



ملحق تفصيلي تطبيقي
لدليل منصب رئيس مجلس الوزراء
القائد العام للقوات المسلحة

منهج تشغيل الدولة وإدارة القرار والمكتب والبرنامج الحكومي والأزمات والعلاقات وتقييم الأداء



اعداد

الدكتور عقيل محمود الخزعلي
رئيس مجلس التنمية العراقية

2026



idcouncil.org



info@idcouncil.org



ملحق تفصيلي تطبيقي
لدليل منصب رئيس مجلس الوزراء
القائد العام للقوات المسلحة

منهج تشغيل الدولة وإدارة القرار والمكتب والبرنامج الحكومي والأزمات والعلاقات وتقييم الأداء



إعداد المستشار

الدكتور عقيل محمود الخزاعي

رئيس اللجنة الوطنية للاستراتيجيات

2026

دليل الاستخدام السريع

هدف الملحق

- تقديم منهج تشغيل تفصيلي يساعد رئيس مجلس الوزراء على تنظيم العمل اليومي والأسبوعي والاستراتيجي
- تحويل المرجعيات الدستورية والنظامية إلى إجراءات وأدوات قابلة للتنفيذ والمتابعة
- توحيد إيقاع القرار الحكومي عبر سجل قرارات ومؤشرات ومصفوفات متابعة

الفئة المستهدفة

رئيس مجلس الوزراء، مدير المكتب، الأمين العام لمجلس الوزراء، هيئة المستشارين، نواب رئيس مجلس الوزراء، رؤساء الدوائر في رئاسة مجلس الوزراء، ووحدات المتابعة والتقييم والاتصال الحكومي.

طريقة القراءة والتطبيق

تم تنظيم الملحق على أبواب تشغيلية. يبدأ كل باب بلوحة منهجية مختصرة ثم أدوات ونماذج. ينصح بتبني الأدوات تدريجياً عبر برنامج مئة يوم لتثبيت الممارسة.

مرجعيات الاستناد

يرتكز الملحق على الدستور العراقي لعام 2005 كما نشر على موقع مجلس القضاء الأعلى، وعلى النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019 المنشور في الوقائع العراقية، مع الاستفادة من أدلة الحوكمة والنزاهة الحكومية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومن مؤشرات الاقتصاد الكلي الصادرة عن صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

فهرس المحتويات

1	الفئة المستهدفة.....
	رئيس مجلس الوزراء، مدير المكتب، الأمين العام لمجلس الوزراء، هيئة المستشارين، نواب رئيس مجلس الوزراء، رؤساء الدوائر في رئاسة مجلس الوزراء، ووحدات المتابعة والتقييم والاتصال الحكومي.1
1	طريقة القراءة والتطبيق.....
1	مرجعيات الاستناد.....
3	الباب الأول: الإطار الحاكم لمنهج عمل رئيس مجلس الوزراء
6	الباب الثاني: صناعة القرار واتخاذ.....
11	الباب الثالث: قيادة مكتب رئيس مجلس الوزراء وهيأة المستشارين
14	الباب الرابع: بناء الأجندة والأولويات والمنهاج الوزاري ومتابعة البرنامج الحكومي
18	الباب الخامس: قيادة الأزمات والكوارث والطوارئ
21	الباب السادس: قيادة الاجتماعات واللجان والفرق.....
25	الباب السابع: إدارة العلاقات مع السلطات والكيانات الدستورية
28	الباب الثامن: تقييم أداء الوزراء والفريق ورؤساء الهيئات والمحافظين
31	الباب التاسع: إدارة أداء المهام وضغوط العمل
34	الباب العاشر: إدارة العلاقات السياسية الداخلية والخارجية
36	ملحق النماذج العملية الجاهزة للاستخدام

الباب الأول: الإطار الحاكم لمنهج عمل رئيس مجلس الوزراء

لوحة الباب

- ✓ **المبدأ الحاكم:** الشرعية الدستورية تقود القرار، ثم تتحول إلى إجراءات تشغيلية قابلة للقياس
- ✓ **النتائج المطلوب:** وحدة قيادة القرار مع تكامل مؤسسي بين المكتب والأمانة وهيأة المستشارين والوزارات
- ✓ **أداة الباب:** خريطة مرجعية تربط المواد الدستورية بالنظام الداخلي وبخط سير القرار

المرجعيات الدستورية والتنظيمية 1.

يستند منهج التشغيل إلى مواد دستورية تحدد موقع رئيس مجلس الوزراء في السلطة التنفيذية وإدارة مجلس الوزراء، وإلى النظام الداخلي لمجلس الوزراء الذي يترجم المادة 85 إلى إجراءات عمل.

أثرها على منهج التشغيل	المضمون التنفيذي المختصر	المادة	المرجعية
إدارة مرحلة التشكيل وبرنامج المئة يوم وربط المنهاج بخطة تنفيذية	تكليف المرشح وتقديم أسماء الوزراء والمنهاج الوزاري إلى مجلس النواب لنيل الثقة	المادة 76	الدستور العراقي 2005
تعريف مركز القرار وربط الأمن الوطني بآلية قرار موثقة ومسؤولة	المسؤول التنفيذي المباشر عن السياسة العامة والقائد العام للقوات المسلحة ورئاسة اجتماعات مجلس الوزراء وحق إقالة الوزراء بموافقة مجلس النواب	المادة 78	الدستور العراقي 2005
بناء محفظة مبادرات وطنية وتحديد مؤشرات ومتابعة قرارات المجلس	صلاحيات مجلس الوزراء في التخطيط والتنفيذ والإشراف واقتراح القوانين وإصدار الأنظمة وإعداد	المادة 80	الدستور العراقي 2005

أثرها على منهج التشغيل	المضمون التنفيذي المختصر	المادة	المرجعية
	الموازنة وخطط التنمية والتفاوض على الاتفاقيات		
تصميم مسار تعاون مؤسسي مع مجلس النواب وتفعيل وحدة إجابات برلمانية	أدوات مجلس النواب في الرقابة والسؤال والاستجواب وسحب الثقة وإعلان الحرب والطوارئ ضمن شروط محددة	المادة 61	الدستور العراقي 2005
تقويم أسبوعي ثابت لإعداد القرار وتحسين جودة الأوليات قبل الجلسة	الأمانة العامة تعد جدول أعمال مجلس الوزراء وتوزعه قبل أربعة أيام بعد استكمال الدراسة والرأي الفني والقانوني	المادة 6	النظام الداخلي لمجلس الوزراء 2 لسنة 2019
تصنيف القرارات إلى عادية و استراتيجية وربطها بسجل قرار وملف مبررات	نصاب الاجتماع وطرق اتخاذ القرارات وأغلبية خاصة لبعض الموضوعات الاستراتيجية والسيادية	المادة 7	النظام الداخلي لمجلس الوزراء 2 لسنة 2019
إطار غرفة قرار مصغرة قبل عرض الموضوع على مجلس الوزراء	هيئة رئاسة الوزراء تساعد رئيس المجلس في صنع القرار وتحقيق التكامل بين تشكيلات رئاسة مجلس الوزراء	المادة 27	النظام الداخلي لمجلس الوزراء 2 لسنة 2019
تأسيس نظام متابعة وتقييم وربط الشكاوى بالمؤشرات والإصلاح	اختصاصات مكتب رئيس مجلس الوزراء والأمانة العامة في المتابعة والتنسيق وتنفيذ البرنامج الحكومي وقياس الأداء المؤسسي	المادة 29 و 33	النظام الداخلي لمجلس الوزراء 2 لسنة 2019

معطيات عراقية تؤثر في منهج التشغيل 2.

