

تركيب الرقيم السومري للنشر والتوزيع

2026

القيادة الناجحة

يقدم كتاب «القيادة الناجحة» خارطة طريق استراتيجية وعملية لإصلاح الإدارة في العراق، متحولاً من الشعارات إلى خطوات تنفيذية ومؤشرات قياس النهوض بالدولة والمؤسسات.



الطبعة : الاولى

<https://sss-publisher.com/>

أُعِدَّ بواسطة

السيد عبدالفتاح الموسوي

القيادة الناجحة

دراسة تطبيقية في ادارة الدولة العراقية

القيادة الناجحة
دراسة تطبيقية في ادارة الدولة العراقية
الاستاذ السيد عبدالفتاح الموسوي
التصنيف : الادارة العامة
الطبعة: الاولى

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق في بغداد (بلا) لسنة (بلا)

ISBN:978-9922-7966-04

DOI:10.62909/978.9922.7966.04



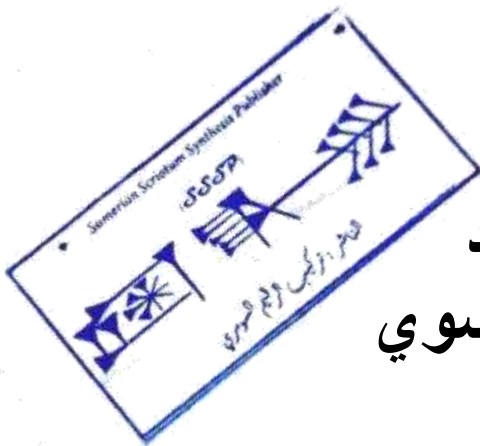
دار تركيب الرقيم السومري للطباعة والتوزيع والنشر الالكتروني
العراق - ديالى - بعقوبه - شارع الاوقاف
هاتف : ٠٧٧٧٥٢٦٢٨٩٢

manager@sss-publisher.com

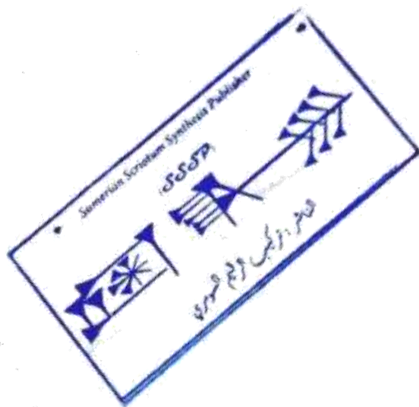
جميع حقوق النشر محفوظة، ولا يحق لأي مؤسسة أو جهة إعادة إصدار هذا الكتاب، أو جزء منه، أو نقله، بأي شكل أو وساطة من وسائط نقل المعلومات، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك النسخ أو التسجيل أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من المؤلف.

جميع الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.

القيادة الناجحة دراسة تطبيقية في ادارة الدولة العراقية



الاستاذ السيد
عبدالفتاح الموسوي



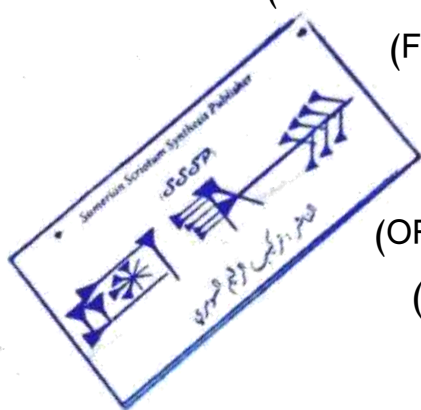
تنفيذ الكتاب
معهد الترجمة والكتاب
«ماليزيا»

تصميم الغلاف
معهد التكنولوجيا
«الهند»

مراجعة لغوية
الدكتور محمد محمد كاظم
«العراق»

التوزيع والنشر الإلكتروني ، تمت فهرسة هذا الكتاب في عدد من
الفهارس والمنصات الدولية، منها:

(CrossRef)	كروس ريف
(OpenAlex)	أوبن ألكس
(OUCI)	مؤشر الاقتباس المفتوح الأوكراني
(ROAR)	سجل مستودعات الوصول المفتوح
(Semantic Scholar)	سيمنتك سكولار
(Dimensions)	دايمشنز
(ResearchGate)	ريسرش غيت
(Fatcat)	فات كات
(IAS)	المعيار الدولي للتقييم
(SCI)	مؤشر الاستشهاد العلمي
(ORCID)	أوركيد
(Scilit)	سايليت



الموقع الرسمي لدار النشر الرقيم السومري للنشر والتوزيع

يتوفر هذا الكتاب عبر الموقع الرسمي لدار النشر، مع تخصيص مُعرّف رقمي دائم (DOI)

<https://doi.org/10.62909/978.9922.7966.04>

خاص به



9 7 8 - 9 9 2 2 - 7 9 6 6 - 0 4

محتويات الكتاب

5

مقدمة الكتاب

7

خطة الكتاب

13

المحور الأول: من أين يبدأ إصلاح العراق؟

23

المحور الثاني: كيف تُدار الدولة العراقية؟

32

المحور الثالث: إدارة المال العام

43

المحور الرابع: كيف يُحارب الفساد عمليًا؟

50

المحور الخامس: إدارة الوزارات والمؤسسات الحكومية

محتويات الكتاب

69 المحور السادس: إدارة الخدمات

84 المحور السابع: إدارة الاقتصاد العراقي

93 المحور الثامن: إدارة الموارد البشرية

96 المحور التاسع: الحكومة الإلكترونية

99 المحور العاشر: المواطن شريك في الإصلاح

104 المحور الحادي عشر: نموذج عملي لإدارة العراق

108 المحور الثاني عشر: نموذج تطبيقي لمؤشر نجاح الدولة

مقدمة الكتاب

بسم الله الرحمن الرحيم

إنَّ بناء الدول وتطوير مجتمعاتها لا يتحقق بالمصادفة، ولا بالاعتماد على التمنيات والحلول الوقتية، بل يقوم على رؤية قيادية واضحة، وإدارة علمية قادرة على تحويل التحديات

الشاحصة إلى فرص للنهوض والتقدم .ومن هذا المنطلق ،يأتي كتاب
«القيادة الناجحة:

دراسة تطبيقية في إدارة الدولة العراقية» ليكون مساهمة عملية وإطارًا
استراتيجيًا يتجاوز

حدود الوصف والنظرية إلى تقديم الحلول والبدائل التطبيقية.

لقد عانت المنظومة الإدارية في العراق لعقود متطاولة من مشاكل
هيكلية ،وبيروقراطية

معقدة ،وتداخل في المسؤوليات ،وافتقار إلى معايير التقييم والمتابعة؛
مما انعكس سلبيًا على

مستوى الخدمات ،وهدر الطاقات ، وإضعاف ثقة المواطن بمؤسسات
الدولة .ولأن

المنظومة الإدارية في أي دولة هي شبكة مترابطة يؤثر كل جزء منها في
الكل ،فإن أي

إصلاح جاد يتطلب التعامل مع الإدارة بوصفها علمًا ،والقيادة بوصفها
مسؤولية أخلاقية

ووطنية.

يتناول هذا الكتاب عبر محاوره الاستراتيجية خارطة طريق شاملة
للإصلاح؛ تبدأ من

إدارة الموارد البشرية على أساس الكفاءة والنزاهة ،وتستعرض
متطلبات التحول الرقمي

والحكومة الإلكترونية لتقويض الفساد وتسهيل تقديم الخدمات ،وتؤكد
على مكانة

المواطن كشر يك أساسي في عملية الإصلاح ورعايته لحقوقه وواجباته. ولكي لا تبقى هذه المفاهيم مجرد شعارات، ختم الكتاب بتقديم نموذج عملي مُؤكد بسقوف زمنية (من المئة يوم الأولى حتى السنوات الخمس)، بالإضافة إلى مؤشر تطبيقي لقياس الأداء والنجاح؛ لتتحول الأفكار إلى خطوات تنفيذية قابلة للرقابة والقياس في واقع العمل الإداري. إن هذا العمل يُطرح ليكون وثيقة عمل بين أيدي صناع القرار، والقيادات الإدارية، والمؤسسات الأكاديمية، وكل مواطن حرص على النهوض بالعراق واستعادة دوره الحضاري والريادي بين الأمم. ومن الله التوفيق والسداد.

خطة الكتاب

بعد أن تناولنا في كتابنا «الواقع العراقي بين الفساد والإصلاح» جملة من القضايا التي ارتبطت بالواقع العراقي، وما شهدته من مشكلات سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية، وما تركه الفساد وسوء الإدارة من آثار في مؤسسات الدولة وحياة المواطن،

يأتي هذا الملحق ليأخذ البحث خطوة أخرى ،هي الانتقال من تشخيص المشكلة إلى

التفكير في كيفية معالجتها عملياً.

فمعرفة أسباب الخلل لا تكفي وحدها لبناء دولة ناجحة ،كما أن الحديث عن الإصلاح لا

يحقق نتائج ما لم يتحول إلى خطط وإجراءات واضحة ،تحدد الأولويات والمسؤوليات

ووسائل التنفيذ ومؤشرات النجاح .ولهذا جاء هذا الكتاب تحت عنوان «القيادة الناجحة» ،

ليطرح مجموعة من الأفكار والتصورات العملية التي يمكن من خلالها النظر إلى إدارة

الدولة بصورة أكثر تنظيماً ووضوحاً.

لماذا نحتاج إلى تصور عملي لإدارة العراق؟

إن العراق يمتلك موارد بشرية وطبيعية واقتصادية كبيرة ،ويمتلك تاريخاً عريقاً وموقعاً

جغرافياً مهماً ،إلا أن امتلاك الموارد لا يعني بالضرورة حسن استثمارها .فالدولة لا

تُقاس فقط بما تمتلكه من ثروات ،وإنما بقدرتها على إدارة هذه الثروات وتحويلها إلى

خدمات وفرص عمل وتنمية واستقرار وتحسين في مستوى حياة المواطنين.

ومن هنا تبرز أهمية الإدارة. فالإدارة هي الأداة التي تتحول من خلالها السياسات إلى

واقع، ومن خلالها تُدار الموازنة والمشاريع والمؤسسات والخدمات والموارد البشرية. وكلما

كانت الإدارة أكثر وضوحاً وانضباطاً ومساءلة، ازدادت قدرة الدولة على تحقيق

أهدافها.

ولذلك فإن السؤال الذي يطرحه هذا الملحق ليس فقط: ما المشكلات التي يعاني منها

العراق؟ وإنما أيضاً: كيف يمكن إدارة هذه المشكلات؟ ومن المسؤول عن معالجتها؟ وما

الأدوات التي يمكن استخدامها؟ وكيف نقيس نجاح الحلول؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة هي التي تجعل الحديث عن الإصلاح أقرب إلى التطبيق،

بدل أن يبقى في إطار الشعارات والتمنيات.

من تشخيص المشكلة إلى تقديم الحلول

لقد أصبح تشخيص المشكلات جزءاً أساسياً من أي دراسة تتناول الواقع العراقي،

ولكن التشخيص، مهما كان دقيقاً، يمثل بداية الطريق وليس نهايته.

فعندما نقول إن هناك فساداً أو هدراً في المال العام أو ضعفاً في بعض الخدمات أو خللاً

إداريًا ، فإن السؤال التالي يجب أن يكون :ما الحل؟
وإذا كان هناك خلل في مؤسسة معينة ،فمن الضروري تحديد طبيعة
الخلل ، وأسبابه ،
والجهة المسؤولة عنه ، والوسيلة المناسبة لمعالجته ، والمدة التي
يحتاجها الإصلاح ، ثم وضع
معيار يمكن من خلاله معرفة ما إذا كانت المعالجة قد نجحت أم لا .
وعليه ، فإن هذا الكتاب يحاول بناء منهج عملي يقوم على الانتقال من :

المشكلة ← السبب ← المسؤولية ← الحل ← التنفيذ ← المتابعة ← قياس النتائج.

وهذه السلسلة تمثل جوهر البحث التطبيقي الذي يسعى إليه الكتاب
فالإصلاح الحقيقي لا يعني إصدار القرارات فقط ، وإنما يعني متابعة
تنفيذها ومعرفة

نتائجها وتصحيح مسارها عند الحاجة .

العلاقة بين الإدارة الصحيحة والإصلاح

لا يمكن فصل الإصلاح عن الإدارة؛ لأن الإصلاح في جوهره يحتاج إلى
مؤسسات

قادرة على تنفيذ أهدافه .

وقد تكون هناك قوانين جيدة وخطط طموحة ، لكن ضعف الإدارة قد
يحول دون

تحقيق النتائج المطلوبة . وفي المقابل ، فإن الإدارة المنظمة تستطيع أن
تجعل السياسات

والخطط أكثر قابلية للتنفيذ والمتابعة.

ولهذا فإن إصلاح الدولة لا ينبغي أن يقتصر على معالجة النتائج الظاهرة، بل يجب أن

يمتد إلى طريقة إدارة المؤسسات نفسها.

فالإدارة الصحيحة تعني وضوح الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات، واختيار الكفاءات،

ومتابعة الأداء، وحماية المال العام، وتوفير المعلومات، وتعزيز الرقابة، وربط المسؤولية

بالنتائج.

