



# ملاحق منهجية تشكيل الفريق الاستشاري القيادي لرئيس مجلس الوزراء العراقي

إطار سيادي عملي لاختيار المستشارين والفريق وحوكمة الأداء واللجان والمخرجات والتوصيات

الأثر

التكامل

السرية

النزاهة

الكفاءة

الشرعية



مجلس التنمية العراقي  
مؤسسة غير حكومية

اعداد

الدكتور عقيل محمود الخزاعي

رئيس مجلس التنمية العراقي

2026





# ملحق منهجية تشكيل الفريق الاستشاري القيادي لرئيس مجلس الوزراء العراقي

إطار سيادي عملي لاختيار المستشارين والفرق وحوكمة الأداء واللجان والمخرجات والتوصيات

الأثر

التكامل

السرية

النزاهة

الكفاءة

الشرعية

اعداد المستشار

الدكتور عقيل محمود الخزعلي

رئيس اللجنة الوطنية للاستراتيجيات

## فهرس المحتويات

1	..... خلاصة تنفيذية
2	..... أولاً/ الأساس الدستوري والتنظيمي
4	..... ثانياً/ الفلسفة السيادية للتشكيل وحدود الدور
5	..... ثالثاً/ منهجية الدوائر الست
6	..... رابعاً/ محافظ الاختصاص وحجم الفريق
8	..... خامساً/ معايير الاختيار والشروط الدنيا
9	..... سادساً/ منهجية الاختيار والتمحيص والتثبيت
10	..... سابعاً/ لجنة الاختيار ومحاضرها
12	..... ثامساً/ الحدود الوظيفية بين المكتب والأمانة وهيأة المستشارين
13	..... عاشراً/ قيادة الفريق وإدارة وقت الرئيس
14	..... حادي عشر/ مسار الورقة الاستشارية القياسية
15	..... ثاني عشر/ أنواع المخرجات ومعايير جودتها
16	..... ثالث عشر/ اللجان المنبثقة وكيفية فتحها وإقبالها
17	..... رابع عشر/ حوكمة الأداء والتقييم الربعي
18	..... خامس عشر/ أخطار الانحراف ووسائل الاحتواء
19	..... سادس عشر/ إدارة الضغوط وصون الحيوية
19	..... سابع عشر/ خطة التنفيذ خلال تسعين يوماً
20	..... ثامن عشر/ نماذج تشغيلية مختصرة
21	..... تاسع عشر/ الخلاصة الحاكمة
22	..... المصادر الرسمية وأدبيات المقارنة

## خلاصة تنفيذية

يضع هذا الملحق منهجيةً سياديةً عمليةً لتشكيل الفريق الاستشاري القيادي لرئيس مجلس الوزراء العراقي وإدارته وحوكمة أدائه على نحو يرفع جودة القرار ويشد تماسك الدولة ويصون وقت الرئيس ويحوّل المشورة من رأي متفرّق إلى قدرة مؤسسية متراكمة.

ينطلق الملحق من الدستور العراقي ومن النظام الداخلي لمجلس الوزراء ومن خصوصية العراق بوصفه دولة مركّبة الملفات شديدة الحساسية عالية التغيير كثيرة الضغوط كثيرة الفرص كذلك، ومن ثمّ يقدّم نموذجاً متكاملًا يضبط العلاقة بين مكتب رئيس مجلس الوزراء والأمانة العامة وهيأة المستشارين والفريق الاستشاري القيادي واللجان والفرق المنبثقة عنه.

### النتيجة المرجوة

- ◆ فريق صغير العدد كبير الأثر متعدّد الاختصاص شديد الانضباط
- ◆ بوابة واحدة إلى الرئيس تمنع التزاحم وتكفل صفاء الأجندة
- ◆ ورقة قرار موجزة محكمة بسؤال قرار وبدائل وأثر ومخاطر
- ◆ لجان مرنة مؤقتة أو دائمة بحسب طبيعة الملف وحدوده
- ◆ تقويم ربعي يربط جودة المشورة بسرعة الإنجاز وأثر التوصية

### خريطة الملحق

- ◆ الأساس الدستوري والتنظيمي الحاكم للفريق الاستشاري
- ◆ الفلسفة السيادية للتشكيل وحدود الدور ووظيفة المشورة
- ◆ الهندسة المؤسسية وتوزيع الأدوار بين المكتب والأمانة وهيأة والفريق
- ◆ محافظ الاختصاص وعدد المستشارين وأنواع الفرق واللجان
- ◆ معايير الاختيار والشروط الدنيا وآلية الفرز والتمحيص والتثبيت
- ◆ قيادة الفريق وإيقاع العمل والمخرجات ومسار الورقة الاستشارية
- ◆ حوكمة الأداء والتقويم وإدارة المخاطر والتجديد
- ◆ خطة التنفيذ خلال تسعين يوماً ونماذج تشغيلية جاهزة

## أولاً/ الأساس الدستوري والتنظيمي

يتأسس هذا الملحق على أربع ركائز حاكمية. الركيزة الأولى أن رئيس مجلس الوزراء هو المسؤول التنفيذي المباشر عن السياسة العامة للدولة والقائد العام للقوات المسلحة، وبذلك فإن حاجته إلى فريق استشاري رفيع المستوى حاجة وظيفة سيادية متصلة بجوهر المنصب.