تتأثر قدرة رئاسة مجلس الوزراء على الإنجاز بمجموعة عوامل بنيوية وسياسية واقتصادية وأمنية. يعرض الجدول الآتي لوحة مختصرة لبيئة التشغيل بغرض تصميم أدوات واقعية.

البعد	مظاهر رئيسية	أثر متوقع على مكتب رئيس مجلس الوزراء	استجابة تشغيلية مقترحة
الاقتصاد الريعي والمالية العامة	اعتماد كبير على عوائد النفط وتقلبات الأسعار، ضغوط إنفاق عام	تذبذب التمويل وارتفاع حساسية القرار المالي	مؤسسة ضبط أولويات إنفاذية وربط المبادرات بسقف مالي وتقييم أثر
التعقيد المؤسسي وتعدد المراكز	تشابك صلاحيات اتحادية ومحلية، تنوع هيئات مستقلة وجهات غير مرتبطة بوزارة	زيادة مخاطر التعارض والتأخير	مصفوفة تنسيق اتحادي محلي وسجل تعهدات متبادل ونافذة تصعيد
الأمن والاستقرار	مخاطر أمنية متغيرة وملفات حدود وطروري	قرارات سريعة تحتاج توثيقاً وتنسيقاً	غرفة قرار أمنية مرتبطة بسجل قرار وتقييم مخاطر واتصال موحد
الثقة العامة وجودة الخدمات	توقعات عالية بتحسين خدمات وبنى تحتية	ضغط سياسي وإعلامي يومي	لوحة مؤشرات خدمة أسبوعية وفرق تسريع ميدانية
الإصلاح الإداري والنزاهة	تعقيدات إدارية ومخاطر فساد وتضارب مصالح	تآكل شرعية القرار عند ضعف النزاهة	اختبارات نزاهة للقرار وقواعد إفصاح وتدقيق قبل الإحالة

مؤشرات سياقية مختارة: يشير بيان صندوق النقد الدولي لمشاورات المادة الرابعة لعام 2024 إلى توقع عجز مالي عام يقارب 7,6 بالمئة في عام 2024 مع حساسية عالية لأسعار النفط، كما أشار إلى ارتفاع سعر التعادل المالي للنفط إلى ما فوق 90 دولاراً للبرميل في عام 2024. ويشير البنك الدولي إلى مخاطر استنزاف عوائد الطفرة النفطية في حال تأخر الإصلاحات الهيكلية. تستخدم هذه المؤشرات لتصميم اختبارات الاستدامة المالية في ورقة القرار.

الباب الثاني: صناعة القرار واتخاذ

لوحة الباب

- ✓ **الهدف:** قرار سريع رصين موثق يحافظ على الشرعية ويحقق نتيجة قابلة للقياس
- ✓ **المرتکز:** ورقة قرار موحدة وسجل قرار مع خط سير تنفيذ ومتابعة
- ✓ **المنتج:** قرار مصنّف مع مبررات قانونية ومالية ومخاطر وخطة اتصال

1. تصنيف القرارات في رئاسة مجلس الوزراء

يفيد تصنيف القرار في تحديد مستوى الدراسة والمشاورة والأغلبية المطلوبة، مع توحيد قالب الورقة التنفيذية. يعتمد التصنيف الآتي.

أداة الضبط	مستوى الدراسة المطلوبة	مدى استعجال	أمثلة عراقية شائعة	فئة القرار
ورقة قرار موسعة وسجل مخاطر وخطة اتصال	دراسة متعددة التخصصات مع تقدير أثر وتقييم مخاطر	عاجل أو مخطط	،سياسة أمن وطني ملفات حدود، وجود ،قوات أجنبية ،اتفاقيات دولية قرارات اقتصادية كلية	سيادي استراتيجي
لوحة متابعة مبادرات ومؤشرات خدمة	دراسة فنية ومالية مع جاهزية تنفيذ	متوسط	،مشاريع بنى تحتية ،كهرباء، ماء صحة، تعليم، إعمار	تنموي خدمي
خريطة تغيير وخطة مئة يوم	تحليل أثر تنظيمي وحوكمي	متوسط	إصلاح إداري ومالي، تبسيط ،إجراءات، نزاهة موارد بشرية	إصلاحي مؤسسي
تفويض مكتوب وسجل متابعة	تحقق قانوني وإداري سريع	فوري	،مذكرات تنفيذ ،تفويض، تسيير تعاميم	تشغيلي يومي

2. دورة القرار من المشكلة إلى الأثر

تعتمد الدورة الآتية لتقليل التردد وزيادة جودة القرار . يمكن تطبيقها في القرارات جميعاً مع تغيير عمق التحليل.

خطوات دورة القرار

- ← تحديد المشكلة ← جمع الأدلة ← صياغة الخيارات ← تقدير الأثر ← تحقق قانوني ومالي ←
- تساور وتنسيق ← حسم القرار ← تبليغ وتنفيذ ← متابعة وتقييم ← مراجعة وتحسين

مخرجات كل خطوة

- ✓ **تحديد المشكلة:** تعريف دقيق ومحدد للعرض التنفيذي المطلوب حسمه
- ✓ **جمع الأدلة:** بيانات موثوقة وموقف أصحاب المصلحة وقيود الواقع
- ✓ **صياغة الخيارات:** ثلاثة خيارات في الأقل مع بدائل احتياط
- ✓ **تقدير الأثر:** أثر مالي وخدمي وأمني وسياسي وقانوني وبيئي
- ✓ **تحقق قانوني ومالي:** توافق مع الدستور والقانون وسقف الموازنة
- ✓ **تساور وتنسيق:** إشراك الجهة المنفذة والرقابية والمحلية عند الحاجة
- ✓ **حسم القرار:** توصية واضحة وتقويض ومسؤول أول وزمن إنجاز
- ✓ **تبليغ وتنفيذ:** أوامر تنفيذية وخطة اتصال ورسائل موحدة
- ✓ **متابعة وتقييم:** مؤشرات وموعد مراجعة وتصعيد عند تعثر
- ✓ **مراجعة وتحسين:** درس مستفاد وتحديث الإجراء والقالب

3. اختبارات جودة القرار

قبل اعتماد التوصية النهائية، يطبق فريق المكتب مجموعة اختبارات سريعة لضمان سلامة القرار. يمكن تنفيذها في عشر دقائق عند ضغط الوقت.