ومن هذا المنطلق، فإن مواجهة الفساد لا تكون فقط بمعاقبة الفاسد بعد وقوع الجريمة،

وإنما أيضًا ببناء أنظمة إدارية تقلل فرص الفساد من الأساس، وتكشف الخلل في وقت

مبكر، وتمنع تضارب المصالح، وتجعل الإجراءات أكثر شفافية وقابلية للرقابة.

أهداف الكتاب ومنهجه

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم تصور عملي يمكن من خلاله مناقشة عدد من القضايا

المرتبطة بإدارة الدولة العراقية، بعيدًا عن الاكتفاء بوصف المشكلات.

ومن أهم أهدافه:

١. اتحو يل الأفكار المطروحة في الكتاب إلى مقترحات عملية قابلة للنقاش والتطوير.

٢. تحديد الأولويات التي ينبغي أن تحظى باهتمام الدولة.

٣. طرح نماذج عملية لإدارة المال العام والمؤسسات والخدمات.

٤. بحث الوسائل التي يمكن من خلالها تقليل الهدر والفساد الإداري والمالي.

٥. ربط المسؤولية بالنتائج، بحيث يمكن تقييم أداء المؤسسات بصورة أكثر وضوحاً.

٦. اقتراح مؤشرات يمكن استخدامها لقياس نجاح الإصلاح.

٧. إبراز دور المواطن في متابعة الخدمات وحماية المال العام.

٨. الانتقال من الحلول المؤقتة إلى التفكير في بناء مؤسسات قادرة على الاستمرار.

أما منهج الكتاب فيقوم على طرح المشكلة، ثم تحليل أسبابها، ثم تقديم تصور للحل، مع

محاولة تحديد آليات التنفيذ والجهات المعنية ومؤشرات قياس النتائج كلما كان ذلك ممكناً.

ولا يدعي هذا الكتاب تقديم وصفة واحدة نهائية لإدارة العراق، فإدارة الدولة عملية

معقدة تتأثر بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، وإنما يقدم مجموعة

من الأفكار والنماذج العملية القابلة للنقاش والتطوير.

إن الغاية الأساسية من هذا العمل هي فتح باب التفكير في سؤال بالغ الأهمية:

إذا أردنا عراقًا أفضل، فكيف ينبغي أن تُدار الدولة؟
فالإصلاح لا يبدأ فقط عندما نكتشف الخطأ، وإنما يبدأ عندما نمتلك القدرة على تحويل معرفتنا بالخطأ إلى خطة لمعالجته، وآلية لتنفيذها، ومؤشر لقياس نتائجها.

ومن هنا يبدأ هذا الكتاب محاولةً للانتقال من الحديث عن واقع العراق إلى التفكير في كيفية إدارة العراق وبناء مؤسسات أكثر قدرة على خدمة المواطن وحماية المال العام وتحقيق التنمية والإصلاح.

المحور الأول: من أين يبدأ إصلاح العراق؟
إن الحديث عن إصلاح العراق لا ينبغي أن يبدأ من معالجة النتائج وحدها، بل من البحث عن الأسباب التي تجعل المشكلات تتكرر وتتوسع. وقد تناول كتابنا «الواقع العراقي بين الفساد والإصلاح» بصورة مفصلة عددًا من الأسباب والعوامل التي أسهمت في وصول الواقع العراقي إلى ما هو عليه، وتناولنا فيه ظاهرة الفساد وآثارها وما تركته من

انعكاسات على الدولة والمجتمع.

أما في هذا الكتاب فإننا لا نريد إعادة ما سبق أن طرحناه ،وإنما نريد الانتقال إلى

الجانب العملي ،ومحاولة الإجابة عن سؤال أساسي :من أين يبدأ الإصلاح؟ وكيف يمكن

أن يتحول من فكرة عامة إلى منهج لإدارة الدولة؟

ونرى أن البداية الحقيقية تكون من مجموعة من المبادئ الأساسية ،يأتي في مقدمتها تحديد

المشكلة ،وترتيب الأولويات ، ووضع الخطط الواقعية ،وتحديد المسؤوليات

والصلاحيات ،ثم قياس النتائج ومحاسبة المقصر.

أولاً :تحديد المشكلات الأساسية في الدولة

إذا أردنا أن نضع خطة لإصلاح العراق ،فعلينا أولاً أن نحدد المشكلات التي تقف في

طريق بناء الدولة ،وأن نميز بين المشكلة الأساسية والمشكلات التي نتجت عنها.

وقد تحدثنا في كتابنا «الواقع العراقي بين الفساد والإصلاح» عن الأسباب الرئيسية التي

أوصلت الواقع العراقي إلى هذه الحالة ،وذكرنا أهم مظاهر الفساد والعوامل التي أسهمت

في إضعاف الدولة وتمزيق وحدة المجتمع.

لكننا في هذا الكتاب نريد أن نتوقف عند مشكلة نراها من أخطر المشكلات التي

أصابت الدولة العراقية، وهي المحاصصة.

فالمحاصصة، عندما تتحول من مجرد تفاهم سياسي إلى معيار لتوزيع الوظائف والمناصب

والموارد، يمكن أن تجعل الانتماء الفرعي يتقدم على الانتماء الوطني، وأن تضعف مبدأ

المواطنة والكفاءة وتفتح أبواباً واسعة للتنافس على مواقع الدولة بدل التنافس على خدمة

الدولة.

والخطر لا يكمن فقط في توزيع المناصب، وإنما في النتائج التي يمكن أن تترتب على هذا

الأسلوب؛ إذ قد يؤدي إلى خلق فجوات بين أبناء الوطن الواحد، وإلى شعور بعض

المواطنين بأن الدولة لا تنظر إليهم بوصفهم مواطنين متساوين، وإنما من خلال القومية أو

المذهب أو الانتماء أو الموقع الاجتماعي والسياسي.

والعراق، في حقيقته، أوسع من هذه المسميات جميعاً.

إن العراق وطن تتعدد فيه القوميات والمذاهب والأديان والمكونات، وهذه التعددية

يمكن أن تكون مصدر قوة إذا اجتمعت تحت مظلة المواطنة ،لكنها تتحول إلى مصدر

انقسام عندما تستخدم لتقسيم الدولة والمجتمع.

ومن هنا فإن الإصلاح الحقيقي يحتاج إلى إعادة الاعتبار إلى مفهوم المواطنة العراقية؛

بحيث يكون معيار الدولة هو المواطن العراقي وكفاءته ونزاهته وقدرته على أداء المهمة ،لا

انتماؤه الفرعي.

فلا قومية ينبغي أن تكون فوق العراق ،ولا مذهب ينبغي أن يكون فوق العراق ،ولا

جماعة ينبغي أن تكون فوق العراق.

عراق يتسع للجميع ،و يحفظ للجميع حقوقهم ،و يجعل الانتماء الوطني هو الإطار الجامع

لكل مكوناته.

وهنا تبدأ الخطوة الأولى في الإصلاح :أن ننظر إلى الدولة باعتبارها ملكاً لجميع المواطنين،

وأن تكون مؤسساتها لخدمة الجميع ،لا لخدمة فئة أو جماعة أو جهة بعينها.

ثانياً :ترتيب الأولويات الوطنية

بعد تحديد المشكلات ،تأتي مسألة لا تقل أهمية ،وهي :ما الذي يجب أن يأتي أولاً؟

إن الدولة التي لا تعرف ترتيب أولو ياتها قد تنفق الكثير من الأموال والجهود، لكنها لا

تصل إلى النتائج التي تحتاج إليها.

ولهذا فإن المصلحة العامة يجب أن تكون في مقدمة التفكير، سواء كان الإنسان مسؤولاً

في الدولة، أو موظفاً، أو ممثلاً عن المجتمع، أو صاحب مشروع، أو مواطنًا عاديًا.

فالعراق هو البلد الذي نعيش فيه، ومن خيرات وموارده وخدماته ينتفع الجميع، ولذلك

فإن المحافظة على مصلحته ليست مسؤولية الحكومة وحدها، وإنما مسؤولية مشتركة.

وعندما تكون المصلحة الوطنية هي الأولوية، فإن القرار يصبح مرتبطاً بالسؤال الآتي:

هل هذا القرار يخدم العراق أم يضر به؟

وهذا السؤال ينبغي أن يسبق المصالح الشخصية والفئوية والحزبية والمناطقية.

ومن المنطوق أن ترتب الدولة أولو ياتها وفق ما يحفظ أمنها واستقرارها واقتصادها

وخدماتها ووحدة مجتمعتها، وأن تتجنب كل ما يمكن أن يسيء إلى مستقبل البلاد أو يزيد

أزماتها.

إن ترتيب الأولويات لا يعني تجاهل حاجات المجتمع، وإنما يعني وضعها في سياق

منظم؛ بحيث تعرف الدولة ما الذي يجب أن تعالجه فوراً، وما الذي يمكن تأجيله، وما

الذي يحتاج إلى خطة طويلة الأمد.

فليس من الحكمة أن ننشغل بملفات ثانوية بينما توجد مشكلات أساسية تحتاج إلى معالجة عاجلة.

ثالثاً: وضع خطة إصلاح واقعية

التخطيط، ثم التخطيط، ثم التخطيط.

هذه ليست عبارة للتكرار، وإنما هي قاعدة أساسية في إدارة الدول والمؤسسات.

فكل مشروع، مهما كان كبيراً أو صغيراً، معرض للفشل إذا لم يستند إلى خطة واضحة

ومدرسة.

والإصلاح في العراق لا يمكن أن يقوم على ردود الأفعال أو القرارات الآتية، بل يحتاج

إلى خطط تتعايش مع الواقع الحقيقي، لا مع واقع افتراضي ترسمه المكاتب بعيداً عن

حياة الناس.

ولهذا ينبغي أن يشارك في وضع خطط الإصلاح خبراء وأصحاب اختصاص حقيقيون،

وأن تكون الخطط مبنية على دراسة الواقع والإمكانات والموارد والمعوقات، لا على الأمنيات.

و يجب أن يشمل التخطيط جميع مجالات الحياة: الصناعة، والزراعة، والتعليم، والصحة،

والإعمار، والنقل، والاقتصاد، والتنمية، والطاقة، والدفاع، وغيرها. فعلى سبيل المثال، لا يمكن أن نستورد أعداداً هائلة من السيارات ثم نكتشف أن

شوارعنا وبنيتنا التحتية غير مهيأة لاستيعاب هذا العدد. فهذا مثال بسيط على ضرورة أن

تكون القرارات مترابطة، وأن يسبق القرار الاقتصادي أو الخدمي تخطيط يأخذ بعين

الاعتبار نتائج المستقبلية.

والأمر نفسه ينطبق على كثير من المشروعات والقرارات الأخرى.

إن الخطة الناجحة يجب أن تجيب عن أسئلة واضحة:

ماذا نريد أن نحقق؟

كيف سنحقق ذلك؟

من المسؤول عن التنفيذ؟

ما الموارد المطلوبة؟

ما المدة الزمنية؟

وما الطريقة التي سنعرف بها أن الخطة نجحت؟
وعندما تغيب هذه الأسئلة، يصبح الإصلاح معرضاً للتعثّر، مهما كانت النوايا جيدة.

رابعاً: تحديد المسؤوليات والصلاحيات
من أهم أسس الإدارة الناجحة أن يعرف كل شخص ماذا يفعل، وما حدود مسؤوليته،

وما الصلاحيات الممنوحة له، ومن يحاسبه على النتائج.
فلا يمكن أن تنجح مؤسسة إذا كانت المسؤوليات فيها متداخلة، أو إذا كان أكثر من

شخص يتدخل في المهمة نفسها دون ضوابط واضحة.
ولهذا ينبغي أن تكون لكل وظيفة ومهمة مسؤولية محددة، وصلاحيات واضحة، ومدة

زمنية معلومة لإنجاز العمل.
فإذا كُلف زيد بإنجاز عمل محدد خلال مدة معينة، فيجب أن يعرف زيد المطلوب منه،

والصلاحيات التي يمتلكها، والموارد المتاحة له، والمدة المحددة لإنجاز المهمة.

وفي الوقت نفسه، لا ينبغي أن يتدخل عمرو في عمل زيد دون أساس قانوني أو إداري

واضح، ثم يهمل المهام التي كُلف بها هو.

إن تداخل الصلاحيات يؤدي إلى تداخل المسؤوليات ،وعندما تتداخل المسؤوليات

يصعب تحديد المقصر.

وهنا تظهر مشكلة خطيرة في الإدارة :عندما يفشل العمل ،يبدأ كل طرف بإلقاء

المسؤولية على الطرف الآخر.

أما الإدارة السليمة فتجعل المسؤولية واضحة منذ البداية:

من كُلف؟ ماذا كُلف؟ متى يجب أن ينجز؟ ما الصلاحيات التي مُنحت له؟ وما النتيجة

المطلوبة؟

وعندها يصبح تقييم الأداء أكثر عدالة ووضوحاً.

خامساً: قياس نتائج الإصلاح

بعد تحديد المهمة ،وتحديد المسؤولية ،ومنح الصلاحيات ،ووضع المدة الزمنية ،تأتي

الخطوة الأهم :قياس النتائج.

فلا يكفي أن نقول إن المسؤول أو الموظف أنجز المهمة ،بل ينبغي أن نسأل:

هل أنجزها بالشكل المطلوب؟

هل حققت النتيجة الهدف منها؟

هل التزم بالمدة المحددة؟

هل حدث تقصير؟

هل وقع إهمال؟

هل كانت هناك ظروف خارجة عن إرادته؟

وهل استخدمت الموارد بطريقة صحيحة؟

ومن هنا تظهر أهمية وجود معايير واضحة لقياس الأداء.