الركيزة الثانية أن مجلس الوزراء يخطط السياسة العامة للدولة وينفذها ويشرف على عمل الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة، وهذا يقتضي ذراعاً استشارية قادرة على الربط بين الرؤية والقرار والتنفيذ والمتابعة.

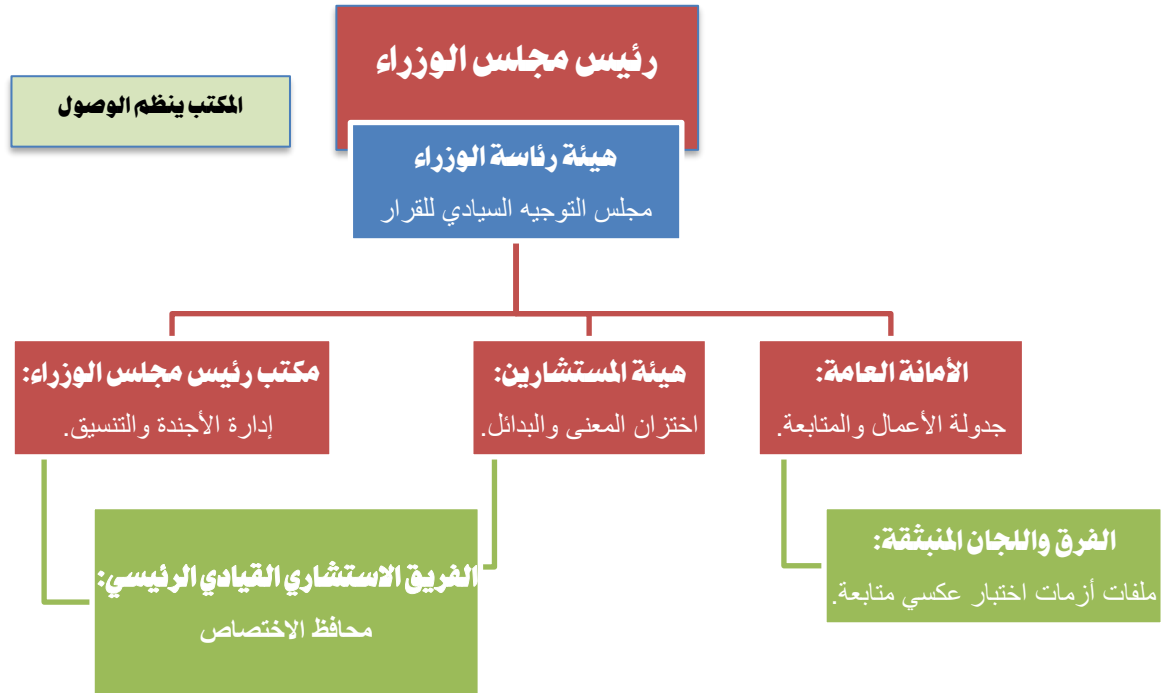
الركيزة الثالثة أن النظام الداخلي لمجلس الوزراء أنشأ هيئة رئاسة الوزراء لمساعدة الرئيس في صنع القرار واتخاذ وتحقيق التكامل بين تشكيلات رئاسة مجلس الوزراء، وحدد مكتب رئيس مجلس الوزراء بوصفه بوابة الحركة اليومية والتنسيق وإدارة شؤون مكتب القائد العام والنظر في التظلمات والشكاوى والتنسيق مع الجهات المعنية.

الركيزة الرابعة أن النظام نفسه أفرّد هيئة المستشارين بمهام صريحة في التخطيط الاستراتيجي ودراسة الإصلاح واقتراح الحلول وإبداء الرأي فيما يحال إليها، كما وضع شروطاً عامةً للمستشار تقوم على الشهادة الجامعية والخبرة والكفاءة والتميز في النتائج العلمي والقدرات الاختصاصية.

المحور	السند	الدلالة العملية
قيادة الدولة	المادتان ٧٨ و ٨٠ من الدستور	الحاجة إلى مشورة عليا تضبط السياسة العامة وتربطها بالأمن والتنمية والعمل الحكومي اليومي
تكامل الرئاسة	المادة ٢٧ من النظام الداخلي	الفريق الاستشاري يعمل داخل معمار يحقق التكامل بين المكتب والأمانة وهيئة المستشارين
إدارة المكتب	المواد ٢٨ إلى ٣٠	المكتب يمسك بوابة الوصول إلى الرئيس ويحكم الحركة اليومية والتنسيق والشكاوى
هيئة المستشارين	المواد ٣٤ إلى ٣٧	الهيئة تضع آلية اختيار المستشارين وتنتج الدراسات والحلول والمقترحات الاستراتيجية

ومن ثمَّ فإنَّ المنهجية المقترحة هنا تنظرُ إلى الفريق الاستشاري بوصفه جزءاً من قدرة الدولة على التفكير المنظم وحسن التقدير وترتيب الأولويات وحماية القرار من الارتجال أو التضخم أو التسييس الصامت.

### المعمار القيادي للفريق الاستشاري في رئاسة مجلس الوزراء



الشكل (١) المعمار القيادي المقترح للفريق الاستشاري داخل رئاسة مجلس الوزراء

## ثانياً/الفلسفة السيادية للتشكيل وحدود الدور

ينبغي أن يتأسس تشكيل الفريق على فكرة حاكمية مفاذها أنّ المشورة الرفيعة أداة دولة وليست زخرفة منصب، وأنّ المستشار القيادي يزيد وضوح الرؤية ويختصر طريق القرار ويرفع جودة البدائل ويقيس الأثر المتوقع ويكشف الكلفة غير المرئية.

