي	السبب البنوي أو المؤسسي أو السلوكي الذي يغذي المشكلة	السبب الجذري الرئيس
	تحليل سببي	العوامل المساندة أو المضاعفة التي تزيد تعقيد المشكلة	الأسباب الثانوية
	جهة أو فئة	الفاعل المؤثر أو المتأثر داخل الدولة أو خارجها	الفئة أو الجهة المعنية
	تحليل مصلحة	ما الذي يريده الفاعل أو يخشاه أو يسعى لحمايته	المصلحة المرتبطة
	تصنيف	درجة تأثر الفاعل بالوضع القائم أو بالتدخل المقترح	مستوى التأثير
	تصنيف	قدرته على التعطيل أو التيسير أو التمويل أو الشرعنة	مستوى التأثير
	تقدير موقف	داعم أو متردد أو معارض أو محايد مع بيان السبب	الموقف المتوقع
	خيار إداري	إشراك أو تفاوض أو تواصل أو تحفيز أو احتواء أو تنظيم	استراتيجية التعامل
	إسناد	المقابلات أو البيانات أو السوابق التي استند إليها التحليل	الأدلة والملاحظات

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • خريطة أصحاب مصلحة قابلة للتحديث • بيان واضح لأسباب المشكلة • خطة تعامل مع الجهات الداعمة والمعارضة 	<ul style="list-style-type: none"> • اختزال المشهد في جهة واحدة • تجاهل الفاعلين المحليين أو الفئات الهشة • معاملة جميع المصالح على أنها متطابقة 	<ul style="list-style-type: none"> • التمييز بين السبب والعارض • إسناد تقدير المواقف إلى أدلة • ربط التحليل بخطة التشاور والاتصال

١١ نموذج مصفوفة البدائل والتكلفة والأثر والمخاطر

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
إجبار صانع القرار على المقارنة بين مسارات متعددة وعدم الاكتفاء بخيار واحد، مع وزن الكلفة والمنفعة والأثر والمخاطر والقابلية للتنفيذ.	بعد اكتمال تعريف المشكلة وتحليل الأسباب وقبل توصية الخيار النهائي.	فريق السياسات أو المستشارية أو بيت الخبرة المكلف.	الجهة المالكة للملف ولجنة الاعتماد
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُحدَّث عند تغير الكلفة أو المعطيات أو دخول بديل جديد.	مصفوفة مفاضلة معللة تدعم اختيار التدخل الأفضل.	سياساتي وسيادي	ن-١١

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	قائمة بدائل	اسم المسار المقترح أو أداة التدخل أو خيار عدم التدخل	البديل
	وصف	شرح مختصر لما يتضمنه البديل من أدوات أو إجراءات أو خدمات	وصف التدخل
	تقدير مالي	الكلفة المباشرة وغير المباشرة والالتزامات المستقبلية المتوقعة	الكلفة التقديرية
	تحليل منفعة	النتائج أو الوفورات أو التحسن المنتظر في حال التنفيذ	المنفعة المتوقعة

الأثر الاجتماعي والحقوقي	كيف يؤثر البديل في العدالة والحقوق والوصول إلى الخدمة	تحليل أثر
الأثر البيئي أو المناخي	الانعكاس البيئي أو المناخي حيث يكون ذلك مناسباً	تحليل أثر
المخاطر الجوهرية	أبرز المخاطر القانونية أو التشغيلية أو المالية أو السمعة	سجل مخاطر
القابلية للتنفيذ	مدى توافر القدرات والوقت والموارد والقبول المؤسسي	تقدير جاهزية
الترتيب النهائي	النتيجة المرجحة للبدائل مع تفسير مختصر	مفاضلة

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> مصفوفة مقارنة مكتملة معايير مفاضلة معلنة توصية نهائية قابلة للدفاع عنها 	<ul style="list-style-type: none"> صياغة بدائل متشابهة شكلياً تقدير كلفة دون أثر أو أثر دون مخاطر إقصاء خيار عدم التدخل دون مبرر 	<ul style="list-style-type: none"> وجود ثلاثة بدائل على الأقل متى أمكن عرض الآثار غير المقصودة تعليل واضح لترتيب البدائل

١٢ نموذج بوابات الاعتماد الخمس

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
تنظيم عبور الملف عبر بوابات السند والدليل والبدائل والتنفيذ والمراجعة بحيث لا ينتقل إلى الإقرار قبل استيفاء كل متطلب	في المرحلة النهائية قبل الرفع إلى جهة الاعتماد وكذلك عند تعديل ملف معتمد	الأمانة الفنية أو وحدة الحوكمة أو الجهة المنهجية المختصة	اللجنة المختصة أو الجهة صاحبة القرار النهائي
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُعاد فتح البوابات كلما تغير جوهر الملف أو نطاقه	سجل عبور بوضوح حالة كل بوابة وما بقي مفتوحاً	سيادي ومؤسسي	ن-١٢

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	قائمة	السند أو الدليل أو البدائل والأثر أو التنفيذ والتمويل أو المراجعة	اسم البوابة
	معيّار	الشرط الحاسم الذي يجب استيفائه لعبور البوابة	متطلب الاجتياز
	مرجع	الوثيقة أو الدراسة أو القرار الذي يثبت تحقق الشرط	الوثيقة المؤيدة
	جهة	الجهة أو الفريق الذي تأكد من كفاية الاستيفاء	الجهة الفاحصة
	حالة	مجاز أو مشروط أو غير مجاز مع تعليل موجز	نتيجة الفحص
	إجراء	العمل المطلوب لإغلاق الملاحظة المفتوحة	الإجراء التصحيحي
	مدة	الوقت المحدد لاستكمال المتطلب وإعادة العرض	المهلة
	توثيق	تاريخ ومرجع إغلاق البوابة وانتقال الملف للمرحلة التالية	الإغلاق النهائي

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد جاهزية
<ul style="list-style-type: none"> عدم عبور أي بوابة بلا دليل تحديد جهة فاحصة ومسؤولة إغلاق الملاحظات زمنياً قبل الإقرار 	<ul style="list-style-type: none"> الانتقال الشكلي بين البوابات دمج أكثر من بوابة في مراجعة سطحية واحدة ترك الملاحظات معلقة بعد الاعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> سجل عبور كامل قابلية تتبع تاريخ كل مراجعة وضوح حالة الملف أمام القيادة

١٣ نموذج مذكرة قرار سيادي

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
توحيد العرض الموجز للقرارات الكبرى بحيث يجيب الملف عن المشكلة والبدائل والتوصية والكلفة والمخاطر	عند رفع ملف كبير إلى القيادة العليا أو مجلس الوزراء أو المجلس المختص	الجهة المبادرة بالقرار بالتنسيق مع الدوائر القانونية والمالية والفنية	الجهة السيادية أو اللجنة العليا صاحبة القرار

والتنفيذ في وثيقة حاسمة واحدة.			
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
تُحدَّث عند تعديل التوصية أو تغير الكلفة أو المخاطر أو الجدول	مذكرة اعتماد قابلة للقراءة السريعة والحسم المنضبط.	سيادي	ن-١٣

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
القرار المطلوب	صياغة واضحة لما يراد اعتماده أو توجيهه أو إقراره	نص قرار	
لماذا الآن	مبررات التوقيت والآثار المترتبة على التأخير أو عدم التدخل	تعليق	
الخلفية والوقائع	خلاصة البيانات والسياق والسوابق ذات الصلة بالملف	ملخص	
البدائل	الخيارات الرئيسية مع جوهر الفرق بينها	عرض بدائل	
التوصية	الخيار المرجح وأسباب اختياره بصورة مختصرة ومباشرة	قرار موصى به	
الكلفة والتمويل	الكلفة التقديرية ومصدر التمويل والالتزامات المستقبلية	بيان مالي	
المخاطر وخطة المعالجة	أخطر الاحتمالات مع الإجراءات الاحتوائى ومالك الخطر	سجل مختصر	
خطة التنفيذ	الجهة المالكة والجدول المبدئي والشركاء الرئيسون	خطة تنفيذ	
مؤشرات المراجعة اللاحقة	متى وكيف ستتم مراجعة القرار وما المؤشر الحاكم لذلك	مؤشرات	
المرفقات الإلزامية	الوثائق التي لا تكتمل المذكرة من دونها	قائمة	

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • مذكرة قابلة للقراءة في وقت قصير • صياغة قرار نهائي واضحة 	<ul style="list-style-type: none"> • الإطالة السردية على حساب القرار • إغفال الكلفة أو المخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> • إبقاء المذكرة موجزة وحاسمة • ربط كل توصية بدليل

• مرفقات مكتملة ومؤرشفة	• رفع مذكرة بلا مرفقات حاسمة	• بيان واضح لما يُطلب من جهة الاعتماد
-------------------------	------------------------------	---------------------------------------

١٤ نموذج بطاقة سياسة عامة

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
إعداد بطاقة معيارية لكل سياسة عامة توضح الهدف والأدوات والفئات المستهدفة والكلفة والمخاطر ومؤشرات القياس.	عند تصميم سياسة جديدة أو تحديث سياسة قائمة أو إعادة تنظيم تدخل حكومي.	الوزارة أو الجهة القطاعية المالكة للسياسة.	مجلس الوزراء أو الجهة المختصة بحسب نوع السياسة.
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
تراجع دورياً أو عند تغير البيئة أو نتائج التقييم أو التمويل.	بطاقة سياسة قابلة للربط بالموازنة والتنفيذ والمتابعة.	سياساتي وقطاعي	ن-١٤

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
عنوان السياسة	اسم مختصر يعبر عن المشكلة والغاية في وقت واحد.	نص	
الهدف العام	النتيجة المحددة المراد بلوغها خلال فترة معلومة.	هدف	
أدوات التدخل	تنظيم أو تمويل أو خدمة أو معلومات أو مزيج منها.	مزيج أدوات	
الفئات والمناطق	من يستهدف ومن يتأثر وأين سيجري التطبيق.	تصنيف	
الكلفة والتمويل	الكلفة التقديرية ومصدر التمويل وحدود الالتزام.	بيان مالي	
المخاطر	المخاطر المقصودة وغير المقصودة والقابلية السياسية والإدارية.	سجل مخاطر	
التشاور والشراكة	الجهات التي تم التشاور معها وكيف انعكس ذلك في التصميم.	خلاصة تشاور	

مؤشرات القياس	نتيجة رئيسة ومخرجات ودورية التقرير ومصدر البيانات	مؤشرات
السند القانوني	المرجعية النظامية التي تسمح بالأداة المقترحة أو توجبها	مرجع
قرار الاعتماد	الجهة التي تعتمد السياسة وتاريخ النفاذ والمراجعة	قرار

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • بطاقة سياسة مكتملة • ملائمة بين المشكلة والأداة • إمكانية ترجمتها إلى برامج ومشاريع 	<ul style="list-style-type: none"> • حصر السياسة في أداة واحدة دون مبرر • غموض الفئات المستهدفة • إطلاق سياسة دون سند قانوني واضح 	<ul style="list-style-type: none"> • هدف قابل للقياس لا شعار عام • اتساق الأدوات مع السبب الجذري • ربط السياسة بمؤشرات وتمويل

١٥ نموذج بطاقة برنامج تنفيذي

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
تحويل السياسة أو الاستراتيجية إلى برنامج تنفيذي ذي نتائج ومشروعات وموارد ومسؤوليات وجدول زمني	بعد اعتماد السياسة أو الاستراتيجية وعند الدخول في مرحلة الإنجاز	الجهة المالكة للبرنامج أو مكتب إدارة البرامج	القيادة التنفيذية في الجهة أو اللجنة العليا المشرفة
رمز النموذج	المخرجات	مستوى التطبيق	دورية التحديث
ن-١٥	برنامج تنفيذي قابل للإدارة والمتابعة وربط الموارد بالمخرجات	تنفيذي	يُحدَّث شهرياً أو فصلياً بحسب سرعة التنفيذ

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
اسم البرنامج	التسمية الرسمية التي تجمع حزمة الأعمال ذات الغاية الواحدة	نص	

نتيجة البرنامج	النتيجة الأساسية التي سيقاس البرنامج على أساسها	نتيجة
مالك البرنامج	المسؤول التنفيذي الأول عن الإنجاز وفك الاختناقات	جهة أو شخص
محفظة المشاريع	المشاريع أو المبادرات الداخلة ضمن البرنامج	حزمة
الموارد	الاعتمادات المالية والقدرات البشرية واللوجستية المطلوبة	موارد
المراحل الرئيسية	المحطات الزمنية المفصلية والاعتمادات المرتبطة بها	جدول مراحل
الشركاء	الجهات الداعمة أو المشاركة أو المساندة للبرنامج	جهات
المخاطر البرنامجية	المخاطر العابرة للمشاريع والتي قد تعطل النتيجة العامة	سجل مخاطر
مؤشرات المتابعة	مؤشرات النتيجة والمخرجات والالتزام الزمني والمالي	مؤشرات

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> بطاقة برنامج معتمدة قائمة مشاريع مرتبطة بالنتيجة تقرير دوري موحد للبرنامج 	<ul style="list-style-type: none"> جمع مشاريع غير مترابطة في برنامج واحد غياب مسؤولية تنفيذية واحدة فصل البرنامج عن التمويل الفعلي 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد مالك واحد للبرنامج ربط كل مشروع بنتيجة برنامجية وجود محطات زمنية واضحة

١٦ نموذج بطاقة مشروع استراتيجي

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
توحيد توصيف المشاريع ذات الأثر الكبير من حيث النطاق والنتائج والكلفة والجدول والتعاقد والمخاطر	عند إدراج مشروع في محفظة برنامج أو في الموازنة أو في المتابعة العليا	مدير المشروع أو الجهة المنفذة	الجهة المالكة للبرنامج أو الإدارة العليا
رمز النموذج	المخرجات	مستوى التطبيق	دورية التحديث
ن-١٦	بطاقة مشروع تربط التخطيط بالتنفيذ والتدقيق والمتابعة	تنفيذي ومشروعاتي	تُحدَّث وفق تقدم التنفيذ أو تغير الكلفة أو النطاق

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
اسم المشروع	التسمية الرسمية للمشروع كما ستظهر في جميع الوثائق	نص	
نطاق المشروع	ما الذي يشمل المشروع وما الذي لا يشمل بصورة صريحة	وصف نطاق	
مخرجات المشروع	المخرجات الملموسة أو الخدمة أو البنية أو النظام المتوقع تسليمه	مخرجات	
الجدول الزمني	تاريخ البدء والانتهاج والمراحل أو الحزم الرئيسية	جدول	
الكلفة المعتمدة	الاعتماد الأصلي والسقوف وأي احتياطي معتمد	بيان مالي	
جهة التنفيذ	الجهة المنفذة ومدير المشروع والشركاء التعاقديون	جهات	
خطة التعاقد والمشتريات	أسلوب التعاقد ومراحله ومبرراته وضوابطه	خطة	
الافتراضات والتبعيات	ما يعتمد عليه المشروع من قرارات أو موارد أو مشروعات أخرى	تحليل	
معايير القبول والإغلاق	كيف يثبت اكتمال المشروع وتسليمه وقبوله النهائي	معايير	

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • بطاقة مشروع قابلة للتتبع • وضوح مسؤولية مدير المشروع • إمكانية ربطها بالتدقيق والتقارير 	<ul style="list-style-type: none"> • اتساع النطاق دون ضبط • عدم بيان التبعيات والافتراضات • اعتبار الإنجاز الزمني بديلاً عن جودة التسليم 	<ul style="list-style-type: none"> • حدود واضحة للنطاق • ربط الكلفة بالجدول والمخرجات • تعريف معايير القبول منذ البداية

١٧ نموذج ربط السياسة بالموازنة والتمويل

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
إظهار الترجمة المالية المباشرة لكل سياسة أو مشروع، ومنع إدراج التزامات	عند إعداد الموازنة أو إعادة التخصيص أو طلب التمويل أو مراجعة الاستدامة المالية	وزارة المالية أو الدائرة المالية في الجهة مع وحدة التخطيط	الجهة المختصة بالموازنة والاعتماد المالي

غير ممولة أو غير مصرح بها			
رمز النموذج	مستوى التطبيق	المخرجات	دورية التحديث
ن-١٧	مالي وتنفيذي	بطاقة تمويل تكشف العلاقة بين الأولويات والموارد والالتزامات	يُحدَّث مع كل دورة موازنة أو تعديل مالي مؤثر

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
السياسة أو البرنامج المرتبط	اسم السياسة أو البرنامج أو المشروع الذي يراد تمويله	إحالة	
بند الموازنة	الباب أو الفصل أو البند أو المحور المالي المعتمد	ترميز مالي	
سقف التمويل	الاعتماد المتاح أو المطلوب خلال السنة أو المدة المحددة	مبلغ	
مصدر التمويل	موازنة اتحادية أو محلية أو قرض أو منحة أو شراكة	مصدر	
التزامات مستقبلية	الدفعات أو الالتزامات التي تنتج على السنوات اللاحقة	تحليل	
الأثر على الدين أو الضمانات	ما إذا كان التمويل يولد ديناً أو ضماناً أو عبئاً ضميناً	تحليل مالي	
مؤشرات الصرف	المؤشرات التي تبيّن إنفاق الموارد مقارنة بالمخرجات والنتائج	مؤشرات	
شروط إعادة التخصيص	متى يمكن نقل الأموال أو تعديلها وما الضوابط الحاكمة لذلك	ضوابط	

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • بطاقة تمويل معتمدة • وضوح المصادر والسقوف 	<ul style="list-style-type: none"> • إدراج مشروع بلا سياسة أو نتيجة • إخفاء التزامات مستقبلية 	<ul style="list-style-type: none"> • ربط كل دينار بمخرج أو نتيجة • كشف الالتزامات متعددة السنوات

• إمكان متابعة الإنفاق مقابل النتائج	• حصر التقييم في الصرف دون الأثر	• بيان أثر التمويل على الاستدامة المالية
--------------------------------------	----------------------------------	--

١٨ نموذج خطة الأيام التسعين الأولى

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
تحويل القرار المعتمد إلى حزمة أفعال سريعة ومحسوبة تكفل بدء التنفيذ المنضبط ومنع ضياع الزخم بعد الإقرار	فور اعتماد قرار أو سياسة أو برنامج كبير	الجهة المنفذة ومالك المبادرة ووحدة المتابعة	الإدارة العليا أو اللجنة المشرفة على التنفيذ
رمز النموذج	المخرجات	مستوى التطبيق	دورية التحديث
ن-١٨	خطة بدء تنفيذ قصيرة الأجل تتيح المتابعة الحثيثة والتصعيد المبكر	تنفيذي	تراجع أسبوعياً خلال التسعين يوماً الأولى

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
اسم القرار أو المبادرة	القرار أو السياسة أو البرنامج الذي سُنّ به عليه الخطة	إحالة	
الأعمال العشرة الأولى	الخطوات العملية الأولى اللازمة لتشغيل التنفيذ سريعاً	قائمة أعمال	
مالك كل عمل	الشخص أو الجهة المسؤولة مباشرة عن كل خطوة	مسؤولية	
أسبوع الإنجاز	الأسبوع المستهدف لإنجاز كل عمل ضمن فترة التسعين يوماً	زمن	
المدخلات المطلوبة	الموافقات أو الموارد أو البيانات أو التعاقدات اللازمة لكل خطوة	مدخلات	
المخاطر المبكرة	الاختناقات أو التأخيرات أو المقاومة المتوقعة في البداية	تحليل	
معايير النجاح	ما الذي يثبت أن خطوة البداية اكتملت بنجاح	معيار	
التصعيد	إلى من يُرفع التعثر وما المهلة القصوى قبل التصعيد	مسار تصعيد	

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد الجاهزية
<ul style="list-style-type: none"> • تقسيم التنفيذ إلى أعمال محددة لا شعارات • تحديد المسؤول والموعد لكل خطوة • ربط كل خطوة بمعيار نجاح 	<ul style="list-style-type: none"> • إطالة الخطة إلى مدى يفقدها طابعها السريع • عدم تضمين مدخلات التنفيذ الحاسمة • التغاضي عن التعثر المبكر 	<ul style="list-style-type: none"> • خطة تسعين يوماً معتمدة • اجتماع متابعة منتظم • تقرير أسبوعي مختصر للتقدم والمعوقات

الباب الثالث نماذج المخاطر والمرونة الوطنية

ينقل هذا الباب إدارة المخاطر والمرونة من مستوى الاستجابة بعد الحادث إلى مستوى التصميم الوقائي، وسجل المخاطر واستمرارية الأعمال، والتمارين، والإنذار المبكر متعدد القطاعات

منطق موحد	قابلية تطبيق	قابلية قياس
١٩ نموذج سجل المخاطر الوطني أو المؤسسي		
جهة الاعتماد	الجهة المالكة	وقت الاستخدام
القيادة العليا أو اللجنة المختصة بالمخاطر	وحدة إدارة المخاطر في الجهة أو اللجنة الوطنية المعنية	عند بناء أي استراتيجية أو برنامج أو خدمة حرجة أو عند المراجعة الدورية للمخاطر
الغاية	مستوى التطبيق	دورية التحديث
إنشاء سجل حي يربط كل خطر بمالكه ومؤشر إنذاره ومعالجته وخطته البديلة وتمويله	وطني ومؤسسي	يُحدَّث دورياً وعند كل حادث أو تغير جوهري في البيئة
رمز النموذج	المخرجات	ن-١٩
ن-١٩	سجل مخاطر متجدد يدعم الأولوية والتمويل والاستجابة	

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
وصف الخطر	صياغة دقيقة لما قد يحدث إذا تحقق الخطر. وبأي صورة	نص	
فئة الخطر	أمني أو مالي أو صحي أو سيبراني أو تشغيلي أو بيئي أو سمعة	تصنيف	
الاحتمال	درجة احتمال التحقق خلال الأفق الزمني المحدد	تصنيف	

الأثر	حجم الضرر المتوقع على الخدمة أو المال أو الأمن أو الثقة.	تصنيف
مستوى الأولوية	نتائج الجمع بين الاحتمال والأثر وفق المنهج المعتمد.	ترتيب
مالك الخطر	الجهة أو المسؤول الذي يقود الوقاية أو المعالجة أو التصعيد.	مسؤولية
مؤشر الإنذار المبكر	الإشارة التي تدل على اقتراب الخطر أو تصاعده.	مؤشر
المعالجة الوقائية	الإجراءات التي تخفف احتمال التحقق أو تقلل أثره.	إجراءات
الخطة البديلة	ما الذي سيجري فعله إذا تحقق الخطر فعلياً.	خطة
التمويل والمسؤولية	مصدر تمويل المعالجة والاستجابة وحدود الصرف.	بيان

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • سجل محدث زمنياً • مصفوفة أولويات واضحة • ربط السجل بخطة الاستجابة والمتابعة 	<ul style="list-style-type: none"> • تسجيل الخطر بلا مالك أو تمويل • المبالغة في المخاطر دون ترتيب • عدم تحديث السجل بعد الحوادث 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مالك لكل خطر • وجود مؤشر إنذار مبكر قابل للرصد • فصل المعالجة الوقائية عن الخطة البديلة

٢٠ نموذج استمرارية الأعمال والخدمات الحرجة

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
حماية الخدمات الحرجة من الانقطاع الممتد عبر تحديد أثر التعطل وزمن الاستعادة والبدائل التشغيلية.	لكل خدمة أو منظومة لا يجوز تعطلها أو يجب تعافيها سريعاً.	الجهة المشغلة للخدمة مع وحدة الاستمرارية والمخاطر.	الإدارة التنفيذية العليا أو لجنة الاستمرارية المختصة.
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُراجَع سنوياً وبعد كل حادث أو تمرين أو تغيير بنيوي في الخدمة.	خطة استمرارية قابلة للاختبار والتنفيذ الفوري عند التعطل.	تشغيلي ومرن	ن-٢٠

