



دراسة الحوكمة والضمانات لتكليف رئيس مجلس الوزراء وتشكيل الحكومة

إطار عمل تطبيقي لسد فجوات الاختيار وضبط المنهاج الوزاري وتشكيل الكابينة وإدارة المخاطر



IDC

مجلس التنمية العراقي
منظمة غير حكومية

اعداد

الدكتور عقيل محمود الخزعلي

رئيس مجلس التنمية العراقي

2026



idcouncil.org



info@idcouncil.org



دراسة الحوكمة والضمانات لتكليف رئيس مجلس الوزراء وتشكيل الحكومة

إطار عمل تطبيقي لسد فجوات الاختيار وضبط المنهاج الوزاري وتشكيل الكابينة وإدارة المخاطر



إعداد المستشار

الدكتور عقيل محمود الخزعلي

رئيس اللجنة الوطنية للاستراتيجيات

الفهرس

- 1.....بيانات الوثيقة.
- 2.....الملخص التنفيذي
- 3.....1. المنطلقات والسياق العراقي
- 4.....2. المرجعية الدستورية والتشريعية وتحديد الاختصاصات
- 6.....3. تشخيص الفجوات المحتملة في اختيار رئيس مجلس الوزراء وتشكيل الحكومة
- 7.....4. إطار الحوكمة والضمانات المتكامل
- 9.....5. حزمة التعهدات والالتزامات الملزمة لرئيس مجلس الوزراء المكلف
- 11.....6. منظومة المبادئ والثوابت والمصالح والرؤية والأسبقيات والمؤشرات
- 13.....7. مصفوفة التفاهات بين الشركاء وسقوف الملفات
- 15.....8. منهجية تشكيل الكابينة واختيار الوزراء وتقييم المرشحين
- 18.....9. حدود القرارات الاستراتيجية ومسار اعتمادها
- 20.....10. آليات التنسيق والتواصل والتشاور والتقييم والمراجعة
- 22.....11. الفريق الاستشاري القيادي ووحداته المتخصصة وحوكمة المخرجات
- 25.....12. مؤسسة التحالف المؤلف للحكومة ومنظومة التفكير والاستشراف وإدارة المخاطر
- 27.....13. منظومة المتابعة والتقارير والإنفاذ والتصحيح
- 29.....14. الملاحق والنماذج الجاهزة
- 33.....15. المصادر الرسمية ورموز الاستجابة السريعة

بيانات الوثيقة

البيان	الحقل
دراسة الحوكمة والضمانات لتكليف رئيس مجلس الوزراء وتشكيل الحكومة	عنوان الوثيقة
مرحلة التكليف وتشكيل الحكومة وإدارة الالتزامات والمتابعة خلال السنة الأولى	النطاق
التحالف النيابي المؤلف للحكومة، رئيس مجلس الوزراء المكلف، القيادات المساندة، فرق المتابعة	الفئة المستفيدة
1.0	الإصدار
17 نيسان 2026	تاريخ الاعتماد
وثيقة عمل داخلية قابلة للنشر بعد اعتمادها	درجة الإتاحة

الملخص التنفيذي

تستهدف هذه الدراسة بناء منظومة ضمانات وحوكمة عملية تُدارُ بها مرحلة تكليف رئيس مجلس الوزراء وتشكيل الحكومة، مع تحويل التفاهات السياسية إلى التزامات قابلة للقياس والتنفيذ.

تعتمد الدراسة على مرجعية الدستور العراقي لسنة ألفين وخمسة، وعلى التشريعات النافذة ذات الصلة، وعلى منطق الإدارة العامة الحديثة القائم على الوضوح، والانضباط، واستباق المخاطر، والشفافية، وربط الصلاحيات بالمسؤوليات.

تقدّم الدراسة إطار عمل من أربع طبقات مترابطة: طبقة المبادئ والثوابت، طبقة التعهّات الملزمة، طبقة هندسة القرار وتشكيل الكابينة، طبقة المتابعة والتقييم والمراجعة.

أبرز المخرجات التطبيقية

1. ميثاق التزامات رئيس مجلس الوزراء المكلف بصياغة محددة المؤشرات والآجال
2. خريطة أولويات حكومية قابلة للتفكيك إلى برامج ونتائج ومؤشرات
3. مصفوفة تفاهات بين الشركاء تُحوّل إلى نصوص ضمن المنهاج الوزاري
4. منهجية اختيار الوزراء عبر معايير كفاءة ونزاهة وتوافق وبرهنة قدرات
5. بروتوكول قرار استراتيجي يضمن الاتساق الدستوري والجدوى المالية
6. هيكل تنسيق وتشاور وتقييم ومراجعة يربط التحالف المؤلف للحكومة بالأداء التنفيذي
7. منظومة فريق استشاري قيادي متعدد الاختصاصات مع حوكمة واضحة للمخرجات
8. سجل مخاطر وأزمات مع مؤشرات إنذار مبكر وتمارين محاكاة

مبدأ موجّه

تحويل السياسة من إدارة أشخاص إلى إدارة منظومات
تحويل الاتفاقات من وعود عامة إلى تعهّات قابلة للتحقق
تحويل التنافس من صراع على المناصب إلى منافسة على النتائج

1. المنطلقات والسياق العراقي

تقوم إدارة الحكم في العراق على نظام برلماني اتحادي يتطلب بناء أغلبية نيابية لتكليف رئيس مجلس الوزراء ثم تقديم الكابينة والمنهاج الوزاري إلى مجلس النواب لنيل الثقة. وتتسم مرحلة التكليف بتداخل اعتبارات دستورية وسياسية واجتماعية وأمنية ومالية، مع تباين المصالح بين الشركاء وتعدد مراكز التأثير.

تهدف هذه الدراسة إلى تصميم منظومة عمل تضبط هذه المرحلة عبر معايير اختيار، وضمانات تعهد، وآليات تنسيق، ومنهجية متابعة، بما يرفع احتمال النجاح التنفيذي ويقلل مساحة الانحراف.