ويتحدد دور الفريق في صناعة السؤال الصحيح، وجمع الوقائع الموثقة، وبناء البدائل الممكنة، وتقدير الأثر والمخاطر، ثم صياغة توصية قابلة للتنفيذ والمتابعة. أمّا التنفيذ اليومي للسياسات والمشروعات فيبقى في يد الوزراء والجهات التنفيذية المختصة وتحت إشراف رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء.

### قواعد حاكمية

- ✓ الفريق الاستشاري يضيء القرار ولا يزاحم صاحب الولاية التنفيذية في اختصاصه
- ✓ المكتب يحكم الحركة والأجندة والوصول والسرعة
- ✓ الأمانة العامة تضبط جدول الأعمال والمتابعة والتقويم والربط المؤسسي
- ✓ هيئة المستشارين تنتج المعرفة والبدائل والدراسات العميقة
- ✓ اللجان المؤقتة تفتح لغرض محدد وتغلق عند اكتمال الغاية

## ثالثاً/ منهجية الدوائر الست

يقترح هذا الملحق منهجية الدوائر الست لبناء الفريق الاستشاري القيادي. وتمتاز هذه المنهجية بأنها تجمع الشرعية والتنظيم والاختيار والتشغيل والتقييم في مسار واحد مترابط.

الدائرة	وظيفتها	مخرجها الرئيس
دائرة الشرعية والحدود	تحديد السند الدستوري والتنظيمي وحدود كل تشكيل	خريطة اختصاصات تمنع التداخل
دائرة عبء القرار	رسم نوع القرارات التي يواجهها الرئيس وحجمها وتواترها	محافظة اختصاص وحجم ملائم للفريق
دائرة الهندسة المؤسسية	تصميم العلاقة بين المكتب والأمانة والهيئة والفريق واللجان	معمار واضح ومفاتيح تنسيق محددة
دائرة الانتقاء والتمحيص	فرز المرشحين وفحص النزاهة وإجراء المقابلات والمحاكاة	ترتيب موضوعي للمرشحين
دائرة التشغيل المنضبط	إقرار إيقاع العمل ومسار الورقة والمخرجات وقواعد السرية	نظام عمل يومي وأسبوعي ورباعي
دائرة التقييم والتجديد	قياس الأداء وإدارة الأخطار وتجديد الدماء وإقفال اللجان	فريق حي متجدد عالي الأثر

## رابعاً/ محافظ الاختصاص وحجم الفريق

في الحالة العراقية يوصى بتشكيل فريق استشاري قيادي رئيس صغير العدد عميق الاختصاص، قوامه من تسعة إلى أحد عشر مقعداً استشارياً رئيساً، مع دائرة مساندة من الباحثين والمحليلين والمتابعين والسكرتارية العلمية، ومع فريق مؤقتة تفتح بحسب حاجة الملف ثم تغلق بعد إنجاز المهمة

ويحکم تحديد العدد أربعة عناصر مترابطة هي ثقل الملقّات السياديّة، وعدد الملقّات العابرة للوزارات، ومعدل الأزمات والطوارئ، وحجم الإصلاحات المفتوحة في سنة العمل الأولى.

المخرج الدوري	الخلفية الأجر	غاية المقعد الاستشاري	المحفظة
تقدير موقف يومي وورقة أزمة	خبرة أمنية أو عسكرية أو استخباراتية عليا مع عقل دولة	إسناد الرئيس في التقدير الأمني والعملياتي وإيقاع الاستجابة	1. الأمن الوطني وإدارة الأزمات
إحاطة مالية وأثر اقتصادي	مالية عامة أو اقتصاد كلي أو إصلاح إداري	ضبط كلفة القرار وأثره المالي ومسارات الإصلاح	2. الاقتصاد والمالية والإصلاح
مذكرة قانونية وبدائل صياغة	قانون عام أو دستوري أو قضائي	تكييف الخيارات دستورياً وتشريعياً وإجرائياً	3. القانون والتشريع
ورقة تنفيذ حُدْمي	هندسة سياسات أو إدارة مرافق أو طاقة	ربط القرار السيادي بأثره الخدمي والمعيشي	4. الخدمات والبنى والطاقة

المخرج الدوري	الخلفية الأجر	غاية المقعد الاستشاري	المحفظة
لوحة متابعة مختصرة	إدارة عامة أو متابعة حكومية أو تخطيط	تحويل التوجيهات إلى مؤشرات ومتابعة وحسم تعثر	5. الإدارة العامة والأداء
إحاطة تفاوض وملف زيارة	دبلوماسية أو قانون دولي أو تفاوض	إسناد الرئيس في المفاوضات والملفات الدولية	6. العلاقات الخارجية والتفاوض
تقرير لامركزية وموقف ميداني	إدارة محلية أو تخطيط إقليمي	فك تعارض المركز والمحافظات ورصد نبض الميدان	7. الحكم المحلي والمحافظات
رسالة موقف وخطة تواصل	اتصال حكومي أو إعلام سياسات	ضبط الرسالة وبناء الثقة وإدارة اللحظة الإعلامية	8. الاتصال الحكومي والسمعة
لوحة مؤشرات وإنذار مبكر	بيانات أو تحول رقمي أو نظم معلومات	بناء منصة قرار مدعومة بالبيانات والإنذار المبكر	9. التحول الرقمي والبيانات
مذكرة تقدم وموقف	خبرة مرنة متعددة الحقول	إدارة المبادرات الخاصة والملفات العابرة	10. ملفات خاصة ومشروعات الرئيس