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	نص	اسم الخدمة أو العملية التي تتطلب استمرارية خاصة.	الخدمة الحرجة
	تحليل	النتائج المترتبة على انقطاع الخدمة على المجتمع أو الأمن أو الاقتصاد.	أثر التعطل
	مدة	المدة القصوى المسموح بها قبل تحوّل التعطل إلى أزمة جسيمة.	الزمن الأقصى المقبول للتعطل
	مدة	الحد المقبول لفقدان البيانات أو تأخر استعادتها إن وجدت.	زمن استعادة البيانات أو السجلات
	بديل	الخيار المؤقت أو الموازي الذي يضمن استمرار الحد الأدنى من الخدمة.	البديل التشغيلي
	قائمة	الأفراد والأنظمة والموقع والموردون والمواد التي تقوم عليها الخدمة.	الموارد الحرجة
	سلسلة	العقود أو المدخلات أو الموردون الذين يؤثر توقفهم في الاستمرارية.	سلسلة الإمداد الحرجة
	اختبار	موعد الاختبار الدوري ونوعه ومعايير قبوله.	خطة الاختبار
	حوكمة قرار	من يعلن تفعيل خطة الاستمرارية ومن يعلن العودة للتشغيل الطبيعي.	قرار التفعيل

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد الجاهزية
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد حد زمني واضح للتعطل • تسمية بدائل تشغيلية واقعية • اختبار الخطة لا الاكتفاء بكتابتها 	<ul style="list-style-type: none"> • الخلط بين الطوارئ اليومية والاستمرارية المؤسسية • إغفال الموردين والأنظمة الداعمة • غياب قرار تفعيل واضح 	<ul style="list-style-type: none"> • خطة مجربة دورياً • تحديد للموارد الحرجة • تعريف واضح لمسارات التعافي والعودة

٢١ نموذج تمرين الجاهزية والمحاكاة

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
--------	---------------	---------------	--------------

القيادة العليا أو لجنة الأزرمة أو الجهة التنظيمية المختصة	مركز القيادة أو وحدة الطوارئ أو الجهة المعنية بالمخاطر	عند بناء الجاهزية الوطنية أو المؤسسية للأزمات المركبة أو متعددة القطاعات	تصميم تمرين منهجي لاختبار القيادة والتنسيق والاستجابة في سيناريوهات مرجحة قبل وقوعها
رمز النموذج	مستوى التطبيق	المخرجات	دورية التحديث
ن-٢١	وطني وتشغيلي	تقرير تمرين يكشف الفجوات ويحوّلها إلى إجراءات تحسين	بحسب دورية التمارين المعتمدة أو بعد أي حادث كبير

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
السيناريو	وصف الحدث المفترض وسياقه وحدوده ونقطة بدايته	سيناريو	
أهداف التمرين	ما الذي يراد اختباره من تنسيق أو قرار أو استجابة أو تعافٍ	أهداف	
الجهات المشاركة	المؤسسات أو الفرق أو الشركاء الذين سيشركون في التمرين	جهات	
الفرضيات الحاكمة	الافتراضات التي يبني عليها السيناريو وما يعد خارج نطاقه	فرضيات	
محفزات الانتقال	الأحداث أو المؤثرات التي تنقل التمرين من مرحلة إلى أخرى	محفزات	
سلسلة القرارات	القرارات التي يُنتظر اتخاذها أثناء التمرين ومساراتها	تسلسل	
الفجوات المكتشفة	أوجه النقص في الجاهزية أو التنسيق أو البيانات أو الصلاحيات	نتائج	
الإجراءات التصحيحية	ما يجب اعتماده بعد التمرين لمعالجة الفجوات	خطة تحسين	

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • تقرير لاحق معتمد • خطة تحسين زمنية • إعادة اختبار بعد المعالجة 	<ul style="list-style-type: none"> • تمرين شكلي بلا قرارات أو تصعيد • غياب معايير نجاح واضحة 	<ul style="list-style-type: none"> • سيناريو واقعي ومرتبب بسجل المخاطر • أهداف محددة قابلة للملاحظة

• عدم متابعة الفجوات بعد انتهاء التمرين	• تحويل نتائج التمرين إلى إجراءات فعلية
---	---

٢٢ نموذج لوحة الإنذار المبكر متعددة القطاعات

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
تجميع المؤشرات الحرجة في لوحة واحدة ترصد القيم والعتبات والاستجابات المطلوبة عند تجاوزها.	في المتابعة السيادية أو القطاعية المنتظمة وفي غرف العمليات ووحدات المتابعة العليا.	وحدة المتابعة العليا أو مركز المعلومات أو لجنة الإنذار المبكر.	القيادة التنفيذية أو لجنة الأمانة أو الجهة الوطنية المختصة.
رمز النموذج	المخرجات	مستوى التطبيق	دورية التحديث
ن-٢٢	لوحة إنذار تساعد على الاستجابة المبكرة وتحديد أولويات التصعيد.	سيادي ومؤسسي	تُحدَّث يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً بحسب طبيعة المؤشر.

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
اسم المؤشر	المؤشر الذي يرصد تغيراً مبكراً في بيئة الخطر أو الأداء.	مؤشر	
القطاع	القطاع أو المجال الذي ينتمي إليه المؤشر.	تصنيف	
قيمة العتبة	الحد الذي عند تجاوزه يبدأ التنبيه أو التصعيد.	رقم أو نسبة	
القيمة الحالية	أحدث قراءة معتمدة للمؤشر.	قراءة	
مستوى الخطر	منخفض أو متوسط أو عالٍ أو حرج بحسب القراءة الحالية.	تصنيف	
الجهة المالكة	الجهة المسؤولة عن قراءة المؤشر وتفسيره الأولي.	جهة	
الاستجابة خلال أربع وعشرين ساعة	الإجراء المطلوب فور تجاوز العتبة.	إجراء	
الاستجابة خلال اثنتين وسبعين ساعة	الإجراء المتدرج اللاحق إذا استمر الانحراف أو تصاعد.	إجراء	
مصدر البيانات	المنصة أو التقرير أو النظام الذي يوفر القراءة.	مصدر	

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • لوحة عمل مباشرة • إمكانية قراءة الوضع خلال دقائق • توثيق القراءات والتصرفات المصاحبة 	<ul style="list-style-type: none"> • عرض مؤشرات بلا عتبات أو مالكين • خلط البيانات الأولية بالمؤشرات النهائية • غياب مسار التصعيد 	<ul style="list-style-type: none"> • عتبات واضحة ومبررة • تحديث وفق دورية ثابتة • ربط كل عتبة باستجابة زمنية محددة

الباب الرابع نماذج النزاهة والمال والاستقرار

يحول هذا الباب قضايا النزاهة والمال والاستقرار من مبادئ عامة إلى أدوات فحص وتوثيق وإنذار واستجابة تكشف التعارض والهدر والمخاطر المالية والمصرفية قبل اتساعها

منطق موحد	قابلية تطبيق	قابلية قياس
٢٣ نموذج نزاهة المشتريات العامة		
جهة الاعتماد	الجهة المالكة	وقت الاستخدام
السلطة المختصة بالموافقة على الشراء أو الإحالة.	الجهة المشتريّة ووحدة النزاهة أو الرقابة الوقائية.	قبل الإعلان عن المنافسة وأثناء التقييم وبعد الإحالة وقبل أي تعديل جوهري.
الغاية	الغاية	الغاية
ضمان أن تدخل المشتريات العامة مساراً تنافسياً ومحايلاً ومنضبطاً منذ المواصفة حتى الترسية وأوامر التغيير	ضمان أن تدخل المشتريات العامة مساراً تنافسياً ومحايلاً ومنضبطاً منذ المواصفة حتى الترسية وأوامر التغيير	ضمان أن تدخل المشتريات العامة مساراً تنافسياً ومحايلاً ومنضبطاً منذ المواصفة حتى الترسية وأوامر التغيير
رمز النموذج	مستوى التطبيق	المخرجات
ن-٢٣	مالي ورقابي	قائمة نزاهة موثقة تحمي القرار التعاقد من الانحياز والتواطؤ والهدر.
دورية التحديث	دورية التحديث	دورية التحديث
يُحدَّث في كل مرحلة رئيسية من مراحل التعاقد	يُحدَّث في كل مرحلة رئيسية من مراحل التعاقد	يُحدَّث في كل مرحلة رئيسية من مراحل التعاقد

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
تعريف الحاجة	وصف الحاجة العامة التي يلبيها العقد وعلاقتها بالسياسة أو المشروع	نص	

وصف فني	المتطلبات الفنية المحايدة والمبررة دون تفصيل على جهة بعينها	المواصفة الفنية
إجراء	المسار المعتمد للمنافسة أو الشراء ومسوغ اختياره	طريقة التعاقد
معايير	الأوزان والمعايير الفنية والمالية والإجرائية المعلنه سلفاً	معايير التقييم
إفصاح	نتائج الإفصاح عن أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة لأعضاء اللجان	فحص تضارب المصالح
ضوابط	حالات التغيير المحتملة وضوابطها وسقوفها وأثرها على الزمن والكلفة	أوامر التغيير
خطة نشر	ما يجوز نشره قانوناً من بيانات العقد وتوقيته وآلية نشره	الإفصاح والنشر
مسار	المسار النظامي الذي يتيح الاعتراض أو المراجعة أو الشكوى	آلية التظلم

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد الجاهزية
<ul style="list-style-type: none"> • مواصفة محايدة ومسببة • فصل الإعداد عن التقييم عن الاعتماد • توثيق أوامر التغيير وأثرها 	<ul style="list-style-type: none"> • تفصيل المواصفة على مورد بعينه • إجراء التقييم بمعايير غير معلنة • التوسع في أوامر التغيير دون تحليل 	<ul style="list-style-type: none"> • قائمة نزاهة موقعة • إفصاحات مكتملة • ملف تعاقدي قابل للتدقيق والنشر في الحدود النظامية

٢٤ نموذج الإفصاح المالي والالتزامات والضمانات

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
كشف الالتزامات الصريحة والضمنية والضمانات والاتفاقات	عند اعتماد التزامات كبيرة أو عقود طويلة الأجل أو ضمانات	الدائرة المالية والجهة المالكة للالتزام بالتنسيق مع التخطيط والقانونية	السلطة المالية المختصة أو الجهة التي تعتمد التعهد المالي

التي قد تنتقل المخاطر إلى الخزينة العامة أو تحجب الصورة المالية الحقيقية.	حكومية أو ترتيبات خارج الموازنة.		
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُحدَّث عند كل تغيير في القيمة أو المدة أو شروط السداد أو الاستحقاق.	سجل إفصاح مالي يدعم الشفافية والاستدامة وورصد المخاطر.	مالي وسيادي	ن-٢٤

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	تصنيف	قرض أو ضمان أو تعهد شراء أو عقد شراكة أو التزام تعاقدى ممتد.	نوع الالتزام أو الضمان
	مرجع	المرجعية التي تسمح بالالتزام وحدود التفويض المتاحة.	السند النظامي
	بيان مالي	الحجم المالي وفترة النفاذ أو السداد أو الاستحقاق.	القيمة والمدة
	جهة	المؤسسة أو المشروع أو الطرف الذي سيستفيد من الالتزام أو الضمان.	الجهة المستفيدة
	تقدير	تقدير احتمالية أن تنتقل الكلفة فعلياً إلى الخزينة.	احتمال التحمل
	ضوابط	الظروف التي يفعل فيها الالتزام ومن يتحمل الكلفة أولاً.	ترتيب السداد أو التفعيل
	إفصاح	ما يجب إظهاره في التقارير أو البيانات المالية أو الملاحق.	متطلبات الإفصاح
	خطة تمويل	كيف ستغطي الالتزامات إذا تحققت فعلياً.	التغطية التمويلية

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد الجاهزية
<ul style="list-style-type: none"> تقدير احتمالية التحمل لا مجرد ذكر القيمة إدراج الالتزامات خارج الموازنة ضمن الإفصاح ربط الضمانات بمخاطر السداد 	<ul style="list-style-type: none"> إخفاء الشروط المفصلة للضمان قصر الإفصاح على القيمة الاسمية إغفال الأثر متوسط الأجل على المالية العامة 	<ul style="list-style-type: none"> سجل محدث للالتزامات بيان واضح للمخاطر الضمنية إمكانية إدراج البيانات في التقارير المالية

٢٥ نموذج الإنذار المالي المبكر والاستجابة

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
رصد الإشارات التي تسبق الاضطراب المالي أو تعثر البرامج أو اتساع الهدر، وتحويلها إلى استجابات محددة زمنياً.	ضمن المتابعة المالية الدورية للموازنة والبرامج والمشروعات والشركات الحكومية.	الدائرة المالية ووحدة المتابعة والجهات الرقابية الوقائية.	القيادة المالية المختصة أو اللجنة العليا للموازنة والمتابعة.
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُحدَّث شهرياً أو فصلياً بحسب طبيعة المؤشر.	لوحة إنذار مالي تسبق التعثر وتوجه المعالجة.	مالي وتنفيذي	ن-٢٥

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	مؤشر	المؤشر أو النمط الذي يدل على انحراف مالي أو خطر استدامة.	إشارة الإنذار
	رقم أو نسبة	القيمة أو النسبة التي يبدأ عندها التنبيه أو التدخل.	العتبة المعتمدة
	قراءة	أحدث قيمة متحققة للمؤشر أو الإشارة.	القراءة الحالية
	تحليل	التفسير العملي لهذه الإشارة على مستوى البرنامج أو المالية العامة.	ما الذي تعنيه
	جهة	الجهة التي تراقب الإشارة وتبلغ بها وتقتراح المعالجة.	الجهة المالكة
	إجراء	الإجراء المالي أو البرامجي أو الرقابي المطلوب اتخاذه.	الاستجابة المطلوبة
	مدة	المدة القصوى لاتخاذ الاستجابة بعد تحقق العتبة.	الإطار الزمني
	حالة	ما إذا انخفض الخطر أو استمر أو تطلب تصعيداً أعلى.	نتيجة المتابعة

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد الجاهزية
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد عتبات واقعية ومفهومة • ربط كل إشارة بإجراء زمني 	<ul style="list-style-type: none"> • رصد الإشارات دون تدخل • التأخر في تحديث القراءات 	<ul style="list-style-type: none"> • لوحة إنذار مالية نشطة • تقارير استجابة موثقة

• تغذية راجعة إلى الموازنة والبرامج	• الخط بين التقلب العابر والانحراف الهيكلي	• استخدام المؤشر لتصحيح المسار لا للتوثيق فقط
-------------------------------------	--	---

٢٦ نموذج تقييم مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
توحيد تقييم المخاطر في القطاعات والجهات المعرضة للاستغلال المالي أو الإجرامي وربط ذلك بإجراءات التحقق والمتابعة والتعاون.	في القطاعات المالية وغير المالية الأعلى خطراً وعند تحديث التقييم الوطني أو القطاعي.	وحدة الامتثال أو الجهة الرقابية المختصة بالتنسيق مع وحدة المعلومات المالية.	السلطة الرقابية أو اللجنة الوطنية المختصة وفق القانون.
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُراجع دورياً وعند ظهور أنماط أو تهديدات جديدة.	تقييم مخاطر قطاعي أو مؤسسي يوجه التحقق والرقابة والاستجابة.	مالي وأمني	ن-٢٦

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	تصنيف	القطاع أو المنتج أو القناة التي يراد تقييم مخاطرها.	القطاع أو النشاط
	تحليل	العناصر التي ترفع التعرض مثل طبيعة العملاء أو المعاملات أو الحدود أو الوسطاء.	عوامل الخطر
	تصنيف	منخفض أو متوسط أو عالٍ مع تحليل موجز.	مستوى الخطر
	مؤشرات	السلوكيات أو الأنماط أو البيانات التي تثير الاشتباه.	مؤشرات الاشتباه
	ضوابط	متطلبات التحقق من الهوية والملكية المستفيدة ومصدر الأموال.	ضوابط التحقق
	جهة	الجهة المعنية بالتطبيق أو الإبلاغ أو الرقابة.	الجهة المسؤولة
	مسار	متى وكيف تُرفع الحالات إلى الجهات المختصة أو إلى التحقيق.	إجراءات التصعيد

التقرير الدوري	الدورية المعتمدة لمراجعة المخاطر ورفع النتائج.	دورية
----------------	--	-------

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم موثق ومعتمد • مؤشرات اشتباه محدثة • قابلية تحويل النتائج إلى إجراءات امتثال عملية 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام تصنيفات عامة بلا مؤشرات • حصر التقييم في المؤسسات المالية دون القطاعات الأخرى • عدم تحديث الأنماط بعد الحالات الجديدة 	<ul style="list-style-type: none"> • ربط التصنيف بعوامل خطر واضحة • تمييز القطاعات الأعلى تعرضاً • تكامل التقييم مع إجراءات التحقق والإبلاغ

٢٧ نموذج بطاقة الاستقرار النقدي والمصرفي

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
متابعة عناصر الاستقرار النقدي والمصرفي وحوكمة الاستجابة عند ظهور ضغوط على السيولة أو الثقة أو الملاءة أو العدوى.	في المتابعة الدورية للقطاع المالي أو عند وقوع صدمات اقتصادية أو مصرفية.	الجهة النقدية أو الرقابية المختصة بالتنسيق مع الجهات المالية الحكومية.	السلطة النقدية أو اللجنة المعنية بالاستقرار المالي.
رمز النموذج	المخرجات	مستوى التطبيق	دورية التحديث
ن-٢٧	بطاقة استقرار تدعم التدخل المبكر والتواصل المنضبط مع السوق والجمهور.	مالي وسيادي	يُحدَّث حسب دورية البيانات المالية والمصرفية المعتمدة.

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
مؤشر الاستقرار	المؤشر الرئيس المراد تتبعه مثل السيولة أو الملاءة أو التعثر أو الثقة.	مؤشر	
الوضع الحالي	القراءة الحالية للمؤشر مقارنة بالوضع المرجعي أو المستهدف.	قراءة	
مصدر الضغط	العامل الداخلي أو الخارجي الذي يفسر الانحراف أو الخطر.	تحليل	

مستوى العدوى المحتملة	مدى انتقال الأثر إلى مؤسسات أخرى أو إلى الجمهور أو الخدمات الأساسية	تقدير
أداة التدخل	الأداة الممكنة للحد من الخطر مثل السيولة أو التقييد أو التواصل أو الرقابة	أداة
خطة التواصل	ما الذي سيقال ومتى ولمن وبأي درجة من الإفصاح	اتصال
حدود القرار	الاختصاصات النظامية والقيود المرتبطة بالتدخل	حوكمة
مراجعة ما بعد الحدث	كيف سترجع فعالية التدخل وما الدرس المستخلص	خطة مراجعة

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • بطاقة متابعة نشطة • قدرة على التدخل المبكر • توثيق القرارات والنتائج والآثار 	<ul style="list-style-type: none"> • التدخل دون تقييم عدوى • الغموض في الرسالة العامة • الخلط بين إجراءات الاحتواء والحلول طويلة الأجل 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم فصل القراءة عن سببها • إسناد أداة التدخل لاختصاص صحيح • تضمين خطة تواصل واضحة مع الجمهور والسوق

الباب الخامس نماذج الدولة الرقمية والبيانات والذكاء الاصطناعي

يجعل هذا الباب التحول الرقمي عملاً مؤسسياً منضبطاً بالبيانات والهوية والأمن والحقوق، ويحوّل الذكاء الاصطناعي من أداة مبهمّة إلى سجل وتقييم أثر وإشراف بشري ومسار اعتراض

منطق موحد	قابلية تطبيق	قابلية قياس
٢٨ نموذج حوكمة البيانات الحكومية		
جهة الاعتماد	الجهة المالكة	وقت الاستخدام
الإدارة العليا أو الجهة الرقمية أو القانونية المختصة	مالك البيانات في الجهة مع وحدة الحوكمة الرقمية والأمن والخصوصية	عند إنشاء قاعدة بيانات حكومية أو تحديثها أو مشاركتها أو ربطها بين الجهات
الغاية	الغاية	الغاية
تحديد ملكية البيانات وجودتها وقواعد الوصول والمشاركة والاحتفاظ والحماية حتى تصبح البيانات أصلاً سيادياً صالحاً للخدمة والقرار	الغاية	الغاية
رمز النموذج	مستوى التطبيق	المخرجات
دورية التحديث	المخرجات	دورية التحديث

ن-٢٨	رقمي ومؤسسي	بطاقة بيانات معتمدة تدعم التشغيل البيئي والثقة والامتثال	يُحدّث عند أي تغيير في الغرض أو المصدر أو المشاركة أو التصنيف
------	-------------	--	---

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
اسم مجموعة البيانات	المسمى الرسمي لمجموعة البيانات أو السجل أو المستودع	نص	
الجهة المالكة	الجهة المسؤولة عن الجودة والاعتماد والمشاركة والتحديث	جهة	
الغرض من الاستخدام	الوظيفة التي جُمعت من أجلها البيانات أو تستخدم فيها	غرض	
الأساس القانوني	المرجعية التي تجيز الجمع والمعالجة والمشاركة والاحتفاظ	مرجع	
تصنيف الحساسية	عام أو داخلي أو شخصي أو حساس أو سيادي بحسب المعايير المعتمدة	تصنيف	
ضوابط الوصول والمشاركة	من له حق الاطلاع أو التعديل أو المشاركة وتحت أي شروط	ضوابط	
مقاييس الجودة	الدقة والاكتمال والحداثة والاتساق ونسب الأخطاء المقبولة	مقاييس	
الاحتفاظ والإتلاف	مدة الاحتفاظ وآلية الإتلاف أو الأرشفة بعد انتهاء الغرض	سياسة	
متطلبات الحماية والخصوصية	التشفير أو الإخفاء أو التقييد أو المراجعة أو الموافقة	حماية	

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • بطاقة حوكمة معتمدة • قواعد وصول موثقة • خطة احتفاظ وحماية قابلة للتنفيذ 	<ul style="list-style-type: none"> • جمع بيانات بلا غرض محدد • غياب تصنيف الحساسية • مشاركة البيانات دون سجل وصول أو اتفاق واضح 	<ul style="list-style-type: none"> • وضوح المالك والغرض والأساس القانوني • تعريف جودة البيانات بمقاييس محددة • تحديد قواعد مشاركة لا تتجاوز الحاجة

٢٩ نموذج بطاقة الخدمة الرقمية والهوية والتدقيق

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
ضبط عناصر الخدمة الرقمية من هوية المستخدم إلى صلاحيات الوصول وسجل التدقيق والبديل غير الرقمي وجودة الخدمة.	عند تصميم خدمة رقمية جديدة أو تحسين خدمة قائمة أو ربطها بمنصات حكومية أخرى.	الجهة المالكة للخدمة بالتنسيق مع فريق التقنية والأمن والتجربة المستخدمة.	الإدارة العليا أو الجهة المركزية للتحويل الرقمي بحسب الاختصاص
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُحدَّث مع كل إصدار أو تغيير جوهري في الخدمة أو مستوى المخاطر.	بطاقة خدمة رقمية تضمن الثقة وقابلية المتابعة والمساءلة.	رقمي وخدمي	ن-٢٩

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	نص	التسمية الرسمية للخدمة كما تظهر للمستخدمين.	اسم الخدمة الرقمية
	فئات	الفئات التي تستخدم الخدمة وشروط الأهلية أو الوصول.	المستخدمون
	آلية	آلية التحقق من هوية المستخدم ودرجة التوثيق المطلوبة.	إثبات الهوية
	مصفوفة	الأدوار المسموح لها بالاستعراض أو الإدخال أو الاعتماد أو التعديل.	صلاحيات الوصول
	سجل	الأحداث التي يجب توثيقها ومن يراجعها وكيف تحفظ.	سجل التدقيق
	ضوابط	الضوابط الأساسية لحماية الخدمة والبيانات والاتصالات.	ضوابط الأمن
	بديل	الخيار المتاح عند تعطل الخدمة أو عدم قدرة المستخدم على الوصول الرقمي.	المسار البديل
	مستوى أداء	الزمن المستهدف والجاهزية والاستجابة للشكاوى أو الأعطال.	مستوى الخدمة
	مؤشرات	مؤشرات الاستخدام والجودة والرضا والانقطاع.	خطة القياس