لوحة التشخيص الرباعي لخصوصية العراق

المحور	خلاصة مركزة قابلة للترجمة إلى سياسات
نقاط قوة	شرعية دستورية واضحة للعملية السياسية، موارد طبيعية كبيرة، خبرات إدارية متراكمة، طاقة بشرية شابة، عمق اجتماعي وديني وثقافي متنوع
تحديات داخلية	تعقيد بنية اتخاذ القرار، ضغط خدماتي ومعيشي، فجوات ثقة عامة، تداخل أدوار بعض المؤسسات، تضخم إنفاق تشغيلي قياساً بالاستثمار
فرص	إصلاحات هيكلية في الإدارة والمالية العامة، تعظيم الإيرادات غير النفطية، التحول الرقمي، جذب استثمارات نوعية، بناء شراكات تنموية مع المحافظات
تهديدات	هشاشة بعض البيئات الأمنية، تقلب أسعار النفط، شح المياه وتغير المناخ، تضخم تضليل معلوماتي، تنازع سياسي يعطل استمرارية السياسات، الصراعات الإقليمية

نتيجة تشخيصية

- ✓ نجاح الحكومة يرتبط بتلازم ثلاثة عناصر
- ✓ قيادة منضبطة بمعايير اختيار وتعهد
- ✓ منهاج وزاري محدد النتائج والمؤشرات
- ✓ منظومة متابعة وتنسيق تضمن الاستمرارية

2. المرجعية الدستورية والتشريعية وتحديد الاختصاصات

تُبنى الضمانات على فهم دقيق لتوزيع الاختصاصات بين السلطات، وحدود صلاحيات كل طرف، ومسارات اتخاذ القرار التي يحددها الدستور والتشريعات النافذة. ويؤدي أي خلط في الاختصاص أو تجاوز في المسار إلى أزمات ثقة وتعطيل مؤسسي.

خريطة الاختصاصات الدستورية ذات الصلة

المادة أو الباب	دلالة تنفيذية مرتبطة بمرحلة التكليف وتشكيل الحكومة	مقتضى الضمانات
المادة 76	تكليف المرشح ثم تقديم أسماء الوزراء والمنهاج الوزاري إلى مجلس النواب ضمن المدد الدستورية ثم نيل الثقة بالأغلبية المطلقة	توقيتات عمل مضبوطة، منهاج وزاري مكتمل المؤشرات، مسار تحقق قبل عرض الأسماء
المادة 78	إدارة رئيس مجلس الوزراء للسياسة العامة للدولة وقيادة العمل التنفيذي	ربط الصلاحية بمصفوفة مسؤوليات، وآلية متابعة أداء الوزراء
المادة 80	اختصاصات مجلس الوزراء في التخطيط والتنفيذ وإصدار القرارات وإدارة شؤون الدولة	إدارة قرار جماعي منضبط، محاضر وقرارات قابلة للتتبع، ضبط مسار القرار
المادة 61	صلاحيات مجلس النواب في الرقابة والاستجواب وسحب الثقة وإعلان الحرب والطوارئ وفق شروط محددة	منظومة استباق رقابي، وجاهزية تواصل برلماني، بروتوكول قرارات كبرى
المادة 77	اشتراطات الوزير، والحد الأدنى من المؤهلات الأكاديمية	منهج تدقيق وثائق المرشحين، مصفوفة كفاءة ونزاهة
التشريعات التنظيمية	النظام الداخلي لمجلس الوزراء وما يرتبط به من إجراءات اجتماعات ولجان ومستشارين ومتابعة	حوكمة اجتماعات، مسارات لجان، تنظيم دور المستشارين، توثيق التنفيذ

قاعدة عمل

- ✓ كل تعهد سياسي يتحول إلى التزام قابل للقياس داخل المنهاج الوزاري
- ✓ كل قرار استراتيجي يمر بمسار دستوري واضح قبل الإعلان والتنفيذ
- ✓ كل منصب وزاري يخضع لتقييم كفاءة ونزاهة وتعارض مصالح



3. تشخيص الفجوات المحتملة في اختيار رئيس مجلس الوزراء وتشكيل الحكومة

ينشأ خطر الفجوة عندما يتقدم الاعتبار السياسي الآني على شرط الكفاءة التنفيذية، أو عندما تُصاغ الالتزامات بصياغات عامة غير قابلة للتحقق، أو عندما تُدار مرحلة التشكيل دون نظام متابعة وتقييم.

قائمة الفجوات الأكثر تكراراً وأدوات سدها

أداة المعالجة داخل هذه الدراسة	أثرها المتوقع	الفجوة
بطاقة تقييم متعددة المحاور، مقابلة سيناريوهات، فحص نزاهة وتعارض مصالح	ضعف قيادة القرار، تباطؤ الاستجابة للأزمات، اضطراب العلاقات بين السلطات	تقييم غير كافٍ لجدارة المرشح لرئاسة مجلس الوزراء
قالب برنامج حكومي قائم على النتائج والمؤشرات والأجال	تعذر القياس، تعارض السياسات، صعوبة المحاسبة	منهاج وزاري بصياغة إنشائية
منهجية اختيار الوزراء، درجات وزن للكفاءة والنزاهة والقدرة التنفيذية	ضعف فاعلية الوزارات، تضارب داخل مجلس الوزراء	كابينة حكومية وفق توازنات فقط
مسار قرار استراتيجي بمراجعة قانونية ومالية واستشارية	قرارات متسعة، تعارض مع مسارات دستورية أو مالية	غياب بروتوكول قرارات كبرى
هيكل مؤسسة التحالف، أمانة متابعة، لجان موضوعية	تباين رسائل سياسية، تعطل دعم البرلمان للحكومة	ضعف تنسيق التحالف المؤلف للحكومة
سجل مخاطر، مؤشرات إنذار مبكر، غرفة أزمة	مفاجآت سياسية وأمنية ومالية، تآكل الثقة	إدارة مخاطر غير منتظمة

مؤشر تحذيري مبكر

- × ارتفاع الخطاب الإعلامي مع انخفاض التقدم التنفيذي
- × تعدد مراكز إصدار التعليمات داخل الحكومة
- × تزايد الاستثناءات المالية دون مبررات منشورة

4. إطار الحوكمة والضمانات المتكامل

يقوم الإطار المتكامل على هندسة متدرجة تبدأ بالمبادئ وتصل إلى أدوات تنفيذ يومية، مع توضيح دور كل جهة، وتحديد المخرجات التي يتم تسليمها في مواعيد ثابتة.