## خامساً/ معايير الاختيار والشروط الدنيا

يقوم الاختيار على معيار الجدارة المقترنة بنزاهة السيرة وملاءمة الدور. ويعني هذا أن كل مرشح يُقاسُ بقدرته على خدمة سؤال القرار الذي سيحمله مقعده، وبقدرته على العمل تحت ضغط الوقت والسرية والتعدد المؤسسي.

المعيار	الوصف العملي	الوزن من مئة	صفة العبور
الاختصاص العميق	معرفة راسخة في الحقل مع قدرة على تحويل العلم إلى قرار	٢٠	أساسي
خبرة الدولة	احتكاك سابق بمؤسسات الدولة أو ملفاتها الكبرى	١٥	مرجح
النزاهة والسيرة	سلامة الذمة والسمعة واستقامة السلوك	١٥	أساسي
التفكير الاستراتيجي	قدرة على رؤية الترابط بين الأمن والاقتصاد والسياسة والخدمة	١٥	أساسي
القدرة على الاختصار الحاسم	صياغة ورقة قصيرة دقيقة قابلة للاعتماد	١٠	أساسي
العمل الجماعي والتنسيق	العمل ضمن فريق متعدد الاختصاصات دون نزعات تضخم	١٠	أساسي
إدارة الضغط والسرية	اتزان نفسي والتزام صارم بضبط المعلومة	١٠	أساسي
الفهم العراقي الميداني	إدراك حقيقي للواقع العراقي ومحافظاته ومراكز ثقله	٥	مرجح

وتضاف إلى ذلك شروطاً دنياً حاكماً تتصل بالشهادة الجامعية والخبرة الاختصاصية والنتائج المهنيّة أو العلميّة والقدرة على الصياغة الرصينة وقراءة الوثائق وتقدير الآثار المتقاطعة.

### الشروط الدنيا المقترحة

- ◆ الشهادة الجامعية الأولية على الأقل مع أولوية للدراسات العليا في الحقول المرتبطة بالمقعد
- ◆ خبرة تراكمية تمتد بين اثنتي عشرة سنة وخمس عشرة سنة للمستشار القيادي الرئيس
- ◆ خبرة تنفيذية أو بحثية أو تفاوضية موثقة في ملفات عامة أو سيادية أو قطاعية كبيرة
- ◆ سجل مهني نظيف وإفصاح مسبق عن المصالح والعلاقات القابلة للتأثير
- ◆ قدرة مجربة على إنتاج مذكرة موجزة أو ورقة قرار أو إحاطة تفاوضية

## سادساً/ منهجية الاختيار والتمحيص والتثبيت

توصي هذه الدراسة بمسارٍ سباعيٍّ يبدأ من تعريفِ عبءِ القرارِ وينتهي بالتثبيتِ بعدَ فترةٍ أداءٍ تجريبيةٍ. ويمتازُ هذا المسارُ بأنه يوازنُ بين سرعة التشكيلِ ودقّة الفرزِ ويحفظُ للرئيسِ حرية الاختيارِ داخلَ إطارٍ موضوعيٍّ موثّقٍ.

### منهجية الاختيار والتمحيص والتثبيت



البوابة الذهبية للتثبيت تعتمد خمسة أمور حاكمة الاختصاص العميق النزاهة الموثقة الاختصار الحاسم فهم الدولة العراقية الجاهزية تحت الضغط

### الشكل (٢) المسار السباعي المقترح للاختيار والتمحيص والتثبيت

◆ **المرحلة الأولى/** يرسم الرئيس ومعه مدير المكتب ورئيس هيئة المستشارين خريطة القرار والأولويات والمحافظ المطلوبة

◆ **المرحلة الثانية/** تفتح ملفات الترشيح من داخل الدولة ومن الجامعات ومن الخبرات الوطنية ومن الخدمة العامة السابقة

◆ **المرحلة الثالثة/** ينجز الفرز الأولي وفق الشروط الدنيا ووزن المحافظ وحجم الدور

◆ **المرحلة الرابعة/** يجري فحص النزاهة وتعارض المصالح والسرية والسيرة الرقمية والمهنية

◆ **المرحلة الخامسة/** يختبر المرشح بمحاكاة موقفٍ وبمذكرة مكتوبة وبجلسة عرض شفهي موجزة

◆ **المرحلة السادسة/** تتعدّد المقابلة السيادية النهائية ويثبت فيها ترتيب المرشحين والبدائل الاحتياطية

◆ **المرحلة السابعة/** يصدر التكاليف التجريبي لتسعين يوماً ثم يثبت من يحقق شروط الأثر والانضباط

## سابعاً/ لجنة الاختيار ومحاضرها

يفيدُ الواقعُ العراقيُّ بتشكيل لجنة اختيارٍ صغيرةٍ عاليةٍ الانضباطِ تتألفُ من رئيسٍ هيئةٍ المستشارين ومدير المكتب وممثلٍ عن الأمانة العامة ومستشارٍ قانونيٍّ رفيعٍ وشخصيةٍ وطنيةٍ موضوعيةٍ يختارُها الرئيسُ للحضورِ عندَ الحاجةِ بحسبِ نوعِ المحفظةِ.