فإذا كانت المهمة محددة ، وكانت معايير النجاح معروفة ، يصبح من الممكن تقييم النتائج

بصورة موضوعية ، بدل أن يكون التقييم قائماً على الانطباعات الشخصية.

كما أن قياس النتائج لا يعني أن الغاية منه هي العقوبة فقط ، بل الغاية الأساسية هي

معرفة الحقيقة وتصحيح المسار.

فإذا نجح المسؤول في مهمته ، ينبغي أن يظهر نجاحه في النتائج.

وإذا أخفق ، فيجب معرفة سبب الإخفاق :هل كان بسبب تقصير؟ أم إهمال؟ أم سوء

تخطيط؟ أم نقص في الموارد؟ أم تدخلات خارجية؟ أم ظروف استثنائية؟

وبذلك يصبح المسؤول أمام منظومة واضحة من المتابعة والتقييم والمساءلة.

وهذا من أهم عناصر الإدارة الناجحة؛ لأن المسؤول الذي يعرف أن عمله سَيَتابع و يُقَيَّم

وفق معايير واضحة ،سيكون أكثر حرصاً على أداء مهمته ،وفي الوقت نفسه سيكون من

حقه أن يطالب بالصلاحيات والموارد التي يحتاج إليها لإنجازها.

وهكذا تكتمل الحلقة:

تحديد المشكلة → ترتيب الأولويات → وضع الخطة → تحديد المسؤولية والصلاحية →

التنفيذ → المتابعة → قياس النتائج → تصحيح الأخطاء والمساءلة.
وهذه هي الإدارة التي نحتاج إلى ترسيخها إذا أردنا أن يتحول الإصلاح في العراق من

فكرة نتحدث عنها إلى عمل نراه في مؤسسات الدولة وحياة المواطن.

...

المحور الثاني :كيف تُدار الدولة العراقية؟

سؤال يتراود إلى أذهان المواطنين منذ سنوات طويلاً :كيف تُدار الدولة العراقية؟ ومن

هي الشخصيات القادرة على إدارة الدولة؟ وما الشروط التي ينبغي أن تتوفر فيمن يتولى

مسؤولية إدارتها؟ وما الكيفية الصحيحة التي ينبغي أن تدار بها مؤسسات الدولة؟ وهل

يكفي أن نضع الأشخاص في المناصب حتى نضمن نجاح الإدارة ،أم أن إدارة الدولة

تحتاج إلى منظومة متكاملة من القوانين والضوابط والرقابة والمساءلة؟

إن إدارة الدولة ليست مجرد شغل المناصب وتوزع
المسؤوليات، وإنما هي عملية متكاملة
تقوم على أسس واضحة، تبدأ من اختيار الإنسان المناسب للمكان
المناسب، ولا تنتهي إلا
بمحاسبته على النتائج التي يحققها. ولذلك فإن الإصلاح الحقيقي لا
يمكن أن يتحقق بمجرد
تغيير بعض الأشخاص، وإنما يحتاج إلى إعادة تنظيم طريقة إدارة
الدولة ومؤسساتها.
ومن هنا يمكن أن نضع مجموعة من الأسس التي نرى أنها ضرورية
لإدارة الدولة العراقية
إدارة صحيحة، ومن أهمها ما يأتي:
أولاً: إدارة الدولة وفق القانون
دائماً ما نسمع شعارات براقية مثل: القانون فوق الجميع، وسيادة
القانون، ودولة المؤسسات
والقانون، ولكن السؤال الأهم هو: كيف نجعل هذه الشعارات واقعاً
حقيقياً يلمسه
المواطن في حياته اليومية؟
إن القانون لا ينبغي أن يكون مجرد نصوص مكتوبة في الكتب أو مواد
تذكر في الدساتير
والأنظمة، وإنما يجب أن يكون قاعدة تحكم الجميع، مسؤولاً كان أم
موظفاً أم مواطناً.

فلا يمكن أن تكون هناك دولة قوية إذا كان القانون يطبق على فئة
وُيستثنى منه آخرون،

أو إذا أصبحت العلاقات الشخصية والنفوذ السياسي والاجتماعي أقوى
من القانون.

ومن هنا فإن صناعة القانون تحتاج إلى رؤية واضحة تقوم على تحقيق
العدل وحفظ

الحقوق ومنع الظلم، وأن تكون القوانين منسجمة مع المبادئ والقيم
التي يؤمن بها

المجتمع، وفي مقدمتها القيم الإسلامية التي جعلت العدل أساسًا من
أسس الحكم، قال

تعالى: ﴿إِنَّ أَلَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾.

فإذا أردنا بناء دولة مستقرة، فلا بد أن يكون القانون فيها محترمًا، وأن
يشعر المواطن

والمسؤول على حد سواء بأن القانون فوق الجميع، وأن المنصب لا
يمنح صاحبه حصانة

من المساءلة، وأن السلطة لا تعني امتلاك الحق في تجاوز القواعد.

إن دولة القانون لا تعني كثرة القوانين، وإنما تعني احترام القانون
وتطبيقه بصورة عادلة،

لأن القانون الذي لا يُطبق يصبح مجرد نص لا قيمة له.

ثانيًا: توزيع الصلاحيات بين مؤسسات الدولة

من النقاط المهمة والحساسة في إدارة الدولة موضوع توزيع الصلاحيات بين مؤسساتها

المختلفة. فكما تحدثنا سابقاً عن ضرورة توزيع المهام بين الموظفين داخل المؤسسة الواحدة،

فإن الأمر نفسه ينطبق على مؤسسات الدولة.

فلكل مؤسسة مسؤولياتها واختصاصاتها، وينبغي أن تكون هذه الصلاحيات محددة

وواضحة، حتى يعرف كل جهاز ما له وما عليه، وما يستطيع القيام به وما لا يحق له تجاوزه.

إن تداخل الصلاحيات بين مؤسسات الدولة يؤدي إلى الفوضى الإداريية، وقد يؤدي في

بعض الأحيان إلى تعطيل القرارات أو تضاربها، لأن أكثر من جهة تصبح مسؤولة عن

الأمر نفسه، وفي الوقت ذاته قد تحاول كل جهة إلقاء المسؤولية على الجهة الأخرى عند حدوث الخطأ.

وكما أن الموظف داخل المؤسسة لا يحق له أن يتدخل في مهام موظف آخر دون مسوغ

قانوني أو إداري، كذلك لا ينبغي لمؤسسة أن تتجاوز اختصاص مؤسسة أخرى.

إن وضوح الصلاحيات لا يعني فصل المؤسسات عن بعضها ، وإنما يعني تنظيم العلاقة

بينها على أساس التعاون والتكامل ، بحيث تعمل جميع مؤسسات الدولة لتحقيق هدف

واحد هو خدمة المواطن وحماية المصلحة العامة.

ثالثاً: اختيار المسؤول على أساس الكفاءة

من أهم المبادئ التي أكدنا عليها في كتابنا «الواقع العراقي بين الفساد والإصلاح» اختيار

المسؤول على أساس الكفاءة ، ونحن نعيد التأكيد على هذا المبدأ في هذا الملحق لأهميته

الكبيرة في بناء الدولة.

فالمسؤولية ليست امتيازًا يحصل عليه الإنسان ، وإنما هي أمانة وتكليف . وكلما ارتفع

المنصب ازدادت معه المسؤولية ، ولذلك لا يمكن أن يكون معيار اختيار المسؤول مجرد

الانتماء أو العلاقات أو المحاصصة ، وإنما ينبغي أن يكون المعيار الأساسي هو الكفاءة

والقدرة والنزاهة والخبرة.

وقد أثبت الواقع العراقي خلال السنوات الماضية أن وضع الإنسان غير المناسب في المكان

المناسب يمكن أن يؤدي إلى نتائج خطيرة ،لأن ضعف المسؤول
ينعكس على المؤسسة

التي يديرها ،وإذا كانت المؤسسة من المؤسسات المهمة في الدولة
فإن آثار الضعف قد

تمتد إلى قطاعات واسعة من المجتمع.

إن الدولة لا تحتاج إلى مسؤول يمتلك عنوانًا وظيفيًا كبيرًا
فحسب ،وإنما تحتاج إلى

مسؤول يستطيع أن يتخذ القرار ،و يفهم طبيعة المؤسسة التي
يديرها ،و يعرف كيفية

التعامل مع الأزمات ،و يضع الخطط ويتابع تنفيذها ،ويتحمل نتائج
قراراته.

ولهذا فإن الإصلاح الإداري يبدأ من اختيار الشخص المناسب ،لأن بناء
المؤسسات

يبدأ من الإنسان الذي يتولى مسؤولية إدارتها.

رابعًا :منع تضارب المصالح

قلنا سابقًا إن المصلحة العامة يجب أن تكون أساس الحكم والإدارة ،أما
عندما تحل

المصلحة الخاصة محل المصلحة العامة ،فإننا ندخل في مشكلة خطيرة
هي تضارب المصالح.

فالمسؤول الذي يضع مصلحته الشخصية أو مصلحة جماعته أو أقاربه
أو الجهة التي ينتمي

إليها فوق مصلحة الدولة ،لن يستطيع أن يتخذ القرار بصورة عادلة ،لأن القرار في هذه

الحالة يصبح خاضعاً لمصلحة خاصة بدلاً من أن يكون خاضعاً للمصلحة العامة.

ولهذا يجب أن تكون هناك ضوابط واضحة تمنع المسؤول والموظف من استغلال المنصب

لتحقيق منافع شخصية ،وأن تكون هناك رقابة حقيقية على الحالات التي يمكن أن

تتعارض فيها المصلحة الخاصة مع المصلحة العامة.

فالدولة التي تسمح بتحول المنصب العام إلى وسيلة لتحقيق المصالح الخاصة ،تفتح الباب

أمام الفساد والمحسوبية ،بينما الدولة التي تجعل الوظيفة العامة أمانة ومسؤولية تستطيع أن

تحافظ على ثقة المواطن بمؤسساتها.

خامساً :تفعيل الرقابة والمساءلة

قال تعالى﴿: وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾.

إن الرقابة والمساءلة من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الناجحة ،ولذلك لا ينبغي أن

تكون الرقابة موجهة إلى المواطن وحده ،وإنما يجب أن تشمل جميع مؤسسات الدولة

ومفاصلها ،وأن يكون المسؤول والموظف خاضعين للرقابة بقدر ما يخضع لها المواطن.

فعندما يدرك الموظف أن عمله يخضع للمتابعة ،وأن أي مخالفة يمكن أن تُكتشف

وُتحاسب عليها الجهة المسؤولة ،فإنه سيكون أكثر حرصًا على أداء واجبه بصورة صحيحة.

ولا نعني بالرقابة مجرد كاميرات المراقبة أو التفتيش التقليدي ،وإنما نحتاج إلى منظومة

رقابية متكاملة تتابع أداء المؤسسات ،وتدقق في القرارات والإجراءات والإنفاق،

وتكشف الخلل قبل أن يتحول إلى مشكلة كبيرة.

لكن الرقابة وحدها لا تكفي؛ فلا بد أن تكون هناك مساءلة حقيقية .فإذا اكتشفت

الجهات الرقابية مخالفة ولم تتبعها مساءلة ،أصبحت الرقابة بلا أثر حقيقي.

ومن هنا فإن الموظف أو المدير الذي يرتكب مخالفة يجب أن يُسأل عنها وفق القانون،

وأن تكون المساءلة عادلة ومنصفة ،فلا تستهدف شخصًا دون آخر ،ولا تستخدم لتصفية

الحسابات ،وإنما يكون هدفها حماية المؤسسة والدولة والمصلحة العامة.

سادسًا :ربط المسؤولية بالنتائج

عندما نضع القانون ،ونحدد الصلاحيات ،ونختار الشخص المناسب ،ونفعل دور الرقابة

والمساءلة ،فإننا نصل إلى مرحلة مهمة وهي ربط المسؤولية بالنتائج. فلا يكفي أن نقول إن فلانًا مسؤول أو مدير أو وزير ،وإنما يجب أن نسأل :ماذا قدم؟

وماذا أنجز؟ وهل استطاع أن يحقق الأهداف المطلوبة من المؤسسة التي يديرها؟

إن المسؤولية لا ينبغي أن تكون مرتبطة بالمنصب وحده ،وإنما ينبغي أن ترتبط بما يحققه

صاحب المنصب من نتائج .فمن ينجح في مهمته ينبغي أن يُعرف نجاحه ،ومن يثبت عجزه

أو تقصيره ينبغي أن يخضع للتقييم والمساءلة وفق القانون.

وهنا تظهر أهمية التقييم المستمر للمسؤولين ،لأن الدولة لا تستطيع أن تنتظر سنوات طويلة

حتى تكتشف أن شخصًا ما غير قادر على إدارة المؤسسة التي أُسندت إليه.

إن ربط المسؤولية بالنتائج يجعل المسؤول يدرك أن المنصب ليس مكسبًا شخصيًا ،وإنما

مسؤولية مؤقتة يُحاسب الإنسان عليها أمام القانون وأمام المجتمع ،وقبل ذلك أمام الله

تعالى.