الطبقات الأربع للإطار

الطبقة	الغاية	أدوات التنفيذ	المخرجات
الطبقة الأولى	توحيد المرجعية القيمية والسياسية ضمن سقف الدستور	مدونة مبادئ وثوابت ومصالح عليا	وثيقة المبادئ والأسبقيات
الطبقة الثانية	تحويل التعهد إلى التزام قابل للتحقق	ميثاق تعهدات، مؤشرات، آجال، آلية تحقق	وثيقة التزامات رئيس مجلس الوزراء
الطبقة الثالثة	ضبط القرار وتشكيل الكابينة	منهجية اختيار، لجان تدقيق، بروتوكول قرارات كبرى	قائمة وزراء وفق تقييم، مسار قرار استراتيجي
الطبقة الرابعة	استمرارية المتابعة والتصحيح	تقارير أسبوعية وربعية، إنذار مبكر، مراجعات	لوحات تقدم، قرارات تصحيحية، تقييم أداء

لوحة مسار العمل من التكليف إلى سنة الاستقرار الأولى

المرحلة	المدة المرجعية	المخرجات الحاسمة
تهيئة ما قبل التكليف	أسبوعان إلى أربعة أسابيع	معايير اختيار، قائمة مخاطر أولية، مسودة هيكل حكومة، مسودة منهاج
مرحلة التكليف	من يوم التكليف حتى تقديم الحكومة	ميثاق التزامات، فريق استشاري، منهجية كابينة، ملف عرض الثقة
مرحلة نيل الثقة	جلسة مجلس النواب	منهاج مفكك إلى محاور ومؤشرات، تعهدات وزارية، جدول أولويات مئة يوم
مرحلة مئة يوم	مئة يوم	حزمة إجراءات سريعة، ضبط المتابعة، تقارير أسبوعية، علاج اختناقات
مرحلة ستة أشهر	ستة أشهر	تقرير منتصف سنة، تعديل سياسات، تحسين كفاءة إنفاق
مرحلة سنة	سنة	تقييم عام، مراجعة المنهاج، ترتيب أولويات سنة ثانية

معياري نجاح الإطار

- ✓ وضوح هدف لكل ملف
- ✓ مؤشر قابل للقياس لكل هدف
- ✓ جهة مالكة لكل مؤشر
- ✓ موعد محدد لكل نتيجة

5. حزمة التعهدات والالتزامات الملزمة لرئيس مجلس الوزراء المكلف

تُصاغ التعهدات بوصفها عقد أداء سياسي تنفيذي بين التحالف المؤلف للحكومة ورئيس مجلس الوزراء المكلف، ثم تتحول إلى تعهدات حكومية بعد نيل الثقة عبر إدراجها ضمن المنهاج الوزاري وخطط التنفيذ.

قواعد صياغة التعهد القابل للتحقق

1. فعل تنفيذي محدد بصيغة مستقبلية قريبة
2. نتيجة متوقعة قابلة للقياس
3. مؤشر يبيّن التقدم بوضوح
4. موعد أول تسليم وموعد إنجاز
5. جهة تحقق مستقلة أو مشتركة
6. مستندات إثبات محددة

صيغة معيارية

- ✓ يتعهد رئيس مجلس الوزراء بتنفيذ فعل محدد
- ✓ بهدف تحقيق نتيجة قابلة للقياس
- ✓ وفق مؤشر معلن وخط أساس معلوم
- ✓ مع تقرير دوري وملف إثبات

حزمة تعهدات مقترحة مع مؤشرات مرجعية

المجال	التعهد	مؤشر قياس	أول تقرير
الحوكمة	إصدار نظام عمل لمجلس الوزراء يضبط مسار القرارات والمحاضر والتتبع	نسبة قرارات موثقة بمسار تنفيذ وتاريخ إقفال	بعد ثلاثين يوماً
النزاهة	اعتماد سياسة تضارب مصالح للكابينة والفريق الاستشاري مع كشف ذمة وتحديث دوري	نسبة اكتمال ملفات النزاهة للوزراء والمستشارين	بعد ستين يوماً

المجال	التعهد	مؤشر قياس	أول تقرير
الأمن الوطني	اعتماد خطة تنسيق أمني اتحادي ومحلي مع مؤشرات استقرار لكل محافظة	عدد حوادث العنف المؤثرة واتجاهها ربعياً	بعد تسعين يوماً
الخدمات	إطلاق حزمة كهرباء وماء ونفايات في المدن الكبرى مع أهداف فصلية	ساعات تجهيز، نسبة مياه صالحة، رضا مستفيدين	بعد ثلاثين يوماً
الاقتصاد	إطلاق برنامج الإدارة المالية وتوزيع إيرادات وخفض هدر إنفاق عبر مراجعة عقود ومنافذ	نسبة نمو الإيرادات غير النفطية، وفورات محققة	بعد تسعين يوماً
الإدارة العامة	إقرار خطة إعادة هيكلة الوظائف العليا وربطها ببطاقات أداء	عدد عقود أداء موقعة للدرجات العليا	بعد مئة يوم
العلاقة مع البرلمان	إقرار آلية تواصل برلماني أسبوعية مع جدول أعمال تشريعي حكومي	عدد جلسات تنسيق ومخرجاتها، نسبة تشريعات محققة	بعد ثلاثين يوماً
العلاقة الاتحادية	تثبيت مسار حوار اتحادي إقليمي والمحافظات ضمن ملفات مالية وخدمية	عدد اجتماعات ملف اتحادي، مستوى تقدم الحلول	بعد ستين يوماً
الاتصال الحكومي	إطلاق خطاب حكومي موحد قائم على بيانات وتقدم معن	عدد تقارير تقدم منشورة، مؤشر ثقة واستجابة	بعد ثلاثين يوماً