وتعملُ اللجنةُ بمحاضرٍ موجزةٍ موحدةٍ تتضمنُ اسمَ المرشحِ والمحفظةَ ودرجةَ التقييمِ وملاحظاتِ اللجنةِ وقرارها في شأنِ الإحالةِ إلى المقابلةِ النهائيةِ أو الإرجاءِ أو الاستبعادِ. وتودعُ جميعُ المحاضرِ في سجلٍ محكومِ السريةِ وتتبعِ.

المستوى	العدد الملائم	الاختصاص النموذجي
المستشار القيادي الرئيس	٩ إلى ١١	ملفات سيادية وقطاعية عابرة للوزارات
حلقة الباحثين والمحليين	١٢ إلى ١٨	تحليل سياسات وبيانات ومتابعة وصياغة
السكرتارية العلمية والتوثيق	٤ إلى ٦	إدارة المعرفة والجدولة والأرشفة والسجل
فرق مؤقتة	بحسب الحاجة	ملف أزمة أو تفاوض أو إصلاح أو اختبار عكسي

## ثامناً/ التشكيلات الرئيسة والفرق المنبثقة

يقترح الملحق بنيةً رباعيةً الطبقاتٍ. الطبقةُ الأولى هي الرئيسُ بوصفه صاحبَ الولاية. والطبقةُ الثانيةُ هي

هيئةُ رئاسةِ الوزراءِ بوصفها مجلسَ التوجيهِ السياديِّ. والطبقةُ الثالثةُ هي الفريقُ الاستشاريُّ القياديُّ الرئيسُ. والطبقةُ

الرابعةُ هي الفرقُ واللجانُ والخلايا المؤقتةُ أو الدائمةُ.

المخرج	الدورية	من يقوده	الغاية	التشكيل
ورقة قرار وإحاطة ومراجعة	مستمر	رئيس هيئة المستشارين بتوجيه الرئيس	حمل المحافظ السيادة والقطاعية أمام الرئيس	الفريق الاستشاري القيادي الرئيسي
خريطة قرار ومصنوفة تعارض	حتى اكتمال الغاية	مستشار المحفظة المعنية	جمع خبرات عدة وزارات حول ملف واحد	فريق الملف العابر
موقف أولي ثم أوامر متابعة	وقت الأزمة	المستشار المختص بالأزمة مع مدير المكتب	تقدير سريع وتحريك استجابة خلال الساعات الأولى	خلية الأزمة
تقرير اعتراض مهني	عند القرارات الثقيلة	يكلفه الرئيس أو رئيس الهيئة	مراجعة الفرضيات وكشف العيوب والانحيازات	فريق الاختبار العكسي
لوحة تقدم وأثر	أسبوعي ورباعي	الأمانة العامة مع المستشار المختص	ربط التوصيات بالتنفيذ وبالتقويم	لجنة المتابعة والأثر

## تاسعاً/ الحدود الوظيفية بين المكتب والأمانة وهيأة المستشارين

أكبر أخطار التشكيل الاستشاري يظهر حين تتداخل الأدوار بين المكتب والأمانة وهيأة المستشارين والفريق الاستشاري. ومن أجل ذلك يقترح هذا الملحق مصفوفة فصل وظيفي تكفل الوضوح وتقلل الازدواج وتحفظ سرعة الحركة.

المجال	المكتب	الأمانة العامة	هيئة المستشارين
الأجندة	يمسك بوابة الدخول والوقت واللقاءات	يوائم مع جدول أعمال المجلس	يوفر المضمون الضروري للعرض
القرار	يرفع السؤال الصحيح إلى الرئيس	يفحص استيفاء الدراسة والإجراء	يبني البدائل والأثر والتوصية
الشكاوى والتظلمات	يستقبل ويصنف وينسق	يتابع ما يتصل بالقرار الحكومي	يحلل الأنماط ويقترح المعالجة
المنهاج الوزاري/ البرنامج الحكومي	يرتب أولويات الرئيس	يقيس التقدم المؤسسي	يفسر التعثر ويقترح التصحيح
الأزمات	يحرك غرفة الوصول والتواصل	يوائم القرار الحكومي والموارد	ينتج التقدير السريع والسيناريوهات
المعرفة	يحفظ ما يتصل بحركة الرئيس اليومية	يحفظ السجل التنفيذي والقرارات	يبني الخزان المعرفي والدراسات

## عاشراً/ قيادة الفريق وإدارة وقت الرئيس

الفريق الناجح يحمي وقت الرئيس بقدر ما يرفع جودة القرار. ولهذا يقترح الملحق ثلاثة مبادئ عملية. المبدأ الأول بوابة واحدة إلى الرئيس يشرف عليها المكتب. والمبدأ الثاني ورقة قياسية واحدة يجري اعتمادها في جميع المحافظ. والمبدأ الثالث إيقاع زمني منضبط يمنع تضخم الاجتماعات ويضمن وصول الورقة الصحيحة في اللحظة الصحيحة.