وبذلك تبدأ الصورة الحقيقية لإدارة الدولة بالاكتمال؛ فالقانون يحدد الإطار، وتوزع

الصلاحيات يمنع التداخل ،والكفاءة تضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،ومنع

تضارب المصالح يحمي القرار العام ،والرقابة والمساءلة تمنع الانحراف ،وربط المسؤولية

بالنتائج يكشف لنا مدى نجاح المسؤول في أداء مهمته.

وهذه هي الإدارة التي تحتاج إليها الدولة العراقية :إدارة تقوم على القانون والكفاءة

والنزاهة والرقابة والمحاسبة ،لا على الأشخاص وحدهم؛ لأن الدولة القوية لا تُبنى بشخص

واحد ،وإنما تُبنى بمؤسسات قوية ،وقوانين عادلة ،ومسؤولين يدركون أن السلطة مسؤولية

وليست امتيازاً.

المحور الثالث :إدارة المال العام

يُعَدُّ المال العام ،أو ما كان يُعرف في التراث الإسلامي ببيت المال ،من أعظم

المسؤوليات التي تقع على عاتق من يتولى إدارة شؤون الدولة ،لأنه ليس مالاً يملكه

المسؤول أو الموظف ،وإنما هو مال الأمة وحق من حقوق المواطنين ،ولذلك فإن

المسؤول عنه لا يكون مسؤولاً أمام الناس فقط ، وإنما هو قبل ذلك مسؤول أمام الله

تعالى عن كل دينار يُصرف في غير موضعه ، وعن كل مال يُهدر دون منفعة حقيقية للبلاد والعباد.

إن إدارة المال العام ليست مسألة مالية بحتة ، وإنما هي قضية تتعلق بالعدالة الاجتماعية

وبناء الدولة وتحقيق التوازن بين أبناء المجتمع . فحين يُدار المال العام بصورة صحيحة ، يمكن

للدولة أن توفر الخدمات ، وتبني المدارس والمستشفيات ، وتطور البنية التحتية ، وتخلق

فرص العمل ، وتدعم الفئات التي تحتاج إلى الرعاية . أما إذا أُسيء استخدامه ، فإنه يتحول

من وسيلة لبناء الدولة إلى سبب من أسباب الفقر والبطالة والتفاوت الاجتماعي .

ومن هنا فإن الحاجة أصبحت ملحة إلى مراجعة القوانين والأنظمة والبنود التي تحكم

إدارة المال العام ، ودراسة مواطن الخلل فيها ، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور

حالات من التفاوت والطبقية بين أبناء البلد الواحد ، ثم وضع الأسس التي تضمن أن

يكون المال العام موجّهاً نحو تحقيق المصلحة العامة.

ولذلك نبدأ هذا المحور بمجموعة من النقاط التي نرى أنها تمثل أساساً
مهماً لإصلاح إدارة

المال العام في العراق:

أولاً: أين تذهب أموال الدولة؟

إن السؤال عن أموال الدولة ليس سؤالاً عابراً، وإنما هو من أهم الأسئلة
التي ينبغي أن

يطرحها المواطن والدولة في الوقت نفسه: أين تذهب الأموال؟ وكيف
تُصرف؟ وما

مقدار ما يصل منها إلى المواطن بصورة خدمات ومشاريع وتنمية
حقيقية؟

إن وضع العراق المالي يختلف في كثير من جوانبه عن الدول التي لا
تمتلك موارد طبيعية

كبيرة، فالعراق يمتلك موارد نفطية ضخمة، ويُعد من الدول ذات
الاحتياطيات النفطية

الكبيرة عالمياً، كما أنه من الدول المنتجة والمصدرة للنفط.

ومع ذلك، فإن امتلاك الثروة وحده لا يعني بالضرورة تحقيق الرفاه
والاستقرار، لأن

الثروة تحتاج إلى إدارة رشيدة، وتخطيط بعيد المدى، ومؤسسات قادرة
على توجيهه

الموارد نحو المشاريع والخدمات التي يحتاج إليها المجتمع.

وهنا تظهر المشكلة الأساسية: ليست القضية في مقدار ما يدخل إلى خزينة الدولة فقط،

وإنما في كيفية إدارة ما يدخل إليها، وكيفية توزيعه، ومدى وصول أثره الحقيقي إلى المواطنين.

إن الدولة التي تمتلك موارد كبيرة ثم تعاني في الوقت نفسه من ضعف الخدمات والبطالة

وتراجع البنية التحتية، تحتاج إلى مراجعة شاملة لطريقة إدارة مواردها، لأن المشكلة قد

لا تكون في قلة الموارد، وإنما في طريقة التعامل معها.

ولهذا فإن معرفة أين تذهب أموال الدولة يجب أن تكون من أولويات الإصلاح، من

خلال وجود بيانات واضحة ومعلنة عن الإيرادات والنفقات والمشاريع والعقود، حتى

يستطيع المواطن أن يعرف كيف تُدار ثروة بلده.

ثانيًا: إعداد الموازنة بصورة عملية

إن الموازنة العامة ليست مجرد أرقام تُكتب في جداول ثم تُقر، وإنما هي خطة مالية

تعكس رؤية الدولة لسنة كاملة، ولذلك فإن إعدادها يحتاج إلى دراسة حقيقية للواقع

العراقي واحتياجاته وأولوياته.

فالموازنة الناجحة ينبغي أن تقوم على معلومات دقيقة ،ودراسات واقعية ،ورؤية استراتيجية

واضحة ،وأن تحدد ما تحتاج إليه الدولة فعلاً ،وما تستطيع تنفيذه ضمن مواردها المتاحة.

كما ينبغي أن تبتعد الموازنة عن القرارات العشوائية والمبالغة في تقدير الإيرادات أو

النفقات ،وأن تكون قائمة على توقعات واقعية يمكن تنفيذها ومتابعتها.

إن إعداد الموازنة بصورة صحيحة يعني أن نعرف أولاً ما هي احتياجات المواطن

الأساسية ،ثم نحدد الأولويات ،وبعد ذلك نوجه الأموال إلى القطاعات التي تحقق أكبر منفعة للمجتمع.

فلا يجوز أن تُبنى الموازنة على أساس الإنفاق فقط ،وإنما ينبغي أن يكون السؤال دائماً:

ماذا سيحقق هذا الإنفاق؟ وما النتائج التي ستعود منه على المواطن والدولة؟

ومن هنا فإن الموازنة تحتاج إلى رؤية استراتيجية بعيدة المدى ،لا أن تكون مجرد معالجة

مؤقتة للمشكلات التي تظهر من سنة إلى أخرى.

ثالثاً: ضبط الإنفاق الحكومي

من أخطر الأمور التي أثرت في الاقتصاد العراقي ،إلى جانب الفساد ،الإنفاق الحكومي

غير المدروس الذي يتم من دون تخطيط كإف أو دراسة حقيقية للنتائج. فالإنفاق العام إذا لم يكن منضبطًا يمكن أن يتحول من وسيلة لبناء الدولة إلى وسيلة

لاستنزاف مواردها ،خصوصًا عندما تُصرف الأموال في مشاريع لا تحقق النتائج المطلوبة

أو تُوجه النفقات إلى أبواب لا تمثل الأولوية الحقيقية للمجتمع. ومن مظاهر الحاجة إلى ضبط الإنفاق وجود تفاوتات كبيرة في بعض الرواتب

والمخصصات ،فضلاً عن ضرورة معالجة حالات الجمع غير المشروع أو غير المنظم بين

أكثر من دخل أو راتب عندما تكون مخالفة للقوانين والضوابط. وفي الوقت الذي يحصل فيه بعض الأشخاص على أكثر من مصدر للدخل ،قد نجد

مواطنين آخرين لا يجدون فرصة عمل في القطاع العام ولا في القطاع الخاص.

وهنا لا بد من إعادة النظر في منظومة الإنفاق بصورة شاملة ،بحيث تكون أكثر عدالة

وتنظيمًا ،وتراعي حاجة الإنسان إلى حياة كريمة ،وفي الوقت نفسه تحافظ على قدرة

الدولة المالية.

إن ضبط الإنفاق لا يعني حرمان المواطن من حقوقه ، وإنما يعني منع الهدر ، وتوجيه

المال إلى المكان الذي يحقق المنفعة الحقيقية.

رابعًا : حماية المال العام

إن حماية المال العام ليست مسؤولية وزارة أو دائرة واحدة ، وإنما هي مسؤولية مشتركة

تقع على عاتق المسؤول والموظف والمواطن ، لأن المال العام في النهاية ملك للمجتمع كله.

ومن أخطر الأمور التي تهدد المال العام الإسراف والتبذير ، والإنفاق غير الضروري ،

والمشاريع الوهمية ، والمشاريع الملتكئة ، والعقود التي لا تحقق القيمة الحقيقية للمال الذي

نُفق عليها ، فضلاً عن صور الفساد الإداري والمالي المختلفة.

إن كل دينار يُهدر دون منفعة حقيقية يعني أن هناك خدمة كان يمكن أن تُقدم ، أو

مشروعًا كان يمكن أن يُنجز ، أو حاجة للمواطن كان يمكن أن تُلبى.

ولهذا فإن حماية المال العام تبدأ من الشعور بأنه أمانة ، وليست ملكًا للحكومة أو المسؤول

حتى يتصرف فيه كيف يشاء.

كما أن حماية المال العام تحتاج إلى قوانين واضحة ورقابة فعالة وإجراءات تمنع التجاوز قبل وقوعه، ولا تكتفي بملاحقة الأموال بعد ضياعها.

خامسًا: مكافحة الهدر المالي

إذا كانت حماية المال العام واجبًا، فإن مكافحة الهدر المالي تأتي في مقدمة الوسائل التي تحقق هذه الحماية.

وقد شهد العراق خلال السنوات الماضية صورًا متعددة من الهدر المالي، سواء من خلال الفساد أو الإنفاق غير الضروري أو الممارسات التي لم تحقق أهدافها أو العقود التي لم تراع المصلحة العامة، فضلًا عن بعض القوانين والإجراءات التي تحتاج إلى مراجعة ودراسة.

إن الأموال التي تُهدر لا يمكن استعادتها بسهولة، ولذلك فإن الوقاية من الهدر أهم من انتظار وقوعه ثم محاولة معالجته.

والهدر المالي لا يعني السرقة فقط؛ فقد يكون المال قد سُرف بصورة قانونية من الناحية

الشكلية، ولكنه أُنفق في مشروع غير ذي أولوية، أو بمبالغ أكبر من قيمته الحقيقية، أو

من دون دراسة كافية للجدوى والمنفعة.

ولهذا يجب أن تتوسع مكافحة الهدر لتشمل جميع مراحل الإنفاق، ابتداءً من التخطيط،

مرورًا بالتعاقد والتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والتدقيق.

سادسًا: متابعة العقود والمشاريع الحكومية

إن متابعة العقود والمشاريع الحكومية من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها حماية المال

العام.

فلا يكفي أن تُبرم الدولة العقد ثم تنتظر انتهاء المشروع، وإنما يجب أن تكون هناك متابعة

مستمرة من الجهات المختصة واللجان المكلفة بذلك، للتأكد من أن المشروع يسير وفق

المواصفات والمدة والتكلفة المتفق عليها.

كما ينبغي التأكد من أن الأموال التي تُصرف تتناسب مع نسبة الإنجاز الفعلية، وأن لا

تتحول المشاريع إلى أبواب مفتوحة للإنفاق من دون نتائج ملموسة.

إن المتابعة المستمرة تكشف الأخطاء في وقت مبكر، وتمنع تراكم المشكلات، وتساعد على

معالجة الخلل قبل أن يتحول إلى خسارة كبيرة.

كما أن الشفافية في العقود الحكومية مهمة جدًا، لأن المواطن من حقه أن يعرف ما هي

المشاريع التي تُنفذ في بلده ،ومن هي الجهات المتعاقدة عليها ،وما هي كلفتها ،وما نسبة

الإنجاز فيها ،ومتى يُفترض أن تكتمل.

أما ما يثار من وجود اتفاقات أو ترتيبات غير معلنة ،فإن معالجة ذلك تكون من خلال

تعزيز الشفافية والإجراءات القانونية والتدقيق المستقل ،حتى تكون جميع العقود خاضعة

للقواعد الرسمية وقابلة للمراجعة والمساءلة.

سابعًا :الشفافية في الإيرادات والنفقات

لا يمكن الحديث عن إصلاح المال العام من دون الحديث عن الشفافية ،لأن المال

الذي لا يعرف المواطن أين يأتي وإلى أين يذهب يصبح عرضة للشكوك والاتهامات

وسوء الإدارة.

ولهذا ينبغي أن تكون إيرادات الدولة ونفقاتها واضحة ومعلنة وفق القوانين ،وأن تكون

هناك بيانات يمكن الاطلاع عليها حول مصادر الإيرادات ،وأوجه الإنفاق ،وحجم

المشاريع ،وتكاليفها ،ونسب الإنجاز فيها.

فالشفافية لا تعني كشف كل معلومة بطريقة عشوائية ،وإنما تعني أن تكون المعلومات

المالية الأساسية متاحة وفق الأطر القانونية ،وأن تكون مؤسسات الدولة قادرة على تقديم

إجابات واضحة عن كيفية إدارة المال العام.

وعندما يعرف المواطن كيف تُجمع أموال الدولة وكيف تُنفق ،تزداد الثقة بين المواطن

ومؤسسات الدولة ،وتصبح الرقابة المجتمعية أكثر فاعلية.