ضوابط الجودة	أخطاء شائعة	شواهد الجاهزية
<ul style="list-style-type: none"> • الربط بين الهوية والحق في الخدمة • توثيق الأحداث الحرجة في سجل تدقيق • توفير بديل عند التعطل أو عدم القدرة الرقمية 	<ul style="list-style-type: none"> • إطلاق خدمة بلا مسار غير رقمي • منح صلاحيات واسعة دون فصل للوظائف • إهمال مؤشرات الأداء والرضا 	<ul style="list-style-type: none"> • بطاقة خدمة معتمدة • اختبار أمني وتشغيلي موثق • قواعد وصول واضحة ومراجعة دورية

٣٠ نموذج سجل الأنظمة الحكومية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
حصر جميع الأنظمة الخوارزمية أو المعتمدة على الذكاء الاصطناعي داخل الحكومة في سجل واحد يكشف الغرض والمورد والبيانات ومستوى الخطر والإشراف البشري.	قبل إطلاق أي نظام ذكاء اصطناعي حكومي وخلال دورة حياته التشغيلية	الجهة المالكة للنظام بالتنسيق مع الحكومة الرقمية والقانونية والأمنية.	الجهة الحكومية المخولة بالتحويل الرقمي أو اللجنة المختصة بحسب السياسة الوطنية
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُحدّث مع كل تعديل في النموذج أو البيانات أو المورد أو الغرض أو مستوى الخطر.	سجل وطني أو مؤسسي للأنظمة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي.	رقمي وسيادي	ن-٣٠

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	نص	التسمية الرسمية للنظام أو الخدمة أو النموذج المستخدم.	اسم النظام
	غرض	المهمة التي يؤديها النظام داخل الجهة أو الخدمة.	الغرض
	جهة	المسؤول المؤسسي عن تشغيل النظام ونتائجه.	الجهة المالكة

المورد أو المطور	.الجهة المطورة أو المزودة أو الشريك الفني	جهة
مصادر البيانات	مجموعات البيانات الرئيسية التي يدرّب أو يعمل عليها النظام	مصادر
مستوى الخطر	عالٍ أو متوسط أو محدود وفق التصنيف المعتمد	تصنيف
الإشراف البشري	من يراجع المخرجات ومتى يمكن التدخل أو الإيقاف	حوكمة
الاختبارات المعتمدة	اختبارات الجودة والانحياز والأمن والأداء التي خضع لها النظام	اختبارات
قناة الاعتراض	المسار الذي يتيح للمواطن أو الموظف الاعتراض أو طلب المراجعة	مسار
خطة التوقف الآمن	كيفية تعليق النظام أو إيقافه عند الضرر الجوهري أو الخلل الحرج	خطة

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • سجل محدث وقابل للتدقيق • ربط كل نظام بمالك مؤسسي • توثيق الاختبارات والتغييرات 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام نظام غير مسجل • إهمال الموردين أو مصادر البيانات • إطلاق النظام دون قناة اعتراض 	<ul style="list-style-type: none"> • تسجيل جميع الأنظمة دون استثناء • تصنيف واضح للمخاطر • وجود إشراف بشري وخطة توقف آمن

٣١ نموذج تقييم أثر الذكاء الاصطناعي وحقوق المتعاملين

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
قياس الآثار المحتملة للذكاء الاصطناعي على الحقوق والعدالة والشفافية والانحياز والاعتراض قبل التشغيل وأثناءه	قبل اعتماد الأنظمة متوسطة أو عالية الخطر وعند تحديثها أو توسيع استخدامها	الجهة المالكة للنظام مع الفرق القانونية والحقوقية والفنية	اللجنة المختصة أو الجهة التنظيمية أو الإدارة العليا وفق مستوى الخطر
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
يُراجع دورياً وبعد كل حادث أو شكوى جوهرية أو تعديل كبير	تقييم أثر يحدد شروط التشغيل والمراجعة والاحتواء	رقمي وحقوقى	ن-٣١

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
الغرض المقصود	لماذا يستخدم الذكاء الاصطناعي تحديداً وما القرار أو الخدمة التي يؤثر فيها	تعلييل	
الحقوق المتأثرة	الحقوق أو المصالح أو الفرص التي قد تتأثر بمخرجات النظام	تحليل حقوقي	
مخاطر الانحياز	أوجه الانحياز المحتملة تجاه فئات أو مناطق أو أوضاع معينة	تحليل	
مستوى الشفافية	كيف سيُشرح وجود النظام للمستفيدين وما الذي سيفصح عنه	سياسة	
إمكانية التفسير	الحد المقبول من شرح التوصية أو القرار أو النتيجة للمستخدم أو المراجع	معيير	
المراجعة البشرية	متى تكون المراجعة البشرية إلزامية وما حدودها	ضوابط	
قناة التظلم	كيف يمكن الاعتراض ومن يبيت فيه وما المدة	مسار	
المراجعة الدورية	كيف ومتى سيعاد تقييم الأثر والبيانات والانحياز والأداء	خطة	

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> تقييم أثر موقع ومعتمد اشتراطات تشغيل واضحة خطة مراجعة دورية وربطها بالشكاوى والنتائج 	<ul style="list-style-type: none"> حصر التقييم في الأداء الفني إهمال الشفافية للمستفيدين عدم مراجعة الأثر بعد التشغيل 	<ul style="list-style-type: none"> بدء التقييم من الحقوق لا من التقنية فقط ربط المخاطر بضوابط تشغيل واضحة تحديد قناة اعتراض بشرية فعالة

الباب السادس نماذج الاقتصاد والتنفيذ والتعلم المؤسسي

يجمع هذا الباب نماذج التحول الاقتصادي العادل، ولوحات المؤشرات، والمتابعة الربع سنوية، والتقييم اللاحق، وخارطة التحول، والتكامل الاتحادي والمحلي، والذاكرة المؤسسية التي تحفظ الدروس وتحولها إلى تحسين مستمر.

منطق موحد	قابلية تطبيق	قابلية قياس
٣٢ نموذج بطاقة التحول الاقتصادي المنتج والعادل والمستدام		
جهة الاعتماد	الجهة المالكة	وقت الاستخدام
القيادة الحكومية أو اللجنة الاقتصادية المختصة.	الجهة الاقتصادية المختصة بالتنسيق مع التخطيط والمالية والقطاعات المعنية.	عند إعداد حزم الإصلاح الاقتصادي أو البرامج التنموية أو المذكرات العابرة للقطاعات.
الغاية	الغاية	الغاية
ترجمة محاور الإنتاجية والعدالة والاستدامة والثقة المؤسسية إلى بطاقة تشغيلية واحدة قابلة للتمويل والقياس.	ترجمة محاور الإنتاجية والعدالة والاستدامة والثقة المؤسسية إلى بطاقة تشغيلية واحدة قابلة للتمويل والقياس.	ترجمة محاور الإنتاجية والعدالة والاستدامة والثقة المؤسسية إلى بطاقة تشغيلية واحدة قابلة للتمويل والقياس.
رمز النموذج	مستوى التطبيق	المخرجات
٣٢-ن	اقتصادي وسياساتي	بطاقة تحول اقتصادي تربط الإصلاح المؤسسي بالأثر الاجتماعي والبيئي.
دورية التحديث	دورية التحديث	دورية التحديث
تُحدَّث مع تغير الأولويات أو المؤشرات أو التمويل أو البيئة المناخية.	تُحدَّث مع تغير الأولويات أو المؤشرات أو التمويل أو البيئة المناخية.	تُحدَّث مع تغير الأولويات أو المؤشرات أو التمويل أو البيئة المناخية.

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
محور التحول	إنتاجية أو عدالة اجتماعية أو مناخ وموارد أو ثقة مؤسسية	تصنيف	
المشكلة الاقتصادية	العائق أو التشوه أو الفجوة المراد معالجتها	تحليل	
نتيجة التحول	الأثر المستهدف على النمو أو التشغيل أو الحماية أو الكفاءة أو المناخ	نتيجة	
التدخلات الرئيسية	أهم الإجراءات أو البرامج أو السياسات اللازمة لتحقيق النتيجة	حزمة تدخل	
الفئات المستفيدة	الفئات أو المناطق أو القطاعات التي ستستفيد أو تحتاج حماية	تصنيف	
الاعتبار المناخي	كيف يراعي التدخل المخاطر المناخية أو يخفف أثرها أو يتكيف معها	تحليل	
التمويل	مصدر التمويل وسقفه والالتزامات المترتبة عليه	تمويل	

المؤشرات	المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المرتبطة بالتحول	مؤشرات
----------	---	--------

شواهد جاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • بطاقة تحول متكاملة • مؤشرات متعددة الأبعاد • توازن بين الكفاءة والعدالة والاستدامة 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم إصلاح اقتصادي دون حماية مرافقة • إغفال الأثر المكاني • حصر النجاح في مؤشرات مالية فقط 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم فصل الإنتاجية عن العدالة • إظهار الأثر على الفئات الهشة • دمج الاعتبار المناخي في التصميم

٣٣ نموذج لوحة المؤشرات الوطنية أو المؤسسية

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
توحيد تعريف المؤشرات ومصادر ها ودوريتها ومالكها وعتباتها بما يسمح بقراءة الأداء والمخاطر والتعلم في لوحة واحدة	في المتابعة الشهرية أو الربع سنوية للجهات أو البرامج أو الاستراتيجيات	وحدة المتابعة أو التخطيط أو مركز المعلومات	القيادة التنفيذية أو الجهة المشرفة على الأداء
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
تُحدَّث وفق دورية المؤشرات المعتمدة	لوحة مؤشرات قابلة للعرض والمقارنة والتصعيد	سيادي ومؤسسي	ن-٣٣

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
اسم المؤشر	التسمية الرسمية للمؤشر كما سيظهر في اللوحات والتقارير	نص	
تعريف المؤشر	الصياغة الدقيقة لما يقيسه المؤشر وما لا يقيسه	تعريف	
طبقة القياس	سيادية أو قطاعية أو تشغيلية أو مخاطر أو تعلم	تصنيف	
خط الأساس	القيمة المرجعية التي يبدأ منها القياس	قيمة	

الهدف	القيمة المستهدفة خلال المدة المحددة	قيمة أو نسبة
مصدر البيانات	الجهة أو النظام الذي يوفر بيانات المؤشر	مصدر
الدورية	يومي أو أسبوعي أو شهري أو ربع سنوي أو سنوي	دورية
الجهة المالكة	الجهة المسؤولة عن صحة القراءة وتفسيرها	جهة
عتبة التصعيد	القيمة أو النمط الذي يستلزم رفع الملف إلى مستوى أعلى	عتبة

شواهد جاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • لوحة قابلة للتحديث • توافق المؤشرات مع الأهداف • إمكان المقارنة عبر الزمن والجهات 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشرات بلا مصادر أو دورية • الخلط بين المخرجات والنتائج • عدم وجود عتبات أو تفسير 	<ul style="list-style-type: none"> • تعريف واضح لكل مؤشر • تحديد خط أساس وهدف وجهة مالكة • تمييز طبقات القياس داخل اللوحة

٣٤ نموذج تقرير المتابعة الربع سنوي

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
تقديم صورة دورية مركزة عن التقدم والإنفاق والمخاطر والعقبات والقرارات المطلوبة لتصحيح المسار.	في المتابعة الربع سنوية للبرامج والسياسات والمبادرات الكبرى.	وحدة المتابعة أو الجهة المنفذة مع اعتماد الإدارة المعنية.	القيادة العليا أو اللجنة المشرفة أو جهة الرقابة المختصة بحسب الحاجة
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
كل ربع سنة أو وفق الدورية المعتمدة	تقرير متابعة قيادي يدعم الحسم السريع والمعالجة المبكرة	تنفيذي ورقابي	ن-٣٤

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
الفترة	الربع الزمني الذي يغطيه التقرير وتاريخه المرجعي	فترة	

الهدف أو المبادرة	اسم الملف الذي يتناوله التقرير وربطه بالوثيقة الأعلى	إحالة
ما تحقق	أهم النتائج والمخرجات المتحققة خلال الفترة بالأرقام	ملخص أداء
ما لم يتحقق	الأنشطة أو المستهدفات التي لم تكتمل وسبب ذلك	تحليل فجوة
الإنفاق	الوضع المالي مقارنة بالاعتماد وخطة الصرف	بيان مالي
المخاطر الناشئة	المخاطر الجديدة أو المتصاعدة خلال الفترة	سجل مختصر
القرارات المطلوبة	القرارات أو الموافقات أو التدخلات التي يحتاجها الملف للاستمرار	قرارات
تصحيح المسار	الإجراءات العلاجية والمهل والجهات المالكة لها	خطة

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • تقرير دوري منظم • بيانات معززة بالأرقام • قرارات متخذة أو متابعة بناء على التقرير 	<ul style="list-style-type: none"> • تحويل التقرير إلى سرد إنشائي • إخفاء ما لم يتحقق • عدم تسمية القرارات المطلوبة بوضوح 	<ul style="list-style-type: none"> • الإيجاز مع إبراز القرارات المطلوبة • عرض الإنجاز والانحراف معاً • ربط التقرير بالإنفاق والمخاطر

٣٥ نموذج التقييم اللاحق والتعلم المؤسسي

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
قياس ما تحقق بعد النفاذ واستخلاص الدروس وتحويلها إلى تعديلات في السياسات واللوائح والبرامج والنماذج	بعد مرور فترة مناسبة على تطبيق قرار أو سياسة أو برنامج أو تدخل رقمي أو مالي	وحدة التقييم أو جهة مستقلة نسبياً عن التنفيذ بالتنسيق مع الجهة المالكة	القيادة العليا أو الجهة الرقابية أو اللجنة المختصة بحسب النظام المعتمد
رمز النموذج	مستوى التطبيق	المخرجات	دورية التحديث
ن-٣٥	تقييمي ومؤسسي	تقرير تقييم لاحق يفضي إلى تحسين فعلي وإغلاق حلقة التعلم	بحسب خطة التقييم اللاحق أو عند الحاجة بعد الأحداث المفصلية

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
التدخل المقيم	القرار أو السياسة أو البرنامج أو المشروع موضوع التقييم	إحالة	
سؤال التقييم	السؤال المركزي الذي يريد التقييم الإجابة عنه	سؤال	
الأدلة المستخدمة	البيانات والمقابلات والوثائق والمقارنات التي استند إليها التقييم	أدلة	
ما تحقق فعلاً	النتائج والمخرجات والأثر الذي ثبت وقوعه	نتائج	
الآثار غير المقصودة	الآثار الجانبية الإيجابية أو السلبية التي ظهرت بعد النفاذ	تحليل	
الدروس المستخلصة	ما الذي تعلمته الجهة عن التصميم والتنفيذ والحوكمة والتمويل	دروس	
التعديلات الموصى بها	ما الذي يجب تغييره في السياسة أو الإجراء أو الموازنة أو الحوكمة	توصيات	
تحديث الذاكرة المؤسسية	كيف ستسجل الدروس في الأدلة والنماذج والمنصات والتدريب	إجراء مؤسسي	

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> تقرير تقييم معتمد خطة تعديل مرتبطة بمواعيد ومسؤولين تحديث فعلي للنماذج أو السياسات أو الموازنات 	<ul style="list-style-type: none"> الاكتفاء بتقرير وصفي بلا حكم تجاهل الآثار غير المقصودة عدم تسجيل الدروس في الأدلة المؤسسية 	<ul style="list-style-type: none"> استقلال نسبي عن جهة التنفيذ التركيز على الأسئلة لا على التبرير تحويل الدروس إلى تعديلات معتمدة

٣٦ نموذج خارطة التحول التنفيذي

جهة الاعتماد	الجهة المالكة	وقت الاستخدام	الغاية
القيادة التنفيذية العليا أو اللجنة الاستراتيجية المختصة	وحدة التحول أو التخطيط والمتابعة العليا	عند إطلاق خطة تحول حكومي أو مؤسسي أو قطاعي متوسط أو طويل الأجل	ترجمة التحول المؤسسي إلى مراحل زمنية مترابطة تبدأ بالأولويات السريعة وتنتقل إلى

التمكين المؤسسي ثم إلى النضج والتحول البنوي			
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
تُراجع عند نهاية كل مرحلة أو عند تغير البيئة والقدرات والموارد	خارطة طريق تنفيذية تربط الأولويات بالمراحل والموارد والمخاطر	استراتيجي وتنفيذي	ن-٣٦

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
المرحلة	المرحلة الزمنية مثل ثلاثون يوماً أو تسعون يوماً أو مئة وثمانون يوماً أو سنة أو ثلاث سنوات	مرحلة	
الأولوية التنفيذية	الإجراء أو الحزمة التي يجب إنجازها في هذه المرحلة	أولوية	
الجهة المالكة	الجهة أو المسؤول الذي يقود الإنجاز في المرحلة	جهة	
الموعد الحاكم	التاريخ أو المدة النهائية لإنجاز الأولوية	تاريخ أو مدة	
الموارد	التمويل والقدرات والدعم التنظيمي المطلوب لهذه الأولوية	موارد	
التبعيات	ما يعتمد عليه الإنجاز من قرارات أو عقود أو جهات أخرى	تبعيات	
دليل الجاهزية	ما الذي يثبت أن المرحلة اكتملت ويمكن الانتقال لغيرها	معيّار	
المخاطر	العوامل التي قد تؤخر التحول أو تضعفه وكيفية احتوائها	تحليل	

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> خارطة طريق قابلة للعرض والمتابعة توافق المراحل مع الموارد إمكانية مراجعة التقدم والاختناقات بسهولة 	<ul style="list-style-type: none"> حشر عدد كبير من الأولويات في مرحلة واحدة الخلط بين النشاط والنتيجة الانتقال إلى مرحلة جديدة دون استيفاء الجاهزية 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد أولويات قليلة عالية الأثر ربط كل مرحلة بدليل جاهزية إظهار التبعيات بوضوح قبل بدء التنفيذ

٣٧ نموذج مصفوفة التكامل الاتحادي والمحلي

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
تنظيم الملفات المشتركة بين المستوى الاتحادي والمحلي أو الإقليمي لمنع الازدواج أو التعارض أو الفراغ التنفيذي.	عند تصميم سياسات أو برامج مشتركة في المياه والطاقة والصحة والخدمات والبيانات وغيرها.	الجهة الاتحادية المالكة بالتنسيق مع المحافظات أو الإقليم والجهات المحلية.	اللجنة المشتركة أو الجهة التنظيمية المختصة بحسب السند النظامي.
دورية التحديث	المخرجات	مستوى التطبيق	رمز النموذج
تُحدّث عند تغير الاختصاص أو ترتيبات التمويل أو آليات التنفيذ.	مصفوفة تنسيق تكفل وضوح الدور والتدفق المعلوماتي والحسم عند النزاع.	اتحادي ومحلي	ن-٣٧

خانة التطبيق	نوع الإدخال	شرح التعبئة	الحقل القياسي
	نص	اسم الملف أو الخدمة أو البرنامج المشترك بين المستويات الإدارية.	الملف المشترك
	تصنيف	حصري اتحادي أو مشترك أو محلي أو تنسيقي.	مستوى الاختصاص
	وصف	الدور الاتحادي في التشريع أو التمويل أو التنظيم أو التنفيذ أو الرقابة.	مسؤولية المستوى الاتحادي
	وصف	الدور المحلي أو الإقليمي في التخطيط أو التنفيذ أو التغذية الراجعة.	مسؤولية المستوى المحلي أو الإقليمي
	حوكمة	الجهة أو اللجنة التي يتم عبرها التنسيق أو الحسم أو الإحالة.	واجهه القرار
	إجراء	المسار المعتمد إذا ظهر تعارض في القرار أو التفسير أو التمويل.	آلية تسوية التعارض
	سياسة بيانات	ما البيانات التي تتبادل وكيف وبأي دورية ومعايير.	تبادل البيانات
	مؤشر	المؤشر الذي يبيّن جودة التنسيق والتنفيذ المشترك.	مؤشر التكامل

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • مصفوفة اتفاق موقعة • اجتماعات دورية للتنسيق • مؤشرات على التزام كل طرف بمسؤوليته 	<ul style="list-style-type: none"> • افتراض التنسيق دون هيكل حاكم • ازدواج الأدوار التنفيذية • غياب مسار لتسوية الخلافات 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد صريح لمستوى الاختصاص • تسمية واجهة قرار مشتركة • تنظيم تبادل البيانات بوضوح

٣٨ نموذج سجل التحسين المستمر والذاكرة المؤسسية

الغاية	وقت الاستخدام	الجهة المالكة	جهة الاعتماد
حفظ الدروس والتعديلات والقرارات التحسينية في سجل واحد يمنع فقدان الخبرة مع تغير القيادات أو الفرق	بعد المراجعات والتقييمات والتمارين والحوادث وإنجاز المبادرات الكبرى	وحدة الجودة أو التحسين أو التخطيط المؤسسي	الإدارة العليا أو اللجنة المنهجية المختصة
رمز النموذج	مستوى التطبيق	المخرجات	دورية التحديث
ن-٣٨	مؤسسي وتعلمي	سجل مؤسسي متجدد يحوّل الخبرة إلى معرفة قابلة للتطبيق	يُحدّث كلما ظهر درس جديد أو اعتمد تحسين مؤسسي

الحقل القياسي	شرح التعبئة	نوع الإدخال	خانة التطبيق
الدرس أو الملاحظة	الخلاصة العملية المستفادة من حدث أو تقييم أو تجربة	نص	
مصدر الدرس	حادث أو مشروع أو تقييم أو تمرين أو تقرير رقابي أو شكوى	مصدر	
تصنيف الدرس	حوكمة أو تمويل أو تصميم أو تنفيذ أو رقمنة أو نزاهة أو مخاطر	تصنيف	
الإجراء التحسيني	ما الذي تقرر تغييره أو إضافته أو إلغاؤه بناء على الدرس	إجراء	
الجهة المالكة	من يتحمل مسؤولية تنفيذ التحسين أو تعديل الوثيقة أو النظام	جهة	
الموعد النهائي	متى يجب إغلاق الإجراء التحسيني والتحقق منه	تاريخ	

الحالة	مفتوح أو قيد التنفيذ أو مغلق أو مؤجل مع سبب واضح	حالة
أثر التحسين	ما الذي تغير فعلياً بعد تطبيق التحسين وكيف قيس ذلك	نتيجة

شواهد الجاهزية	أخطاء شائعة	ضوابط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • سجل موحد قابل للبحث • تحديث الأدلة والنماذج بناء عليه • إدخاله في التدريب والمراجعات اللاحقة 	<ul style="list-style-type: none"> • حفظ الدروس في تقارير متفرقة غير قابلة للرجوع • إغلاق الدرس دون إجراء • عدم قياس أثر التحسين 	<ul style="list-style-type: none"> • صياغة الدرس بشكل تطبيقي لا إنشائي • ربط كل درس بإجراء ومسؤول وموعد • التحقق من أثر التحسين بعد تطبيقه

خاتمة تشغيلية

تشكّل هذه النماذج منظومة تشغيلية موحدة يمكن اعتمادها ورقياً ورقمياً داخل مؤسسات الدولة العراقية. وقيمتها العملية تظهر حين تستخدم بوصفها سلسلة مترابطة تبدأ من البوصلة العليا والمرجعيات، وتمر بالمشكلة والبدايل والقرار والتمويل والمخاطر، ثم تنتهي بالتنفيذ والقياس والتقييم والتعلم.