أداة إنفاذ داخل التحالف

- ✓ مراجعة ربعية للالتزامات
- ✓ خطة تصحيح زمنية عند ظهور انحراف
- ✓ تقييم وزارتي وربط الاستمرار بالنتيجة

6. منظومة المبادئ والثوابت والمصالح والرؤية والأسبقيات والمؤشرات

تحتاج الحكومة إلى منطق يربط المبدأ بالقرار، والقرار بالبرنامج، والبرنامج بالمؤشر. تقوم هذه المنظومة على سلم غايات يتيح تحويل الرؤية إلى أهداف سنوية، ثم إلى برامج ومشاريع، ثم إلى مؤشرات متابعة.

سلم الغايات من المبدأ إلى المؤشر

المستوى	تعريف مختصر	سؤال قيادي موجّه	مخرج عملي
الثوابت الدستورية	قواعد عليا تضبط وحدة الدولة وحقوق المواطنين وتوازن السلطات	ما الذي يحفظ الدولة ويصون الحقوق	مدونة ثوابت
المصالح العليا	نتائج كبرى تمس أمن المجتمع واقتصاده وخدماته	ما الذي يحقق الاستقرار ويوقف التدهار والازدهار	خريطة مصالح
الرؤية الحكومية	تصور متماسك لسنة وستين وأربع سنوات	إلى أين تتجه الحكومة	وثيقة رؤية صفحة واحدة
الأسبقيات	ملفات محدودة العدد عالية الأثر	ما الذي يسبق غيره خلال سنة	قائمة أسبقيات مئة يوم وسنة
الأهداف	نتائج سنوية ضمن كل أولوية	ما الذي يجب تحقيقه خلال سنة	أهداف سنوية مفككة
المؤشرات	مقاييس كمية أو نوعية قابلة للتحقق	كيف نعرف اتجاه التقدم	لوحة مؤشرات

لوحة مؤشرات قيادية مقترحة لسنة الاستقرار الأولى

المحور	مؤشر قيادي	تعريف قياس	دورية	جهة بيانات
الأمن	مؤشر الاستقرار المحلي	اتجاه الحوادث المؤثرة مع وزن للموقع والأثر	شهري	اللجنة الأمنية
الخدمات	مؤشر كهرباء المدينة	ساعات تجهيز فعلي ومعدل انقطاع	أسبوعي	وزارة الكهرباء
المياه	مؤشر تجهيز مياه صالحة	نسبة مناطق التجهيز المنتظم	شهري	وزارة الموارد المائية
الاقتصاد	مؤشر الإيرادات غير النفطية	نسبة نمو مقارنة بخط أساس	ربع سنوي	وزارة المالية
النزاهة	مؤشر اكتمال ملفات النزاهة	نسبة اكتمال تدقيق تعارض مصالح	ربع سنوي	جهة نزاهة مختصة
الإدارة	مؤشر عقود الأداء	نسبة قيادات لديها عقد أداء ومراجعة	ربع سنوي	الأمانة العامة
الثقة	مؤشر الاستجابة الحكومية	زمن الاستجابة للشكاوى ورضا مستفيدين	شهري	مركز اتصال حكومي

قاعدة توزيع المؤشرات

- ✓ مؤشر أثر لكل محور
- ✓ مؤشر نتيجة لكل برنامج
- ✓ مؤشر مخرج لكل مشروع
- ✓ جهة بيانات واحدة مالكة للمؤشر

7. مصفوفة التفاهات بين الشركاء وسقوف الملفات

تُدار التفاهات بين الشركاء على أساس حق المواطنين في كل المحافظات والبيئات، مع احترام التمثيل السياسي والاجتماعي، وربط كل مطلب بثلاثة سقوف: سقف دستوري، سقف مالي، سقف تنفيذي.

معايير قبول أي مطلب داخل المنهاج الوزاري

1. انسجام مع الدستور وتوازن السلطات
2. قابلية تمويل ضمن الموازنة وخطط الإنفاق
3. أثر ملموس على حياة المواطنين
4. قابلية قياس عبر مؤشر وخط أساس
5. زمن تنفيذ محدد ومخاطر معروفة

مصفوفة الملفات المشتركة بين الشركاء

الملف	محافظات الوسط والجنوب	المحافظات الغربية	إقليم كردستان	مكونات أخرى	السقف الحاكم
الأمن والاستقرار	ضبط القرار الأمني، إصلاح الأجهزة، حماية الاقتصاد	استقرار محلي وإعمار وعودة آمنة	تنسيق حدود وأمن اتحادي إقليمي	حماية مجتمعية وطمأنينة	سقف دستوري مع مؤشرات استقرار
الخدمات	كهرباء وماء وصحة وتعليم وفق عدالة توزيع	إعمار وبنى تحتية وإسكان	بنى تحتية وتمويل متوازن	خدمات عادلة ومنصفة	سقف مالي مع أولويات واضحة