إن إدارة المال العام تحتاج في النهاية إلى منظومة متكاملة؛ تبدأ من معرفة حجم الموارد ،ثم

إعداد موازنة واقعية ،وضبط الإنفاق ،وحماية المال العام ،ومكافحة الهدر ،ومتابعة العقود

والمشاريع ،وصولاً إلى الشفافية في الإيرادات والنفقات.

فالمال العام هو عصب الدولة ،وإذا أُدير بصورة صحيحة أصبح وسيلة لبناء المدارس

والمستشفيات والطرق والخدمات وتوفير فرص العمل وتحقيق التنمية .أما إذا أُدير

بصورة خاطئة ،فإنه يتحول إلى مصدر للهدر والفساد والتفاوت الاجتماعي.

ومن هنا فإن إصلاح إدارة المال العام ليس قضية مالية فقط ،بل هو جزء أساسي من

مشروع إصلاح الدولة العراقية ،لأن الدولة التي تحسن إدارة مواردها تستطيع أن تبني

مستقبلاً أفضل لأبنائها ،أما الدولة التي تهدر مواردها فإنها مهما امتلكت من ثروات

ستبقى تعاني من آثار سوء الإدارة..

المحور الرابع :كيف يُحارب الفساد عملياً؟

عندما يكون القانون عادلاً ،والقاضي نزيهاً ،والمسؤول أميناً وكفوؤا ،فإن مكافحة الفساد

لا تبقى مجرد شعارات أو قوانين مكتوبة ،وإنما تتحول إلى عمل مؤسسي حقيقي يقوم على

خطوات عملية دقيقة ،تبدأ من تشخيص منابع الفساد ،ثم تجفيفها ،ثم منع تكرارها ،

وصولاً إلى استرداد الأموال العامة ومحاسبة كل من تسبب في هدرها .
إن مواجهة الفساد تحتاج إلى إرادة حقيقية ،وإلى منظومة متكاملة لا تستثني أحداً ،فلا

حصانة لفاسد بسبب منصبه ،ولا حماية له بسبب قرابته أو علاقاته أو نفوذه .ومن هنا

يمكن تلخيص أهم الخطوات العملية لمحاربة الفساد في النقاط الآتية:

أولاً :الانتقال من مكافحة الفساد بعد وقوعه إلى الوقاية منه

إن الاختصار على مكافحة الفساد بعد وقوعه يعني أننا ننتظر وقوع الجريمة ثم نبحث عن

مرتكبها ،بينما المطلوب هو الانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً ،وهي الوقاية من الفساد قبل

وقوعه وتجفيف منابعه.

فالوقاية تبدأ بإغلاق جميع الأبواب التي يمكن أن تؤدي إلى الفساد، ووضع إجراءات

واضحة تمنع استغلال المنصب العام، وتحد من قدرة المسؤول أو الموظف على التصرف

بالمال العام دون رقابة.

و يجب أن تبدأ هذه الإجراءات من أعلى هرم الدولة وصولًا إلى أدنى درجات الوظيفة

العامة، فلا يكون القانون شديدًا على الموظف الصغير ومتساهلاً مع المسؤول الكبير. بل

إن المسؤول الذي يمتلك سلطة أكبر و يضع يده على أموال ومقدرات عامة يجب أن

يتحمل مسؤولية أكبر، لأن حجم المسؤولية يرتبط بحجم السلطة الممنوحة له.

كما ينبغي أن تكون القاعدة واضحة: لا أحد فوق القانون، ولا أحد يُحاسب على أساس

منصبه أو علاقاته، وإنما على أساس الفعل الذي ارتكبه والمسؤولية التي يتحملها.

ثانيًا: كشف مصادر الفساد

بعد تشديد الرقابة والمحاسبة على الفاسدين، تأتي مسؤولية أخرى لا تقل أهمية، وهي

كشف مصادر الفساد والمنظومة التي تسمح له بالانتشار.
فالفساد لا ينشأ من شخص واحد فقط ، وإنما قد تساعد عليه ثغرات
قانونية ، أو إجراءات
إدارية معقدة ، أو ضعف الرقابة ، أو غياب الشفافية ، أو تضارب
المصالح ، أو المحسوبية ،
أو ضعف أنظمة المشتريات والعقود.
ولهذا لا يكفي أن نعاقب الموظف الذي حصل على الرشوة ، بل يجب
أن نسأل : كيف
تمكن من الحصول عليها؟ ومن سمح له بذلك؟ وأين كانت الرقابة؟ وما
الثغرة التي
استغلها؟
فإذا عولج الشخص وبقيت البيئة التي أنتجت الفساد كما هي ، فإن
الفساد سيظهر مرة
أخرى وبأسماء جديدة.
ثالثاً : تضارب المصالح
من أهم أبواب الفساد تضارب المصالح ، عندما تتداخل المصلحة
الشخصية للمسؤول أو
الموظف مع المصلحة العامة التي يفترض أن يحميها.
فلا يجوز لمن يتولى مسؤولية عامة أن يستغل منصبه لتحقيق منفعة
له أو لأحد أقاربه أو
لشخص تربطه به علاقة مالية أو تجارية.

ولذلك يجب وضع قواعد واضحة للإفصاح عن المصالح والأموال والأنشطة التجارية ذات

الصلة بالمسؤولين والموظفين الذين يتولون مواقع حساسة ،مع منع المسؤول من المشاركة

في أي قرار تكون له فيه مصلحة مباشرة أو غير مباشرة.

رابعاً: الرشوة والمحسوبية

من أخطر آفات المال العام والإدارة الرشوة والمحسوبية ،لأنهما لا تفسدان المعاملة

الفردية فقط ،بل تفسدان ثقة المواطن بالدولة ومؤسساتها.

ولهذا لا بد من تكاتف جميع الجهود للقضاء عليهما في مختلف مفاصل الدولة ،فلا مكان

للقرابة أو الصداقة أو العلاقة الشخصية عندما تكون على حساب حق المواطن أو مصلحة

البلد.

ولا ينبغي أن يحصل شخص على وظيفة أو عقد أو خدمة أو امتياز لأنه قريب من

مسؤول أو صديق له ،وإنما يجب أن يكون المعيار هو الكفاءة والاستحقاق والقانون.

خامساً: العقود الحكومية

تُعد العقود الحكومية من المجالات التي تحتاج إلى رقابة دقيقة ،بسبب ارتباطها بمبالغ

مالية كبيرة ومشاريع تمس حياة المواطنين بصورة مباشرة. ولهذا يجب أن تكون إجراءات التعاقد واضحة وشفافة، وأن تخضع المشاريع للمنافسة العادلة، وأن تُعلن شروطها وأسعارها ونتائجها وفق القواعد القانونية، مع منع التلاعب بالمواصفات أو توجيه العقود لمصلحة جهات معينة. كما يجب ألا تنتهي الرقابة بمجرد إحالة العقد، بل ينبغي متابعة المشروع من لحظة الإعلان عنه حتى إنجازه واستلامه، للتأكد من أن الأموال التي دُفعت قد قابلها عمل حقيقي بالمواصفات والجودة المطلوبة. سادساً: الرقابة الإلكترونية أصبحت التكنولوجيا من أهم الوسائل التي يمكن أن تساعد في الحد من الفساد، وذلك من خلال تقليل التعاملات الورقية والمباشرة بين الموظف والمواطن، وربط المؤسسات الحكومية بأنظمة إلكترونية قابلة للتدقيق والمتابعة. فكلما قلّت المعاملات التي تعتمد على العلاقات الشخصية، أصبح من الصعب تمرير بعض أشكال الرشوة والمحسوبية.

ويمكن استخدام الأنظمة الإلكترونية في المشتر يات الحكومية، والضرائب، والمنافذ

الحدودية، والرواتب، والتراخيص، وتسجيل العقود، ومتابعة المشار يع، وغيرها من

المجالات التي تتعرض لمخاطر الفساد.

سابعاً: حماية المبلغين عن الفساد

لا يمكن اكتشاف جميع حالات الفساد من خلال أجهزة الرقابة وحدها، لأن كثيراً

من حالات الفساد تحدث داخل المؤسسات ولا يعرف تفاصيلها إلا الموظفون أو

الأشخاص الذين كانوا قريبين من الواقعة.

ولهذا فإن حماية المبلغين عن الفساد تعد جزءاً أساسياً من منظومة مكافحة الفساد.

و يجب أن يشعر الموظف أو المواطن الذي يكشف حالة فساد بأنه لن يتعرض للانتقام أو

الفصل أو التهديد بسبب بلاغه، مع وضع ضوابط تمنع في الوقت نفسه البلاغات الكيدية

أو استخدام آليات الإبلاغ لتصفية الحسابات الشخصية.

ثامناً: استرداد الأموال العامة

لا تكتمل مكافحة الفساد بمجرد إصدار حكم على الفاسد، لأن القضية لا تتعلق بالعقوبة

وحدها، وإنما تتعلق أيضًا بحماية المال العام واسترداده.
فإذا ثبت أن أموالاً عامة قد أُخذت بصورة غير مشروعة، فيجب العمل
على استردادها
وفق القانون، وتتبع الأموال والأصول المرتبطة بها، وعدم السماح بأن
تتحول جريمة
الفساد إلى وسيلة لتحقيق ثروة دائمة حتى بعد صدور الأحكام.
إن المال الذي سُرق من الدولة هو في النهاية مال المواطن، واستعادته
تعني إعادة حق من
حقوق المجتمع.

خلاصة المحور

إن محاربة الفساد لا تتحقق بزيادة عدد القوانين وحدها، ولا بكثرة
التصريحات والوعود،
وإنما تحتاج إلى منظومة متكاملة تبدأ بالوقاية، وتكشف منابع
الفساد، وتمنع تضارب
المصالح، وتحارب الرشوة والمحسوبية، وتراقب العقود
الحكومية، وتستخدم التكنولوجيا،
وتحمي المبلغين، وتنتهي باسترداد الأموال العامة.
والأهم من ذلك كله أن تكون هذه الإجراءات مطبقة على الجميع دون
استثناء، لأن
القانون الذي يطبق على الضعيف ويُستثنى منه القوي لا يستطيع أن
يبنى دولة عادلة، كما

أن مكافحة الفساد التي تستهدف الأفراد وتترك مصادر الفساد دون معالجة ستظل معالجة مؤقتة لا تنهي المشكلة من جذورها.

المحور الخامس: إدارة الوزارات والمؤسسات الحكومية
تُعد إدارة الوزارات والمؤسسات الحكومية من أهم المراحل في إدارة شؤون الدولة، لأن الدولة مهما امتلكت من القوانين والخطط والموارد، فإنها لن تستطيع تحقيق أهدافها ما لم تكن مؤسساتها قادرة على تنفيذ تلك الخطط بصورة صحيحة.
إن إدارة الوزارات في الدولة الحديثة لا يمكن أن تبقى أسيرة الأساليب التقليدية القديمة، ولا أن تعتمد على كثرة الأوراق وتعدد حلقات الموافقة وطول الإجراءات، لأن الإدارة التي تستهلك وقت المواطن والموظف في الروتين، ولا تعتمد على التخطيط والرقابة وقياس النتائج، تصبح بيئة مناسبة لنمو الفساد والمحسوبية والرشوة.
ومن هنا فإن إصلاح الوزارات والمؤسسات الحكومية لا يعني فقط تغيير الوزير أو المدير أو بعض الموظفين، وإنما يعني إعادة بناء طريقة عمل المؤسسة نفسها.

فالوزارة الناجحة هي التي تعرف ماذا تريد ،وكيف تصل إليه ،وكم تحتاج من المال

والوقت والموظفين ،ومن المسؤول عن التنفيذ ،وكيف تقيس النتائج ،وماذا تفعل عندما تفشل الخطة.

ولهذا خصصنا هذا المحور لطرح نموذج عملي لإدارة الوزارات والمؤسسات الحكومية،

يقوم على دراسة المشكلة ،ومعرفة أسبابها ،وتحديد الجهة المسؤولة عن معالجتها ،ووضع

الحل المقترح ،وتحديد مدة التنفيذ والكلفة ،ثم وضع مؤشرات واضحة لقياس النجاح.

وهذا النموذج لا يقتصر على وزارة واحدة ،وإنما يمكن تطبيقه على مختلف مؤسسات

الدولة ،مع تغيير تفاصيل المعالجة بحسب طبيعة كل وزارة واختصاصها.

أولاً :النموذج العام لإدارة الوزارات

قبل الدخول في تفاصيل الوزارات ،يجب وضع قاعدة أساسية لإدارة المؤسسة

الحكومية ،وهي أن كل مشكلة يجب أن تتحول من مجرد شكوى إلى ملف إصلاحي

قابل للقياس.

ولذلك عند دراسة أي مشكلة داخل وزارة أو مؤسسة حكومية ،ينبغي الإجابة عن

الأسئلة الآتية:

أ: ما المشكلة؟

تحديد المشكلة بصورة دقيقة ،وعدم استخدام عبارات عامة.

ب: ما حجم المشكلة؟

معرفة عدد المتأثرين بها ،وحجم الأموال التي تستهلكها ،والوقت الذي تضيع فيه ،ومدى

تأثيرها في أداء الوزارة.

ج: ما أسباب المشكلة؟

لا يكفي وصف النتيجة ،بل يجب البحث عن السبب الحقيقي الذي أدى إلى ظهورها

واستمرارها.