وثيقة داعمة	سؤال حاكم	الاختبار
مذكرة قانونية مختصرة	هل يستند القرار إلى مادة دستورية أو تفويض قانوني واضح؟	اختبار الدستور
مذكرة أثر خدمي واجتماعي	هل يخدم القرار مصلحة عامة قابلة للتفسير أمام الرأي العام؟	اختبار المصلحة العامة
مذكرة مالية	هل التمويل متاح ضمن سقف واقعي مع أثر على العجز والدين؟	اختبار الاستدامة المالية
إفصاح مصالح وتدقيق	هل توجد مخاطر تضارب مصالح أو منفعة خاصة أو تلاعب؟	اختبار النزاهة
خطة تنفيذ	هل الجهة المنفذة تملك صلاحية وموارد وجدولاً زمنياً؟	اختبار القابلية للتنفيذ
سجل مخاطر	ما أخطر ثلاثة مخاطر وما خطة تخفيفها؟	اختبار المخاطر
خريطة قرارات ذات صلة	هل القرار ينسجم مع البرنامج الحكومي والقرارات السابقة؟	اختبار الاتساق الحكومي
مذكرة تنسيق	هل يتطلب تنسيقاً مع الإقليم والمحافظات وما مساره؟	اختبار التنسيق الاتحادي المحلي
خطة اتصال	ما الرسالة الرئيسية وما سؤال الجمهور المتوقع؟	اختبار الاتصال

4. قالب ورقة قرار تنفيذية

يستخدم القالب الآتي لكل موضوع يعرض على رئيس مجلس الوزراء أو مجلس الوزراء. يفضل توحيد القالب واعتماده في المكتب والأمانة وهيأة المستشارين.

المحتوى المطلوب	حقل الورقة
اسم الموضوع بصياغة قرار	العنوان
مادة دستورية أو قانون أو قرار سابق	المرجعية
ثلاث جمل تلخص المشكلة والتوصية والأثر	خلاصة تنفيذية
خلفية مختصرة وبيانات موثوقة	السياق
ثلاثة خيارات مع مزايا ومخاطر لكل خيار	الخيارات
خيار مقترح مع سبب واضح	التوصية
تكلفة مباشرة ومصدر التمويل وأثر على الموازنة	الأثر المالي
من المستفيد وما الأثر الزمني	الأثر الخدمي والاجتماعي
عناصر أمن وطني أو سيادة أو حدود	الأثر الأمني والسيادي
توافق مع الدستور والقانون ومواد التنفيذ	الأثر القانوني
أخطر مخاطر وخطوات تخفيف ومسؤول	المخاطر وخطة التخفيف
خطوات زمنية ومسؤول أول وجهات مساندة	خطة التنفيذ
رسالة ومخاطبون وتوقيت إعلان	خطة الاتصال
موعد مراجعة بعد التنفيذ ومؤشر نجاح	نقطة مراجعة

5. سجل القرار

يمثل سجل القرار أداة حاكمة لضبط التنفيذ ومنع ضياع القرارات بين الجهات. يعتمد السجل في المكتب ويحدث يومياً.

رقم	تاريخ	القرار	مسؤول أول	موعد إنجاز	مؤشر نجاح	حالة
1	15/1/2026	مثال: اعتماد خطة عاجلة لتحسين تجهيز الكهرباء صيفاً	وزارة الكهرباء	1/6/2026	زيادة ساعات التجهيز في المحافظات ذات العجز الأعلى	قيد التنفيذ
2	20/1/2026	مثال: إطلاق وحدة متابعة البرنامج الحكومي في الأمانة	الأمانة العامة	1/3/2026	تقرير شهري موحد لمجلس الوزراء	منجز

الباب الثالث: قيادة مكتب رئيس مجلس الوزراء وهيأة المستشارين

لوحة الباب

- ✓ **الهدف:** مكتب صغير الحجم عميق الأثر، يعمل كعصب قرار ومتابعة واتصال
- ✓ **المرتکز النظامي:** النظام الداخلي لمجلس الوزراء يحدد اختصاصات المكتب والأمانة وهيأة المستشارين
- ✓ **الأداة:** هيكل تشغيلي مع مسارات عمل وإجازات وسقوف زمنية للردود

1. الهيكل التشغيلي المقترح للمكتب

يرتكز الهيكل على وحدات خفيفة متعددة التخصصات، مع خطي عمل: خط القرار وخط المتابعة. ينسجم ذلك مع اختصاصات المكتب في المادة 29 من النظام الداخلي

المستوى	الوحدة	وظائف رئيسة	مخرجات أسبوعية
القيادة	مدير المكتب	ضبط الإيقاع اليومي، تصفية الأولويات، إدارة خط سير الكتب	تقرير إيقاع أسبوعي لرئيس مجلس الوزراء
القرار	وحدة ورقة القرار	جمع الأدلة، صياغة الخيارات، تشغيل اختبارات القرار	حزمة قرارات مرتبة للجلسة
المتابعة	وحدة متابعة البرنامج الحكومي	لوحة مؤشرات، تصعيد تعثر، تقارير شهرية	تقرير متابعة وملخص مخاطر
النزاهة والامتثال	وحدة نزاهة القرار	فحص تضارب مصالح، تدقيق إجراءات، دعم التحقيق الإداري	سجل امتثال ومخاطر نزاهة
الاتصال الحكومي	وحدة الاتصال والرسائل	رسائل موحدة، إدارة إعلام، تواصل مع جمهور	موجز إعلامي ورسائل أسبوعية
الشكاوى والتظلمات	وحدة الشكاوى	استلام وفرز وإحالة ومتابعة	تحليل أنماط شكاوى وربطها بمؤشرات الخدمة
مكتب القائد العام	وحدة تنسيق الأمن الوطني	إيجاز أمني، تنسيق لجنة الأمن الوطني، سجل قرارات أمنية	موجز أمني وملف قرار أمن

2. هيئة رئاسة الوزراء كغرفة قرار مصغرة .

ينص النظام الداخلي في المادة 27 على تأليف هيئة رئاسة الوزراء لمساعدة رئيس المجلس في صنع القرار وتحقيق التكامل. يقترح تشغيلها وفق نموذج اجتماع قصير ثابت.

العنصر	تفصيل تطبيقي
التواتر	يوميًا عند الحاجة، مع اجتماع ثابت مرتين أسبوعيًا
المدة	من ثلاثين إلى خمس وأربعين دقيقة
المشاركون	رئيس مجلس الوزراء، مدير المكتب، الأمين العام، رئيس هيئة المستشارين مستشار مختص حسب الموضوع
جدول الأعمال	ثلاثة موضوعات في الحد الأعلى: قرار سيادي، قرار تنفيذي خدمي، تعثر يحتاج تصعيد
المخرجات	توجيه مكتوب، إحالة إلى الأمانة لإدراج الموضوع على جدول أعمال المجلس أو تفويض تنفيذ مباشر
آلية التوثيق	سجل قرار مختصر يوقعه مدير المكتب والأمين العام

3. إدارة فريق المستشارين وفق أسس كفاءة

تضمن المادة 19 و35 من النظام الداخلي شروطاً للمستشارين من حيث الكفاءة والشهادة والخبرة. يقترح اعتماد منظومة تشغيل للمشورة تمنع تضارب المصالح وتضمن جودة الرأي.