الملف	محافظات الوسط والجنوب	المحافظات الغربية	إقليم كردستان	مكونات أخرى	السقف الحاكم
الاقتصاد والعمل	فرص عمل وشبكات حماية وتنويع اقتصاد	تنمية محلية ومشاريع إنتاج	استثمار وشراكات وتسهيل أعمال	تمكين اقتصادي وحماية اجتماعية	سقف جدوى وتنافسية
العلاقة الاتحادية	حوكمة موارد وتوزيع منصف	تمكين محافظات وفق القانون	ملف مالي نفطي إداري ضمن مسارات متفق عليها	ضمان تمثيل وإدارة محلية	سقف دستوري وتنفيذي
الإصلاح الإداري	إصلاح خدمة عامة ومكافحة فساد	حوكمة محلية ومؤسسات عدالة	تكامل مؤسسات وإجراءات	نزاهة وشفافية	سقف نزاهة ومساءلة

منهج تحويل التفاهم إلى برنامج

- ✓ تجميع المطالب حسب الملفات
- ✓ فلترة بالسقوف الدستورية والمالية والتنفيذية
- ✓ دمج المطالب المتقاربة ضمن برامج موحدة
- ✓ صياغة مؤشرات وخط أساس وآجال
- ✓ إقرار جدول تمويل ومسار متابعة

8. منهجية تشكيل الكابينة واختيار الوزراء وتقييم المرشحين

تشكل الكابينة الفاعلة من وزراء قادرين على إدارة قطاعاتهم ضمن منطوق برنامج حكومي، مع امتلاك خبرة تنفيذية ونزاهة ومهارات قيادة وتواصل. وتضمن هذه المنهجية تقليل أثر المحاصصة عبر إدخال تقييم موضوعي وتدقيق وثائق ومقابلات سيناريوهات.

الخطوات السبع لاختيار الوزير

✓ الخطوة 1: إصدار وثيقة معايير ترشيح موحدة يسلمها التحالف للشركاء

✓ الخطوة 2: استلام ملفات المرشحين ضمن نافذة زمنية محددة مع قائمة

تدقيق وثائق

✓ الخطوة 3: تدقيق المؤهلات والخبرات وتوثيقها من جهات مختصة

✓ الخطوة 4: فحص نزاهة وتعارض مصالح وفق إقرارات وتعهدات مكتوبة

✓ الخطوة 5: مقابلة كفاءة قطاعية مع أسئلة حالة واقعية

✓ الخطوة 6: تقييم قيادة وإدارة أزمات ومحاكاة جلسة مساءلة

✓ الخطوة 7: قرار نهائي مبني على مجموع درجات مع مبررات مكتوبة



المحور	الوزن النسبي	أدلة الإثبات	مؤشر خطر
كفاءة تخصصية قطاعية	25 بالمئة	إنجازات موثقة، قيادة برامج، فهم تشريعات القطاع	تضخم وعود دون خبرة
نزاهة وتعارض مصالح	25 بالمئة	إقرار ذمة، تدقيق مصالح، شفافية علاقات تعاقد	علاقات مالية غير مفصح عنها
قدرة تنفيذ وإدارة موارد	20 بالمئة	مشاريع منفذة، إدارة ميزانيات، ضبط عقود	ضعف انضباط مالي
قيادة وتواصل	15 بالمئة	إدارة فرق، تواصل عام، إدارة نزاع	خطاب استقزازي
فهم الدستور والحوكمة	15 بالمئة	اختبار مبادئ دستورية، فهم دور مجلس الوزراء	خط اختصاصات

شروط جودة

- ✓ أي وزير يحصل على درجة خطر مرتفعة يخضع لمسار تدقيق إضافي
- ✓ أي ملف ناقص وثائق يعاد إلى الجهة المرشحة لاستكمالها
- ✓ أي تعارض مصالح غير معالج يسبب استبعاد المرشح

نموذج مختصر لملف مرشح وزير

البند	البيان المطلوب
المؤهل الأكاديمي	وثيقة تخرج مع جهة إصدار وتاريخ
الخبرة التنفيذية	ثلاثة إنجازات موثقة مع أرقام
البرنامج القطاعي	صفحة واحدة تتضمن أولويات مئة يوم
تعارض مصالح	إقرار مكتوب بالمصالح والروابط
مؤشرات نجاح	ثلاثة مؤشرات قابلة للقياس خلال سنة
مخاطر القطاع	ثلاثة مخاطر مع استجابة أولية



9. حدود القرارات الاستراتيجية ومسار اعتمادها

تتطلب القرارات الاستراتيجية مساراً مضبوطاً يراعي توزيع الاختصاصات، ويربط القرار بالتقييم القانوني والمالي والأمني، ويضمن التشاور السياسي قبل الإعلان.

تصنيف القرارات الكبرى ومساراتها

مسار ضمان	جهة الإقرار	جهة المبادرة	نوع القرار
مذكرة قانونية، تقدير أثر، خطة تنفيذ، مدة وإلغاء	مجلس النواب وفق شروط محددة	رئاسة الجمهورية ورئاسة مجلس الوزراء	إعلان حالة طوارئ
تقدير أثر مالي، سيناريوهات إيرادات، برنامج إنفاق	مجلس النواب	مجلس الوزراء	سياسة مالية وموازنة
مراجعة سيادة، أثر اقتصادي، توافق سياسي	مسار تصديق وفق الدستور والقانون	السلطة التنفيذية وفق القانون	اتفاقيات دولية
تحليل أثر، خطة تغيير، إدارة مقاومة	تشريعات أو قرارات تنفيذية بحسب النوع	مجلس الوزراء	إصلاحات هيكلية كبرى
فحص كفاءة ونزاهة، مصفوفة تعارض مصالح	جهات دستورية بحسب الصلاحية	مسار قانوني وفق الدستور	تعيينات سيادية عليا

بروتوكول قرار استراتيجي من خمس مراحل

- ✓ المرحلة 1: مرحلة تعريف المسألة: وصف دقيق ونطاق ومؤشرات أثر
- ✓ المرحلة 2: مرحلة البدائل: ثلاثة بدائل على الأقل مع تكاليف ومنافع
- ✓ المرحلة 3: مرحلة التدقيق: مراجعة قانونية ومالية ومخاطر
- ✓ المرحلة 4: مرحلة التشاور: عرض على مجلس التنسيق السياسي ومجلس الوزراء
- ✓ المرحلة 5: مرحلة الإعلان والتنفيذ: قرار موثق، خطة تنفيذ، لوحة متابعة

ملف قرار استراتيجي

- ✓ ملخص صفحة واحدة
- ✓ سند دستوري وتشريعي
- ✓ تحليل أثر مالي وأمني واجتماعي
- ✓ خطة تنفيذ وجداول مؤشرات
- ✓ مخاطر واستجابة



10. آليات التنسيق والتواصل والتشاور والتقييم والمراجعة

يعتمد نجاح الحكومة في النظام البرلماني على اتساق العلاقة بين التحالف المؤلف للحكومة والقيادة التنفيذية، وعلى إدارة الخلاف عبر إجراءات مؤسسية تقلل أثر المفاجآت وتمنع الانزلاق إلى تعطيل.