د: من المسؤول عن المعالجة؟

تحديد الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار والتنفيذ ،وعدم ترك المسؤولية بصورة عامة دون

تحديد.

هـ: ما الحل المقترح؟

وضع حل عملي قابل للتطبيق ،وليس مجرد توصية نظرية.

و: ما مدة التنفيذ؟

تحديد مدة زمنية واضحة ،وتقسيم المشروع إلى مراحل إذا كان كبيرًا.

ز :ما الكلفة؟

تحديد الكلفة التقريبية للحل ،ومقارنتها بالخسائر الناتجة عن استمرار المشكلة.

ح :كيف نقيس النجاح؟

وضع مؤشرات قابلة للقياس لمعرفة هل نجحت المعالجة أم لا.

وبذلك تصبح الإدارة الحكومية قائمة على
المشكلة ،والسبب ،والحل ،والمسؤول ،والمدة ،
والكلفة ،والنتيجة.

ثانيًا :وزارة الداخلية

تُعد وزارة الداخلية من أهم الوزارات في الدولة ،لأنها ترتبط بالأمن
الداخلي ،وحماية

المواطنين ،وتنفيذ القانون ، وإدارة العديد من الأجهزة والمؤسسات
الأمنية والخدمية.

ولذلك فإن أي خلل في إدارة موارد الوزارة ينعكس بصورة مباشرة على
أمن الدولة

وكفاءة مؤسساتها.

وسنأخذ هنا مثالًا واحدًا ،يمكن من خلاله توضيح طريقة معالجة
المشكلات داخل

الوزارة.

المشكلة: كثرة العناصر المفرغة

من المشكلات التي يمكن دراستها داخل المؤسسات الأمنية ظاهرة تفرغ عدد من

المنتسبين لأعمال أو مهام خارج نطاق وظائفهم الأصلية ،سواء في
الحمايات الشخصية أو

حماية بعض الدور والمواقع أو المهام المختلفة المرتبطة بشخصيات
ومؤسسات.

والقضية هنا ليست في حماية من يحتاج إلى حماية وفق
القانون ،وإنما في تنظيم هذه

الحمايات ومنع تحولها إلى استنزاف غير منظم للموارد البشرية
الأمنية.

سبب المشكلة

يمكن أن ترتبط المشكلة بعدة عوامل ،منها:

أولاً :ضعف التخطيط للقوى البشرية.

ثانياً :تعدد طلبات الحماية والمهام الخاصة.

ثالثاً :عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة ومحدثة لجميع المنتسبين
المكلفين بمهام خارج

وحداتهم الأصلية.

رابعاً :وجود إجراءات إدارية تسمح باستمرار بعض حالات التفرغ دون
مراجعة

دورية.

خامساً: الحاجة إلى وضع ضوابط واضحة تمنع استخدام الموارد الأمنية خارج الأطر القانونية.

المسؤول عن المعالجة

وزارة الداخلية ،والجهات المختصة بإدارة الموارد البشرية والأمنية ،مع ضرورة وجود رقابة مستقلة على تطبيق الضوابط.

الحل المقترح

- إنشاء قاعدة بيانات مركزية لجميع المنتسبين المفرغين ،تتضمن:
 - اسم المنتسب ووحدته الأصلية.
 - سبب التفرغ.
 - الجهة المستفيدة من خدمته.
 - مدة التفرغ.
 - الأساس القانوني للتكليف.
 - تاريخ آخر مراجعة للحالة.
- ثم مراجعة جميع حالات التفرغ وفق معايير موحدة ،وإلغاء الحالات التي لا تستند إلى حاجة قانونية أو أمنية واضحة ،وإعادة المنتسبين إلى وحداتهم الأصلية.
- كما ينبغي وضع نظام مراجعة دوري ،بحيث لا يتحول التفرغ المؤقت إلى وضع دائم دون مبرر.

مدة التنفيذ

يمكن تنفيذ عملية الحصر والتدقيق على مراحل خلال مدة زمنية محددة، تبدأ بمجرد جميع الحالات، ثم مراجعتها، ثم إعادة توزيع الموارد البشرية وفق الحاجة الفعلية.

الكلفة التقريبية

تحتاج المعالجة في مرحلتها الأولى إلى كلفة إدارية وتقنية لإنشاء قاعدة البيانات والتدقيق والمتابعة، إلا أن الهدف الأساسي منها هو رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية وتقليل الهدر.

طريقة قياس النجاح

يمكن قياس نجاح البرنامج من خلال:

- معرفة العدد الحقيقي للمنتسبين المفرغين.
 - تحديد الحالات القانونية والحالات التي تحتاج إلى مراجعة.
 - انخفاض حالات التفريغ غير المبرر.
 - ارتفاع عدد المنتسبين العاملين في وحداتهم الأصلية.
 - تحسن توزيع الموارد البشرية وفق الحاجة الأمنية الفعلية.
- ثالثاً: وزارة الصحة

تُعد وزارة الصحة من أكثر الوزارات ارتباطاً بحياة المواطن، ولذلك فإن إدارة الموارد

البشرية والطبية فيها تحتاج إلى نظام دقيق.

المشكلة النموذجية: ضعف استثمار الموارد البشرية

قد تظهر المشكلة عندما لا تتوزع الكوادر الطبية والصحية بصورة تتناسب مع حاجة

المستشفيات والمراكز الصحية ،أو عندما توجد حالات من ضعف الاستفادة من بعض

الكوادر مقابل وجود نقص في أماكن أخرى.

سبب المشكلة

ضعف التخطيط المركزي للموارد البشرية ،وعدم ربط أعداد الكوادر بحجم السكان

وحاجة المناطق الصحية ،إضافة إلى ضعف أنظمة تقييم الأداء.

المسؤول عن المعالجة

وزارة الصحة ومدير ياتها ،والجهات المسؤولة عن التخطيط والموارد البشرية.

الحل المقترح

إنشاء قاعدة بيانات وطنية للكوادر الصحية ،وربط توزيع الموظفين بحاجة كل مستشفى

ومركز صحي ،مع تقييم دوري للأداء والحضور والإنتاجية.

مدة التنفيذ

تبدأ بجرد الكوادر ثم تحليل الاحتياجات وإعادة التوزيع على مراحل.

الكلفة

تتركز الكلفة في بناء النظام الإلكتروني والتدقيق والتدريب.

قياس النجاح

من خلال انخفاض النقص في بعض المؤسسات ،وتقليل الفائض في مؤسسات أخرى،

وتحسن مستوى الخدمة المقدمة للمواطن.

رابعاً: وزارة التربية

التربية هي المؤسسة التي تصنع الأجيال ،ولذلك فإن إدارة المدارس والكوادر التعليمية

يجب أن تقوم على التخطيط وليس على المعالجة المؤقتة.

المشكلة النموذجية: عدم التوازن في توزيع الكوادر والمدارس

قد توجد مدارس تعاني من نقص في المعلمين ،بينما توجد مدارس أخرى تعاني من فائض.

سبب المشكلة

ضعف التخطيط طويل الأمد ،وعدم ربط التعيينات وحركة الكوادر بالنمو السكاني وحاجة المناطق.

المسؤول عن المعالجة

وزارة التربية ومديريات التربية في المحافظات.

الحل المقترح

إنشاء خريطة تعليمية رقمية تبين عدد الطلاب والمدارس والمعلمين في كل منطقة ،ثم إعادة توزيع الموارد وفق الحاجة الفعلية.

مدة التنفيذ

خطة مرحلية تبدأ بالمحافظات الأكثر حاجة.

الكلفة

تتعلق أساساً بالنظام الإلكتروني والمسح الميداني.

قياس النجاح

قياس نسبة النقص والفائض في الكوادر ، وعدد الطلاب في الصف ، ومستوى التوازن بين المدارس.

خامساً: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

يمثل التعليم العالي عقل الدولة العلمي ، ولذلك يجب أن تدار الجامعات وفق معايير علمية دقيقة.

المشكلة النموذجية: التوسع غير المنظم

إن زيادة أعداد المؤسسات أو الأقسام والتخصصات دون دراسة حاجة سوق العمل

يمكن أن تؤدي إلى تخريج أعداد كبيرة من الطلبة في تخصصات لا يحتاج إليها السوق

بالقدر نفسه.

سبب المشكلة

ضعف الربط بين التخطيط التعليمي وحاجة الدولة وسوق العمل.

المسؤول عن المعالجة

وزارة التعليم العالي والجهات المختصة بالتخطيط والجودة والجامعات.

الحل المقترح

إنشاء قاعدة بيانات وطنية تربط بين أعداد الخريجين وحاجة سوق العمل، ومراجعة

الطاقة الاستيعابية للتخصصات بصورة دورية.

قياس النجاح

من خلال انخفاض الفجوة بين مخرجات التعليم وحاجة سوق العمل، وتحسن جودة الخريجين.

سادسا: وزارة الكهرباء

تُعد الكهرباء من أكثر الملفات تأثيرًا في حياة المواطن والاقتصاد.

المشكلة النموذجية: الهدر وضعف كفاءة الشبكة

سبب المشكلة

تعدد أسباب الهدر، ومنها قدم بعض أجزاء الشبكة، والتجاوزات، وضعف الصيانة،

وسوء إدارة الأحمال، إضافة إلى مشكلات في الإنتاج والنقل والتوزيع.

المسؤول عن المعالجة

وزارة الكهرباء والجهات المختصة بالإنتاج والنقل والتوزيع.

الحل المقترح

تقسيم ملف الكهرباء إلى ثلاث مراحل رئيسية:

الإنتاج - النقل - التوزيع

ثم وضع مؤشرات أداء لكل مرحلة ، وعدم اعتبار زيادة الإنتاج وحدها نجاحاً إذا بقيت

الخسائر في النقل والتوزيع مرتفعة.

قياس النجاح

من خلال ساعات التجهيز ، ونسبة الفقد ، وكفاءة الشبكة ، وحجم الأعطال ، ومدى

تحسن الخدمة للمواطن.

سابقاً: وزارة النفط

يمثل النفط مورداً رئيسياً للاقتصاد العراقي ، ولذلك فإن إدارته تحتاج إلى أعلى درجات

التخطيط والشفافية والكفاءة.

المشكلة النموذجية: الاعتماد الكبير على مورد واحد

سبب المشكلة

ارتباط جزء كبير من موارد الدولة بالإيرادات النفطية ، مما يجعل الاقتصاد حساساً

لتغيرات أسعار النفط العالمية.

المسؤول عن المعالجة

وزارة النفط بالتنسيق مع الجهات الاقتصادية والمالية والتخطيطية.

الحل المقترح

استثمار الإيرادات النفطية في مشاريع إنتاجية طويلة الأمد ،وتطوير الصناعات المرتبطة

بالنفط ،والعمل بالتوازي على تنويع مصادر الدخل الوطني.

قياس النجاح

قياس نسبة الإيرادات غير النفطية إلى الإيرادات العامة ،ونسبة مساهمة القطاعات

الإنتاجية الأخرى في الاقتصاد.

ثأًمنا :وزارة المالية

وزارة المالية تمثل أحد أهم مراكز إدارة المال العام.

المشكلة النموذجية :ضعف ربط الإنفاق بالنتائج

قد يتم تخصيص الأموال لمشاريع أو برامج ،لكن نجاح الإنفاق لا يقاس بحجم الأموال

المصروفة وإنما بالنتيجة التي تحققت مقابلها.

سبب المشكلة

ضعف ربط الموازنة العامة بمؤشرات الأداء والنتائج.

المسؤول عن المعالجة

وزارة المالية بالتنسيق مع وزارة التخطيط والجهات الرقابية.

الحل المقترح

الانتقال بصورة تدريجية إلى موازنة ترتبط بالأهداف والنتائج، بحيث يكون لكل برنامج حكومي هدف واضح ومؤشر أداء وكلفة محددة.

قياس النجاح

مقارنة الأموال المصروفة بالنتائج المتحققة، وقياس نسبة المشاريع المنجزة فعلياً.

تأسعاً: وزارة الزراعة

الزراعة ليست مجرد قطاع اقتصادي، وإنما ترتبط بالأمن الغذائي والمياه والتنمية الريفية.

المشكلة النموذجية: ضعف الإنتاج الزراعي

سبب المشكلة

قلة المياه في بعض المناطق، وارتفاع كلفة الإنتاج، وضعف استخدام التقنيات الحديثة،

ومشكلات التسويق والتخزين.

الحل المقترح

تطوير الري الحديث، ودعم التقنيات الزراعية، وتحسين التخزين والتسويق، وربط

الإنتاج الزراعي بحاجات السوق.

قياس النجاح

من خلال زيادة الإنتاج المحلي ،وتقليل الهدر ،وتحسن دخل المنتج الزراعي ،وانخفاض

الحاجة إلى بعض الاستيرادات الزراعية عندما يكون الإنتاج المحلي قادراً على تغطيتها.

عاشراً :وزارة النقل

النقل يمثل شراً أساسياً للاقتصاد والمجتمع.

المشكلة النموذجية :ضعف التكامل بين وسائل النقل

سبب المشكلة

عدم وجود منظومة مترابطة بصورة كافية بين النقل البري والسكك الحديدية والموانئ

والمطارات والنقل داخل المدن.

الحل المقترح

وضع استراتيجية وطنية للنقل تربط بين مختلف الوسائل ،وتحدد الأولويات بحسب الكلفة

والحاجة الاقتصادية وعدد المستفيدين.