### القاعدة الذهبية لإدارة وقت الرئيس

- ✓ ملف ثقيل الأثر واحد في الجلسة الواحدة
- ✓ ثلاث إحاطات استراتيجية حد أعلى في اليوم التنفيذي الضاغط
- ✓ حزمة الملفات التشغيلية تفوض إلى الوزراء أو إلى الأمانة مع متابعة مضبوطة
- ✓ ساعتان صافيتان يومياً للتفكير الهادي والقراءة المركزة وصناعة السؤال

### الإيقاع اليومي والأسبوعي والشهري لإدارة الفريق



الإيقاع المنضبط يمنع تضخم الاجتماعات ويضمن تحديث خريطة الأخطار ووصول الورقة الصحيحة إلى الرئيس.

الشكل (٣) الإيقاع اليومي والأسبوعي والربعي المقترح لإدارة الفريق

## حادي عشر / مسار الورقة الاستشارية القياسية

يقترح الملحق اعتماد قاعدة الورقة السباعية في جميع المخرجات الثقيلة. وتقوم هذه القاعدة على سبعة عناصر متتالية تضبط التفكير وتختصر الوقت وتحسن المقارنة بين البدائل.

◆ سؤال القرار/ ما المطلوب من الرئيس أو من المجلس تحديداً

◆ المشهد الراهن/ وقائع محكمة ومصادرها المعتمدة

◆ البدائل/ ثلاثة مسارات عملية قابلة للتنفيذ

◆ الأثر/ مالي وقانوني وسياسي واجتماعي وأمني

◆ المخاطر/ ما الذي قد يظهر وكيف يدار

◆ التوصية/ المسار الأجدر وأسباب تربيحه

◆ الخطوة التالية/ من يفعل ماذا وخلال أي مدى زمني

وتعتمد الورقة القصيرة من صفحتين إلى أربع صفحات في الملفات المتوسطة، وتعتمد الورقة الممتدة من خمس صفحات إلى عشر في الملفات الثقيلة التي تستوجب مقارنة أعمق بين البدائل.

### دورة العمل والمخرجات داخل الفريق الاستشاري

المخرج القياسي للفريق يتمحور حول ورقة قصيرة واضحة تفتح طريق القرار وتغلق فجوات الغموض وتربط المتابعة بالأثر.



الشكل ( ٤ ) دورة العمل والمخرجات داخل الفريق الاستشاري

## ثاني عشر / أنواع المخرجات ومعايير جودتها

تتنوع مخرجات الفريق بحسب نوع السؤال وحساسية الملف. ويستحسن حصرها في سلّة معيارية واضحة تمنع الفوضى وتكفل سهولة المقارنة والأرشفة والاسترجاع.

مخرج	الحجم الملائم	موضع الاستخدام	معايير الجودة
مذكرة صباحية	صفحة واحدة	التقاط إشارات اليوم والقرارات العاجلة	وضوح الإشارة ووجازة العبارة
إحاطة تمهيدية	صفحتان	قبل اجتماع سيادي أو لقاء رفيع	خلاصة سريعة ومعلومة موثقة
ورقة قرار	٢ إلى ٤ صفحات	ملف يحتاج بدائل وترجيحاً	تكامل البدائل والأثر والمخاطر
ورقة سياسات ممتدة	٥ إلى ١٠ صفحات	إصلاح أو تفاوض أو مشروع كبير	عمق التحليل وقابلية التطبيق
تقدير موقف أزمة	١ إلى ٣ صفحات ثم تحديثات	الساعات الأولى من الأزمة	سرعة الالتقاط وصدق الفرضيات
مراجعة بعد الحدث	٣ إلى ٦ صفحات	بعد أزمة أو قرار ثقيل	استخراج الدروس والتصحيح
لوحة متابعة	صفحة أو صفحتان	المتابعة الأسبوعية والربعية	اختصار المؤشر وربط الأثر بالقرار

### ثالث عشر / اللجان المنبثقة وكيفية فتحها وإقبالها

كل لجنة تنشأ من سؤال واضح ومدة محددة ومخرج معلوم وقرار إقبال صريح. وحين يضيغ أحد هذه الأركان تتضخم اللجان وتتحوّل إلى عبء تنظيمي يستهلك وقت الرئيس والفريق معاً.

- ◆ اللجنة الدائمة/ تفتح لملف مستمر مثل الأمن الوطني أو متابعة البرنامج الحكومي أو الإصلاح الإداري
- ◆ اللجنة المؤقتة/ تفتح لملف محدد بزمان مثل تفاوض دولي أو تشريع أو أزمة طاقة أو مشروع وطني خاص
- ◆ فريق الاختبار العكسي/ يفتح لمراجعة الفرضيات الثقيلة وكشف مواطن الضعف في قرار كبير
- ◆ خلية الأزمة/ تفتح فور نشوء الخطر وتبقى في حالة انعقاد حتى استقرار المسار