أداة	إجراء تشغيلي	محور
سيرة وملف إنجاز وإفصاح مصالح	مفاضلة على أساس الخبرة والنزاهة ونتاج معرفي	اختيار المستشار
أمر تكليف ونموذج مخرجات	تكليف مكتوب محدد بمدة ونتاج	تكليف المشورة
قائمة تحقق جودة	مراجعة مزدوجة للورقة قبل الرفع	ضبط الجودة
نموذج إفصاح	إفصاح سنوي وتحديث عند كل ملف جديد	منع تضارب المصالح
فهرس موضوعي ووسوم	حفظ كل المذكرات والبيانات في مكتبة قرار	أرشفة المعرفة

4. نظام الإجازات اليومية

يختصر الإيجاز اليومي ضوضاء المعلومات ويضع رئيس مجلس الوزراء أمام ثلاث حقائق وثلاثة قرارات وثلاثة مخاطر. يقترح اعتماد قالب ثابت.

مسؤول إعداد	محتوى	قسم الإيجاز
وحدة تنسيق الأمن الوطني	خلاصة موقف، أحداث، قرار مطلوب، تنسيق لجنة الأمن الوطني	الأمن الوطني
وحدة المتابعة	أبرز انقطاع أو أزمة خدمة، تقدم مشاريع، مؤشرات مالية مختصرة	الخدمات والاقتصاد
وحدة الامتثال والأمانة	استجابات أو أسئلة أو جلسات مؤثرة، مذكرات قانونية عاجلة	البرلمان والقضاء
وحدة الاتصال	اتجاهات رأي، إشاعات مؤثرة رسائل اليوم	الإعلام والرأي العام
وحدة ورقة القرار	ورقة قرار واحدة محورية	ملف قرار اليوم

الباب الرابع: بناء الأجندة والأولويات والمنهاج الوزاري ومتابعة البرنامج الحكومي

لوحة الباب

- ✓ **الهدف:** تحويل المنهاج الوزاري إلى محفظة مبادرات محددة ومسؤولة وقابلة للقياس
- ✓ **المرتکز:** المادة 80 من الدستور وصلاحيات التخطيط والتنفيذ، والمادة 33 و38 من النظام الداخلي في متابعة البرنامج وتقديم تقارير دورية
- ✓ **الأداة:** لوحة قيادة البرنامج الحكومي مع اجتماعات متابعة وتصعيد وملف تعثر

1. من المنهاج الوزاري إلى محفظة مبادرات

عند نيل الثقة، يتحول المنهاج الوزاري إلى محفظة مبادرات وطنية. كل مبادرة تمتلك مالكاً واحداً ومسؤوليات مساندة وجدولاً ومؤشرات. يقترح التقسيم الآتي.

مستوى المحفظة	تعريف	أمثلة	أداة متابعة
محور حكومي	غاية سياسية كبرى	الأمن، الخدمات الاقتصاد، الإصلاح	لوحة محور
برنامج	حزمة مبادرات مترابطة	تسريع الكهرباء، إصلاح الجمارك مكافحة المخدرات	خطة برنامج
مبادرة	نتيجة محددة خلال مدة	خفض وقت إنجاز معاملة، زيادة تجهيز ماء	بطاقة مبادرة
مشروع	عمل استثماري أو بنيوي	محطة طاقة، مستشفى طريق	جدول مشروع

2. مصفوفة ترتيب الأولويات

تستخدم المصفوفة لتجنب تشتت الأجندة بين ملفات كثيرة. تمنح كل مبادرة درجة وفق المعايير الآتية ثم ترتب.

المعيار	وصف قياس	نطاق الدرجة
الأثر على حياة الناس	تحسن خدمة أو دخل أو أمان	من 1 إلى 5
الاستعجال	توقيت حرج أو موسم أو خطر	من 1 إلى 5
الاستدامة المالية	قدرة التمويل ضمن سقف واقعي	من 1 إلى 5
الجاهزية التنفيذية	تصاميم وتهيئة ومقاول وبيئة تشريعية	من 1 إلى 5
المخاطر	مخاطر سياسية أو أمنية أو فساد	من 1 إلى 5
التوافق الاتحادي المحلي	حاجة تنسيق مع الإقليم والمحافظات	من 1 إلى 5

قاعدة حاكمة للأجندة

- ✓ عدد مبادرات المحور في ربع السنة يحدد بسقف معقول يمنع التشتت
- ✓ كل مبادرة تملك مؤشراً واحداً رئيساً وثلاثة مؤشرات مساندة
- ✓ • كل مبادرة ترتبط بقرار حكومي واحد على الأقل لضمان التنفيذ

3. إيقاع المتابعة عبر أربعة مستويات

تتطلب المتابعة إيقاعاً ثابتاً: يومي وأسبوعي وشهري ورباعي وسنوي . يوضح الجدول الآتي الإيقاع المقترح

المستوى	الهدف	الاجتماع	المشاركون	مخرجات
يومي	حسم تعثر سريع وقرار اليوم	إيجاز صباحي	رئيس مجلس الوزراء أو مدير المكتب	توجيه مكتوب وسجل قرار
أسبوعي	تقدم محاور البرنامج	اجتماع متابعة البرنامج	مدير المكتب، الأمين العام مالكو المبادرات	قائمة تعثر وتصعيد
شهري	تقييم مؤشرات وخدمة ومالية	مجلس متابعة موسع	رئيس مجلس الوزراء ورؤساء محاور	تقرير شهري لمجلس الوزراء
رباعي	مراجعة أثر وتعديل محفظة	مراجعة ربع سنوية	مجلس الوزراء والجهات المعنية	تحديث أولويات ومحفظة
سنوي	جامع			

4. نظام تصعيد التعثر

التعثر في التنفيذ يتدرج. يعتمد نظام تصعيد بثلاث درجات يضمن وضوح المسؤولية وسرعة الحل

درجة التعثر	مؤشر	إجراء المكتب	إجراء رئيس مجلس الوزراء
تعثر خفيف	تأخير أسبوعين أو نقص وثيقة	تذكير رسمي وتحديد دعم فني	توجيه لرفع تقرير مختصر
تعثر متوسط	تأخير شهر أو خلاف بين جهتين	اجتماع حل عقدة وتعديل مسار	تكليف لجنة وزارية أو تفويض
تعثر حرج	تأخير يتجاوز شهرين أو أثر مالي كبير أو خطر خدمة	رفع ملف تعثر مع خيارات	قرار حاسم وإعادة توزيع مسؤوليات

5. بطاقة مبادرة

تعد بطاقة مبادرة لكل ملف ضمن البرنامج الحكومي .يعتمد القالب المختصر الآتي:

تفصيل	حقل
نتيجة محددة قابلة للقياس	اسم المبادرة
وزارة أو جهة محددة	مالك المبادرة
وزارات ومحافظات وهيئات	شركاء تنفيذ
رقم قرار مجلس الوزراء أو توجيه رئيس مجلس الوزراء	قرار داعم
مراحل خلال أشهر	جدول زمني
مقياس واحد يعبر عن النتيجة	مؤشر رئيس
ثلاثة مؤشرات تشغيلية	مؤشرات مساندة
ثلاثة مخاطر وخطة تخفيف	أبرز مخاطر
تكلفة ومصدر تمويل	احتياج مالي
تقرير أسبوعي مختصر وشهري مفصل	آلية تقرير

الباب الخامس: قيادة الأزمات والكوارث والطوارئ

لوحة الباب

- ✓ **الهدف:** استجابة حكومية موحدة وسريعة تحمي الأرواح وتمنع توسع الضرر
- ✓ **المرتکز:** موقع رئيس مجلس الوزراء كقائد عام للقوات المسلحة مع أدوات مجلس الوزراء والأمانة
- ✓ **الأداة:** غرفة إدارة أزمة وسجل قرارات أزمة وتقارير موقف ومراجعة ما بعد الحدث

1. تعريف مستويات الطوارئ

يعتمد تصنيف بثلاثة مستويات يحدد من يقود ومتى تنتقل القيادة إلى غرفة أزمة مركزية.

المستوى	وصف	قرار تفعيل	مركز القيادة
مستوى 1	حادث محلي محدود ضمن محافظة واحدة	توجيه من الوزير المختص أو المحافظ	قيادة قطاعية محلية مع إشعار المكتب
مستوى 2	حادث متعدد المحافظات أو قطاع حساس كالكهرباء أو الصحة	توجيه من رئيس مجلس الوزراء لتفعيل خلية متابعة	خلية أزمة في المكتب والأمانة
مستوى 3	أزمة وطنية سيادية أو أمنية أو كارثة واسعة	قرار رئيس مجلس الوزراء بتشكيل غرفة أزمة وطنية	غرفة أزمة وطنية برئاسة رئيس مجلس الوزراء

2. هيكل غرفة الأزمة

يتكون الهيكل من أربع وظائف ثابتة، مع ضم خبرات بحسب نوع الأزمة.

الوظيفة	المسؤول	واجبات	منتج يومي
القيادة	رئيس مجلس الوزراء	تحديد الهدف، حسم القرارات، تفويض الموارد	قرار يومي محوري
العمليات	وزير مختص أو رئيس فريق تنفيذي	تنفيذ ميداني وتنسيق فرق	خطة عمليات 24 ساعة
المعلومات والتحليل	هيئة المستشارين والأمانة	تدقيق البيانات، تقدير أثر، توقع سيناريوهات	تقرير موقف
الاتصال	وحدة الاتصال الحكومي	رسائل موحدة وإحاطة إعلامية	رسالة يومية وإجابات أسئلة

3. قائمة عمل أول ساعتين

إجراءات أول ساعتين

- ✓ تثبيت حقيقة ما حدث عبر مصدرين موثوقين في الأقل
- ✓ تحديد هدف إنساني واضح: حماية أرواح، إخلاء، علاج، إطفاء، استعادة خدمة
- ✓ تفعيل قناة اتصال واحدة بين غرفة الأزمة والجهات الميدانية
- ✓ حسم قرارات فوريتين: تفويض قائد عمليات وتخصيص موارد أولية
- ✓ إطلاق رسالة أولى للجمهور تحدد ما يعرف وما يجري فعله وتوقيت التحديث القادم
- ✓ فتح سجل قرار أزمة يبدأ من الدقيقة الأولى

5. تقرير الموقف اليومي

يستخدم نموذج تقرير موقف يومي يرفع إلى رئيس مجلس الوزراء ويعرض في اجتماع غرفة الأزمة.

محتوى	حقل
ثلاث جمل :أين نحن وما هدف اليوم	ملخص
ضحايا، إخلاء، انقطاع خدمة، خسائر تقديرية	أرقام رئيسية
أبرز نقاط وتطورات	الوضع الميداني
قائمتان :قرار اليوم وقرار احتياط	قرارات مطلوبة
أخطر ثلاثة مخاطر وتخفيف	مخاطر
إمدادات وفرق وتمويل	احتياجات
نص مختصر للتواصل	رسالة للجمهور

5.مراجعة ما بعد الحدث

بعد انحسار الأزمة، تعقد مراجعة خلال أسبوعين بهدف تحويل الدروس إلى إصلاحات .يستفاد من مبادئ الحد من مخاطر الكوارث كما وردت في إطار سندي.

مخرج	بيانات مطلوبة	السؤال
سرد معتمد	خط زمني دقيق	ما الذي حدث
قائمة ممارسات	قرارات ناجحة وأسبابها	ما الذي جرى بشكل جيد
إجراءات تصحيح	نقاط فشل وتقاطعات	ما الذي تعثر
خطة وقاية	مخاطر بنيوية	ما الذي يمنع تكراره
مشروع تطوير مؤسسي	قدرات إنذار واستجابة	ما الذي يجب بناؤه

الباب السادس: قيادة الاجتماعات واللجان والفرق

لوحة الباب

- ✓ **الهدف:** اجتماع ينتج قراراً أو التزاماً محدداً مع متابعة زمنية
- ✓ **المرتکز:** النظام الداخلي لمجلس الوزراء ينظم جدول الأعمال والنصاب وآلية القرار واللجان
- ✓ **الأداة:** ميثاق اجتماع وقالب جدول أعمال ومحضر وسجل متابعة

1. تصميم الاجتماع قبل انعقاده

قبل أي اجتماع قيادي، يحسم الهدف والقرار المتوقع والوقت والحضور. يوضح الجدول نموذج تصميم مختصر

عنصر	سؤال تصميم	ملاحظة تطبيقية
الهدف	ما النتيجة التي نحتاجها عند نهاية الاجتماع	يكتب الهدف بصيغة قرار أو التزام
القرار المتوقع	ما الموضوع الذي يحتاج حسم	يمنع إدراج موضوع بلا قرار مطلوب
الحضور	من يملك المعلومة ومن يملك التنفيذ	حضور محدود يعزز السرعة
الوقت	كم دقيقة لكل بند	يحدد زمن لكل بند ويضبط بساعة ظاهرة
المستندات	ما الورقة التي تقرأ مسبقاً	توزع قبل الاجتماع بأربع وعشرين ساعة عند الإمكان
المتابعة	كيف نقيس التنفيذ	يحدد مسؤول أول وموعد إنجاز

2. مجلس الوزراء وفق النظام الداخلي

وفق النظام الداخلي لمجلس الوزراء، تعد الأمانة العامة جدول أعمال المجلس وتوزعه قبل أربعة أيام بعد استكمال الدراسة والرأي الفني والقانوني، ويحدد النظام نصاب الجلسة وآليات اتخاذ القرار. يقترح ربط ذلك بنظام ورقة قرار وسجل قرار.