هيكل تنسيق سياسي تنفيذي مقترح

المخرجات	الدورية	الاختصاص	الهيئة
قرارات توجيهية، محاضر	أسبوعي	تحديد الأسبقيات السياسية، إقرار سقف التفاهات، إدارة الخلافات الكبرى	مجلس قيادة التحالف
لوحة تقدم، قرارات معالجة	أسبوعي	متابعة تنفيذ المنهاج، حل اختناقات بين الوزارات والشركاء	مجلس تنسيق حكومي سياسي
تقرير أسبوعي مختصر	يومي	جمع بيانات، إعداد تقارير، إدارة مؤشرات، توثيق مخرجات	أمانة متابعة
بطاقات أداء، توصيات تصحيح	ربع سنوي	تقييم أداء الوزراء والمحافظين ورؤساء الهيئات وفق مؤشرات	لجنة تقييم وزاري
أوامر تشغيل، مؤتمر موقف	عند التفعيل	استجابة لحوادث كبرى، تنسيق رسائل وإجراءات	غرفة أزمات مشتركة

بروتوكول تواصل ورسائل

- ✓ رسالة واحدة عن كل قرار حكومي مع جدول حقائق وأرقام
- ✓ منع تضارب التصريحات عبر اعتماد ناطقين محددين
- ✓ نشرة أسبوعية عن تقدم الأولويات بلغة مبسطة
- ✓ جلسات إحاطة دورية للنواب والشركاء حول المؤشرات

آلية إدارة الخلاف من أربع درجات

الدرجة	الوصف	أداة الحسم	الحد الأقصى للمدة
الأولى	خلاف فني بين وزارات	لجنة فنية مشتركة	سبعة أيام
الثانية	خلاف سياساتي بين شركاء	مجلس تنسيق حكومي سياسي	أربعة عشر يوماً
الثالثة	خلاف على ملف سيادي أو مالي كبير	مجلس قيادة التحالف مع ملف بدائل	واحد وعشرون يوماً
الرابعة	خلاف يهدد الاستقرار الحكومي	حزمة حلول تشمل تعديل وزارتي أو إعادة توزيع مهام	ثلاثون يوماً

قاعدة تقليل الخلاف

- ✓ تعريف مشترك للمشكلة قبل مناقشة الحل
- ✓ عرض بدائل متعددة مع أثر لكل بديل
- ✓ توثيق القرار ومحاضر الالتزام

11. الفريق الاستشاري القيادي ووحداته المتخصصة وحوكمة المخرجات

يمثل الفريق الاستشاري القيادي رافعة رئيسة لتحويل القرار من استجابة آنية إلى قيادة استباقية. وتقوم حوكمة هذا الفريق على وضوح الاختصاصات، واستقلال الرأي المهني، وسرعة إنتاج بدائل سياسات، وربط المخرجات بمسار قرار داخل مكتب رئيس مجلس الوزراء.

منهج اختيار المستشار القيادي

- ✓ اختصاص دقيق مرتبط بمحاور المنهج الوزاري
- ✓ خبرة تنفيذية موثقة في دولة أو مؤسسة كبرى
- ✓ سجل نزاهة وشفافية وإقرار تعارض مصالح
- ✓ قدرة كتابة سياسات وصناعة بدائل وقرارات
- ✓ مهارة إدارة فرق وتحويل توصيات إلى خطط

هيكل الفريق الاستشاري المقترح

مؤشر جودة	مخرجات أسبوعية	الاختصاص	الوحدة
زمن إنتاج بديل	مذكرة موقف موحدة	توحيد الرأي المهني، فض تعارض توصيات، ترتيب الأولويات	مجلس المستشارين القيادي
جودة تحليل أثر	ملف قرار لكل قضية كبرى	تحليل سياسات وبدائل، أثر مالي واجتماعي	وحدة السياسات العامة
اكتمال بيانات	تقرير تقدم أسبوعي	لوحات تقدم، جمع بيانات، تنبيه انحرافات	وحدة متابعة البرنامج الحكومي

الوحدة	الاختصاص	مخرجات أسبوعية	مؤشر جودة
وحدة المخاطر والأزمات	سجل مخاطر، إنذار مبكر، تشغيل غرفة أزمة	مؤشر خطر وتحديث	زمن استجابة
وحدة التشريعات والمواءمة	تدقيق دستوري وتشريعي، صياغة مقترحات قوانين	مذكرة مواءمة لكل قرار	عدد ملاحظات تصحيح
وحدة الاتصال الحكومي	خطاب موحد، إدارة شائعات، رسائل رقمية	نشرة حقائق أسبوعية	مؤشر ثقة واستجابة

قواعد حوكمة المخرجات

- ✓ كل مذكرة تشتمل على مشكلة وبدائل وتوصية
- ✓ كل توصية تقترن بمؤشر أثر ومخاطر
- ✓ كل ملف قرار يحصل على رقم تتبع
- ✓ كل مخرج يمر بمراجعة مزدوجة جودة
- ✓ كل مذكرة موقعة من أعضاء الفرق