التشكيل	سبب الفتح	من يترأسه	متى يغلق	ما يرفع إلى الرئيس
لجنة السياسات الاقتصادية	تعارض ملفات الاقتصاد والمال والإصلاح	المستشار الاقتصادي أو من يكلفه الرئيس	عند حسم المهمة أو دمجها في المسار التنفيذي	خيار مالي محكوم بالأثر
لجنة الإصلاح الإداري والخدمة	حاجة الحكومة إلى تصحيح هيكل أو متابعة برنامج إصلاحي	مستشار الإدارة العامة	عند استكمال الحزمة الإصلاحية أو نقلها إلى الوزارة المختصة	خريطة قرارات وأولويات
لجنة الاتصال والثقة العامة	ملف يتصل بالرأي العام أو الرسائل السيادية الحساسة	مستشار الاتصال الحكومي	عند استقرار الرسالة أو اكتمال الحملة	خطة رسالة وموقف
فريق الاختبار العكسي	قرار كبير يحتمل آثاراً جانبية مرتفعة	مستشار مستقل أو فريق مكلف	بعد تقديم تقرير الاعتراض المهني	تقرير اعتراض وتحسين

## رابع عشر / حوكمة الأداء والتقويم الربعي

يكتملُ نضجُ الفريقِ عبرَ منظومةِ تقويمٍ رصينةٍ تجمعُ بينَ جودةِ المشورةِ وسرعةِ الإنجازِ وأثرِ التوصيةِ ونزاهةِ السلوكِ وسلامةِ السريةِ. ويستحسنُ اعتمادُ بطاقةِ أداءٍ ربعيةٍ موحدةٍ لكلِّ مستشارٍ وكلِّ لجنةٍ وكلِّ فريقٍ مؤقتٍ.

المجال	المؤشر	الوزن	معياري الحكم
جودة المشورة	سلامة السؤال والوقائع والبدائل والتوصية	٣٠	يراجع بالمطابقة مع الورقة القياسية
الأثر	عدد التوصيات التي تحولت إلى قرار أو تصحيح أو منع خطر	٢٥	يحكم عليه من واقع النتائج
الزمن	سرعة إنتاج الإحاطة أو الورقة ضمن الزمن المقرر	١٥	يقاس بالالتزام بالمدى الزمني
التنسيق	قدرة المستشار على العمل مع الوزارات والأمانة والمكتب	١٥	يقاس من خلال الشهادات المتقاطعة
النزاهة والسرية	ضبط المعلومة وتجنب التضارب واستقامة السلوك	١٥	يقاس بالالتزام والسجل

## خامس عشر / أخطار الانحراف ووسائل الاحتواء

أخطار الفريق الاستشاري في العراق تأتي غالباً من داخل البنية أكثر من خارجها. ومن أخطرها تضخم الشخصية، على حساب المؤسسة، وتسرب المعلومة، وتكرار الأدوار، وقطع الصلة بالميدان، وتحول اللجنة إلى غرفة تعطيل وانفصال المشورة عن التنفيذ.

### مصفوفة أخطار الفريق الاستشاري ووسائل الاحتواء

	الاثار	متوسط	منخفض
عالي	ضعف جودة الورقة	تكرار الأدوار	غياب التعلم
متوسط	تسرب المعلومة	تضخم الاجتماعات	بطء الإحاطة
منخفض	التسييس الصامت	تغول الشخصية	

وسائل الاحتواء الحاكمة (الإطار الأيمن)

- بوابة واحدة لدخول الورقة إلى الرئيس.
- ميثاق سرية وتعارض مصالح وتجديد سنوي.
- سجل قرار موحد ومتعقب للمخرجات.
- فريق اختبار عكسي يراجع الفرضيات.
- إقفال اللجان المؤقتة عند انتهاء الغاية.
- تقويم ربعي يوازن بين الجودة والزمن والأثر.
- حضور ميداني دوري يمنع الانفصال عن الواقع.

الشكل ( ٥ ) مصفوفة أخطار الفريق الاستشاري ووسائل الاحتواء

◆ بوابة واحدة/ لرفع الورقة إلى الرئيس تمنع القفز فوق التراتب المؤسسي

◆ ميثاق سرية/ وتعارض مصالح يوقّع عند التكليف ويجدد في مطلع كل سنة

◆ فريق اختبار عكسي/ يراجع الفرضيات الثقيلة قبل عرضها على الرئيس

◆ حضور ميداني دوري للمحافظات والقطاعات/ يمنع الانفصال عن الواقع التنفيذي

◆ إقفال اللجان المؤقتة/ بقرار صريح عند اكتمال الغاية

## سادس عشر / إدارة الضغوط وصون الحيوية

يعمل الفريق الاستشاري القيادي في بيئة ضغط عالٍ ومتغيرٍ متسارعٍ، ومن ثمَّ فإنَّ صونَ الحيوية جزءاً أصيلاً من الحوكمة وليس شأناً ثانوياً. ويقترحُ الملحقُ خمسَ أدواتٍ عمليةٍ لتقليلِ الإنهاكِ وتحسينِ جودةِ الحكمِ تحتِ الضغطِ.