مرحلة	مسؤول	إجراء	أداة
تجميع الموضوعات	الأمانة العامة	استلام كتب الوزارات وتوحيدها	بوابة موضوعات
دراسة وتدقيق	الأمانة وهيأة المستشارين	تدقيق قانوني ومالي وفني	قائمة تحقق
إعداد جدول الأعمال	الأمانة العامة	إصدار جدول وتوزيعه قبل أربعة أيام	جدول أعمال
جلسة المجلس	رئيس مجلس الوزراء	إدارة النقاش وحسم القرار	سجل قرار فوري
تبليغ القرار	الأمانة العامة	تبليغ الجهات وتحديد سقف إنجاز	كتاب تبليغ
المتابعة	الأمانة والمكتب	متابعة التنفيذ وتقديم تقارير	لوحة متابعة

3. قالب جدول أعمال

يعتمد قالب موحد لجدول الأعمال يضمن وضوح الموضوع والقرار المطلوب والوقت.

رقم	الموضوع	القرار المطلوب	الجهة العارضة	الوقت
1	موضوع سيادي أو استراتيجي	اعتماد أو توجيه	الوزارة المختصة	دقيقة 20
2	موضوع خدمي	إقرار خطة أو تمويل	الوزارة المختصة	دقيقة 15
3	موضوع تعثر	حسم عقدة أو تفويض	المكتب أو الأمانة	دقائق 10

4. قالب محضر قرار

يوثق المحضر القرار وما يلزمه من إجراءات ومسؤوليات، ويغذي سجل القرار.

حقل	محتوى
موضوع	اسم الموضوع
قرار	صياغة القرار بصيغة تنفيذية
مسؤول أول	جهة تنفيذ رئيسة
جهات مساندة	جهات تشارك التنفيذ
موعد إنجاز	تأريخ محدد
مؤشر نجاح	مقياس تحقق
تعليمات إضافية	تفويض أو تنسيق مطلوب
موعد مراجعة	تأريخ مراجعة وتقرير

5. تشغيل اللجان والفرق

يشير النظام الداخلي إلى إمكان تشكيل لجان وزارية دائمة أو مؤقتة وتكليف أحد الأعضاء برئاستها. لضمان فاعلية اللجان، يعتمد ميثاق لجنة ومصفوفة متابعة.

عنصر الميثاق	تفصيل
الغرض	مهمة محددة قابلة للإنجاز
النطاق	ما يدخل وما يستثنى من عمل اللجنة
الرئاسة	عضو مجلس الوزراء المكلف
العضوية	جهات معنية وخبراء حسب الحاجة
الصلاحيات	تفويض واضح وحدود القرار
المدة	تأريخ بدء ونهاية أو مراجعة دورية
المخرجات	قرارات أو تقارير أو مسودات قوانين
سكرتارية	جهة مقررة تكتب المحاضر وتتابع

الباب السابع: إدارة العلاقات مع السلطات والكيانات الدستورية

لوحة الباب

- ✓ **الهدف:** تعاون دستوري متوازن يحقق إنجازاً ويحفظ الاستقرار
- ✓ **المرتکز:** توزيع الاختصاصات بين السلطات وفق الدستور، مع التزام مبدأ الفصل والتكامل
- ✓ **الأداة:** بروتوكولات تواصل وتنسيق ومسارات معالجة خلافات

1. العلاقة مع رئيس الجمهورية

تتطلب العلاقة مع رئيس الجمهورية تنسيقاً مؤسسياً في ملفات التشريع والاتفاقيات والتعيينات والتمثيل السيادي. يقترح اعتماد مسار إحاطة ثابت.

مخرج	وتيرة	قناة تنسيق	مجال
مواعمة قبل الإرسال	أسبوعي	مذكرة أسبوعية بمسار مشاريع القوانين	التشريعات
موقف موحد قبل التوقيع والتصديق	حسب الحاجة	ملف اتفاقية مع أثر وسيادة ومالية	الاتفاقيات
رسائل متناسقة	أسبوعي	إحاطة بالزيارات والرسائل	التمثيل الخارجي
بيان موحد	فوري	قناة طوارئ مشتركة	الأزمات السيادية

2. العلاقة مع مجلس النواب

يرتبط مجلس الوزراء بمجلس النواب عبر منح الثقة، الرقابة، الموازنة، التشريع، والطوارئ. يقترح إنشاء وحدة تنسيق برلماني في المكتب والأمانة

مسار	إجراء	مستند	زمن إنجاز
الأسئلة النيابية	إجابة موحدة مدعومة ببيانات	مذكرة جواب	خمسة أيام عمل
الاستجواب	ملف دفاع حكومي، حقائق، اعترافات بإخفاقات وخطة تصحيح	حزمة استجواب	أسبوعان
مشاريع القوانين	تواصل مبكر مع اللجان النيابية	مذكرة تشريع	حسب جدول المجلس
الموازنة	إحاطة ربع سنوية بالإنفاق والأولويات	تقرير مالي	ربع سنوي

قواعد إدارة الملف البرلماني

- ✓ الحقيقة والبيانات أولاً ثم التفسير السياسي
- ✓ توحيد الإجابة يمنع تضارب التصريحات بين الوزارات
- ✓ خطة تصحيح واضحة تخفف أثر الاستجواب وتعيد الثقة

3. العلاقة مع السلطة القضائية والهيئات الرقابية

تتطلب العلاقة مع القضاء والرقابة احترام الاستقلال وتسهيل إنفاذ القانون. يوصى بتأسيس قناة امتثال قانوني في المكتب مع سجل التزامات.

الكيان	غرض التواصل	أداة	مخرج
مجلس القضاء الأعلى	تبادل مذكرات حول تطبيق تشريعات وإشكالات تنفيذ	مذكرة امتثال	معالجة إشكال
الادعاء العام	طلبات أو إحالات تتعلق بمصلحة عامة	حزمة وثائق	حسم قانوني
هيئة النزاهة	دعم الوقاية والتحقيق الإداري	سجل نزاهة	خفض مخاطر فساد
ديوان الرقابة المالية	تدقيق إنفاق ومشاريع	ملف إنفاق	تصحيح مسار

4. العلاقة مع المحافظات والإقليم

تتطلب ملفات الخدمات والاستثمار والتنمية تنسيقاً فعالاً مع المحافظات والإقليم ضمن إطار الدستور. يقترح إنشاء مسار تنسيق اتحادي محلي يعتمد مذكرات تفاهم تشغيلية لكل ملف خدمي.