ولكي تتحول هذه النماذج إلى ممارسة مؤسسية راسخة، يستحسن أن تعتمد الجهة المالكة قاموساً موحداً للمصطلحات، وصفحة بيانات لكل وثيقة، ومساراً إلزامياً للبوابات، ووحدة متابعة ترفع تقارير منتظمة، وسجلاً للتحسين المستمر والذاكرة المؤسسية. وعند تحويل هذا الدليل إلى منصة إلكترونية، يمكن جعل خانة التطبيق في كل نموذج حقلاً رقمياً، وربط النماذج بالأرشفة وبالمؤشرات وبمسارات الاعتماد.

المرجع الأساس لهذا الدليل هو الدراسة الوطنية الموّحدة لحوكمة القرار العام، وقد جرى في هذه النسخة تحويل محاورها وموضوعاتها إلى حزمة نماذج قياسية عالية القابلية للاستخدام المؤسسي المباشر.

الملحق رقم (4)

مقترح الدليل القياسي للنماذج المؤسسية

— المناهج الوزارية والبرامج الحكومية أنموذجاً —

المضمون	الحقل
دراسة القيادة الإدارية العامة ودورها في منظومة التخطيط الوطني. دليل مهني يحوّل موضوعات العرض إلى نماذج موحدة قابلة للاستخدام المؤسسي المباشر.	مصدر البناء طبيعة الوثيقة
٣٨ نموذجاً قياسياً موزعة على ستة أبواب تشغيلية مترابطة. مؤسسات الدولة والوزارات والهيئات ومكاتب المتابعة والتخطيط ووحدات البرامج الحكومية.	عدد النماذج نطاق التطبيق

اعداد

المستشار د. عقيل محمود الخزعلي

آلية الاستخدام السريع

- اختر الموضوع أو الأولوية الأقرب إلى حاجتك المؤسسية.
- اعتمد النموذج المناسب وسمّ المالك والمؤشر والزمن قبل بدء التطبيق.
- استخدم حقول النموذج ومعايير الجودة بوصفها مرجعاً للتعبئة والمراجعة والاعتماد.
- ادمج المخرج في خطة العمل أو التقرير أو محضر المتابعة أو ملف القرار بحسب طبيعته.

تنبيه تطبيقي / تزداد قيمة هذا الدليل كلما استُخدمت النماذج داخل العمل اليومي بوصفها أدوات تشغيل ومراجعة، لا بوصفها ملحقات شكلية أو أوراقاً أرشيفية.

خريطة التغطية الشاملة للموضوعات والنماذج

تبيّن الخريطة الآتية كيف جرى تحويل المحاور والموضوعات الواردة في العرض إلى أبواب ونماذج قياسية مترابطة، بحيث لا تضيع أي فكرة رئيسة بين العرض النظري والتطبيق المؤسسي.

الباب	الموضوعات المحوّلة	أبرز النماذج القياسية	المخرج المؤسسي
الأول	الغاية من الحقيبة، مخرجات التعلم، التصميم الزمني، القواعد، نظام التسليم	بطاقة الغاية، مصفوفة التعلم، الجدول الزمني، الميثاق، نظام التسليم	إطلاق منضبط للبرنامج
الثاني	شرعية القرار، خطوات صناعته، تقييم الأثر، التحقق السريع، بطاقة القرار	شرعية القرار، مسار القرار، مصفوفة الأثر، قائمة التحقق، بطاقة التحليل	قرار مشروع ومعلل
الثالث	مستويات التخطيط، الأدوار، سلم الترابط، ربط الخطة بالموازنة، مصفوفة النتائج	خريطة المستويات، الأدوار القيادية، سلم الترابط، بطاقة الربط المالي، مصفوفة النتائج	ترابط تخطيطي واضح
الرابع	من المدخلات إلى الأثر، خطة التسعين يوماً، المسؤوليات، المؤشرات، التقارير واللوحات	سلسلة الأداء، خطة التسليم، مصفوفة المسؤوليات، بطاقات المؤشرات، التقرير، اللوحة	تنفيذ مقاس وقابل للتصحيح

الخامس	الحوكمة، الامتثال، المخاطر، الاتصال، التقييم، التحسين المستمر	مبادئ الحوكمة، الخطوط الثلاثة، مصفوفة المخاطر، سجل المخاطر، خطة الاتصال، دورة التحسين	استدامة مؤسسية
السادس	أصحاب المصلحة، الاجتماعات السريعة، التطبيق اللاحق، تقييم البرنامج	الخريطة والسجل، محضر المتابعة، خطة الثلاثين يوماً، أداة التقييم	نقل التدريب إلى الممارسة

منهج القراءة المقترح

- ابدأ بالبواب الأقرب إلى حاجتك الحالية، ثم ارجع إلى الأبواب المساندة لضبط الترابط.
- إذا كان الملف قرارياً فانقل من الباب الثاني إلى الثالث فالرابع فالخامس.
- إذا كان الملف تنفيذياً مباشراً فابدأ بالبواب الرابع ثم استكمل الباب الخامس والسادس.
- احرص على تحديث النماذج دورياً بعد الاستخدام حتى تتحول إلى ذاكرة مؤسسية متعلمة.

الباب الأول | النماذج التأسيسية والتشغيلية

يجمع هذا الباب النماذج التي تحوّل الحقيبة التدريبية من عرض معرفي إلى نظام عمل منضبط، بدءاً من تعريف الغاية ومخرجات التعلّم، ومروراً بالتصميم الزمني وقواعد المشاركة، وانتهاءً بنموذج نظام التسليم الذي يربط الهدف بالمؤشر والموارد والمسؤولية والمتابعة.

النموذج ١ بطاقة الغاية المؤسسية من الحقيبة

يستخدم هذا النموذج لتحديد لماذا تُنفذ الحقيبة داخل المؤسسة، وما القيمة العملية التي يجب أن تظهر في السلوك القيادي وفي جودة التخطيط والتنفيذ خلال مدة محددة.

المضمون	الحقل
تحويل الحقيبة من نشاط تدريبي إلى تدخل مؤسسي ذي أثر مباشر على القرار والتخطيط والمتابعة.	الغاية
تبدأ الجهة بإطلاق برنامج بناء قدرات أو عند إعادة تصميم حقيبة تدريبية مرتبطة بالأولويات الحكومية.	يستخدم عندما
القيادة العليا للجهة مع وحدة التخطيط أو التطوير المؤسسي.	المالك المؤسسي
الأولوية المؤسسية، الفجوة الحالية، الفئات المستهدفة، الإطار الزمني.	المدخلات
تعريف معتمد للغاية، ومؤشر أثر رئيس، ومسؤول متابعة، وتقرير مراجعة دوري.	المخرجات
قبل الإطلاق، وبعد الشهر الأول، ثم في نهاية الدورة.	دورية المراجعة

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معيار الجودة
-------	---------------	--------------

<p>أن تكون الأولوية محددة وقابلة للفهم داخل المؤسسة.</p> <p>أن يعبر الأثر عن نتيجة محسوسة لا عن نشاط تدريبي عام.</p> <p>أن يكون المؤشر قابلاً للقياس وله خط أساس معلوم.</p> <p>أن تكون الفئة مرتبطة بالاختصاص والقدرة على التطبيق.</p> <p>أن يكون الاسم محدداً مع صلاحية فعلية للمتابعة.</p> <p>أن يكون التقرير موجزاً ويركز على التعثر والقرار المطلوب.</p>	<p>يكتب الملف الحكومي أو المؤسسي الذي ترتبط به الحقيبة ارتباطاً مباشراً.</p> <p>يوصف التغيير المراد حدوثه في السلوك القيادي أو في جودة التخطيط والتنفيذ.</p> <p>يحدد مؤشر واحد يثبت أن الحقيبة أحدثت فرقاً فعلياً.</p> <p>تحدد القيادات أو المديرات أو الفرق التي سيقاس عليها الأثر.</p> <p>يسمى مسؤول واحد عن رعاية التطبيق بعد انتهاء التدريب.</p> <p>يحدد شكل التقرير وزمنه والقرار المتوقع بعده.</p>	<p>الأولوية التي تخدمها الحقيبة</p> <p>الأثر المطلوب</p> <p>المؤشر الأعلى</p> <p>الفئة المستهدفة</p> <p>المسؤول القيادي</p> <p>تقرير المتابعة</p>
--	--	---

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • ترتبط الغاية بملف حكومي أو مؤسسي محدد. • يوجد مؤشر أثر واحد على الأقل مع خط أساس ومستهدف. • تتضمن البطاقة اسماً واحداً للمساءلة وموعداً ثابتاً للمراجعة. • يمكن شرح الغاية والمؤشر في أقل من دقيقة بلغة إدارية واضحة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أولوية مؤسسية واحدة تُعالجها الحقيبة في مرحلتها الأولى. • صياغة أثر نهائي واضح بصيغة تغيير قابل للرصد. • اختيار مؤشر أعلى واحد يقيس الأثر خلال فترة قصيرة أو متوسطة. • تسمية المسؤول القيادي ومالك التقرير الدوري. • اعتماد البطاقة قبل بدء التنفيذ وربطها بخطة التطبيق اللاحق.
<p>تثبيته تطبيقي / كل حقيبة لا تُعرف أثرها المؤسسي منذ البداية تميل إلى إنتاج معرفة مبعثرة يصعب تحويلها إلى نتائج قابلة للقياس.</p>	
<p>النموذج ٢ مصفوفة الأهداف العامة ومخرجات التعلم</p>	

توحد هذه المصفوفة بين ما تريد الجهة تحقيقه وما يجب أن يخرج به المشارك عملياً، وبذلك تمنع اتساع المحتوى على حساب المخرجات التطبيقية.

المضمون	الحقل
<p>ربط أهداف الحقيبة بالمخرجات التطبيقية القابلة للتسليم والقياس.</p> <p>تصاغ الحقيبة أو يُعاد ترتيب محاورها أو تُراجع جودة مخرجاتها.</p> <p>مصمم البرنامج التدريبي مع الجهة الطالبة للتدريب.</p> <p>الأهداف العامة، المهارات المطلوبة، الأدوات التطبيقية، زمن البرنامج.</p>	<p>الغاية</p> <p>يستخدم عندما</p> <p>المالك المؤسسي</p> <p>المدخلات</p>

مصفوفة تربط الهدف بمخرج تعلّم وأداة قياس ودليل تحقق.
في مرحلة التصميم، ثم عند تقييم البرنامج.

المخرجات
دورية المراجعة

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
الهدف العام	يكتب الهدف بصياغة مؤسسية واسعة توضح المجال الذي يعالجه البرنامج.	أن يكون الهدف مرتبطاً بالحاجة المؤسسية لا بالرغبة العامة.
مخرج التعلّم	يكتب ما يستطيع المشارك إنجازه بعد انتهاء الوحدة أو البرنامج.	أن يكون المخرج قابلاً للملاحظة والقياس.
الأداة التطبيقية	تحدد الأداة أو النموذج الذي سيستخدمه المشارك لإثبات التعلّم.	أن تكون الأداة قابلة للاستخدام داخل المؤسسة بعد التدريب.
دليل التحقق	يحدد الدليل المقبول لإثبات تحقق المخرج مثل نموذج معبأ أو تقرير مختصر.	أن يكون الدليل قابلاً للمراجعة الموضوعية.
الزمن المرتبط	يحدد متى يتحقق المخرج داخل البرنامج أو بعده مباشرة.	أن يكون الزمن واقعياً ومتوافقاً مع تصميم الجلسات.
جهة التقييم	تحدد الجهة أو الشخص الذي يراجع الدليل ويحكم على جودته.	أن تكون جهة التقييم معلومة قبل البدء.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • تحويل كل هدف عام إلى مخرج تعلّم واحد أو أكثر بصياغة عملية. • ربط كل مخرج بأداة تطبيقية محددة من نماذج الحقبة. • اختيار دليل تحقق بسيط وواضح لكل مخرج. • تحديد الزمن وجهة التقييم ومعايير القبول. • اعتماد المصفوفة بوصفها مرجعاً إلزامياً لتوزيع المحتوى والتمارين. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد هدف بلا مخرج تعلّم ولا مخرج بلا دليل تحقق. • المخرجات التطبيقية محدودة وواضحة وقابلة للتسليم. • تتسق الأدوات المختارة مع الزمن الفعلي للبرنامج. • يمكن استخدام المصفوفة لاحقاً في تقييم الأثر المؤسسي.

تنبيه تطبيقي / المصفوفة الجيدة تقلل الفجوة بين ما يُعرض نظرياً وما يُسَلَّم تطبيقياً في نهاية البرنامج.

النموذج ٣ نموذج التصميم الزمني للبرنامج والجلسات والوحدات

يحفظ هذا النموذج اتساق البنية الزمنية للبرنامج ويمنع تضخم المحتوى أو انكماش التطبيق، عبر ربط كل جلسة وكل وحدة بمخرج واضح وزمن معلوم.

الحقل	المضمون
الغاية يُستخدم عندما	تحويل البرنامج إلى هيكل زمني منضبط يربط الوقت بالمحتوى والمخرج العملي. يُبنى الجدول النهائي للبرنامج أو يُعاد توزيع وحداته.

مصمم البرنامج ومنسق التنفيذ اللوجستي.
عدد الساعات، عدد الجلسات، الوحدات المقترحة، المخرجات التطبيقية.
جدول زمني معتمد يتضمن الجلسة والوحدة والزمن والمخرج والمسؤول.

المالك المؤسسي
المدخلات
المخرجات

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
اسم الجلسة	يكتب عنوان الجلسة بما يوضح المجال الذي تغطيه.	أن يكون العنوان موجزاً ومميزاً عن بقية الجلسات.
اسم الوحدة	يحدد موضوع الوحدة داخل الجلسة.	أن تكون الوحدة قابلة للإدارة ضمن الزمن المحدد.
الزمن المخصص	يكتب الزمن الصافي لكل وحدة بالدقائق أو الساعات.	أن يتطابق الزمن مع حجم المخرج المطلوب.
المحتوى المركزي	يكتب جوهر الموضوعات التي ستعرض داخل الوحدة.	أن يقتصر المحتوى على ما يخدم المخرج العملي.
المخرج التطبيقي	يحدد ما سيسلمه المشاركون في نهاية الوحدة.	أن يكون المخرج قابلاً للمراجعة لا مجرد نقاش شفهي.
المسؤول عن التنفيذ	يذكر اسم المدرب أو المنسق المسؤول عن إدارة الوحدة.	أن يكون المسؤول معروفاً قبل بدء البرنامج.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد عدد الجلسات ووحدات كل جلسة على أساس المخرجات لا على أساس العناوين فقط. • توزيع الزمن بين العرض والتمرين والورشنة والتلخيص. • ربط كل وحدة بمخرج تطبيقي ملموس. • اعتماد الجدول النهائي وتثبيت المسؤوليات والمستلزمات المصاحبة. 	<ul style="list-style-type: none"> • كل وحدة لها زمن ومخرج ومسؤول واضح. • لا تتجاوز كثافة المحتوى قدرة الزمن على الاستيعاب. • يظهر التدرج المنطقي من التأسيس إلى التطبيق. • يمكن استخدام الجدول لاحقاً في قياس الالتزام الزمني للبرنامج.

تتبيه تطبيقي/ الجدول الجيد يضبط الإيقاع ويمنع تحول التدريب إلى سرد نظري طويل بلا أدوات جاهزة.

النموذج ٤: ميثاق المنهجية وقواعد المشاركة والانضباط

يوحد هذا النموذج قواعد التفاعل داخل البرنامج، ويحفظ المهنية والسرية والتركيز على المشكلة المؤسسية والنتائج القابلة للقياس.

المضمون	الحقل
ضبط سلوك المشاركة وآلية إدارة النقاش والتمارين والتغذية الراجعة. يبدأ البرنامج أو تُعقد ورشة تضم حالات واقعية أو ملفات حساسة. مدير البرنامج والمدرّب الرئيس والجهة المستضيفة. طبيعة المشاركين، نوع القضايا المطروحة، مستوى الحساسية المؤسسية. ميثاق مشاركة معتمد ومعلن للمشاركين منذ الجلسة الأولى.	الغاية يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعيّنة	الحقل
أن تكون القاعدة واضحة وقابلة للتطبيق أثناء الحوار.	تكتب قاعدة أن النقاش ينصرف إلى المشكلة المؤسسية لا إلى الأشخاص.	قاعدة التركيز
أن تراعي حساسية الملفات وأن يفهمها الجميع منذ البداية.	تحدد حدود تداول المعلومات والحالات الواقعية داخل القاعدة.	قاعدة السرية
أن تقلل التشتت وتحفظ حق جميع المشاركين.	تحدد الالتزام ببداية الجلسة ونهايتها ومدد المداخلات.	قاعدة الوقت
أن تمنع الانطباعات غير المسندة من توجيه القرار.	توجب إسناد التوصيات إلى بيانات أو قرائن أو تجربة عملية.	قاعدة الدليل
أن تسهل إدارة الوقت والوضوح داخل الورش.	تحدد كيفية اختيار متحدث المجموعة أو مسؤول العرض.	آلية المتحدث
أن تكون الآلية رصينة وتحفظ الاحترام والانضباط.	تحدد كيف يتدخل مدير الجلسة عند الخروج عن الميثاق.	آلية معالجة المخالفة

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> الميثاق قصير وواضح ويمكن تذكره بسهولة. يغطي السرية والانضباط والدليل ووقت الحديث. يُطبق فعلياً أثناء الجلسات ولا يبقى نصاً شكلياً. يساعد على تحويل النقاش إلى مخرجات قابلة للاستخدام المؤسسي. 	<ul style="list-style-type: none"> عرض الميثاق في افتتاح البرنامج وشرح غايته العملية. الحصول على قبول المشاركين واعتماده مرجعاً لإدارة الجلسات. التذكير بالقواعد عند بدء كل تمرين جماعي أو نقاش حساس. تسجيل الملاحظات المتكررة لتحسين الميثاق في النسخ اللاحقة.

تنبيه تطبيقي / الميثاق يحمي جودة التعلم ويمنع انزلاق النقاش إلى الشخصية أو الانطباع غير المهني.

النموذج ٥ نموذج إدارة الوحدة التدريبية وفق القاعدة الزمنية المتدرجة

يوزع هذا النموذج الوحدة الواحدة على خمس مراحل متتابعة حتى يتحقق التوازن بين التهيئة والمحتوى والورشة والتلخيص، ويمنع هيمنة العرض النظري على حساب التطبيق.

المضمون	الحقل
إدارة كل وحدة بصورة إيقاعية تضمن الفهم والتفاعل والإنتاج العملي. تُبنى وحدة تدريبية معيارية تمتد قرابة مئة وخمسين دقيقة. المدرّب الرئيس أو قائد الوحدة. هدف الوحدة، المحتوى، التمرين، الورشة، المخرج النهائي. خطة وحدة زمنية تتضمن المراحل الخمس والهدف والمخرج.	الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن تهيئ المشاركين وتربطهم بالمشكلة المستهدفة.	تكتب فيها غاية الوحدة والسياق والسؤال الاستهلاكي.	مرحلة الافتتاح
أن يركز على النماذج والمخططات دون إسهاب نظري.	يكتب المحتوى الذي سيعرض في الجزء الرئيس من الوحدة.	مرحلة المحتوى المركز
أن يعيد تنشيط الانتباه ويختبر الفهم الأولي.	يحدد تمرين قصير أو نقاش موجه بعد المحتوى الرئيس.	مرحلة كسر الرتابة
أن تكون الورشة مرتبطة مباشرة بهدف الوحدة.	تكتب المهمة العملية التي سينتج عنها مخرج ملموس.	مرحلة الورشة التطبيقية
أن تثبت الرسالة الأساسية وتربط بين الوحدات.	تحدد أسئلة الإغلاق وخلاصة الوحدة وما يليها.	مرحلة التلخيص والربط

المخرج النهائي يذكر النموذج أو الجدول أو البطاقة الناتجة في نهاية الوحدة. أن يكون المخرج قابلاً للاستخدام أو التقييم.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • توزيع زمن الوحدة بين المراحل الخمس قبل إعداد الشرائح أو المواد. • تصميم سؤال افتتاحي يفتح المسألة سريعاً ويمنح معنى عملياً للموضوع. • تقليص الشرح إلى ما يخدم التمرين والورشة. • اختتام الوحدة بمخرج واضح وأسئلة محددة للربط بالوحدة التالية. 	<ul style="list-style-type: none"> • كل مرحلة لها وظيفة واضحة وليست مجرد تقسيم شكلي للوقت. • الورشة التطبيقية هي قلب الوحدة لا هامشها. • يوجد انتقال سلس من الفهم إلى الإنتاج إلى التلخيص. • يمكن إعادة استخدام النموذج مع موضوعات مختلفة داخل المؤسسة.
تنبيه تطبيقي / الوقت هنا وسيلة لضبط القيمة التعليمية، لا مجرد ترتيب لوجستي للجلسة.	
النموذج ٦ نموذج نظام التسليم المؤسسي	

هذا هو النموذج الحاكم للحقيبة بأكملها، إذ يحوّل أي وثيقة أو برنامج أو أولوية إلى نظام تشغيل يومي يجمع الهدف والمقياس والموارد والمسؤولية والتقرير الدوري.

المضمون	الحقل
<p>ربط الوثائق التنفيذية بمنظومة تسليم تمنع تحولها إلى إعلان نوايا. تُعتمد أولوية جديدة أو يُراد تحويل برنامج أو منهاج إلى خطة عمل. القيادة العليا مع مكتب المتابعة أو وحدة التنفيذ. الأولوية، المؤشر، الموارد، المسؤول، الإطار الزمني، متطلبات التقرير. بطاقة تسليم معتمدة وخط متابعة دوري وآلية تصعيد عند التعثر.</p>	<p>الغاية يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات</p>

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
-------	---------------	---------------

يكتب الهدف بصيغة نتيجة محددة يفهمها جميع المعنيين.	الهدف الواضح
يحدد مقياساً يثبت التقدم أو الإنجاز.	المؤشر القابل للتحقق
تذكر الموارد البشرية أو المالية أو الفنية المطلوبة.	المورد المعلوم
يسمى صاحب المسؤولية الرئيسة عن الإنجاز.	المسؤول المحدد
يحدد شكل التقرير ودوريته والجهة التي تراجعها.	تقرير المتابعة
يكتب العائق الذي إذا وقع ينتقل الملف إلى مستوى أعلى للمعالجة.	عائق التصعيد
أن يصف ما يجب تحقيقه لا مجرد ما يجب القيام به.	
أن يكون المؤشر قابلاً للتحديث وله مصدر بيانات معروف.	
أن يكون المورد مقدراً تقديراً واقعياً ومتاحاً أو قابلاً للتأمين.	
أن تكون المسؤولية شخصية وواضحة وغير موزعة على الجميع.	
أن يركز التقرير على القرار المطلوب لا على السرد المطول.	
أن تكون عتبة التصعيد معلومة مسبقاً.	

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد هدف بلا مؤشر أو مسؤول أو مورد. • التقرير الدوري قصير ويقود إلى قرار واضح. • تُعرّف عوائق التصعيد قبل بدء التنفيذ. • يمكن استخدام البطاقة في المتابعة الأسبوعية أو الشهرية دون إعادة تصميم. 	<ul style="list-style-type: none"> • صياغة الهدف والنتيجة العليا بلغة موجزة ومحددة. • اختيار مؤشر واحد أو أكثر بحد أدنى مع مصدر بيانات ومالك تحديث. • تحديد الموارد والقيادة المسؤولة وخط التقارير. • اعتماد البطاقة وربطها بالاجتماعات الدورية وبقرارات إزالة العوائق.
<p>تنبيه تطبيقي/ جوهر نظام التسليم أن التنفيذ يُدار بوصفه سلسلة قرارات ومسؤوليات ومراجعات، لا بوصفه أمنية عامة.</p>	

الباب الثاني | نماذج القيادة الإدارية وصناعة القرار الرشيد

يركز هذا الباب على تحويل موضوعات القيادة الإدارية وصناعة القرار إلى نماذج تشغيلية تضبط الشرعية والتحليل والمفاضلة والتوثيق والمتابعة، بحيث يصبح القرار التنفيذي قراراً مشروعاً ومعللاً وقابلاً للمساءلة.