قياس النجاح

من خلال انخفاض وقت النقل ،وتحسن حركة البضائع والمسافرين ،وزيادة الاعتماد

على وسائل النقل العام والسكك الحديدية.

الحادي عشر :وزارة الإعمار والإسكان

يرتبط عمل الوزارة بالتوسع العمراني والبنية التحتية والمشاريع السكنية.

المشكلة النموذجية: تنفيذ المشاريع دون رؤية عمرانية متكاملة

سبب المشكلة

عدم الربط الكافي بين التوسع السكاني وشبكات النقل والخدمات والمياه والكهرباء والمدارس والمستشفيات.

الحل المقترح

اعتماد التخطيط العمراني المتكامل، بحيث لا يُنشأ مجمع سكني أو منطقة جديدة قبل دراسة احتياجاتها من الخدمات والبنية التحتية.

قياس النجاح

من خلال نسبة المشاريع التي تتوافر فيها الخدمات الأساسية عند إنجازها، وانخفاض

الحاجة إلى المعالجة اللاحقة للمشكلات.

الثاني عشر: الوزارات والمؤسسات الأخرى

إن هذا النموذج لا ينبغي أن يتوقف عند الوزارات التي ذكرناها، وإنما يمكن تطبيقه على

جميع مؤسسات الدولة.

فوزارة الاتصالات ، ووزارة التجارة ، ووزارة الصناعة ، ووزارة البيئة ، ووزارة الموارد

المائية ، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، وغيرها ، يمكن أن تخضع للمنهج نفسه.

ولا يعني ذلك أن جميع الوزارات تعاني المشكلة نفسها ، وإنما يعني أن طريقة تشخيص

المشكلة ومعالجتها يجب أن تكون واحدة من حيث المنهج ، مختلفة من حيث التطبيق.

الثالث عشر :غرفة العمليات الحكومية للإصلاح

لكي لا تبقى هذه الخطط مجرد توصيات مكتوبة ، تحتاج الدولة إلى جهة مركزية لمتابعة

تنفيذ البرامج الإصلاحية.

وتتولى هذه الجهة:

أولاً :جمع المشكلات الأساسية من الوزارات.

ثانياً :تصنيف المشكلات حسب الأولوية.

ثالثاً :تحديد الجهة المسؤولة عن كل مشكلة.

رابعاً :تحديد مدة التنفيذ.

خامساً :تحديد الكلفة.

سادساً :وضع مؤشرات قياس الأداء.

سابعاً :رفع تقارير دورية عن مستوى الإنجاز.

ثامناً :معالجة حالات التأخير والتقصير وفق القانون.

وبذلك تتحول إدارة الدولة من أسلوب «أصدرنا قراراً» إلى أسلوب «وضعنا هدفاً،

وحددنا مسؤولاً، وخصصنا مالا، وحددنا مدة، ثم قسنا النتيجة».

الرابع عشر: بطاقة الأداء لكل وزارة

ومن أجل تطوير الإدارة الحكومية، يمكن اعتماد بطاقة موحدة لكل وزارة تتضمن:

المشكلة: ما المشكلة التي نريد حلها؟

الهدف: ماذا نريد أن نحقق؟

المسؤول: من الجهة المسؤولة؟

الحل: ما الإجراءات المطلوبة؟

المدة: متى يبدأ التنفيذ ومتى ينتهي؟

الكلفة: كم تحتاج المعالجة؟

مؤشر النجاح: كيف نعرف أن المشكلة عولجت؟

المراجعة: ماذا نفعل إذا لم يتحقق الهدف؟

وهذه البطاقة تجعل المواطن قادراً على معرفة ما الذي تخطط له الوزارة، وما الذي

أنجزته، وما الذي لم تنجزه.

خاتمة المحور

إن إصلاح الوزارات والمؤسسات الحكومية لا يبدأ من تغيير الأشخاص فقط، وإنما يبدأ

من تغيير طريقة إدارة الدولة.

فالوزير لا ينبغي أن يكون مجرد مسؤول يدير الملفات اليومية ،وإنما قائداً يضع خطة

واضحة لوزارته ،و يحدد أهدافها ،و يختار فريق العمل القادر على تنفيذها ،و يحاسب على النتائج.

كما أن الموظف الحكومي يجب أن يعرف أن وظيفته ليست امتيازاً ،وإنما مسؤولية تجاه الدولة والمواطن.

إن العراق لا يحتاج إلى المزيد من الخطط التي تبقى في الأدراج ،وإنما يحتاج إلى خطط

قابلة للتنفيذ ،ذات أهداف محددة ،ومدة زمنية واضحة ،وكلفة معروفة ،ومؤشرات نجاح قابلة للقياس.

ومن هنا فإن القاعدة التي ينبغي أن تقوم عليها إدارة الوزارات العراقية هي:

شخص المشكلة ،وحدد سببها ،عين المسؤول عنها ،ضع الحل ،حدد الكلفة والمدة ،ثم قس النتيجة وحاسب على التقصير.

وبهذه الطريقة يمكن الانتقال من الإدارة التقليدية التي تستهلك الوقت والموارد إلى إدارة

حكومية حديثة تقوم على التخطيط والنتائج والمساءلة.

-.

المحور السادس :إدارة الخدمات

إن المجتمعات لا تطمح إلى مجرد البقاء ،وإنما تتطلع إلى حياة كريمة ومستقرة ،تتوافر فيها

الخدمات الأساسية ،وُتصان فيها كرامة الإنسان ،ويشعر المواطن بأن الدولة تعمل من

أجل تحسين حياته وتوفير احتياجاته الأساسية.

ولا شك أن صناعة الأزمات أو استمرارها يجعل الحياة السياسية والاجتماعية

والاقتصادية في حالة من التذبذب وفقدان التوازن ،و يؤدي في نهاية المطاف إلى واقع لا

ينسجم مع طموحات الشعوب.

ومن هنا فإن إدارة الخدمات تمثل جزءاً أساسياً من إدارة الدولة ،لأنها ترتبط بصورة

مباشرة بحياة المواطن اليومية .كما أن مسؤولية الخدمات لا تقع على الدولة وحدها ،وإنما

يشارك فيها المواطن أيضاً؛ فالمواطن شرك في المحافظة على الخدمات وتطويرها ،كما أن

بعض السلوكيات الخاطئة قد تكون سبباً في زيادة الأزمات وتعطيل المشاريع وإهدار

الموارد.

ولذلك سنتناول في هذا المحور عدداً من الملفات الخدمية الأساسية، ونبين ما ينبغي على الدولة القيام به، وما ينبغي على المواطن أن يلتزم به، من أجل الوصول إلى مستوى أفضل من الخدمات ومواجهة الأزمات بصورة أكثر كفاءة.

أولاً: الكهرباء

ما أدراك ما الكهرباء!

تُعد الكهرباء من أكثر الملفات حساسية في الواقع العراقي، لما لها من تأثير مباشر في حياة

المواطن والاقتصاد والصناعة والخدمات. وقد أصبحت مشكلة الكهرباء على مدى

سنوات طويلة من الملفات التي تشغل الدولة والمجتمع، وتؤثر في مختلف جوانب الحياة.

ولا يمكن معالجة هذا الملف معالجة حقيقية من خلال الحلول المؤقتة أو المسكنات، وإنما

يحتاج إلى رؤية شاملة تضع أسباب المشكلة وطرق معالجتها أمام الدولة والمواطن في آن

واحد.

السبب الأول: الجانب السياسي

أصبحت قضية الكهرباء من القضايا التي تحمل أبعاداً سياسية، لما لها من تأثير مباشر في

المجتمع وفي أداء الحكومات المتعاقبة.

ولهذا فإن معالجة الكهرباء ينبغي أن تكون بعيدة عن المصالح السياسية والضغوط التي قد

تؤدي إلى إبقاء الملف في دائرة المعالجة المؤقتة ، وأن يكون المعيار الأساس هو مصلحة

المواطن والدولة.

السبب الثاني :الجانب الاقتصادي

يمثل قطاع الكهرباء مجالا اقتصاديا واسعا ،سواء من خلال إنتاج الطاقة أو إنشاء

المحطات أو استيراد المعدات أو صيانة الشبكات.

ولذلك يجب أن تكون الدولة قادرة على إدارة عقود الكهرباء بصورة دقيقة وشفافة،

وأن تضمن أن الأموال العامة تُصرف على مشاريع حقيقية تحقق نتائج ملموسة ،لا أن

تتحول المشاريع إلى أبواب لاستنزاف المال العام.

السبب الثالث :الصناعات والمصالح المرتبطة بالكهرباء

إن استمرار أزمة الكهرباء يؤدي إلى نشوء أسواق وصناعات بديلة ،من بينها المولدات

والمعدات الكهربائية والطاقة الشمسية وغيرها.

ومن الطبيعي أن تتوسع هذه القطاعات عندما لا تكون الطاقة الحكومية كافية ،إلا أن

الهدف النهائي للدولة يجب أن يكون توفير منظومة كهربائية مستقرة
تقلل اعتماد المواطن

على الحلول البديلة المكلفة.

وفي الوقت نفسه يمكن الاستفادة من الطاقة الشمسية ومصادر
الطاقة البديلة بوصفها

جزءاً من منظومة الطاقة الوطنية، لا مجرد حلول اضطرارية للأزمة.

السبب الرابع: عدم ترشيد الاستهلاك

لا تقع مسؤولية أزمة الكهرباء على الدولة وحدها، فثقافة الاستهلاك لها
أثر كبير أيضاً.

فالإسراف في استخدام الطاقة، وترك الأجهزة تعمل دون حاجة، وعدم
الاهتمام

بالصيانة والعزل وترشيد الاستهلاك، كلها سلوكيات تزيد الضغط على
الشبكة.

ولهذا فإن معالجة الكهرباء تحتاج إلى تغيير في السلوك العام، من خلال
التوعية، وتشجيع

المواطنين على ترشيد الاستهلاك، وربط الإصلاح الإداري والاستثماري
بثقافة مجتمعية

جديدة تحافظ على الطاقة.

ثانياً: الماء

يُعد الماء من أهم الملفات الحيوية التي ترتبط مباشرة بحياة
الإنسان، ولا تقل أهميته عن

الكهرباء.

ويمتلك العراق نهري دجلة والفرات ، وهما من أهم مصادر المياه في البلاد ، وقد ارتبط

تاريخ العراق وحضارته بهذين النهرين.

لكن المشكلة لا تتعلق بتوافر المياه فقط ، وإنما بطرق إدارة هذا المورد والمحافظة عليه.

فمن غير المقبول أن تتحول الأنهار إلى أماكن لرمي النفايات والمخلفات ، أو أن تُصرف فيها

المياه الثقيلة والمجاري بصورة تؤدي إلى تلوثها والإضرار بالبيئة وصحة الإنسان.

ومن هنا يجب وضع سياسة وطنية متكاملة للمياه ، تقوم على:

-حماية الأنهار من التلوث.

-منع رمي النفايات والمخلفات فيها.

-معالجة مياه الصرف الصحي قبل تصريفها.

-تطوير شبكات الماء والصرف الصحي.

-استخدام تقنيات حديثة في إدارة المياه.

-نشر ثقافة المحافظة على الماء وترشيد استهلاكه.

-وضع خطط بعيدة المدى لمواجهة أزمات المياه والجفاف.

إن الماء ثروة وطنية ، وحمايته ليست مسؤولية وزارة واحدة ، وإنما مسؤولية الدولة والمجتمع

والمواطن.

ثالثاً: الطرق والجسور والنظام المروري

تُعد الطرق والجسور والمجسرات من الخدمات الأساسية التي تؤثر بصورة مباشرة في حياة

المواطن والاقتصاد وحركة التجارة والنقل.

وعلى الرغم من تنفيذ العديد من مشاريع تعبيد الطرق وإنشاء الجسور والمجسرات في

العراق، فإن الحاجة لا تزال قائمة إلى خطة مرور ية أكثر شمولاً تقوم على التخطيط

العلمي وليس على معالجة الاختناقات بعد وقوعها.

فالمدينة الحديثة لا تحتاج فقط إلى تعبيد الشوارع، وإنما تحتاج إلى دراسة عدد

السيارات، واتجاهات الحركة، ومواقع المدارس والجامعات والدوائر الحكومية

والأسواق، وأماكن الاستدارات والجسور والأنفاق، بما يجعل منظومة النقل متكاملة.

ولا يمكن أن نبني طريقاً أو مجسراً من دون أن نعرف كيف سيؤثر في بقية شبكة

الطرق.

لذلك ينبغي وضع خطة مرور ية وطنية حديثة تتضمن عدداً من النقاط:

أ: النقل الجماعي

إلزام الدوائر الحكومية والجامعات والمدارس ،بحسب طبيعة كل مؤسسة ،بتوفير وسائل

نقل جماعي مناسبة ،وتشجيع الموظفين والطلبة على استخدامها ،بما يقلل عدد المركبات

الخاصة في الشوارع و يخفف الاختناقات المرورية.

ب :تنظيم منح إجازات السوق

يجب إعادة النظر في نظام منح إجازة السوق ،والتأكد من أن المتقدم للحصول عليها

يملك المعرفة والمهارة والمسؤولية اللازمة للقيادة.

أما تحديد الأعمار فينبغي أن يستند إلى دراسة قانونية ومرورية واجتماعية وإحصائية

واضحة ،وليس إلى افتراضات عامة ،مع التركيز على التدريب والاختبارات الصارمة لجميع

المتقدمين.