الأداة	هدف	محتوى	زمن مراجعة
مذكرة تنسيق اتحادي محلي	حسم دور كل جهة	،صلاحيات، تمويل مؤشرات، تصعيد	كل ثلاثة أشهر
اجتماع محاور المحافظات	حل عقد التنفيذ ميدانياً	تعثر، موارد، مقاولات	شهري
لوحة خدمة محلية	قياس أثر مباشر	مؤشرات كهرباء وماء وبلديات	أسبوعي

الباب الثامن: تقييم أداء الوزراء والفريق ورؤساء الهيئات والمحافظين

لوحة الباب

- ✓ **الهدف:** انتقال من تقييم انطباعي إلى تقييم قائم على نتائج ومؤشرات ونزاهة
- ✓ **المرتکز:** صلاحيات رئيس مجلس الوزراء في إدارة السياسة العامة وطلب الإقالة وفق الدستور، واختصاصات الأمانة في متابعة البرنامج الحكومي وقياس الأداء وفق النظام الداخلي
- ✓ **الأداة:** اتفاق أداء ربع سنوي مع بطاقة تقييم موحدة وخطة تصحيح

1. مبادئ التقييم

يقوم التقييم على خمسة مبادئ: نتيجة قابلة للقياس، نزاهة وامتنال، تعاون حكومي، إدارة مخاطر، واستجابة للمواطن

المبدأ	مؤشر سلوكي	أداة قياس
النتائج	تحقق مؤشرات البرنامج	لوحة مؤشرات
النزاهة والامتنال	انخفاض مخالفات وتضارب مصالح	تقارير رقابية وسجل امتثال
التعاون	حل تعارضات بين الوزارات	محاضر لجان وقرارات مشتركة
إدارة المخاطر	توقع مخاطر وتحويلها إلى خطط	سجل مخاطر
الاستجابة للمواطن	تحسن رضا أو خفض شكاوى	تحليل شكاوى ومسوحات

2. اتفاق أداء ربع سنوي

يعقد رئيس مجلس الوزراء مع كل وزير اتفاق أداء مختصر يغطي ربع سنة. يتضمن ثلاثة التزامات رئيسية وأهدافاً رقمية ومخاطر

حقل	تفصيل
الوزير/الجهة	اسم الوزارة أو الهيئة
ثلاثة التزامات رئيسية	التزام خدمة، التزام اقتصاد، التزام نزاهة أو إصلاح
مؤشرات رقمية	مؤشر لكل التزام مع قيمة أساس وهدف
قرارات داعمة	قرارات حكومية أو تفويض
موارد	تمويل وكوادر وتجهيزات
مخاطر	ثلاثة مخاطر وخطة تخفيف
تقرير	تقرير شهري ومراجعة ربع سنوية

3. بطاقة تقييم الوزير

تستخدم بطاقة تقييم تجمع بين نتائج وأداء مؤسسي. تمنح الدرجات وفق سلم من خمس نقاط لكل محور

محور	وصف	وزن
نتائج البرنامج	تحقق مؤشرات المحفظة	30
الخدمات وجودة التنفيذ	تحسن خدمة ورضا	20
الانضباط المالي	التزام سقف وإنجاز تعاقدات	15
النزاهة والامتثال	وقاية من فساد وشفافية	15
التعاون الحكومي	تكامل مع وزارات ومحافظات	10
القيادة وإدارة المخاطر	إدارة فرق وتخفيف مخاطر	10

4. مسار التصحيح عند ضعف الأداء

يطبق مسار تدريجي للتصحيح يوازن بين الدعم والمساءلة

المرحلة	مدة	إجراء	مخرج
تنبيه	أسبوعان	مذكرة تحديد فجوة ومطلوب	خطة عاجلة
خطة تصحيح	شهر	تفويض دعم فني ومتابعة أسبوعية	تحسن مؤشرات
تصعيد	شهر	عرض الملف على هيئة رئاسة الوزراء أو لجنة وزارية	حسم قرار
إجراء دستوري	حسب السياق	استخدام صلاحية طلب الإقالة وفق الدستور مع مسار برلماني	تعديل تشكيلة

الباب التاسع: إدارة أداء المهام وضغوط العمل

لوحة الباب

- ✓ **الهدف:** حماية طاقة القرار ومنع الإرهاق المؤسسي عبر إيقاع ثابت وتفويض واضح
- ✓ **المرتکز:** القرار الحكومي عالي الكلفة يحتاج صفاء ذهني ووقت عميق
- ✓ **الأداة:** برنامج يومي وأسبوعي مع قواعد تفويض وحدود تواصل

1. نموذج اليوم القيادي

يقسم اليوم إلى كتل ثابتة تمنع تشتت القرار بين طارئ ومراسلات. يعد النموذج قابلاً للتكيف حسب السياق الأمني والسياسي

مخرج	محتوى	الزمن التقريبي	الكتلة
قرار اليوم	أمن وخدمة وبرلمان وإعلام	دقيقة 45	إيجاز صباحي
توجيه مكتوب	ورقة قرار واحدة محورية	دقيقة 90	قرار عميق
تصعيد أو دعم	تعثر ومؤشرات	دقيقة 60	متابعة تنفيذ
رسائل واضحة	أطراف سياسية أو دولية حسب جدول	دقيقة 60	لقاءات محدودة
تحريك تنفيذ	زيارة أو اتصال بمحافظة	دقيقة 60	ميدان وخدمة
ملف الغد	تحديث سجل القرار وجدول الغد	دقيقة 30	مراجعة مساء

2. برنامج الأسبوع

يوضح الجدول نموذج أسبوع يوازن بين مجلس الوزراء والملفات الخدمية والسيادية

اليوم	محور ثابت	أداة
الأحد	متابعة البرنامج الحكومي ومحاور الخدمة	لوحة مبادرات
الاثنين	ملفات أمن وطني وسيادة	غرفة قرار أمنية
الثلاثاء	مجلس الوزراء وتحضير جدول الأعمال	ورقة قرار وسجل قرار
الأربعاء	لقاءات سياسية وتنظيم العلاقة البرلمانية	وحدة تنسيق برلماني
الخميس	زيارات ميدانية وخدمة ومحافظات	لوحة خدمة محلية
الجمعة	مراجعة استراتيجية وتطوير مؤسسي	خطة إصلاح

3. قواعد التفويض

التفويض ينقل العمل مع بقاء المسؤولية السياسية في أعلى الهرم. يعتمد التفويض على وضوح القرار وحدود الصلاحية والوقت

قاعدة	تفصيل تطبيقي
تفويض مكتوب	تفويض يحدد المهمة والحدود والموعد
مسؤول أول واحد	تسمية مسؤول أول يمنع ضياع الملكية
تقارير قصيرة	تقرير صفحة واحدة أسبوعياً بدل تقارير طويلة

قاعدة	تفصيل تطبيقي
نقطة مراجعة	موعد مراجعة ثابت لكل تفويض
مسار تصعيد	تحديد متى يعود الملف إلى رئيس مجلس الوزراء

4. إدارة الضغط الشخصي

يتطلب المنصب نظاماً لحماية الصحة الجسدية والنفسية. تقدم النقاط الآتية أدوات بسيطة قابلة للتطبيق ضمن ضغط العمل

أدوات عملية

- ✓ وقت ثابت للنوم بحد أدنى سبع ساعات عند الإمكان
- ✓ فاصل تنفس قصير قبل القرار السيادي لتفكيك الانفعال
- ✓ رياضة خفيفة ثلاث مرات أسبوعياً للحفاظ على التركيز
- ✓ إغلاق نافذة تواصل في ساعة محددة مساءً لحماية العائلة
- ✓ تفريغ ذهني عبر كتابة ثلاث مهام محورية لليوم التالي

الباب العاشر: إدارة العلاقات السياسية الداخلية والخارجية

لوحة الباب

- ✓ **الهدف:** شبكة علاقات تحقق دعم القرار التنفيذي وتمنع الانزلاق نحو صراع مزمن
- ✓ **المرتکز:** الشرعية الدستورية مع مهارات قيادة توافقية وتحويلية
- ✓ **الأداة:** خريطة أصحاب مصلحة، جدول لقاءات، سجل التزامات سياسية، اتصال استراتيجي