تدفق عمل المذكرة الاستشارية

الخطوة	المدخلات	المخرجات	الزمن
استلام القضية	تكليف مكتوب من رئيس مجلس الوزراء	سؤال قرار محدد	يوم واحد
تحليل سريع	بيانات أولية وشهادات ميدانية	ملخص واقع وخيارات	يومان
تحليل معمق	أثر مالي وقانوني ومخاطر	ثلاثة بدائل مع توصية	خمسة أيام
اعتماد مجلس المستشارين	مراجعة ومناقشة	مذكرة موقف موحدة	يومان
إدخال في مسار القرار	مكتب المتابعة	قرار مجلس الوزراء أو توجيه	حسب المسار

12. مؤسسة التحالف المؤلف للحكومة ومنظومة التفكير والاستشراف وإدارة المخاطر

تسهم مؤسسة التحالف المؤلف للحكومة في تحويل التفاهات من إدارة أشخاص إلى إدارة إجراءات. وتعني المؤسسة وجود نظام داخلي، وأمانة تنفيذ، ولجان موضوعية، وسجل قرارات، ومنظومة بيانات ومخاطر.

مكونات المؤسسة

1. نظام داخلي يحدد الصلاحيات وآليات التصويت والتمثيل
2. أمانة عامة دائمة لإدارة الاجتماعات والوثائق والمتابعة
3. لجان موضوعية مرتبطة بمحاور المنهاج الوزاري
4. مدونة سلوك تمنع تضارب المصالح وتضبط الخطاب
5. سجل قرارات وسجل التزامات وسجل مخاطر

هيكل مؤسسي مقترح للتحالف

المهام الجوهرية	الجهة	المستوى
إقرار الأسبقيات وسقوف التفاهات والقرارات الكبرى	مجلس القيادة	قيادي
إدارة المتابعة والتقارير وتوثيق القرارات وتشغيل اللجان	الأمانة العامة	تنفيذي
أمن، اقتصاد، خدمات، إصلاح، علاقة اتحادية، سياسة خارجية	لجان ملفات	موضوعي
تحليل سياسات، سيناريوهات، تقييم أثر، دعم التفاوض	مجلس خبراء	استشاري
تدقيق التزام بالميثاق ومدونة السلوك ومنع تضارب مصالح	وحدة امتثال	رقابي داخلي

منظومة التفكير وصناعة الرؤى

مكونات منظومة التفكير

- ✓ غرفة استشراف: سيناريوهات نصف سنوية
- ✓ مختبر سياسات: تجريب أدوات قبل تعميمها
- ✓ مرصد بيانات: مؤشرات ومصادر وتدقيق
- ✓ شبكة خبراء: مساهمات تخصصية سريعة

إدارة المخاطر والأزمات داخل التحالف

فئة الخطر	أمثلة	مؤشرات إنذار مبكر	استجابة أولية
سياسي	تعطل توافق، تصعيد خطابي، انقسام دعم نيابي	تراجع حضور الاجتماعات، ارتفاع رسائل متضاربة	تفعيل وساطة داخلية، ملف بدائل
أمني	حادث كبير، توتر محلي، اختراق حدود	زيادة حوادث مؤثرة، تحذيرات أمنية	غرفة أزمة، خطة اتصال، دعم ميداني
مالي	هبوط إيرادات، توسع عجز، هدر عقود	تراجع إيراد، ارتفاع صرف، تأخر رواتب	مراجعة إنفاق، أولويات، بدائل تمويل
خدمي	انهيار تجهيز، غضب اجتماعي	زيادة شكاوى، انخفاض ساعات تجهيز	فرق تدخل سريع، خطط طوارئ
سمعة وثقة	إشاعة مؤثرة، تضليل واسع	ترندات تضليل، فقدان ثقة	نشرة حقائق، خطاب موحد، تحقيق

13. منظومة المتابعة والتقارير والإنفاذ والتصحيح

تضمن المتابعة تحويل المنهاج الوزاري من وثيقة ثقة إلى برنامج إنجاز. وتعتمد المنظومة على تقارير قصيرة متكررة، ومراجعات دورية، وقرارات تصحيحية مبنية على مؤشرات، مع سلم إنفاذ واضح داخل التحالف.

أنواع التقارير ومحتواها

نوع التقرير	الدورية	محتوى إلزامي	جهة إعداد
تقرير تقدم مختصر	أسبوعي	حالة الأسبقيات، انحرافات، إجراءات أسبوع قادم	أمانة المتابعة
تقرير قطاعي	شهري	مؤشرات قطاع، مشاكل تنفيذ، احتياجات قرار	الوزارة مع وحدة المتابعة
تقرير أداء وزاري	ربع سنوي	بطاقة أداء لكل وزير ومحافظ ورئيس هيئة	لجنة تقييم وزاري
تقرير نصف سنة	نصف سنوي	مراجعة المنهاج، تعديل أولويات، أثر مالي	مجلس التنسيق
تقرير سنة	سنوي	تقييم شامل، دروس مستفادة، خطة سنة ثانية	مجلس القيادة

بطاقة أداء ربع سنوية للوزير

البعد	المؤشر	المستهدف الربعي	النتيجة	تقدير
النتائج	مؤشر أثر القطاع	قيمة محددة	يملاً لاحقاً	أخضر أو أصفر أو أحمر
الانضباط	التزام جدول قرارات ومشاريع	نسبة إنجاز	يملاً لاحقاً	أخضر أو أصفر أو أحمر
النزاهة	اكتمال تدقيق مصالح وعقود	اكتمال مئة بالمئة	يملاً لاحقاً	أخضر أو أصفر أو أحمر
التواصل	رضا مستفيدين واستجابة	تحسن مستمر	يملاً لاحقاً	أخضر أو أصفر أو أحمر