النموذج ٧ نموذج شرعية القرار التنفيذي

يبني هذا النموذج شرعية القرار على ثلاث ركائز مترابطة هي الأساس الدستوري، والأساس القانوني الإجرائي، والمقصد العام المرتبط بالمصلحة العامة والعدالة والتناسب.

المضمون	الحقل
فحص شرعية القرار قبل اعتماده وحماية الجهة من الطعن أو فقدان الثقة العامة.	الغاية
يُرفع قرار تنفيذي أو تنظيمي أو إداري ذي أثر عام أو حساس.	يُستخدم عندما

الجهة صاحبة القرار مع الدائرة القانونية ووحدة السياسات أو المتابعة. مسودة القرار، السند القانوني، الإجراءات، الفئات المتأثرة، المنفعة العامة المتوقعة. بطاقة شرعية تحدد مدى الاتساق الدستوري والقانوني والعام للقرار.

المالك المؤسسي
المدخلات
المخرجات

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
الأساس الدستوري	يذكر النص أو المبدأ الدستوري الذي لا يجوز للقرار مخالفته.	أن يكون السند الدستوري محدداً ومتصلاً بموضوع القرار.
الأساس القانوني	تذكر الصلاحية والإجراء والجهة المخولة ودرجة التسبب والتوثيق.	أن يكون المسار الإجرائي كاملاً وخالياً من فراغ قانوني.
المصلحة العامة	يوضح كيف يخدم القرار منفعة عامة حقيقية وكيف يتجنب الانحياز والمحاباة.	أن تكون المنفعة العامة قابلة للفهم والتبرير.
اختبار التناسب	يقدر ما إذا كانت وسيلة القرار متوازنة مع الغاية والقيود والحقوق.	أن يظهر أن الأداة المختارة غير مفرطة ولا قاصرة.
الأثر على الحقوق والخدمة	يحدد من يتأثر وكيف تُصان العدالة في الوصول أو التظلم.	أن يكون أثر الفئات المتأثرة معلوماً قبل الاعتماد.
التوثيق والتسبب	يثبت أين حُفظت الأسباب والبيانات والبدائل المؤيدة للقرار.	أن يكون مسار التوثيق كاملاً وقابلاً للمراجعة.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> مراجعة السند الدستوري والاختصاص القانوني قبل صياغة القرار النهائية. اختبار التناسب والمصلحة العامة والآثار على الفئات المتأثرة. استكمال التسبب والتوثيق والإشارة إلى مرجعيات القرار. اعتماد البطاقة وإرفاقها بملف القرار أو محضر اللجنة المختصة. 	<ul style="list-style-type: none"> تظهر الركائز الثلاث بوضوح داخل بطاقة الشرعية. لا يعتمد القرار إذا غاب السند أو اختل التناسب أو ضعفت المصلحة العامة. تتضمن البطاقة إجابة صريحة عن الأثر على الحقوق والخدمة. يمكن الاستناد إلى البطاقة في الدفاع المؤسسي عن القرار لاحقاً.

تنبيه تطبيقي ضعف إحدى الركائز الثلاث يفتح باب التعثر أو الطعن أو تآكل الثقة، حتى لو بدا القرار إدارياً سليماً ظاهرياً.

النموذج ٨ نموذج المسار القياسي لصناعة القرار الرشيد

يوحد هذا النموذج المسار العملي للقرار من تشخيص القضية إلى المتابعة والتصحيح، بما يمنع القفز من الانطباع المباشر إلى القرار النهائي دون بيانات وبدائل ومفاضلة.

الحقل	المضمون
الغاية يُستخدم عندما	بناء مسار قرار منضبط يبدأ بالتشخيص وينتهي بالمراجعة والتصحيح السريع. توجد قضية عامة أو إدارية تتطلب حسم خيار بين بدائل متعددة.

القيادة المعنية بالقرار مع فريق التحليل أو التخطيط.
تعريف القضية، البيانات المتاحة، البدائل، تقدير الأثر، خطة التنفيذ.
ملف قرار متكامل يوضح المسار والأسباب والخيار المعتمد وخطة المتابعة.

المالك المؤسسي
المدخلات
المخرجات

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
تعريف القضية ونطاقها	تكتب المشكلة أو الفرصة بصياغة دقيقة تحدد حدود الموضوع والجهات المتأثرة.	أن تكون القضية محددة بالأرقام أو الوقائع لا بالانطباعات.
البيانات والتحليل	تجمع البيانات الموثوقة وتعرض بصورة تساعد على الفهم والمقارنة.	أن تكون المصادر واضحة وأن يظهر ما يكفي من التحليل.
البدائل الممكنة	تكتب البدائل الرئيسية على ألا تقل عن ثلاثة مسارات حين يكون ذلك ممكناً.	أن تكون البدائل واقعية ومتميزة لا صيغاً مقاربة لنفس الخيار.
تقييم الأثر	يوثق الأثر القانوني والمالي والاجتماعي والخدمي والسمعي لكل بديل.	أن تكون المقارنة بين البدائل موضوعية ومبررة.
الخيار الراجح وتسببه	يكتب الخيار المعتمد مع أسباب الترويج على البدائل الأخرى.	أن يكون الترويج قابلاً للفهم والمساءلة.
خطة التنفيذ والمتابعة	تحدد المسؤوليات والزمن والاتصال الحكومي وآلية المراجعة اللاحقة.	أن تنتقل الخطة مباشرة من الاعتماد إلى التنفيذ دون فراغ.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> تحديد المشكلة والحدود والأطراف المتأثرة. جمع البيانات وتحليل الأسباب وبناء البدائل. مقارنة البدائل وفق معايير ثابتة ثم اختيار البديل الأنسب. صياغة خطة تنفيذ واتصال ومتابعة ومراجعة بعد الاعتماد. 	<ul style="list-style-type: none"> يظهر في الملف انتقال واضح من البيانات إلى البدائل إلى الاختيار. لا يعتمد خيار بلا تفسير مقنع لسبب ترويجه. توجد خطة تنفيذ ومسؤوليات قبل صدور القرار النهائي. يمكن تتبع المسار بأكمله عند المراجعة أو الرقابة.

تنبيه تطبيقي / المسار القياسي يختصر التعثر اللاحق لأنه يكشف مواطن الضعف قبل لحظة الاعتماد.

النموذج ٩ نموذج مصفوفة تقييم أثر القرار

يترجم هذا النموذج الأسئلة الخمسة الجوهرية لتقييم أثر القرار إلى مصفوفة عملية تسمح بالمقارنة بين البدائل وتقدير المنافع والأضرار والمخاطر مسبقاً.

المضمون	الحقل
تقدير أثر القرار عبر الأبعاد القانونية والمالية والخدمية والاجتماعية والسمعية. توجد بدائل متعددة أو عندما يكون القرار ذا أثر حساس على الجمهور أو الموارد.	الغاية يستخدم عندما

فريق التحليل وصاحب القرار والجهات المساندة.
البدائل، البيانات، الكلفة، الفئات المتأثرة، السياق الإعلامي والمؤسسي.
مصفوفة أثر مكتملة تساعد على الترجيح الموضوعي بين البدائل.

المالك المؤسسي
المدخلات
المخرجات

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
الأثر القانوني	يكتب مدى اتساق البديل مع الصلاحيات والإجراءات ومتطلبات التسبيب والتوثيق.	أن يكون التقييم مسنداً إلى رأي قانوني أو قراءة نظامية واضحة.
الأثر المالي	تكتب الكلفة ومصدر التمويل والأثر على الموازنة أو الالتزامات المستقبلية.	أن تكون الأرقام واقعية وأن يذكر مصدر التمويل صراحة.
الأثر الخدمي	يوضح أثر البديل على جودة الخدمة والزمن والعدالة في الوصول.	أن يقاس التحسن بلغة الخدمة والنتيجة لا بلغة النشاط فقط.
الأثر الاجتماعي	يقدر أثر البديل على الفئات الهشة أو فرص العمل أو التماسك الاجتماعي.	أن تُذكر الفئات المتأثرة بصورة صريحة.
أثر السمعة والثقة	يحدد كيف سيفهم الجمهور القرار وما مخاطر التضليل أو سوء الفهم.	أن يكون الاتصال المرافق جزءاً من التقييم لا مرحلة لاحقة فقط.
خلاصة الترجيح	تكتب النتيجة النهائية للمقارنة ونقاط القوة والضعف لكل بديل.	أن تقود الخلاصة إلى قرار واضح لا إلى عرض وصفي متردد.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • تعبئة المصفوفة لكل بديل على حدة قبل المقارنة النهائية. • إشراك المالية والقانون والخدمة أو الجهات ذات الصلة في التقدير. • مراجعة الفرضيات التي بُنيت عليها التقديرات. • اعتماد خلاصة ترجيح نهائية وإرفاقها بملف القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • تغطي المصفوفة الأبعاد الخمسة كاملة. • تُبنى التقديرات على قرائن قابلة للتحقق. • تظهر المقارنة بين البدائل بوضوح دون خلط. • ترتبط نتيجة الترجيح مباشرة بالخيار الموصى به.

تنبيه تطبيقي/ الأثر غير المرئي قبل القرار يصبح عادةً تعثراً ظاهراً بعد التنفيذ؛ لذا فالمصفوفة أداة وقائية قبل أن تكون أداة وصفية.

النموذج ١٠ قائمة التحقق السريعة للقرار التنفيذي

تحول هذه القائمة الأسئلة السبعة الجوهرية للقرار إلى أداة مراجعة سريعة قبل الاعتماد أو قبل رفع الملف إلى القيادة المختصة.

المضمون	الحقل
توفير فحص خاطف يلتقط فجوات القرار قبل اعتماده أو عرضه. يُراجع ملف قرار في وقت قصير أو قبل الاجتماع النهائي. صاحب الملف ومدير المكتب والمراجع القانوني أو الفني. بطاقة القرار أو المسودة التحليلية أو مذكرة التوصية.	الغاية يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات

قائمة تحقق معلّمة وتوضح ما اكتمل وما يحتاج استندراكاً.

المخرجات

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعيّنة	معيّار الجودة
ما المشكلة أو الفرصة	يُثبت أن القضية معرفة بوضوح.	أن تكون الإجابة محددة ومسندة.
ما البدائل	يُثبت وجود بدائل واقعية جرت مقارنتها.	أن يكون هناك أكثر من مسار واحد متاح.
ما البيانات	يُثبت وجود معلومات موثوقة تدعم التحليل.	أن تكون المصادر معروفة ويمكن الرجوع إليها.
من المتأثر ما المخاطر	يُحدد أصحاب التأثير المباشر وغير المباشر بالقرار. يُثبت أن المخاطر الرئيسية معروفة ولها استجابة أولية.	أن تظهر الفئات المتأثرة بوضوح. أن ترتبط المخاطر بمالك أو إجراء.
كيف سنقيس وكيف سنبلغ	يُحدد المؤشر الأعلى وخطة الاتصال المصاحبة للقرار.	أن تكون القياس والاتصال جزءاً من ملف القرار نفسه.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • ملء القائمة بعد اكتمال مسودة القرار مباشرة. • وضع علامة واضحة أمام كل عنصر مكتمل أو غير مكتمل. • إرجاع الملف إلى صاحبه عند وجود نقص جوهري. • إرفاق القائمة بمحضر الاجتماع أو ملف المراجعة الداخلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • القائمة قصيرة وواضحة وسهلة الاستخدام. • تكشف النقص قبل الاعتماد لا بعده. • تستخدم بوصفها أداة ضبط متكررة لا مرة واحدة فقط. • ترتبط مباشرة بعناصر القرار الأساسية.

تنبيه تطبيقي فائدة القائمة في سرعتها وانتظام استخدامها، لا في طولها أو تعقيدها.

النموذج ١١ نموذج بطاقة التحليل السريع للقرار

هو نموذج مختصر يلتقط العناصر الحرجة للقرار في صفحة واحدة، ويصلح للاجتماعات التنفيذية السريعة أو لمراجعات القيادة العليا قبل الحسم.

الحقل	المضمون
الغاية	تلخيص القرار في بطاقة سريعة قابلة للمراجعة والمساءلة.
يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات	تحتاج القيادة إلى عرض سريع ومكثف لملف قرار أو بديل تنفيذي. صاحب الملف أو مدير المكتب أو وحدة السياسات. تعريف المشكلة، البدائل، أثر القرار، المخاطر، المسؤوليات. بطاقة صفحة واحدة تُعرض في الاجتماع أو تُرفق بمحضر الاعتماد.

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن يكون الوصف محدداً وخالياً من الحشو.	يكتب سطر موجز يحدد ما الذي يحتاج إلى قرار.	المشكلة أو الفرصة
أن يقتصر العرض على البيانات الحاسمة فقط.	تذكر أهم الوقائع أو الأرقام التي تبرر الحاجة إلى القرار.	البيانات الرئيسية
أن تظهر الفروق الجوهرية بين البدائل.	تدرج البدائل الرئيسية بصورة مختصرة.	البدائل المتاحة
أن يجيب عن سؤال لماذا هذا الخيار الآن.	يكتب الخيار الراجح مع سبب مختصر ومباشر.	الخيار الموصى به
أن يذكر لكل خطر تصرف أولي أو مالك مسؤول.	تحدد أعلى المخاطر أو العوائق المرتبطة بالخيار.	المخاطر العاجلة
أن يكون القرار المطلوب قابلاً للاعتماد فوراً.	يكتب نص الحسم المطلوب من القيادة العليا.	القرار المطلوب

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • يمكن قراءة البطاقة خلال دقائق قليلة. • تجمع بين المشكلة والبدائل والخطر والقرار المطلوب. • لا تحتوي معلومات ثانوية تشتت القيادة. • تصلح مرجعاً سريعاً بعد الاجتماع أيضاً. 	<ul style="list-style-type: none"> • اختصار الملف إلى عناصر الحسم الستة دون فقدان المعنى. • إظهار البدائل والخيار الموصى به بوضوح بصري. • التأكد من أن البطاقة تقود إلى قرار لا إلى عرض عام. • استخدام البطاقة في العرض الشفهي وفي المحضر اللاحق.

تنبيه تطبيقي/ البطاقة الجيدة لا تختزل التفكير، وإنما تضغطه في صورة تسهل الحسم الرشيد.

الباب الثالث | نماذج الترابط التخطيطي ومنظومة التخطيط الوطني

يُوحّد هذا الباب المستويات التخطيطية المختلفة ويحوّلها إلى سلسلة مترابطة تبدأ من الغاية العليا وتنتهي بالمشروع والمؤشر والتقارير. وبهذا يصبح لكل وثيقة موقعها ووظيفتها ومالكها ودليلها المالي والتنفيذي.

النموذج ١٢ نموذج خريطة مستويات منظومة التخطيط الوطني

يُظهر هذا النموذج ما ينتجه كل مستوى تخطيطي من وثائق ومخرجات وأفق زمني، ويمنع الخلط بين الرؤية والاستراتيجية والسياسة والبرنامج والخطة التشغيلية.

المضمون	الحقل
تميز مستويات التخطيط ووظيفة كل مستوى ووثيقته ومخرجه المتوقع. تراجع المؤسسة ووثائقها أو تبني منظومة تخطيط مترابطة. وحدة التخطيط أو الاستراتيجية داخل الجهة. الوثائق القائمة، المدد الزمنية، الجهات المالكة، المخرجات المنتظرة. خريطة مستويات معتمدة تحدد الوثيقة والأفق الزمني والمخرج والمالك.	الغاية يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات
حقول النموذج	

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن تكون المستويات مرتبة من الأعلى إلى الأدنى. أن تكون الوثيقة معروفة ومعنونة بدقة.	يكتب المستوى مثل الرؤية أو الاستراتيجية أو السياسة أو البرنامج أو المشروع. تذكر الوثيقة التي تجسد هذا المستوى داخل المؤسسة أو الدولة.	المستوى التخطيطي الوثيقة الممثلة
أن يتناسب الزمن مع طبيعة المستوى ووظيفته. أن يكون المخرج محددًا لا وصفاً عاماً.	يكتب الزمن الطبيعي للمستوى من طويل إلى قصير الأجل. يوضح ما ينتجه المستوى مثل غايات أو سياسات أو برامج أو مشاريع أو تقارير.	الأفق الزمني المخرج المتوقع
أن تكون الملكية المؤسسية واضحة وغير متداخلة. أن تكون المراجعة مرتبطة بطبيعة الوثيقة لا بعادة ثابتة فقط.	تذكر الجهة أو الوحدة التي تفود إعداد هذا المستوى ومراجعته. يحدد متى يُراجع المستوى أو يُحدّث.	الجهة المالكة دورية المراجعة

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • لكل مستوى سؤال حاكم وثيقة ومخرج ومالك. • لا يوجد خلط بين السياسة والبرنامج أو بين الاستراتيجية والخطة التشغيلية. • تساعد الخريطة على بناء المساءلة وتوزيع الأدوار. • يمكن استخدامها في التدقيق على جودة الوثائق والمؤشرات. 	<ul style="list-style-type: none"> • حصر الوثائق القائمة داخل الجهة وترتيبها حسب المستوى التخطيطي. • تحديد الفجوات أو التكرارات أو مستويات الخط بين الوثائق. • اعتماد الخريطة بوصفها مرجعاً رسمياً عند إعداد أي وثيقة جديدة. • تحديث الخريطة دورياً كلما ظهرت وثيقة أو خطة جديدة.

تنبیه تطبیقی/ وضوح المستوى يختصر كثيراً من التعثر اللاحق لأن المساءلة تبدأ من تعريف وظيفة الوثيقة قبل محتواها.

النموذج ١٣ نموذج مصفوفة الأدوار القيادية عبر المستويات

يحدد هذا النموذج من يقرر ومن يخطط ومن يمول ومن ينفذ ومن يتابع عند كل مستوى تخطيطي، وبذلك يقل تضارب الصلاحيات وتتضح حدود المسؤولية.

المضمون	الحقل
توزيع الأدوار القيادية والمؤسسية عبر مستويات التخطيط والتنفيذ والمتابعة. تُبنى حوكمة التخطيط أو تُعالج مشكلة تضارب الصلاحيات. القيادة العليا مع الأمانة أو وحدة التخطيط والمتابعة. المستويات التخطيطية، الجهات المعنية، الصلاحيات، دورة القرار. مصفوفة توضح الجهة المقررة والمخططة والممولة والمنفذة والمراقبة.	الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التبعة	الحقل
أن يكون المستوى مطابقاً لخريطة المستويات المعتمدة.	يكتب المستوى الذي ستوزع عليه الأدوار.	المستوى التخطيطي
أن تكون الجهة صاحبة صلاحية أصلية أو مفوضة بوضوح.	تحدد الجهة صاحبة الاعتماد أو الحسم النهائي.	الجهة المقررة
أن تكون لها القدرة الفنية والبيانية المناسبة.	تذكر الجهة التي تبني الوثيقة أو السيناريو أو الخطة.	الجهة المخططة
أن يكون مصدر التمويل أو جهة التنسيق المالي معلومة.	تذكر من يربط المستوى بالتخصيصات والموارد.	الجهة الممولة
أن تكون مسؤولية التنفيذ محددة وغير مشتتة.	تحدد من يحول الوثيقة إلى برامج أو مشاريع أو أعمال.	الجهة المنفذة

أن تكون الجهة قادرة على إنتاج تقارير دورية ذات معنى.

تحدد من يراقب التقدم ويقترح التصحيح.

جهة المتابعة
والمراجعة

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المستوى التخطيطي أولاً قبل توزيع الأدوار عليه. • مراجعة الاختصاصات القانونية والتنظيمية ذات الصلة. • اعتماد المصفوفة داخل كل جهة مع بيان نقاط الاشتراك والاستشارة. • مراجعة المصفوفة عند تغيير الهيكل أو ظهور وحدات جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لكل مستوى جهة قرار وجهة تنفيذ وجهة متابعة واضحة. • تقل مناطق التداخل والغموض بين الجهات. • يمكن استخدام المصفوفة في حل النزاعات الإجرائية بسرعة. • تخدم المصفوفة بناء نظام مساءلة عادل ومفهوم.

تنبيه تطبيقي/ النضج المؤسسي يبدأ حين يعرف كل مستوى حدوده وموقعه في السلسلة الكاملة للقرار العام.

النموذج ١٤ نموذج سُلّم الترابط التخطيطي

يحفظ هذا النموذج خط الوصل بين الهدف الأعلى والاستراتيجية والسياسة والبرنامج والمشروع والمؤشر، ويمنع ضياع الأولوية بين التفاصيل التنفيذية.

المضمون	الحقل
<p>بناء ترابط رأسي واضح بين جميع حلقات الوثائق والمشاريع والمؤشرات. تُترجم رؤية أو برنامج حكومي أو منهاج وزارى إلى خطط ومشاريع. وحدة التخطيط مع الجهة المالكة للأولوية. الهدف الأعلى، الوثائق الوسيطة، البرامج، المشاريع، المؤشرات. سُلّم ترابط معتمد يوضح الرابط والمؤشر والمالك بين كل مستويين.</p>	<p>الغاية يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات</p>

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن يكون الهدف الأعلى معروفاً ومشروعاً وقابلًا للشرح.	يكتب الهدف الوطني أو الحكومي أو القطاعي الحاكم للسلسلة.	الهدف الأعلى
أن يكون الانتقال بين المستويين منطقياً ومباشراً.	يذكر المستوى الأدنى الذي يترجم الهدف إلى توجه أكثر تحديداً.	الوثيقة أو المستوى التالي
أن تكون الجملة دقيقة وقابلة للفهم من خارج الفريق.	تكتب عبارة قصيرة تشرح كيف يخدم المستوى الأدنى المستوى الأعلى.	جملة الربط
أن يكون المؤشر قابلاً للتحديث ومعروف المالك.	يحدد المؤشر الذي يثبت وجود صلة عملية بين المستويين.	المؤشر الرابط
أن تكون الملكية واضحة وغير متنازع عليها.	يذكر مالك الوثيقة أو الحلقة أو المبادرة في هذا المستوى.	المالك المؤسسي
أن يكشف الحقل مبكراً مناطق التعثر أو الإنفاق غير المنتج.	يذكر أين يمكن أن ينقطع الترابط أو يضعف.	الفجوة المحتملة

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • لا توجد حلقة في السلسلة بلا رابط أو مؤشر أو مالك. • تظهر الفجوات قبل بدء التنفيذ الكامل. • يمكن شرح السلسلة شفهيّاً وكتابياً بسهولة. • يصلح السلم مرجعاً للمراجعة والتصحيح عند التعثر. 	<ul style="list-style-type: none"> • البدء من الهدف الأعلى والنزول درجة درجة حتى المشروع أو المبادرة. • كتابة جملة ربط ومؤشر ومالك بين كل حلقتين متتاليتين. • تحديد الفجوات أو الانقطاعات أو التكرارات في السلسلة. • اعتماد السلم مرجعاً لكل تحديث لاحق للبرامج والمشاريع.

تنبيه تطبيقي / إذا تعذر كتابة جملة ربط واضحة بين مستويين فثمة فجوة ستظهر لاحقاً في التنفيذ أو التمويل أو التقارير.