1. خريطة أصحاب المصلحة

تستعمل خريطة أصحاب المصلحة لفهم من يؤثر ومن يتأثر بالقرار. تقسم الجهات إلى أربع فئات وفق مستوى التأثير ومستوى الاهتمام

الفئة	وصف	أسلوب إدارة	أداة
تأثير عال واهتمام عال	قيادات كتل وشركاء ائتلاف ومحافظات كبرى	إشراك مبكر ومذكرات تفاهم	سجل التزامات
تأثير عال واهتمام متوسط	هيئات رقابية، قادة رأي	إحاطة منتظمة	إيجاز شهري
تأثير متوسط واهتمام عال	نقابات ومنظمات مجتمع، شيوخ عشائر في ملفات خدمة	حوار وتواصل ميداني	زيارات وجلسات
تأثير متوسط واهتمام متوسط	شرائح واسعة من الجمهور	اتصال جماهيري واضح	رسائل إعلام

2. إدارة الائتلاف السياسي

يحتاج الائتلاف إلى قواعد تشغيل مثل أي فريق. يقترح اعتماد وثيقة تشغيل سياسي مختصرة تتضمن قواعد التوافق ومسار حل الخلاف.

محور	قاعدة تشغيل	مؤشر نجاح
القرار	قائمة موضوعات تحتاج توافقاً مسبقاً قبل طرحها	انخفاض مفاجآت سياسية
الشفافية	إحاطة أسبوعية بشفافية مع الشركاء	ثبات دعم
حل الخلاف	لجنة تنسيق لحل الخلاف خلال ثمان وأربعين ساعة	منع تقادم
الالتزامات	سجل التزامات يبين من تعهد بماذا ومتى	تحقق تعهدات
الرسائل	خطاب موحد في الأزمات	وضوح أمام الجمهور

3. إدارة السياسة الخارجية والزيارات

تعتمد الزيارات والاتفاقيات على تنسيق وثيق مع وزارة الخارجية ومجلس الوزراء وفق صلاحيات التفاوض والتوقيع. يوصى بتشغيل ملف زيارة وفق قالب ثابت يمنع تضارب الرسائل.

تفصيل	حقل
نتيجة سياسية أو اقتصادية محددة	هدف الزيارة
ثلاث رسائل مختصرة	رسائل رئيسية
اتفاقيات أو مذكرات تفاهم مع أثر مالي وأمني	ملفات تفاوض
إحاطة بما يريده البرلمان والرأي العام	موقف داخلي
مسار مجلس الوزراء والتصديق وفق الأصول	خطة توقيع
مؤتمر صحفي أو بيان وتوقيت نشر	خطة إعلام
سجل التزامات بعد العودة	متابعة

4. الاتصال الاستراتيجي

الاتصال الاستراتيجي يحول الإنجاز إلى ثقة. يقترح اعتماد إطار أربع رسائل ثابتة: دولة قانون، خدمة، اقتصاد، كرامة وطنية. يتم تحديث الرسائل بحسب الأحداث.

الرسالة	مثال مضمون	قناة
دولة والسيادة القانون	محاسبة وامثال وحماية المال العام	بيانات وقرارات منشورة
الخدمة	تحسن كهرباء وماء وصحة وتعليم	منصات خدمة وتقارير
الاقتصاد	وظائف واستثمار واستقرار مالي	مؤتمرات اقتصادية
الكرامة الوطنية	سيادة وحدود وعلاقات متوازنة	خطاب ودبلوماسية

ملحق النماذج العملية الجاهزة للاستخدام

تستخدم النماذج الآتية كما هي أو تعدل وفق السياق. يفضل اعتمادها رسمياً داخل مكتب رئيس مجلس الوزراء والأمانة العامة لضمان توحيد العمل.

نموذج 1: ورقة قرار تنفيذية

المحتوى	الحقل
	العنوان
	المرجعية الدستورية أو القانونية
	خلاصة تنفيذية
	السياق والبيانات

المحتوى	الحقل
	الخيارات
	التوصية
	الأثر المالي
	الأثر الخدمي والاجتماعي
	الأثر الأمني والسيادي
	الأثر القانوني
	المخاطر وخطة التخفيف
	خطة التنفيذ
	خطة الاتصال
	نقطة المراجعة

نموذج 2: سجل قرار

رقم	تاريخ	القرار	مسؤول أول	موعد إنجاز	مؤشر نجاح	حالة
1						
2						
3						
4						
5						

						6
						7
						8

نموذج 3: محضر اجتماع

المحتوى	الحقل
	الموضوع
	الحضور
	القرار أو الالتزام
	مسؤول أول
	جهات مساندة
	موعد إنجاز
	مؤشر نجاح
	موعد مراجعة
	ملاحظات

نموذج 4: تقرير متابعة مبادرة

المحتوى	الحقل
	اسم المبادرة
	المالك
	أبرز منجزات الأسبوع
	ما تعثر
	دعم مطلوب
	مخاطر جديدة
	قرار مطلوب من المكتب أو المجلس

نموذج 5: ملف تعثر وتصعيد

المحتوى	الحقل
	اسم الملف
	وصف التعثر
	أثر التعثر
	أسباب محتملة
	خيارات حل
	توصية
	قرار مطلوب
	موعد مراجعة

نموذج 6: تقرير موقف أزمة

المحتوى	الحقل
	ملخص
	أرقام رئيسة
	الوضع الميداني
	قرارات مطلوبة
	مخاطر
	احتياجات
	رسالة للجمهور

قائمة المصادر الرسمية والمراجع الرصينة

تم اختيار المصادر الآتية بصفقتها جهات رسمية أو مؤسسات دولية رصينة. يتيح رمز الاستجابة السريعة فتح المصدر مباشرة

رقم	المصدر	رمز
1	،الدستور العراقي لعام 2005 النص المنشور لدى مجلس القضاء الأعلى	
2	النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019، الوقائع العراقية العدد 4533، وزارة العدل	
3	بيان بعثة صندوق النقد الدولي لمشاورات المادة الرابعة للعراق 2024	
4	مرصد اقتصاد العراق: الطفرة النفطية وفرصة الإصلاح، البنك الدولي 2023	
5	إطار سندي للحد من مخاطر الكوارث للفترة 2015 إلى نسخة عربية، 2030	

منهج تشغيل الدولة وإدارة القرار والمكتب والبرنامج الحكومي والإزمات والعلاقات وتقييم الأداء



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 المحلق

- تقديم منهج تشغيل تفصيلي يساعد رئيس مجلس الوزراء على تنظيم العمل اليومي والأسبوعي والاستراتيجي
- تحويل المرجعيات الدستورية والنظامية إلى إجراءات وأدوات قابلة للتنفيذ والمتابعة
- توحيد إيقاع القرار الحكومي عبر سجل قرارات ومؤشرات ومصفوفات متابعة