سلم الإنفاذ داخل التحالف

التوصيف	أداة الإجراء	النتيجة المتوقعة
انحراف بسيط عن مؤشر	جلسة تصحيح مع خطة أسبوعين	عودة للمسار
انحراف متكرر	تعهد تصحيح شهري مع متابعة مكثفة	خفض الانحراف
تعثر كبير	تغيير مسؤول ملف أو تعديل صلاحيات	استعادة الانضباط
تعثر يهدد المنهاج	تعديل وزاري أو إعادة توزيع حقائب ضمن المسارات الدستورية	حماية استقرار الحكومة

أداة حاسمة

- ✓ كل قرار تصحيح يوثق في سجل التزامات
- ✓ كل انحراف يحمل سبباً وجذراً وخطة علاج
- ✓ كل تقرير يتضمن ثلاثة أسطر فقط عن الأثر على المواطن

14. الملاحق والنماذج الجاهزة

تقدّم الملاحق قوالب تشغيلية قابلة للنسخ المباشر ضمن مكتب رئيس مجلس الوزراء وأمانة التحالف ولجان المتابعة.

ملحق 1: قالب ميثاق التزامات رئيس مجلس الوزراء

البند	المحتوى
الغاية العامة	حكومة نتائج واستقرار وخدمات ونزاهة
أولويات مئة يوم	ثلاث إلى خمس أولويات قصيرة الأجل
أولويات سنة	خمس إلى سبع أولويات متوسطة الأجل
مؤشرات القيادة	ثمانية مؤشرات قيادية مع خطوط أساس
جدول التقارير	أسبوعي، شهري، ربع سنوي
آلية التقييم	لجنة تقييم مشتركة وتوثيق نتائج
آلية التصحيح	خطة علاج زمنية عند الانحراف

ملحق 2: بطاقة تقييم مرشح لرئاسة مجلس الوزراء

المحور	أسئلة تقييم	درجة من عشر	ملاحظات
الدستورية والحوكمة	فهم توزيع الاختصاصات وحدود القرار		
القيادة التنفيذية	إدارة مجلس الوزراء والفرق والملفات		
إدارة الأزمات	محاكاة موقف أزمة واتخاذ قرار		
الإدارة المالية	فهم الموازنة والإيرادات والإنفاق		
العلاقات السياسية	توازن بين الشركاء وبناء توافق		
النزاهة	تعارض مصالح وشفافية وإفصاح		

ملحق 3: وثيقة معايير ترشيح الوزراء لتسليمها للشركاء

المعيار	الشرح	وثائق إثبات
شهادة جامعية أو ما يعادلها	شروط دستوري لعضو الحكومة	وثيقة تخرج وتدقيق
خبرة تنفيذية	قيادة برامج أو مؤسسات	سير ذاتية وإنجازات
نزاهة	ملف ذمة وتعارض مصالح	إقرارات وتعهدات
قدرة إدارة قطاع	فهم تشريعات وخطط القطاع	ورقة سياسة قطاعية
قدرة تواصل	خطاب مسؤول وحوار	مقابلة تقييم

ملحق 4: نموذج محضر اجتماع مجلس التنسيق الحكومي السياسي

البيان	الحقل
	تاريخ الاجتماع
	الحضور
	أبرز مؤشرات الأسبوع
	قرارات معالجة اختناقات
	تكاليفات للأسبوع القادم
	مؤشرات إنذار مبكر
	موعد الاجتماع القادم

ملحق 5: سجل مخاطر وتشغيل إنذار مبكر

المالك	استجابة	المؤشر	الأثر	السبب	الخطر

ملحق 6: قالب تقرير تقدم أسبوعي مختصر

المحور	حالة الأسبوع	أبرز إنجاز	أبرز انحراف	إجراء الأسبوع القادم
الأمن				
الخدمات				
الاقتصاد				
الإصلاح الإداري				
العلاقة الاتحادية				
الاتصال الحكومي				



15. المصادر الرسمية ورموز الاستجابة السريعة

تتضمن هذه الصفحة رموز استجابة سريعة لمصادر رسمية معتمدة يمكن الرجوع إليها للتحقق من النصوص الدستورية والتنظيمية.

الرمز	المصدر
	الدستور العراقي على موقع مجلس القضاء الأعلى
	النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم اثنين لسنة ألفين وتسعة عشر على موقع وزارة العدل
	المحكمة الاتحادية العليا موقع رسمي
	الوقائع العراقية موقع وزارة العدل

تنبيه استخدام

- ✓ مسح رمز الاستجابة السريعة يفتح المصدر الرسمي عبر متصفح الإنترنت
- ✓ ينبغي حفظ نسخة من الملفات الرسمية ضمن أرشيف العمل لضمان استمرارية الرجوع

دراسة الحوكمة والضمانات لتكليف رئيس مجلس الوزراء وتشكيل الحكومة



رئيس مجلس التنمية العراقي

الدكتور عقيل محمود كريم الخزعلي

- دكتوراه في إدارة استراتيجية
- ماجستير تخطيط استراتيجي للأمن الوطني
- بكالوريوس قانون
- بكالوريوس طب وجراحة عامة

ملخص عن الاصدار

تستهدف هذه الدراسة بناء منظومة ضمانات وحوكمة عملية تُدارُ بها مرحلة تكليف رئيس مجلس الوزراء وتشكيل الحكومة، مع تحويل التفاهات السياسية إلى التزامات قابلة للقياس والتنفيذ. تعتمد الدراسة على مرجعية الدستور العراقي لسنة ألفين وخمسة، وعلى التشريعات النافذة ذات الصلة، وعلى منطق الإدارة العامة الحديثة القائم على الوضوح، والانضباط، واستباق المخاطر، والشفافية، وربط الصلاحيات بالمسؤوليات. تقدّم الدراسة إطار عمل من أربع طبقات مترابطة: طبقة المبادئ والثوابت، طبقة التعهّدات الملزمة، طبقة هندسة القرار وتشكيل الكابينة، طبقة المتابعة والتقييم والمراجعة