النموذج ١٥ نموذج ربط التخطيط بالموازنة

يحمي هذا النموذج الجهة من الفصل بين الخطة والمال، إذ يربط كل هدف أو برنامج أو مشروع بتكلفة ومصدر تمويل وسنة مالية ومؤشر نتيجة.

المضمون	الحقل
<p>منع تحول الخطة إلى إعلان غير ممول، ومنع تحول الموازنة إلى إنفاق غير منتج. تُدرج البرامج والمشاريع في الموازنة أو عند مراجعة أولويات الإنفاق. وحدة التخطيط مع المالية أو الإدارة المختصة بالموازنة. الأهداف، البرامج، المشاريع، الكلف، مصادر التمويل، المؤشرات. بطاقة ربط مالي تخطيطي لكل برنامج أو مشروع.</p>	<p>الغاية يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات</p>

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن تكون الصلة بين الإنفاق والهدف صريحة.	يكتب الهدف الذي يخدمه المشروع أو البرنامج.	الهدف أو السياسة
أن يكون التدخل معرفاً بنطاق واضح.	يذكر اسم التدخل التنفيذي المطلوب تمويله.	البرنامج أو المشروع
أن تكون الكلفة مبنية على تقدير واقعي ومراجع.	تذكر الكلفة الكلية أو المرحلية مع أساس التقدير.	الكلفة التقديرية
أن يكون مصدر التمويل معروفاً وقابلاً للتأمين.	يحدد ما إذا كان التمويل اتحادياً أو محلياً أو شراكة أو غير ذلك.	مصدر التمويل
أن تتسق المدة مع الإطار المالي والزماني.	تحدد السنوات أو المراحل التي تتحمل فيها الموازنة الكلفة.	السنة أو المدة المالية
أن يكون المؤشر نتيجة أو مخرجاً رئيساً لا بند إنفاق فقط.	يحدد المؤشر الذي سيبرر الإنفاق ويقاس أثره.	مؤشر النتيجة

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • لكل مشروع بطاقة ربط تظهر الهدف والكلفة والمؤشر. • لا يدرج إنفاق بلا نتيجة أو مخرج متوقع. • تظهر سنوات التمويل والتدرج المالي بوضوح. • يمكن استخدام البطاقة في مراجعات إعادة التخصيص. 	<ul style="list-style-type: none"> • ربط كل مشروع أو برنامج بهدف أو سياسة قبل طلب التمويل. • تحديد الكلفة ومصدرها والمرحلة الزمنية بدقة. • اختيار مؤشر نتيجة واحد على الأقل يرافق التمويل. • رفض أي إدراج مالي لا يحمل رابطاً تخطيطياً واضحاً.

تنبيه تطبيقي/ العلاقة الصحيحة بين الخطة والموازنة هي ما يحول النصوص السياسية إلى قدرة تنفيذية قابلة للمحاسبة.

النموذج ١٦ نموذج مصفوفة النتائج

تنظم هذه المصفوفة منطق التغيير من الأنشطة إلى المخرجات فالنتائج فالأثر، مع مؤشرات وخط أساس ومستهدفات ومالكي بيانات.

المضمون	الحقل
<p>تحويل الأولويات إلى سلسلة نتائج قابلة للقياس والتتبع. تُبنى خطة قطاعية أو برنامج حكومي أو مبادرة تنفيذية. فريق التخطيط والمتابعة والجهة المالكة للبرنامج. الغاية العليا، الأنشطة، المخرجات، النتائج، المؤشرات، البيانات. مصفوفة نتائج مختصرة أو موسعة معتمدة للتنفيذ والمتابعة.</p>	<p>الغاية يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات</p>

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن يكون الأثر أعلى من مستوى النشاط اليومي.	يكتب التغيير الأعلى المراد تحقيقه في حياة المواطن أو في جودة الخدمة أو القدرة المؤسسية.	الأثر
أن ترتبط النتائج بقدرات أو سلوك أو جودة خدمة.	تكتب التغييرات المباشرة أو المتوسطة التي تقود إلى الأثر.	النتائج
أن تكون المخرجات قابلة للتحقق والعد.	تذكر المنتجات أو الخدمات أو الأعمال التي ستسلم.	المخرجات
أن تكون الأنشطة مرتبطة بالمخرجات لا بالأثر مباشرة.	تدرج الأعمال الرئيسية التي تنتج المخرجات.	الأنشطة
أن يكون لكل مؤشر مصدر بيانات ومالك تحديث.	يحدد لكل مستوى مؤشر مناسب وخط أساس ومستهدف.	المؤشرات
أن تكون الدورية واقعية ومناسبة لطبيعة البيانات.	تحدد دورية القياس والتقارير لكل مؤشر أو مستوى.	الدورية

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • البدء من الأثر ثم النزول تدريجياً إلى النتائج فالمخرجات فالأنشطة. • اختيار أقل عدد ممكن من المؤشرات الحاسمة لكل مستوى. • تسمية مالك بيانات لكل مؤشر وتحديد دورية التحديث. • اعتماد المصفوفة مرجعاً للتقارير وللقرارات التصحيحية. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يختلط النشاط بالنتيجة أو الأثر. • المؤشرات قليلة وحاسمة ومملوكة ومحدثة. • تخدم المصفوفة القرار التنفيذي لا التزيين الشكلي. • يمكن تتبع التقدم من أسفل السلسلة إلى أعلاها.

نتيجه تطبيقي/ كثرة المؤشرات بلا خط أساس ولا مالك بيانات تؤدي إلى قياس شكلي يربك الإدارة بدل أن يخدمها.

النموذج ١٧ ورقة العمل لبناء سلم الترابط ومصفوفة النتائج

هي نموذج ورشة جماعية يساعد الفرق على اختيار محور حكومي أو ملف قطاعي وبناء سلم الترابط ومصفوفة النتائج ومؤشرات البداية وقرارات التصحيح المبكر.

المضمون	الحقل
<p>تحويل العمل الجماعي في الورشة إلى مخرجات منظمة ومقارنة بين الفرق. تُنفذ ورشة تطبيقية داخل التدريب أو أثناء بناء خطة قطاعية. مدير الورشة أو منسق التخطيط. المحور المختار، الوثائق المرجعية، البيانات الأساسية، أعضاء الفريق. ورقة عمل مكتملة تتضمن السلم والمصفوفة والمؤشرات وقرارات التصحيح.</p>	<p>الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات</p>

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن يكون المحور واضحاً ومحددًا وقابلًا للبناء عليه.	يكتب اسم المحور أو الأولوية أو الملف القطاعي الذي تعمل عليه المجموعة.	المحور المختار
أن تتضمن الورقة ست حلقات على الأقل حيث يلزم.	تكتب حلقات الترابط من الهدف الأعلى إلى المشروع أو المبادرة.	سلم الترابط
أن تكون الصياغة مختصرة وقابلة للمراجعة.	تكتب الأثر والنتائج والمخرجات والأنشطة بصورة موجزة.	مصفوفة النتائج الأولية
أن تتضمن المؤشرات مالك بيانات ودورية تحديث.	يحدد مؤشر أثر ومؤشر نتيجة ومؤشر مخرج كبدائية.	المؤشرات الثلاثة
أن تكون القرارات عملية ومباشرة.	تكتب القرارات المحتملة إذا ظهر تعثر في أول مرحلة من التنفيذ.	قرار التصحيح المبكر
أن يكون العرض مسؤولاً عن الالتزام بالوقت والوضوح.	يذكر اسم من سيعرض مخرجات المجموعة أمام بقية المشاركين.	مسؤول العرض

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • تنتج الورقة مخرجاً متماسكاً لا مجموعة ملاحظات متفرقة. • تبدأ المؤشرات بثلاثة فقط لضمان التركيز والجودة. • تظهر القرارات التصحيحية بوصفها جزءاً من التصميم الأولي. • يمكن نقل الورقة من التدريب إلى المؤسسة مع تعديلات محدودة. 	<ul style="list-style-type: none"> • اختيار ملف واضح تتوافر عنه معلومات أولية كافية. • بناء السلم أولاً ثم المصفوفة ثم المؤشرات. • تحديد قرارات تصحيحية محتملة قبل العرض النهائي. • عرض الورقة وفق وقت محدد ومراجعتها جماعياً.
<p>تنبيه تطبيقي/ الورقة الجيدة تختبر التفكير والترابط والقدرة على القياس في وقت واحد، لذلك تعد معياراً تطبيقياً ممتازاً لجودة الفهم.</p>	

الباب الرابع | نماذج التنفيذ وإدارة الأداء والمتابعة

ينقل هذا الباب الأولويات من الورق إلى التنفيذ عبر نماذج تميز بين المدخلات والمخرجات والنتائج والأثر، وتضبط خطة التسليم خلال تسعين يوماً، والمسؤوليات، والمؤشرات، والتقارير، ولوحات المتابعة والقرارات التصحيحية.

النموذج ١٨ نموذج سلسلة الأداء من المدخلات إلى الأثر

يمنع هذا النموذج تزييف الإنجاز بالمشتريات أو الأنشطة وحدها، عبر الفصل الصريح بين ما يدخل إلى المشروع وما يخرج عنه وما يغيره فعلاً وما يتركه من أثر أعلى.

المضمون	الحقل
<p>تميز طبقات الأداء ومنع الخلط بين النشاط والإنجاز والأثر. تُصمم مبادرة أو مشروع أو تقرير أداء أو عرض قيادي. الجهة التنفيذية مع المتابعة والتخطيط. الموارد، الأنشطة، المخرجات، النتائج، الأثر، المؤشرات. سلسلة أداء موحدة تُستخدم في التقارير والمؤشرات والتقييم.</p>	<p>الغاية يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات</p>

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التبعة	الحقل
أن تكون المدخلات محددة وقابلة للحرص.	تكتب الموارد المالية والبشرية والفنية والتنظيمية المتاحة.	المدخلات
أن تكون الأنشطة واضحة ومحددة بفاعلين وزمن.	تذكر الأعمال التي ستنفذ باستخدام المدخلات.	الأنشطة
أن تكون المخرجات قابلة للعد أو التحقق.	تحدد ما سيتسلمه المستفيد أو المؤسسة مباشرة من تنفيذ الأنشطة.	المخرجات

التأثير	تكتب التغييرات المباشرة أو المتوسطة الناتجة عن استخدام المخرجات.
أداة القياس	يحدد التحول الأعلى المرغوب على المواطن أو المؤسسة أو القطاع. يذكر لكل طبقة كيف ستفاس ومن يملك بياناتها.
النتائج	أن تعبر النتائج عن تغيير حقيقي في الأداء أو الخدمة أو السلوك.
	أن يكون الأثر أعلى من حدود المشروع اليومية.
	أن توجد آلية قياس واضحة لكل طبقة ذات صلة.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • رسم السلسلة من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل للتحقق من منطقتها. • اختيار مؤشر مناسب لكل طبقة أساسية عند الحاجة. • استخدام السلسلة مرجعاً في التمييز بين التقدم التشغيلي والأثر الحقيقي. • مراجعة السلسلة عندما يظهر تضخم في الأنشطة دون نتائج مقابلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يقدم نشاط على أنه نتيجة أو أثر. • تُعرّف الطبقات الخمس بلغة بسيطة ومحددة. • تستخدم السلسلة في التقارير وفي اختيار المؤشرات. • تكشف مبكراً فجوة الإنجاز بين الإنفاق والتغيير الفعلي.

تنبيه تطبيقي / الإعلان عن الإنجاز قبل تعريف المؤشر والزمن والمسؤول هو أحد أكثر مصادر الوهم الإداري شيوعاً.

النموذج ١٩ نموذج خطة التسليم خلال تسعين يوماً

يوزع هذا النموذج أول تسعين يوماً من تنفيذ أولوية واحدة على ثلاث مراحل متتابعة: استيعاب سريع، وتنظيم وتسليم مبكر، ثم إطلاق التحسين وتثبيت الحوكمة.

المضمون	الحقل
تحويل الأولوية إلى خطة انطلاق سريعة تكشف العوائق مبكراً وتحقق تسليمياً أولاً. تبدأ الجهة تنفيذ أولوية حكومية أو منهاج وزاري أو مشروع تحولي. صاحب المبادرة مع مكتب المتابعة أو وحدة التنفيذ. الأولوية المختارة، الفريق، البيانات، العوائق، المؤشرات الأولية. خطة تسليم لثلاث مراحل مع نقاط قرار أسبوعية ومؤشرات ومسؤوليات.	الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
المرحلة الأولى	تكتب أعمال الاستيعاب والتشخيص والبيانات وخريطة أصحاب المصلحة في الأيام الأولى.	أن تنتهي المرحلة بفهم واضح للوضع والعوائق.
المرحلة الثانية	تكتب مهام تنظيم التنفيذ المبكر وبناء الخطة وتحديث المسؤوليات والمؤشرات.	أن تنتج مخرجات سريعة قابلة للعرض والقياس.
المرحلة الثالثة	تكتب إجراءات التصحيح والتقارير وتثبيت الضوابط والحوكمة.	أن تنتقل الجهة من الإطلاق إلى الاستدامة الأولية.

نقاط القرار الأسبوعية المؤشر الأعلى العائق الحرج	تحدد الأسئلة أو الموافقات التي تحتاجها القيادة أسبوعياً لإزالة العوائق. يحدد مؤشر نتيجة واحد يقاس خلال أو بعد التسعين يوماً. يكتب أخطر عائق يتوقع أن يبطئ الإنجاز وكيف ستتم معالجته.	أن تكون النقاط مرتبطة مباشرة بالتعثر أو التسريع. أن يكون المؤشر واقعياً ومعبراً عن التقدم الحقيقي. أن يرتبط العائق بقرار ومسؤول لا بوصف عام فقط.
---	--	--

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • اختيار أولوية واحدة فقط في الدورة الأولى من التسعين يوماً. • ملء مراحل الخطة الثلاث وربطها بمخرجات واضحة. • تحديد نقاط القرار الأسبوعية ومالكي البيانات والمؤشرات. • مراجعة الخطة كل أسبوع وتحديثها على ضوء التعثر أو التسريع. 	<ul style="list-style-type: none"> • تبدأ الخطة بتشخيص ثم تنظيم ثم تحسين، لا بعشوائية ميدانية. • تظهر نقاط القرار الأسبوعية بوضوح. • تحتوي الخطة على مخرج سريع وعلى مؤشر نتيجة. • يمكن عرض الخطة على القيادة في صفحة أو صفحتين بحد أقصى.

تنبيه تطبيقي / قيمة التسعين يوماً أنها تبني إيقاعاً تنفيذياً مبكراً يفضح المشكلات قبل تضخمها.

النموذج ٢٠ نموذج مصفوفة المسؤوليات وتوزيع الأدوار

يحول هذا النموذج كل مهمة أو مسار إلى أدوار أربعة: معتمد، منفذ، مستشار، ومبلغ، وبذلك يُعرف من يملك القرار ومن يقوم بالعمل ومن يُستشار ومن يُحاط علماً.

المضمون	الحقل
<p>منع تضارب الصلاحيات وتثبيت الملكية الوظيفية لكل مهمة أو قرار. تصمم خطة تنفيذ أو تراجع مسؤوليات مشروع أو برنامج أو تقرير. صاحب المبادرة ووحدة المتابعة والتنظيم الإداري. المهام، الهيكل، الجهات المعنية، مستويات الاعتماد والتنفيذ. مصفوفة مسؤوليات معتمدة ومعلنة داخل الفريق أو المؤسسة.</p>	<p>الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات</p>

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن تكون المهمة محددة وقابلة للإسناد. أن يوجد معتمد واحد لكل مهمة حيث يلزم.	يكتب العمل أو القرار أو المخرج المطلوب توزيعه. تحدد الجهة أو الشخص الذي يملك الاعتماد النهائي.	المسار أو المهمة المعتمد
أن يكون المنفذ معروفاً وواضح الصلة بالمهمة.	يذكر من يقوم فعلياً بالعمل أو الإنجاز.	المنفذ
أن يقتصر الاستشارة على من يضيف قيمة حقيقية.	تذكر الجهات التي يجب أخذ رأيها قبل التنفيذ أو القرار.	المستشار

المبّغ	يذكر من يجب إحاطته علماً بالمخرجات أو التقدم أو أن يحافظ الإبلاغ على الشفافية دون القرار.
ملاحظات الحسم	تكتب قاعدة خاصة لحل التعارض أو التأخير أو تداخل الاختصاص.
	تضخيم الدائرة.
	أن تظهر القاعدة قبل وقوع الخلاف لا بعده.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> حصر المهام الرئيسية أولاً قبل ملء الأدوار. إسناد معتمد واحد لكل مهمة ما أمكن لتجنب الازدواج. مراجعة المصفوفة مع جميع الأطراف قبل اعتمادها. تحديثها كلما تغيرت البنية أو ظهرت مهمة جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> لا توجد مهمة بلا منفذ أو معتمد. تظهر أدوار الاستشارة والإبلاغ بحدود معقولة. تختصر المصفوفة النزاع حول من يملك القرار. تستخدم فعلياً في الاجتماعات والتقارير لا كوثيقة جانبية.

تنبيه تطبيقي / كلما ارتفع الغموض في المسؤوليات زادت الاجتماعات وقلّ الإنجاز الفعلي.

النموذج ٢١ نموذج تصميم مؤشرات الأداء القابلة للمساءلة

يحوّل هذا النموذج الشروط السبعة للمؤشر الجيد إلى قائمة بناء واعتماد، بحيث يصبح كل مؤشر واضحاً وقابلًا للقياس ومرتبلاً بزمن ومالك بيانات وخط أساس.

الحقل	المضمون
الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات	بناء مؤشرات أداء حاكمة للقرار لا مجرد أرقام تزيينية في التقارير. تُختار مؤشرات خطة أو مشروع أو تقرير دوري أو لوحة متابعة. وحدة المتابعة والبيانات والجهة المالكة للأولوية. الهدف، المؤشر المقترح، طريقة القياس، البيانات، المستهدف. مؤشر معتمد يستوفي شروط الوضوح والقياس والواقعية والصلة والزمن والملكية.

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معياري الجودة
اسم المؤشر تعريف المؤشر	يكتب اسم قصير يوضح ما الذي سيُقاس تحديداً. يشرح المقصود بالمؤشر وحدوده وعلاقته بالهدف.	أن يكون الاسم محدداً وغير فضفاض. أن يمنع التعريف أي لبس في الفهم أو القياس.
طريقة القياس	تكتب معادلة القياس أو آلية الاحتساب أو الوصف المنهجي للمؤشر.	أن تكون طريقة القياس قابلة للتكرار.
خط الأساس	تذكر قيمة البداية وتاريخها وسبب اعتمادها.	أن تكون قيمة البداية موثقة.

المستهدف الزمني	يحدد المستوى المطلوب بلوغه والمدة اللازمة له.	أن يكون المستهدف واقعياً ومتصلاً بالموارد.
مالك البيانات	يسمى المسؤول عن تحديث المؤشر والتحقق من صحته.	أن يكون مالك البيانات معروفاً ومحاسباً.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> اختيار عدد محدود من المؤشرات الحاكمة للأولوية الواحدة. تعريف كل مؤشر واحتسابه وخطه الأساس ومستهدفه. تسمية مالك البيانات وتحديد دورية التحديث. رفض أي مؤشر لا يغيّر قراراً أو لا يضيف معنى للمتابعة. 	<ul style="list-style-type: none"> المؤشر محدد وقابل للقياس وواقعي ومرتببط بالهدف ومقيد بزمن. له خط أساس ومصدر بيانات ومالك تحديث. يصلح للمساءلة واتخاذ القرار لا للتجميل الشكلي. يمكن مقارنة تحديثاته عبر الزمن دون غموض منهجي.

تنبيه تطبيقي/ أول مؤشر جيد هو الذي يغيّر قراراً أو يكشف تعثراً، لا الذي يزيد عدد الأرقام في التقرير.

النموذج ٢٢ بطاقة مؤشر الأداء

هي القالب التنفيذي الكامل للمؤشر الواحد، وتصلح للضم إلى لوحة القيادة أو إلى ملفات المتابعة والتقارير الربع سنوية.

المضمون	الحقل
توثيق كل ما يلزم للمؤشر الواحد في بطاقة مستقلة قابلة للتحديث الدوري. تُعتمد مؤشرات خطة أو برنامج أو حين تُبنى لوحة متابعة. مالك البيانات مع وحدة الأداء أو المتابعة. اسم المؤشر، التعريف، طريقة القياس، الخط الأساس، المستهدف، التحديث. بطاقة مؤشر جاهزة للاستخدام في التقارير ولوحات القيادة.	الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن يكون العنوان موجزاً وواضحاً.	يكتب اسم المؤشر كما سيظهر في التقارير واللوحات.	عنوان المؤشر
أن يكون الغرض مباشراً ومتصلاً بالأولوية.	يوضح لماذا جرى اختيار المؤشر وما القرار الذي يخدمه.	الغرض من المؤشر
أن تكون الطريقة مستقرة ويمكن شرحها بسهولة.	تكتب الصيغة الحسابية أو المنهج الوصفي للقياس.	المعادلة أو طريقة القياس
أن تكون القيم موثقة وتاريخها معلوم.	تكتب قيمة البداية والقيمة المستهدفة خلال المدة المحددة.	خط الأساس والمستهدف
أن يكون المصدر متاحاً وموثوقاً ومملوكاً.	تذكر قاعدة البيانات أو السجل أو الاستبيان وتواتر التحديث.	مصدر البيانات ودورية التحديث

إشارة الأداء والتفسير توضح إشارة المؤشر الحالية وما تعنيه إدارياً. أن يقود التفسير إلى تصرف أو قرار محدد.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء بطاقة مستقلة لكل مؤشر حاكم فقط. • ربط البطاقة بالهدف أو النتيجة التي تخدمها مباشرة. • تحديث البطاقة وفق الدورية المعتمدة دون تأخير. • استخدام البطاقة عند إعداد التقرير وعند اجتماع المراجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • البطاقة مكتملة العناصر ويمكن فهمها بمعزل عن الشخص الذي أدها. • تتضمن تفسيراً إدارياً لا مجرد رقم. • تُحدّث دورياً ويظهر تاريخ آخر تحديث فيها. • يمكن إدراجها بسهولة في لوحة القيادة أو التقرير.
<p>تنبيه تطبيقي/ كل بطاقة مؤشر ناقصة في التعريف أو المصدر أو الملكية تتحول بسرعة إلى رقم متنازع عليه.</p>	
<p>النموذج ٢٣ نموذج التقرير التنفيذي الربع سنوي</p>	

يجمع هذا النموذج خلاصة الأداء في صفحة تنفيذية مركزة تعرض الإنجاز والتعثر والقرارات المطلوبة والمخاطر ومتطلبات الدعم دون إغراق في السرد.