◆ تدويرُ من يقودُ الملفاتِ الثقيلةَ بين أعضاء الفريقِ بحسبِ الإيقاعِ والحملِ الذهنيِّ

◆ تقسيمُ اليومِ إلى نوافذٍ للحسمِ ونوافذٍ للقراءةِ ونوافذٍ للمتابعةِ ونوافذٍ للاحتواءِ

◆ اعتمادُ سجلِّ مروريٍّ للحملِ اليوميِّ يميزُ بين ملفٍ أحمرٍ وملفٍ أصفرٍ وملفٍ أخضرٍ

◆ جلسةُ إغلاقٍ أسبوعيةٍ قصيرةٍ لاستخراجِ الدروسِ وتحريرِ الذهنِ من التراكمِ غيرِ المنتجِ

◆ إسنادُ الملفاتِ التشغيليةِ إلى جهاتها التنفيذية المختصةِ مع إبقاءِ الفريقِ عندَ مستوى السؤالِ

الأعلى

## سابع عشر / خطة التنفيذ خلال تسعين يوماً

يفيدُ التطبيقُ العراقيُّ بتدرجٍ واضحٍ في بناءِ الفريقِ .فالتوسعُ المبكرُ يرهقُ الرئاسةَ قبلَ أن تتكوّنَ قواعدُ العملِ، أمّا البناءُ المرحليُّ فيكفلُ رسوخَ المعاييرِ ووضوحَ التوقعاتِ.

المدى الزمني	الأولوية	المطلوب إنجازهُ	المخرج
الأيام ١ إلى ٣٠	الرسم والتحديد	خريطة عبء القرار ومحافظ الاختصاص وعدد المقاعد والقواعد الحاكمة	وثيقة تصميم الفريق
الأيام ٣١ إلى ٦٠	الاختيار والتمحيص	فتح الترشيح والفرز والفحص والمحاكاة والمقابلات	قائمة مرتبة وبدائل احتياطية
الأيام ٦١ إلى ٩٠	التشغيل والانضباط	إطلاق الإيقاع اليومي والأسبوعي واعتماد الورقة القياسية وفتح اللجان الضرورية	فريق يعمل بنظام واحد

## ثامن عشر / نماذج تشغيلية مختصرة

تدرج في هذا الجزء نماذج موجزة قابلة للاستعمال الفوري بعد تكييفها مع متطلبات رئاسة مجلس الوزراء.

### نموذج بطاقة ترشيح مختصرة

.....	الاسم والمحفظة المرشح لها
.....	الخلفية العلمية والمهنية
.....	أبرز ملفين وطنيين أسهم فيهما
.....	مواطن القوة المرجحة
.....	مواطن التعارض التي أفصح عنها
.....	قرار اللجنة الأولي

### نموذج بطاقة ورقة قرار

.....	سؤال القرار
.....	الوقائع المحكومة
.....	البديل الأول
.....	البديل الثاني
.....	البديل الثالث
.....	المخاطر والأثر
.....	التوصية والخطوة التالية

### نموذج تكليف لجنة مؤقتة

.....	اسم اللجنة
.....	سبب التشكيل
.....	أعضاؤها ومدة عملها
.....	المخرج المطلوب
.....	تاريخ الإقفال وآلية التسليم

## تاسع عشر / الخلاصة الحاكمة

أفضل تشكيل لفريق رئيس مجلس الوزراء هو ذلك الذي يجمع خفة الحركة إلى عمق الخبرة، ويمنح الرئيس صفاء أجنديته، ويرفع جودة سؤال القرار، ويصل بين المشورة والتنفيذ والمتابعة والأثر. وكل تشكيل يفتقد هذا التوازن يتحول إلى حمل تنظيمي أو إلى ظل سياسي أو إلى ورق كثير قليل الجدوى.

### القاعدة النهائية

حين يعرف كل تشكيل موقعه وحدوده ومخرجه وزمنه، يغدو الفريق الاستشاري محركاً لعقل الدولة، وتغدو رئاسة مجلس الوزراء أكثر قدرة على الحسم الهادي والتكامل المؤسسي وحماية القرار من التسرع والتشتت والإنهاك.

## المصادر الرسمية وأدبيات المقارنة

تضم هذه الصفحة مصادر الأساس الدستوري والتنظيمي، إلى جانب أدبيات مقارنة حديثة حول مركز الحكومة ونظم المشورة والاستشراف والحوكمة. ويكفي توجيه الهاتف إلى رمز الاستجابة السريعة المقابل لكل مصدر للوصول المباشر إليه.

رمز الوصول	المصدر
	الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥
	النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم ٢ لسنة ٢٠١٩
	التعديل الثالث للنظام الداخلي لسنة ٢٠٢٣
	مركز الحكومة في أزمنة التعقيد
	نظم المشورة السياسية
	إطار الحوكمة العامة السليمة
	دليل الاستشراف للسياسات العامة المرنة

# ملحق منهجية تشكيل الفريق الاستشاري القيادي لرئيس مجلس الوزراء العراقي



رئيس مجلس التنمية العراقي

## الدكتور عجيل محمود كريم الخزعلي

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

### ملخص عن الملحق

يضع هذا الملحق منهجية سيادية عملية لتشكيل الفريق الاستشاري القيادي لرئيس مجلس الوزراء العراقي وإدارته وحوكمة أدائه على نحو يرفع جودة القرار ويشد تماسك الدولة ويصون وقت الرئيس ويحول المشورة من رأي متفرق إلى قدرة مؤسسية مترابطة.

ينطلق الملحق من الدستور العراقي ومن النظام الداخلي لمجلس الوزراء ومن خصوصية العراق بوصفه دولة مركبة الملفات شديدة الحساسية عالية التغير كثيرة الضغوط كثيرة الفرص كذلك، ومن ثم يقدم نموذجاً متكاملاً يضبط العلاقة بين مكتب رئيس مجلس الوزراء والأمانة العامة وهيئة المستشارين والفريق الاستشاري القيادي واللجان والفرق المنبثقة عنه.