المضمون	الحقل	
<p>إنتاج تقرير دوري يركز على القرار والنتيجة والتعثر أكثر من السرد الوصفي. تُرفع مراجعة دورية على مستوى القيادة أو الجهة المشرفة. وحدة المتابعة وصاحب المبادرة والجهة المالكة للملف. المؤشرات، الإنجازات، الانحرافات، المخاطر، طلبات الدعم. تقرير ربع سنوي موجز يحتوي على ما يلزم للحسم والتصحيح.</p>	<p>الغاية يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات</p> <p>حقول النموذج</p>	
معيّار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
<p>أن يُقرأ الملخص بسرعة ويقود إلى فهم واضح للموقف.</p> <p>أن تقارن القيم بالمستهدف مقارنة مباشرة.</p> <p>أن يكون الوصف صريحاً وغير تجميلي.</p> <p>أن تكون القرارات واقعية ومُسندة لأسماء ومواعيد.</p> <p>أن تكون المخاطر مرتبطة بسجل المخاطر المعتمد.</p> <p>أن تكون المتطلبات دقيقة وقابلة للحسم.</p>	<p>يكتب أهم ما تحقق وأهم ما تعثر والقرارات المطلوبة باختصار.</p> <p>تذكر الأهداف ومؤشراتها ومستهدفاتها وما تحقق فعلياً.</p> <p>تكتب ما الذي تعثر ولماذا وما أثره على الخطة.</p> <p>تحدد من سيفعل ماذا ومتى وبأي مورد.</p> <p>تذكر أخطر المخاطر الجارية واستجاباتها ومالكيها.</p> <p>يذكر ما تحتاجه الجهة من موافقات أو تنسيق أو تمويل أو تشرّيعات.</p>	<p>الملخص التنفيذي</p> <p>التقدم في الأهداف</p> <p>الانحرافات أو التعثر</p> <p>قرارات التصحيح</p> <p>أعلى المخاطر</p> <p>متطلبات الدعم</p>

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • يبدأ التقرير بالقرار المطلوب لا بالمعلومات الثانوية. • يقارن المستهدف بالمتحقق مباشرة. • يُظهر المخاطر والانحرافات دون إخفاء أو تهوين. • يمكن للقيادة التعامل معه في وقت قصير وفَعّال. 	<ul style="list-style-type: none"> • تجميع المؤشرات والبيانات ومراجعتها قبل صياغة الملخص. • إبراز التعثر والقرار المطلوب بوضوح في صدر التقرير. • حصر التقرير في العناصر الحاكمة للقرار وعدم التوسع السردى. • إرفاق ما يلزم من بطاقات أو جداول تفصيلية عند الحاجة فقط.

تنبيه تطبيقي / التقرير الجيد يختصر الضجيج ويكشف مركز المشكلة، لذلك ترتفع قيمته كلما كان مركزاً وواضحاً.

النموذج ٢٤ نموذج لوحة المتابعة القيادية

توفر هذه اللوحة صورة بصرية مركزة عن التقدم العام، والعائق الحرج، ومستوى الخطورة، والقرار المطلوب، وتناسب الاجتماعات القيادية السريعة.

المضمون	الحقل
<p>عرض الأداء والمخاطر والقرارات المطلوبة في صورة قيادية سريعة ومفهومة.</p> <p>تعقد مراجعة أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية لأولوية أو أكثر.</p> <p>مكتب المتابعة أو وحدة التنفيذ أو البيانات.</p> <p>المؤشرات، نسب الإنجاز، العوائق، المخاطر، القرارات المطلوبة.</p> <p>لوحة متابعة مختصرة محدثة تسمح بالحسم السريع وإزالة العوائق.</p>	<p>الغاية</p> <p>يُستخدم عندما</p> <p>المالك المؤسسي</p> <p>المدخلات</p> <p>المخرجات</p>

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
<p>أن يكون الاسم محدداً وقابلاً للتمييز عن غيره.</p> <p>أن تُحتسب القيمة بطريقة واضحة وثابتة.</p>	<p>يذكر عنوان الأولوية أو المبادرة التي تعرضها اللوحة.</p> <p>تكتب القيمة الحالية للتقدم مع تفسير موجز لها.</p>	<p>اسم الأولوية أو الملف</p> <p>نسبة التقدم الكلي</p>
<p>أن تكون معايير الحالات معروفة مسبقاً.</p> <p>أن يقترن العائق بطلب قرار أو تصرف محدد.</p>	<p>تحدد الحالة مثل مستقر أو متأخر أو حرج.</p> <p>يذكر أكبر عائق يبطئ الإنجاز حالياً.</p>	<p>حالة الأداء</p> <p>العائق الحرج</p>
<p>أن تكون المخاطر موافقة لسجل المخاطر.</p>	<p>تذكر أعلى المخاطر الجارية ذات الصلة بالملف.</p>	<p>المخاطر الأعلى</p>
<p>أن يكون الإجراء قصير الأجل وقابلاً للتتبع.</p>	<p>يكتب التصرف أو الاجتماع أو التفويض أو التعديل اللازم فوراً.</p>	<p>الإجراء المطلوب</p> <p>خلال أسبوع</p>

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • اللوحة مركزة وتخدم قرار الاجتماع مباشرة. • تعتمد على مؤشرات محدثة لا على تقديرات عامة. • تُظهر العائق الحرج بوضوح بصري وإداري. • يمكن مقارنتها من دورة إلى أخرى بسهولة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديث اللوحة قبل الاجتماع القيادي مباشرةً بأحدث بيانات متاحة. • إظهار الأولويات الحرجة أولاً ثم الأقل حساسية. • ربط كل عائق أو حالة حرجة بقرار أو إجراء مطلوب. • الاحتفاظ بنسخ متعاقبة من اللوحة لرصد التحسن أو التراجع.

تنبيه تطبيقي/ اللوحة القيادية لا تغني عن التقرير التفصيلي، لكنها تمنح القيادة نافذة سريعة على ما يجب حسمه الآن.

النموذج ٢٥ ورقة العمل التطبيقية لخطة التسليم والمؤشرات والتقرير

هي نموذج تجميعي للورشة العملية في هذه الوحدة، ويجمع في ورقة واحدة خطة التسليم خلال تسعين يوماً وثلاث بطاقات مؤشرات وفقرة التقرير التنفيذي المختصرة.

المضمون	الحقل
إنتاج مخرج ورشي متكامل يمكن نقله مباشرة إلى المؤسسة أو تطويره بعد التدريب. تنفذ ورشة تطبيقية في نهاية وحدة التنفيذ وإدارة الأداء. قائد الورشة أو مدير البرنامج. الأولوية المختارة، خطة التسعين يوماً، المؤشرات، العوائق، التقرير. ورقة عمل مكتملة تتضمن الخطة والمؤشرات والملخص التنفيذي.	الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

معايير الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن تكون أولوية واحدة فقط في كل ورقة.	يكتب اسم الملف أو الأولوية التي ستبنى عليها الورقة.	الأولوية المختارة
أن تتضمن الخطة مخرجات واضحة وزمنية.	تلخص أعمال المراحل الثلاث خلال التسعين يوماً.	خطة التسليم
أن يكون لكل بطاقة مالك بيانات ومستهدف.	تدرج بطاقة أثر وبطاقة نتيجة وبطاقة مخرج بصورة مختصرة.	المؤشرات الثلاثة
أن تكون الفقرة مركزة على القرار.	تكتب فقرة واحدة تعرض الإنجاز المتوقع والتعثر والقرار المطلوب.	الملخص التنفيذي
أن تكون القرارات محددة بالأسماء والزمن.	تكتب قرارات واقعية محتملة إذا ظهر التعثر في التطبيق.	القرارات التصحيحية
أن يكون المعيار واضحاً ومعلناً للفرق.	يحدد كيف ستقيم الورقة أثناء العرض.	معايير التقييم

ضوابط الجودة والاعتماد

خطوات الاستخدام

<ul style="list-style-type: none"> • الورقة متماسكة ولا تحتوي عناصر منفصلة بلا رابط. • تستخدم لغة تنفيذية موجزة وواضحة. • تربط المؤشرات بالنتائج لا بالأنشطة فقط. • تصلح نقطة انطلاق فعلية بعد انتهاء التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> • اختيار أولوية واحدة والبناء عليها في جميع أجزاء الورقة. • استكمال الخطة ثم المؤشرات ثم الملخص التنفيذي. • عرض الورقة خلال وقت محدد وتلقي الملاحظات المنظمة. • حفظ النسخة النهائية بوصفها دليلاً على المخرج التطبيقي للورشة.
<p>تبييه تطبيقي/ هذا النموذج هو الاختبار الحقيقي لفهم الوحدة، لأنه يجمع التخطيط السريع والقياس والتقريب في مخرج واحد.</p>	

الباب الخامس | نماذج الحوكمة والمخاطر والاتصال والتقييم والتحسين

يربط هذا الباب بين الحوكمة والمخاطر والاتصال والتقييم والتحسين المستمر، بحيث لا ينفصل التنفيذ عن النزاهة ولا المتابعة عن التعلم ولا الاتصال عن القرار نفسه.

النموذج ٢٦ نموذج مبادئ الحوكمة التشغيلية

يحوّل هذا النموذج مبادئ الحوكمة العامة إلى ممارسات تشغيلية يمكن تنزيلها على أي برنامج أو مشروع أو ملف مؤسسي، مع مؤشرات سلوك وضبط وتوثيق.

المضمون	الحقل	
<p>ترجمة الحوكمة من مبادئ عامة إلى قواعد عملية داخل القرار والتنفيذ والمتابعة. تُبنى منظومة تنفيذ أو تُراجع جودة الحوكمة في برنامج أو جهة. القيادة العليا ووحدة الحوكمة أو المتابعة أو الرقابة الداخلية. المبادئ المؤسسية، المسؤوليات، الأدلة، التقارير، مسارات الاعتماد. نموذج حوكمة تشغيلية يحدد المبدأ وترجمته العملية ومؤشر الالتزام به.</p>	<p>الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات</p>	
حقول النموذج		
معيّار الجودة	كيفية التبعيّة	الحقل
<p>أن يكون المبدأ أساسياً ومعبراً عن سلوك مطلوب.</p>	<p>يكتب المبدأ مثل الوضوح أو المساءلة أو النزاهة أو الشفافية أو التناسب.</p>	<p>المبدأ الحاكم</p>
<p>أن تكون الترجمة قابلة للملاحظة لا مجرد وصف أخلاقي.</p>	<p>يوضح كيف يظهر المبدأ في قرار أو إجراء أو وثيقة أو تقرير.</p>	<p>الترجمة التشغيلية</p>
<p>أن تكون الملكية الإدارية واضحة.</p>	<p>يذكر من يقود إنفاذ هذا المبدأ أو يراقبه.</p>	<p>المسؤول عن التطبيق</p>
<p>أن يكون الدليل قابلاً للحفظ والمراجعة.</p>	<p>يحدد ما الوثيقة أو الأثر الذي يثبت الالتزام بالمبدأ.</p>	<p>الدليل المطلوب</p>

أن يكون المؤشر بسيطاً وعملياً.
أن تكون الآلية معلومة وسريعة التفعيل.

يذكر كيف سيقاس التطبيق أو الامتثال للمبدأ.
تذكر كيف تتصرف الجهة إذا ظهر ضعف في التطبيق.

مؤشر الالتزام
آلية المعالجة

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> المبادئ قليلة وواضحة ومرتبطة بالفعل اليومي. لكل مبدأ دليل ومؤشر ومسؤول وآلية معالجة. يساعد النموذج على الحكم على جودة السلوك المؤسسي. يمكن استخدامه في المراجعة والتحسين لا في الشعارات فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> اختيار مجموعة مبادئ قليلة وحاكمة تناسب طبيعة الملف أو الجهة. تحويل كل مبدأ إلى ترجمة تشغيلية ودليل ومؤشر. ربط النموذج بالمتابعة الداخلية والتقارير القيادية. مراجعة النموذج دورياً عند تكرار حالات التعثر أو الضعف.

تنبيه تطبيقي/ الحوكمة ليست لائحة جامدة، وإنما طريقة عمل يمكن رؤيتها في القرار والوثيقة والتقارير والاجتماع.

النموذج ٢٧ نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال وخطوط الدفاع

يجمع هذا النموذج بين الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في بنية واحدة، ويبين أدوار الخط الأول والثاني والثالث من خطوط الدفاع داخل المؤسسة.

المضمون	الحقل
تنظيم العلاقة بين التنفيذ والرقابة والامتثال والتدقيق ضمن بنية واضحة ومستدامة. تُبنى منظومة حوكمة ملف كبير أو عند معالجة تعثرات متكررة ذات بعد رقابي. القيادة العليا ووحدات المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي. العمليات الرئيسية، الضوابط، المخاطر، سياسات الامتثال، وظيفة التدقيق. مخطط أدوار للخطوط الثلاثة يوضح من ينفذ ومن يضبط ومن يراجع.	الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن يظهر الخط الأول بوصفه مالك التنفيذ والضبط الأولي.	تكتب وظائف الإدارة التنفيذية وملكيته للتسليم والضوابط اليومية.	الخط الأول
أن يقوم الخط الثاني بالتوجيه والرقابة المنهجية لا بالتنفيذ المباشر.	تذكر وحدات المخاطر أو الامتثال أو السياسات الرقابية المساندة.	الخط الثاني
أن يكون الخط الثالث مستقلاً عن التنفيذ اليومي.	يحدد التدقيق الداخلي أو المراجعة المستقلة ودورها في الحكم على كفاية الضوابط.	الخط الثالث
أن يكون مسار التقرير واضحاً وغير مزدوج.	يوضح من يرفع لمن وبأي دورية.	التقارير المتبادلة
أن تقلل الحدود تضارب الصلاحيات وتبادل اللوم.	تكتب الحدود التي تمنع انتقال وظيفة خط إلى خط آخر بلا ضابط.	حدود التداخل

آلية التصعيد تحدد كيف ينتقل الخلل أو الخطر من خط إلى آخر أن تكون آلية التصعيد عملية وسريعة. وإلى القيادة العليا.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • حصر العمليات الحيوية والضوابط الحالية داخل الجهة. • توزيع الأدوار بين الخطوط الثلاثة بوضوح. • اعتماد مسار تقارير وتصعيد موحد. • اختبار النموذج على حالة فعلية للتأكد من فاعليته. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتضح الفرق بين التنفيذ والرقابة المستقلة. • لا يضع النموذج الخط الثاني أو الثالث في دور تنفيذي يومي. • توجد تقارير وتصعيدات محددة بوضوح. • يخدم النموذج استدامة التنفيذ ويحمي النزاهة.

نتيجه تطبيقي / التكامل بين الحوكمة والمخاطر والامتثال شرط لاستمرار الأداء، لأن التنفيذ وحده من دون ضوابط يفقد الثقة بسرعة.

النموذج ٢٨ نموذج مصفوفة الاحتمال والأثر

يصنف هذا النموذج المخاطر بحسب احتمال وقوعها وأثرها المتوقع، ويمنح الجهة طريقة سريعة لترتيب الأولويات وتحديد مستوى الاستجابة المناسب.

الحقل	المضمون
الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات	تصنيف المخاطر وترتيبها وفق مستوى الخطر المركب. يبنى سجل المخاطر أو تُراجع المخاطر الحرجة دورياً. وحدة المخاطر أو الجهة المالكة للملف مع الفريق التنفيذي. قائمة المخاطر، تقدير الاحتمال، تقدير الأثر، معايير التقييم. مصفوفة تحدد درجة الخطر وما يقابلها من استجابة أو تصعيد.

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
وصف الخطر	يكتب الخطر بصياغة دقيقة تشير إلى الحدث وأثاره المتوقعة.	أن يكون الوصف واضحاً وقابلاً للمراجعة.
الاحتمال	يقدر احتمال وقوع الخطر على سلم متدرج مع تعريف كل درجة.	أن يستخدم السلم ذاته في جميع المخاطر للمقارنة.
الأثر	يقدر حجم الضرر المتوقع على الخدمة أو المال أو السمعة أو الزمن أو الامتثال.	أن يكون تقدير الأثر مبنياً على تعريفات معلنة.
درجة الخطر	تحسب الدرجة المركبة من الاحتمال والأثر.	أن تظهر الدرجة بطريقة ثابتة ومفهومة.
فئة الخطر	تحدد الفئة مثل منخفض أو متوسط أو عالٍ أو حرج.	أن ترتبط الفئات بعتبات واضحة.
الاستجابة المقترحة	تذكر الاستجابة مثل التجنب أو التخفيف أو النقل أو القبول المنضبط.	أن تتناسب الاستجابة مع درجة الخطر.

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> تستخدم تعريفات ثابتة للاحتمال والأثر. يمكن مقارنة جميع المخاطر على المصفوفة نفسها. تقود الدرجة إلى استجابة عملية لا إلى تصنيف شكلي فقط. تتجدد المصفوفة مع تغير البيئة أو الدروس المستخلصة. 	<ul style="list-style-type: none"> تعريف سلّم موحد لدرجات الاحتمال ودرجات الأثر. تقييم كل خطر بالتوافق مع الجهة المالكة له. حساب الدرجة وتحديد الفئة والاستجابة. مراجعة التقييم عند تغير الظروف أو بعد كل حادث مهم.

تنبيه تطبيقي/ قوة المصفوفة في توحيد لغة المخاطر داخل المؤسسة حتى يفهم الجميع معنى كلمة عالٍ أو حرج بالطريقة ذاتها.

النموذج ٢٩ نموذج سجل المخاطر

هو السجل التنفيذي الجامع للمخاطر ومالكها ومؤشرات الإنذار المبكر واستجاباتها ومواعيد مراجعتها، ويعد من أهم أدوات الاستدامة المؤسسية.

المضمون	الحقل
<p>تجميع المخاطر في سجل حيّ قابل للتحديث والمراجعة والتصعيد.</p> <p>تُدار مبادرة أو برنامج أو مشروع أو ملف ذي تعقيد أو حساسية.</p> <p>وحدة المخاطر أو الجهة التنفيذية المالكة للمبادرة.</p> <p>قائمة المخاطر، التقييم، الملاك، مؤشرات الإنذار، الاستجابات.</p> <p>سجل مخاطر معتمد ومحدّث دورياً يستخدم في التقارير والقرارات.</p>	<p>الغاية</p> <p>يُستخدم عندما</p> <p>المالك المؤسسي</p> <p>المدخلات</p> <p>المخرجات</p>

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
<p>أن يكون الترميز ثابتاً وغير مكرر.</p> <p>أن يكون الوصف مباشراً ومحدداً.</p>	<p>يعطى لكل خطر رقم أو رمز يسهل تتبعه.</p> <p>تكتب صياغة موجزة تبين الحدث المحتمل وأثره العام.</p>	<p>معرف الخطر</p> <p>وصف الخطر</p>
<p>أن تساعد الأسباب على اختيار استجابة مناسبة.</p> <p>أن يكون المالك معروفاً وقادراً على التدخل.</p>	<p>توضح الأسباب أو الظروف التي تجعل الخطر ممكناً.</p> <p>يذكر الشخص أو الجهة المسؤولة عن المعالجة والتحديث.</p>	<p>الأسباب الجذرية</p> <p>مالك الخطر</p>
<p>أن تكون الإشارة قابلة للرصد قبل فوات الأوان.</p> <p>أن تكون الاستجابة محددة والموعد ثابتاً ومعلومًا.</p>	<p>يحدد الإشارة التي تنبه إلى اقتراب تحقق الخطر.</p> <p>تكتب الاستجابة المختارة وتاريخ المراجعة القادم.</p>	<p>مؤشر الإنذار المبكر</p> <p>الاستجابة وموعد المراجعة</p>

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد خطر بلا مالك أو بلا موعد مراجعة. • يحتوي السجل على مؤشرات إنذار مبكر قابلة للرصد. • يظهر فيه تاريخ آخر تحديث بوضوح. • يخدم السجل التنفيذ ولا يبقى وثيقة أرشيفية صامتة. 	<ul style="list-style-type: none"> • حصر المخاطر الحرجة أو لاً ثم الأقل تأثيراً. • تسمية مالك لكل خطر وتحديد مؤشر إنذار مبكر. • تحديث السجل في مراجعات دورية لا بعد وقوع الحادث فقط. • استخدام السجل مرجعاً إلزامياً في التقارير والقرارات التصحيحية.

تنبيه تطبيقي / السجل الذي يخلو من المالك أو الموعد أو المؤشر يتحول بسرعة إلى قائمة شكلية لا تنفع المؤسسة عند الأزمة.

النموذج ٣٠ نموذج خطة الاتصال الحكومي

يضع هذا النموذج الاتصال في قلب التنفيذ، فيربط الرسالة بالجمهور والوسيلة والتوقيت والمتحدث ومؤشر الأثر، ويمنع تأخر التفسير الحكومي أو اضطرابه.

المضمون	الحقل
تنظيم الاتصال الحكومي بوصفه جزءاً من التنفيذ لا ملحقاً لاحقاً به. يُنفذ قرار أو برنامج أو مشروع يؤثر على الجمهور أو أصحاب المصلحة. الجهة المالكة للملف مع وحدة الاتصال أو الإعلام الحكومي. القرار أو البرنامج، الجماهير المستهدفة، الرسائل، القنوات، التوقيت. خطة اتصال معتمدة تتضمن الرسائل والوسائل والزمن والقياس.	الغاية يُستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن يكون الجمهور محددًا لا عاماً ومبهماً.	يذكر الجمهور أو الفئة أو المؤسسة التي تتلقى الرسالة.	الجمهور المستهدف
أن تكون الرسالة قصيرة ومفهومة وخالية من الغموض.	تكتب الرسالة الأساسية التي يجب أن تصل بوضوح للجمهور.	الرسالة الرئيسية
أن تتناسب الوسيلة مع طبيعة الجمهور والملف.	تحدد القناة الأنسب مثل بيان أو منصة رقمية أو لقاء أو تعميم.	الوسيلة
أن يسبق التوقيت فراغ الشائعة أو سوء الفهم.	يحدد متى تُرسل الرسالة قبل الإجراء أو معه أو بعده.	التوقيت
أن تكون الجهة الناطقة واحدة أو منسقة بوضوح.	يذكر الشخص أو الوحدة المخولة بالتواصل الرسمي.	المتحدث أو الجهة الناطقة
أن يكون القياس عملياً وممكنًا.	يحدد كيف سيقاس أثر الاتصال مثل الفهم أو الالتزام أو التفاعل أو تراجع الشكاوى.	مؤشر الأثر

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الجمهور والرسالة والوسيلة قبل إطلاق القرار أو المشروع. • توحيد المتحدثين والخطاب الرسمي قدر الإمكان. • متابعة أثر الاتصال وتصحيح الرسالة أو توقيتها عند الحاجة. • توثيق الخطة ضمن ملف التنفيذ الدوري. 	<ul style="list-style-type: none"> • تسبق الخطة لحظة التنفيذ ولا تأتي بعدها متأخرة. • تربط كل رسالة بجمهور ووسيلة وتوقيت ومحدث ومؤشر. • تراعي مخاطر التضليل وسوء الفهم. • تخدم الثقة والالتزام والشرح لا الدعاية المجردة.

تنبيه تطبيقي/ كل فراغ في الاتصال الرسمي تملؤه عادةً الرواية البديلة أو الشائعة أو سوء التأويل.

النموذج ٣١ نموذج إطار التقييم والتفويم

ينظم هذا النموذج متى نقيّم ولماذا وبأي أسئلة وأدلة، ويعيد وضع التقييم في مكانه الصحيح بوصفه تعلماً مؤسسياً منظماً لا أداة إدانة متأخرة.

الحقل	المضمون
<p>الغاية</p> <p>يُستخدم عندما</p> <p>المالك المؤسسي</p> <p>المدخلات</p> <p>المخرجات</p>	<p>بناء جدول تقييم منظم قبل التنفيذ وأثناءه وبعده وربط نتائجه بالتحسين.</p> <p>تُدار سياسة أو برنامج أو مشروع يحتاج إلى تقييم مرحلي أو ختامي.</p> <p>وحدة المتابعة أو التقييم والجهة المالكة للمبادرة.</p> <p>الأهداف، المؤشرات، الأسئلة التقييمية، الأدلة، التوقيت.</p> <p>إطار تقييم يحدد الأسئلة والمنهجية والأدلة والقرارات التي ستتأثر به.</p>

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
مرحلة التقييم	يحدد هل التقييم قبلي أم أثناء التنفيذ أم بعده.	أن تكون المرحلة متصلة بسؤال واضح وقرار محتمل.
سؤال التقييم	يكتب السؤال الجوهري الذي يراد أن يجيب عنه التقييم.	أن يكون السؤال محدداً وقابلاً للإجابة.
منهجية الجمع	تذكر الأداة مثل مراجعة بيانات أو مقابلات أو ملاحظة أو مقارنة.	أن تكون المنهجية مناسبة للسؤال وللقدرة المتاحة.
مصادر الأدلة	تحدد السجلات أو التقارير أو أصحاب المصلحة أو المؤشرات المستخدمة.	أن تكون الأدلة متنوعة وموثوقة حيث يلزم.
مسؤول التقييم	يذكر من يقود التقييم ومن يراجع نتائجه.	أن يكون الدور واضحاً ومقبولاً تنظيمياً.
قرار الاستخدام	يكتب كيف ستستخدم النتيجة في تصحيح المسار أو التحديث أو التوسع.	أن يكون للتقييم أثر قرار لا مجرد أرشفة.

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • لكل تقييم سؤال محدد لا غرض عام مبهم. • ترتبط الأدلة مباشرة بالسؤال والقرار. • تظهر نتائج التقييم في التحسين أو التعديل اللاحق. • يُعامل التقييم كأداة تعلم مؤسسي مستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد السؤال قبل جمع البيانات أو اختيار الأداة. • ربط كل مرحلة تقييمية بقرار منتظر أو مراجعة محددة. • تنفيذ التقييم في موعده وعدم تأجيله إلى ما بعد فقدان قيمته. • تحويل الدروس المستخلصة إلى تحديثات أو قرارات تصحيحية.

تنبيه تطبيقي / التقييم الذي لا يغير قراراً أو إجراءً يظل معرفة خاماً لا تتحول إلى تحسين فعلي.

النموذج ٣٢ نموذج دورة التحسين المستمر

يترجم هذا النموذج دورة التخطيط والتنفيذ والتحقق والتحسين إلى سلسلة إجراءات قابلة للتطبيق داخل المؤسسة، بحيث يتحول التعلم إلى تحديثات فعلية في الضوابط والخطط.

المضمون	الحقل
<p>تحويل نتائج المتابعة والتقييم إلى إجراءات تحسين مستمرة ومؤسسية. تنتهي دورة تنفيذ أو يظهر تعثر متكرر أو تُراجع الضوابط. الجهة التنفيذية مع وحدة الجودة أو المتابعة أو الحوكمة. الخطة، التنفيذ، التقارير، المراجعات، التقييمات، الدروس المستخلصة. خطة تحسين تتضمن ما سيثبت وما سيصحح وما سيحدث.</p>	<p>الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات</p>

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التبعة	الحقل
أن تتضمن المرحلة عناصر قابلة للقياس والتنفيذ.	يكتب ما سيخطط له من أهداف ومؤشرات وموارد ومسؤوليات.	مرحلة التخطيط
أن يوثق التنفيذ كما جرى فعلاً لا كما كان متوقفاً فقط.	تذكر الأعمال المنفذة وما رافقها من إزالة عوائق.	مرحلة التنفيذ
أن تستند المرحلة إلى أدلة واضحة ومؤشرات محدثة.	تكتب نتائج القياس والتقارير والتدقيق أو التقييم المرهلي.	مرحلة التحقق
أن تكون التحسينات محددة وقابلة للتطبيق زمنياً.	تحدد التعديلات أو الإجراءات التصحيحية أو الضوابط الجديدة.	مرحلة التحسين
أن تكون الملكية الزمنية واضحة.	يذكر من سيقود التعديل ومتى يجب أن ينجز.	المسؤول والزمن

طريقة التثبيت يوضح كيف ستثبت التعديلات داخل الدليل أو الإجراء أو النموذج أو التقرير. أن ينتقل التحسين إلى ذاكرة المؤسسة لا أن يبقى شفهيًا.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • تلخيص ما حُطّط له وما نُفذ فعلاً والفجوة بينهما. • فحص الأدلة والمؤشرات والتدقيقات أو المراجعات ذات الصلة. • صياغة إجراء تحسين محدد لكل فجوة أو تعثر جوهري. • تحديث الأدلة والنماذج وإعادة تشغيل الدورة من جديد. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا تبقى نتائج التحقق دون استجابة تحسين واضحة. • تُثبت التحسينات في الإجراءات والوثائق المؤسسية. • تُحدد لكل تحسين مسؤولية وزمن ومؤشر تحقق. • تتكرر الدورة بانتظام حتى تتكون ذاكرة تعلم مؤسسي.

تثبيته تطبيقياً / التحسين المستمر لا يعني تغييراً دائماً بلا استقرار، وإنما يعني تصحيحاً منضبطاً يمنع تكرار الخطأ نفسه.

النموذج ٣٣ نموذج معالجة تعثر مشروع خلال أربعة عشر يوماً

يصمم هذا النموذج للتدخل السريع عندما يتعثر مشروع أو مبادرة بسبب عائق حرج مثل المشتريات أو تضارب الصلاحيات أو ضعف البيانات، ويحوّل الأزمة إلى خطة تصحيح قصيرة الأجل.

المضمون	الحقل
استعادة السيطرة على مشروع متعثر خلال مدة قصيرة وبقرارات مركزة. يظهر تعثر حرج يهدد الزمن أو الكلفة أو السمعة أو الخدمة. صاحب المشروع مع القيادة المشرفة ومكتب المتابعة. وصف التعثر، أسبابه، الوضع الحالي، المخاطر، الجهات المعنية. خطة تصحيح خلال أربعة عشر يوماً تتضمن القرار والمسؤولية والمؤشر والاتصال.	الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التبعة	الحقل
أن يكون الوصف محدداً وقابلاً للتحقق.	يكتب ما الذي توقف أو تأخر أو انحرف عن المسار.	وصف التعثر
أن يميز بين العرض والسبب الحقيقي قدر الإمكان.	يحدد السبب الأقرب الذي أفضى إلى التعثر.	السبب المباشر
أن يكون القرار قابلاً للتنفيذ فوراً.	يكتب القرار أو التفويض أو التنسيق المطلوب لاستعادة المسار.	القرار العاجل
أن تكون المسؤوليات واضحة وغير مشتركة بلا حسم.	تذكر أسماء الجهات أو الأشخاص المكلفين بالإجراءات خلال الأيام الأربعة عشر.	المسؤوليات المحددة
أن يكون المؤشر سريع التحديث ومباشر الدلالة.	يحدد مؤشر بسيط يثبت أن المشروع عاد إلى المسار الصحيح.	مؤشر المتابعة الأسبوعي
أن تكون الرسالة صادقة ومحددة وتحفظ الثقة.	تكتب الرسالة الواجب توجيهها للجمهور أو المستفيدين أو الشركاء عند الحاجة.	رسالة الاتصال

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • تتركز الخطة على استعادة المسار لا على إعادة وصف المشكلة فقط. • يظهر القرار العاجل والمسؤوليات والأسبوع الحاسم بوضوح. • تُحدّث المخاطر وخطة الاتصال عند الحاجة. • يمكن تقييم نجاح التدخل بعد أربعة عشر يوماً بصورة مباشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • توصيف التعثر والأثر الفوري على الزمن أو الخدمة أو الكلفة. • عقد اجتماع تصحيح سريع لتحديد السبب والقرار العاجل. • تكليف المسؤولين وتحديد مؤشر أسبوعي واحد على الأقل. • متابعة التنفيذ خلال أسبوعين مع تحديث سجل المخاطر والخطة.

تنبيه تطبيقي / إبطاء المعالجة في مرحلة التعثر الحرج يضاعف الكلفة والسمعة المفقودة، لذلك صُمم النموذج لقرارات قصيرة الأجل وعالية الحسم.

الباب السادس | النماذج المساندة وخاتمة التطبيق

يضم هذا الباب النماذج المساندة التي تحفظ جودة التنسيق مع أصحاب المصلحة، والاجتماعات السريعة، وخطط التطبيق اللاحق، وتقييم البرنامج، وهي نماذج صغيرة حجماً كبيرة الأثر في نقل التدريب إلى الممارسة اليومية.

النموذج ٣٤ نموذج خريطة أصحاب المصلحة

يصنف هذا النموذج الجهات والأفراد بحسب التأثير والاهتمام، ويحدد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل فئة حتى لا تضيق الجهود الاتصالية والتنسيقية في غير موضعها.

المضمون	الحقل
<p>تمييز أصحاب المصلحة وترتيب أساليب التعامل معهم بحسب التأثير والاهتمام.</p> <p>تُطلق مبادرة أو مشروع أو قرار يحتاج إلى تنسيق أو تأييد أو حماية من التعطيل.</p> <p>صاحب المبادرة أو فريق التخطيط والاتصال.</p> <p>قائمة الجهات والأفراد، مستوى التأثير، درجة الاهتمام، طبيعة العلاقة.</p> <p>خريطة رباعية تحدد من يُدار لصيقاً ومن يُكتفى بتواصله العام.</p>	<p>الغاية</p> <p>يُستخدم عندما</p> <p>المالك المؤسسي</p> <p>المدخلات</p> <p>المخرجات</p>

حقول النموذج

معيار الجودة	كيفية التعبئة	الحقل
أن يكون الاسم محدداً وقابلاً للتحديث.	يكتب اسم الجهة أو الشخص أو المجموعة المعنية.	اسم صاحب المصلحة
أن تستخدم درجات موحدة ومعروفة. أن يستند التقدير إلى معرفة واقعية لا افتراض مجرد.	تقدر قدرة الجهة على الدفع أو التعطيل أو الحسم. تقدر مدى اهتمام الجهة بالملف أو حساسيته بالنسبة إليها.	درجة التأثير درجة الاهتمام
أن يقود الموقع إلى أسلوب تعامل واضح.	يحدد موقع الجهة في الخريطة بحسب التأثير والاهتمام.	مربع التصنيف
أن تكون الاستراتيجية متناسبة مع موقع الجهة في الخريطة.	تكتب مثل إدارة لصيقة أو إبقاء راضٍ أو مراقبة أو تواصل عام.	استراتيجية التعامل
أن يبقى التصنيف حياً لا ثابتاً إلى الأبد.	يحدد متى يراجع التصنيف إذا تغيرت البيئة أو التحالفات.	مراجعة الموقف

ضوابط الجودة والاعتماد	خطوات الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • تعكس الخريطة الواقع السياسي أو الإداري الفعلي. • تقود كل فئة إلى استراتيجية تواصل وإشراك مختلفة. • تُراجع دورياً ولا تُترك ثابتة رغم تغير المواقف. • تساعد على حماية القرار من مفاجآت أصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> • جمع أصحاب المصلحة المؤثرين أو المتأثرين بالملف. • تقدير التأثير والاهتمام وفق معايير موحدة. • وضع كل جهة في مربعها المناسب وتحديد استراتيجية التعامل. • تحديث الخريطة مع كل تحول مهم في البيئة أو القرار.

تنبيه تطبيقي/ أخطر ما في إدارة أصحاب المصلحة هو مساواة الجهات المختلفة في التأثير والاهتمام، لأن ذلك يشثت الجهد ويضعف التركيز.

النموذج ٣٥ نموذج سجل أصحاب المصلحة

يوثق هذا النموذج البيانات التشغيلية لأصحاب المصلحة بعد تصنيفهم على الخريطة، ويحدد احتياجاتهم ومواقفهم ومخاطرهم وتواتر التواصل معهم.

المضمون	الحقل
تحويل خريطة أصحاب المصلحة إلى سجل تنسيقي وتشغيلي قابل للتحديث. تبدأ مرحلة التنفيذ أو الاتصال أو التنسيق مع الجهات المعنية. وحدة الاتصال أو التخطيط أو صاحب المبادرة. خريطة أصحاب المصلحة، بيانات الاتصال، الموقف الحالي، الاحتياج، المخاطر. سجل محدث يوضح كيف ومتى ومع من تتواصل الجهة.	الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
اسم الجهة أو الشخص	يكتب الاسم الرسمي أو المتعارف عليه لصاحب المصلحة.	أن يتطابق الاسم مع قنوات الاتصال الفعلية.
الدور أو الصفة	تذكر صفة الجهة في المشروع أو القرار مثل ممول أو منفذ أو متأثر أو مراقب.	أن يوضح الدور طبيعة العلاقة.
الاحتياج أو التوقع	يكتب ما الذي تريده الجهة أو تتوقعه من الملف.	أن يساعد الحقل على تصميم الرسالة والتعامل.
الموقف الحالي	يحدد ما إذا كانت الجهة مؤيدة أو محايدة أو متحفظة أو معارضة.	أن يستند التقدير إلى ملاحظة أو تجربة حديثة.
خطر عدم التعامل	يكتب ما الذي قد يحدث إذا أهملت هذه الجهة أو لم تُدار جيداً.	أن يكشف الحقل أثر الإهمال أو سوء التنسيق.
تواتر التواصل والمسؤول	يحدد من يتواصل ومتى وبأي إيقاع.	أن يكون الإيقاع مناسباً لأهمية الجهة وحساسيتها.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> استكمال السجل مباشرة بعد إعداد خريطة أصحاب المصلحة. إسناد مسؤول تنسيق لكل جهة أو مجموعة متقاربة. مراجعة السجل عند تغير المواقف أو التوقعات أو البيئة. استخدامه مرجعاً في خطة الاتصال والاجتماعات الدورية. 	<ul style="list-style-type: none"> السجل أحدث من الخريطة ويترجمها إلى عمل يومي. يتضمن تواتر تواصل ومسؤولاً واضحاً. يكشف مخاطر الإهمال أو سوء التواصل مع كل جهة. يخدم القرار والتنفيذ ولا يبقى ملفاً تعريفاً عاماً.

تنبيه تطبيقي/ من دون سجل عملي، تبقى خريطة أصحاب المصلحة فكرة جيدة غير مترجمة إلى سلوك تنسيقي فعلي.

النموذج ٣٦ نموذج محضر اجتماع متابعة قصير

صُمم هذا النموذج لاجتماعات المتابعة السريعة التي تمتد قرابة خمس عشرة دقيقة، ويركز على التقدم والعائق والقرار المطلوب والخطوة التالية دون تشعب.

الحقل	المضمون
الغاية	ضبط اجتماعات المتابعة القصيرة وتحويلها إلى قرارات عملية ومؤرخة.
يُستخدم عندما	تعقد مراجعة يومية أو أسبوعية أو سريعة لملف تنفيذي أو مشروع.
المالك المؤسسي	مدير الفريق أو صاحب المبادرة أو مكتب المتابعة.
المدخلات	الهدف، التقدم الحالي، العائق، القرار المطلوب، الإجراء التالي.
المخرجات	محضر موجز يسجل ما تحقق وما تعثر وما يجب فعله تالياً.

حقول النموذج

الحقل	كيفية التهيئة	معايير الجودة
الهدف الجاري	يكتب الهدف أو الملف الذي يناقشه الاجتماع.	أن يكون الهدف واحداً أو عدداً محدوداً من الملفات الواضحة.
التقدم منذ الاجتماع السابق	يلخص ما تحقق خلال الفترة الماضية.	أن يكون الوصف موجزاً ومسنداً بمعلومة أو رقم.
العائق الحالي	يكتب أكبر مانع يبطئ التقدم الآن.	أن يحدد العائق الحقيقي لا الأعراض الجانبية.
القرار المطلوب	تذكر الموافقة أو التوجيه أو التنسيق أو الدعم اللازم.	أن يكون القرار قابلاً للحسم سريعاً.
الخطوة التالية المسؤول والموعّد	تكتب المهمة الأقرب زمنياً بعد الاجتماع مباشرة. يذكر من سينفذ ومتى سيعود بالتحديث.	أن تكون الخطوة محددة بالاسم والزمن. أن يكون الالتزام واضحاً ومؤرخاً.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> افتتاح الاجتماع بالهدف والحالة الحالية فقط. حصر النقاش في العائق والقرار المطلوب والخطوة التالية. تسجيل المحضر فوراً وتوزيعه على المعنيين. مراجعة المحضر التالي على أساس ما التزم به سابقاً. 	<ul style="list-style-type: none"> المحضر قصير ويركز على القرار لا على سرد المناقشات. يظهر فيه اسم المسؤول والموعّد بدقة. يصلح مرجعاً للمساءلة السريعة بين الاجتماعات. يمكن أرشفته بسهولة ورجوع الفريق إليه.

تنبيه تطبيقي / كلما طال اجتماع المتابعة على حساب القرار قلت قيمته العملية، ولذلك صُمم المحضر القصير ليحفظ التركيز.

النموذج ٣٧ نموذج خطة التطبيق اللاحق خلال ثلاثين يوماً

يستخدم هذا النموذج بعد انتهاء التدريب أو الورشة مباشرة لضمان انتقال الأدوات إلى التطبيق داخل المؤسسة خلال شهر واحد، مع تحديد الأولوية والمخرجات والدعم المطلوب.

المضمون	الحقل
نقل مخرجات التدريب من القاعة إلى المؤسسة ضمن مدة قصيرة ومحددة. ينتهي البرنامج التدريبي أو تُستكمل الورشة التطبيقية. المشارك نفسه مع رئيسه المباشر أو جهة الإشراف المؤسسي. الأداة المختارة، الأولوية المؤسسية، الدعم المطلوب، الجدول الزمني. خطة شخصية أو فريقية لتطبيق أداة واحدة أو أكثر خلال ثلاثين يوماً.	الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

الحقل	كيفية التهيئة	معايير الجودة
الأولوية المختارة	تكتب الأولوية أو الملف الذي سيطبق عليه النموذج أو الأداة.	أن تكون أولوية واحدة أو محدودة جداً.

الأداة المراد تطبيقها	يذكر النموذج أو القالب الذي سينقل من التدريب إلى الواقع.	أن تكون الأداة مناسبة لدرجة جاهزية المؤسسة.
المخرجات خلال ثلاثين يوماً	تحدد ما الذي يجب تسليمه فعلياً قبل نهاية المدة.	أن تكون المخرجات قابلة للتحقق والتسليم.
الدعم المطلوب	يذكر ما يحتاجه المشارك من موافقة أو بيانات أو تنسيق أو وقت.	أن يكون الدعم محدداً وقابلاً للتأمين.
موعد المراجعة	يحدد متى سترجع الخطة ومن سيطلع عليها.	أن يكون الموعد قريباً وواضحاً.
دليل الإنجاز	يكتب ما سيستخدم لإثبات أن التطبيق قد تم فعلاً.	أن يكون الدليل بسيطاً وموضوعياً.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> اختيار أداة واحدة أو اثنتين فقط للتطبيق الأولي. تحديد مخرج واقعي يمكن إنجازه خلال شهر. طلب الدعم اللازم منذ البداية وعدم تأجيله. مراجعة الخطة في الموعد المحدد وإثبات دليل الإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> تركز الخطة على أولوية محددة وأداة واضحة. تتضمن دعماً وموعداً ودليلاً للإنجاز. يمكن متابعتها بسهولة من الرئيس المباشر أو الجهة المشرفة. تمنح التدريب أثراً مؤسسياً ملموساً في زمن قصير.

تنبيه تطبيقي / التطبيق اللاحق هو الجسر الحقيقي بين التعلّم والنتيجة المؤسسية؛ ومن دونه يضعف أثر أي برنامج مهما كان جيداً.

النموذج ٣٨ نموذج أداة تقييم البرنامج

يوفر هذا النموذج استبانة قصيرة لتقييم ملاءمة المحتوى ووضوحه وعملياته وجودة المخرجات والدعم التدريبي، مع مساحة مقترحات التحسين للدورات اللاحقة.

المضمون	الحقل
جمع رأي المشاركين بصورة منظمة وقابلة للتحليل لتحسين البرنامج. ينتهي البرنامج أو وحدة رئيسة أو تجربة تدريبية مماثلة. إدارة البرنامج أو وحدة الجودة أو التدريب. محاور التقييم، مقياس التقدير، أسئلة الملاحظات، بيانات المشاركين عند الحاجة. استبانة مكتملة وتحليل موجز لنتائجها ومقترحات التحسين.	الغاية يستخدم عندما المالك المؤسسي المدخلات المخرجات

حقول النموذج

الحقل	كيفية التعبئة	معايير الجودة
ملاءمة المحتوى	يُقيّم مدى اتصال المحتوى بالحاجة المؤسسية الفعلية.	أن يستخدم مقياساً واضحاً ومتسقاً بين جميع الأسئلة.
وضوح العرض	يُقيّم وضوح الشرح وبناء الوحدات وتسلسلها.	أن تكون العبارة مفهومة وقابلة للتقدير السريع.
قابلية التطبيق	يُقيّم مدى إمكانية استخدام النماذج داخل المؤسسة.	أن يقيس البعد العملي بوضوح.

جودة المخرجات	يُقيّم فائدة الأدوات والتمارين والمخرجات النهائية.	أن يرتبط السؤال بالمخرجات الفعلية لا بالانطباق العام فقط.
الدعم والتنظيم	يُقيّم إدارة الوقت والمواد والدعم اللوجستي والتغذية الراجعة.	أن يغطي الجانب التنظيمي المهم دون إسهاب.
مقترحات التحسين	تترك مساحة مفتوحة لأهم اقتراحات التطوير أو الإضافة أو التعديل.	أن تُحلل المقترحات وتُصنف للاستفادة منها لاحقاً.

خطوات الاستخدام	ضوابط الجودة والاعتماد
<ul style="list-style-type: none"> • توزيع الأداة قبل مغادرة المشاركين أو مباشرة بعد نهاية البرنامج. • ضمان بساطة المقياس وسهولة الإجابة في وقت قصير. • تحليل النتائج وتجميع الملاحظات النوعية. • ترجمة النتائج إلى تحسينات فعلية في المحتوى أو التصميم أو الزمن. 	<ul style="list-style-type: none"> • الأداة مختصرة ولا ترهق المشاركين. • تقيس المحتوى والوضوح والتطبيق والتنظيم معاً. • تسمح بملاحظة مفتوحة ذات قيمة نوعية. • تُستخدم نتائجها فعلياً في التحديث والتحسين.

تنبيه تطبيقي / قيمة التقييم لا تكمن في جمع الاستمارات، بل في تحويلها إلى قرارات تحسين في النسخ القادمة.

الخاتمة التنفيذية والمراجع المعتمدة

تُظهر النماذج الواردة في هذا الدليل أن تحويل المادة التدريبية إلى أدوات تشغيلية موحدة يرفع جودة القرار ويختصر زمن التنسيق ويكشف التعثر مبكراً ويجعل المراجعة قابلة للبناء لا مجرد ممارسة لاحقة. وكلما زاد التزام المؤسسة بتسمية المالك، وتعريف المؤشر، وربط الوقت بالقرار، صارت الفجوة بين الوثيقة والأثر أضيق وأكثر قابلية للضبط.

تنبيه تطبيقي / أولوية التطبيق العملي أعلى من كثرة النماذج المستخدمة دفعة واحدة؛ لذا يُستحسن البدء بأولوية واحدة ثم التوسع التدريجي بعد ثبوت الجودة والقدرة على المتابعة.

المراجع والروابط المعتمدة

- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إطار السياسات للحكومة العامة الرشيدة
https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc.html
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية توصية النزاهة العامة
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية دليل النزاهة العامة

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

• البنك الدولي عشر خطوات لبناء نظام متابعة وتقييم قائم على النتائج

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/f87d81cf-54e9-5a35-ab9e-dc24fc61f85a/download>

• مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية دليل الإدارة القائمة على النتائج

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

• برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دليل التخطيط والمتابعة والتقييم لنتائج التنمية

<https://www.undp.org/turkiye/publications/undp-handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results>

• المنظمة الدولية للتقييس نظام إدارة الجودة

<https://www.iso.org/standard/65694.html>

• لجنة رعاية المنظمات إدارة المخاطر المؤسسية

<https://www.coso.org/guidance-erm>

• اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ ما الحوكمة الرشيدة

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





الدراسة الوطنية الموحدة^{١٣} لحوكمة التخطيط والقرار العام