ج :التخطيط الذكي للطرق

ينبغي أن تحدد الدولة مسبقاً:

-أين نحتاج إلى الجسور؟

-أين نحتاج إلى الأنفاق؟

-أين توضع الاستدارات؟

-كيف توزع الإشارات المرورية؟

-ما الطرق التي تحتاج إلى توسعة؟

-ما المناطق التي تحتاج إلى نقل جماعي؟

-كيف يمكن تقليل نقاط الاختناق؟

كما ينبغي إعادة دراسة الفلكات والاستدارات والإشارات المرور ية وفق معايير هندسية

حديثة ، وعدم الإبقاء على أي تصميم مروري لمجرد أنه موجود منذ سنوات.

فالهدف ليس زيادة عدد الجسور والمجسرات ، وإنما بناء منظومة نقل متكاملة وآمنة.

رابعاً: الصحة

الصحة من أهم الملفات التي تمس حياة الإنسان بصورة مباشرة ، ولذلك فإن مسؤولية

الحفاظ عليها تقع على الدولة والمواطن معاً.

وتبدأ مسؤولية الدولة ببناء مستشفيات حديثة ورصينة ، وتوفير الأجهزة والمستلزمات

الطبية ، واختيار الكوادر على أساس الكفاءة ، ومراقبة الأداء بصورة مستمرة.

كما ينبغي القضاء على البطالة المقنعة داخل المؤسسات الصحية ، وربط التعيين والحضور والإنتاجية بالعمل الحقيقي.

و يجب كذلك وضع قوانين واضحة تنظم عمل الأطباء والصيادلة وجميع العاملين في

القطاع الصحي ،مع تطبيق الرقابة والمحاسبة بصورة عادلة.
ومن الملفات المهمة أَيْضاً تنظيم العمل بين القطاعين العام والخاص ،بحيث لا يؤدي
العمل الخاص إلى الإخلال بواجب الطبيب أو الموظف داخل المؤسسة الحكومية.
أما الصيدلي ،فينبغي أن يكون له دوره العلمي الحقيقي بوصفه جزءاً من المنظومة
الصحية ،وليس مجرد بائع للدواء .و يجب تنظيم العلاقة بين الطبيب والصيدلي بما يضمن
سلامة المريض ،مع احترام اختصاص كل منهما وعدم السماح بصرف الأدوية بصورة
عشوائية أو مخالفة للضوابط الطبية.
إن إصلاح القطاع الصحي لا يكون بكثرة المستشفيات فقط ،وإنما
بجودة الطبيب،
وكفاءة الكادر ،ونزاهة الإدارة ،وتوفير الدواء ،وحماية المريض ،ومحاسبة
المقصر.
خامساً :التعليم
وما أدراك ما التعليم!
إن التعليم هو الأساس الذي تُبنى عليه الدولة ،لأن الدولة التي تمتلك
نظاماً تعليمياً قوياً

تستطيع أن تصنع أجيالاً قادرة على إدارة مؤسساتها واقتصادها ومجتمعها.

وقد مر التعليم العراقي خلال العقود الماضية بمراحل صعبة، وظهرت فيه مشكلات تتعلق

بالمناهج، والإدارة، والقبول، والبنية التحتية، والكفاءة، والرقابة.

ولهذا فإن إصلاح التعليم يحتاج إلى مشروع وطني متكامل.

أ: رصانة التعليم

يجب تطوير طرق التدريس والمناهج بما يتناسب مع التطور العلمي والتكنولوجي، وإجراء

تقييم مستمر للكوادر التدريسية، ووضع خطة علمية واضحة للنهوض بالمستوى الأكاديمي.

ب: الرقابة والمحاسبة

يجب أن تخضع الجامعات الحكومية والأهلية إلى نظام رقابي واضح، وأن يكون هناك

قانون ينظم عمل الجامعات و يحدد معايير الجودة والكفاءة.

ولا ينبغي أن تكون الجامعة بمنأى عن المحاسبة، فكل مؤسسة تعليمية تحصل على

ترخيص للعمل يجب أن تلتزم بالمعايير العلمية والقانونية المطلوبة.

ج: العدالة في القبول

ينبغي أن يكون القبول الجامعي قائماً على معايير واضحة وعادلة، وأن يكون المستوى العلمي

للطالب عنصراً أساسياً في تحديد فرصه التعليمية.
كما ينبغي مراجعة الامتيازات في القبول بصورة دورية للتأكد من عدم تأثيرها في مستوى التعليم أو تكافؤ الفرص.

د: المجموعة الطبية
ينبغي دراسة أعداد المقبولين في التخصصات الطبية وفق حاجة البلد الفعلية إلى الأطباء والكوادر الصحية.

ويمكن اعتماد اختبارات تنافسية إضافية للتخصصات التي تشهد منافسة عالية، بحيث

يكون القبول قائماً على المستوى العلمي والقدرة الأكاديمية.
كما ينبغي تقليل الفوارق الكبيرة في معايير القبول بين الجامعات الحكومية والأهلية، مع

الحفاظ على مستوى علمي موحد يضمن جودة الخريج.
ومن المهم كذلك تنظيم عمل الموظفين في المؤسسات التعليمية، ومنع تضارب المصالح،
وفتح المجال أمام الخريجين للعمل في القطاع الخاص وفق ضوابط واضحة.

سادساً: البلديات
إن البلديات تمثل الواجهة اليومية للدولة، لأنها ترتبط مباشرة بنظافة المدن وتنظيمها

- وتخطيطها العمراني.
- ولذلك يجب أن يكون للبلديات دور حقيقي في:
- التخطيط العمراني.
- تنظيم توزيع الأراضي.
- حماية البساتين والمناطق الزراعية من التجريف العشوائي.
- تنظيم المشاريع السكنية.
- رفع النفايات والمخلفات.
- المحافظة على الشوارع والأرصعة.
- تنظيم المساحات الخضراء.
- منع التجاوزات.
- فرض قوانين النظافة والمحافظة على الممتلكات العامة.
- كما ينبغي أن تطبق القوانين على الجميع دون استثناء، لأن التجاوز على الممتلكات العامة أو الأراضي أو الشوارع لا ينبغي أن يرتبط بصفة الشخص أو موقعه الوظيفي.
- فالدولة التي تريد مدينة منظمة يجب أن تبدأ بتطبيق القانون على المواطن والمسؤول على حد سواء.
- سابعاً: النقل

يُعد النقل العام من أهم الخدمات التي تؤثر في حياة المواطن وفي الاقتصاد والمرور

والبيئة.

ولذلك يجب وضع قانون شامل للنقل يهدف إلى تطوير النقل العام، وتنظيم المركبات،

وحماية الركاب، وتحديث وسائل النقل.

كما ينبغي تطوير:

-السكك الحديدية.

-النقل داخل المدن.

-النقل بين المحافظات.

-المطارات.

-النقل البحري.

-النقل النهري.

-وسائل النقل الجماعي.

إن تطوير النقل العام من شأنه أن يقلل الاعتماد المفرط على السيارات الخاصة، ويساعد

في تخفيف الاختناقات المرورية، ويوفر وسيلة نقل أكثر تنظيماً للمواطنين.

والدولة الحديثة لا تقاس فقط بعدد السيارات التي تسير في شوارعها، وإنما بقدرتها على

توفير منظومة نقل آمنة ومنظمة وسريعة.

ثامناً: الخدمات الإلكترونية

في عصر التكنولوجيا والتحول الرقمي ،لم يعد من المقبول أن تبقى معاملات المواطن

أسيرة الورق والروتين وكثرة المراجعات.

لقد قطعت بعض المؤسسات خطوات في مجال الخدمات الإلكترونية ،إلا أن التحول

الرقمي ينبغي ألا يقتصر على دائرة أو وزارة معينة ،بل يجب أن يكون مشروعا وطنيا

يشمل مؤسسات الدولة كافة.

وينبغي أن يستطيع المواطن ،قدر الإمكان ،إنجاز معاملاته من مكانه ،من خلال

منصات إلكترونية آمنة ومترابطة.

ومن أهم أهداف التحول الرقمي:

-تقليل الروتين.

-تقليل مراجعات المواطنين للدوائر.

-تقليل الوقت والجهد.

-تقليل فرص التلاعب بالمعاملات.

-تسهيل حفظ البيانات.

-ربط مؤسسات الدولة إلكترونيا.

-تسريع إنجاز المعاملات.

-رفع مستوى الشفافية.

كما يجب حماية بيانات المواطنين ، ووضع أنظمة قوية للأمن السيبراني ،وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الحديثة.

إن التحول الإلكتروني ليس مجرد استبدال الورق بالحاسوب ،وإنما هو إعادة بناء طريقة

عمل الدولة بصورة أكثر سرعة وتنظيمًا وكفاءة.

خاتمة المحور

إن إدارة الخدمات ليست ملفًا منفصلاً عن إدارة الدولة ،وإنما هي صورة مباشرة لقدرة

الدولة على التخطيط والتنفيذ والرقابة.

فالكهرباء والماء والصحة والتعليم والطرق والبلديات والنقل والخدمات الإلكترونية،

كلها حلقات مترابطة ،وأي خلل في واحدة منها يمكن أن يؤثر في بقية المنظومة.

وفي المقابل ،فإن مسؤولية المواطن لا تقل أهمية عن مسؤولية الدولة؛ فالمواطن الذي

يحافظ على الشارع ،ولا يرمي النفايات ،ويرشد استهلاك الماء والكهرباء ،ويحترم قوانين

المرور ،و يحافظ على الممتلكات العامة ،ويساعد في تطبيق النظام ،يكون شريكًا حقيقيًا في

بناء الدولة.

لذلك فإن إصلاح الخدمات يحتاج إلى دولة تخطط ،ومؤسسات تنفذ ،وقانون يُطبق،

وموظف يؤدي واجبه ،ومواطن يحافظ على ما تقدمه الدولة.

وعندما تتكامل هذه العناصر ،يمكن للعراق أن ينتقل من إدارة الأزمات إلى إدارة

الدولة ،ومن معالجة المشكلات بعد وقوعها إلى التخطيط لمنعها قبل وقوعها ،وبذلك

تصبح الخدمات حقًا للمواطن وواجبًا على الدولة ومسؤولية الجميع

المحور السابع :إدارة الاقتصاد العراقي

يُعد الاقتصاد من أهم الأسس التي تقوم عليها قوة الدولة واستقرارها ،ولذلك فإن إدارة

الاقتصاد العراقي تحتاج إلى رؤية جديدة تتناسب مع متطلبات العصر ،وتنتقل بالعراق

من حالة الاعتماد على مورد واحد إلى اقتصاد متنوع وقادر على الإنتاج والمنافسة.

لقد أدى الاعتماد الكبير على النفط إلى جعل الاقتصاد العراقي شديد الارتباط بأسعار

النفط وحجم الصادرات النفطية ،الأمر الذي يجعل أي اضطراب في هذا المورد ينعكس

بصورة مباشرة على الموازنة العامة ، والأسواق ، ومستوى معيشة المواطنين.

ومن هنا فإن إصلاح الاقتصاد العراقي لا يكون من خلال معالجة مشكلة واحدة ، وإنما

من خلال بناء منظومة اقتصادية متكاملة تقوم على تنوع مصادر الدخل ، وتطوير الزراعة

والصناعة ، وتنشيط القطاع الخاص ، ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، ومعالجة

البطالة ، وجذب الاستثمارات ، وحماية المنتج المحلي.

أولاً : معالجة مشكلة الاعتماد على النفط

من أبرز المشكلات التي يعاني منها الاقتصاد العراقي الاعتماد الكبير على النفط كمصدر

رئيسي للإيرادات العامة . فالنفط مورد مهم وثروة وطنية ينبغي استثمارها بصورة

صحيحة ، لكن الاعتماد عليه وحده يجعل الاقتصاد أكثر عرضة للتأثر بتقلبات الأسواق

العالمية وانخفاض الأسعار أو تراجع الصادرات.

لذلك ينبغي أن تتعامل الدولة مع النفط باعتباره أحد مصادر الدخل ، وليس المصدر

الوحيد للاقتصاد العراقي ، وأن تستثمر جزءاً من عائداته في بناء قطاعات إنتاجية أخرى

قادرة على تحقيق إيرادات مستمرة وتوفير فرص العمل.
إن الهدف ليس التخلي عن النفط ، وإنما استخدام عائداته لبناء اقتصاد لا يتوقف بمجرد انخفاض أسعار النفط أو حدوث أي اضطراب في تصديره.
ثانيًا: تنويع مصادر الدخل
إن الاقتصاد القوي هو الاقتصاد الذي لا يعتمد على مورد واحد ، ولذلك لابد من العمل على تنويع مصادر الدخل الوطني من خلال تطوير الزراعة والصناعة والسياحة والتجارة والخدمات والاستثمار وغيرها من القطاعات التي يمتلك العراق مقومات حقيقية للنهوض بها.
ويمتلك العراق موارد بشرية وطبيعية وموقعًا جغرافيًا مهمًا وإمكانات اقتصادية متعددة،
إلا أن هذه الإمكانيات تحتاج إلى إدارة وتخطيط واستثمار حقيقي حتى تتحول من موارد غير مستثمرة إلى مصادر إنتاج ودخل.
كما ينبغي أن تضع الدولة برامج اقتصادية طويلة الأمد ، لا ترتبط بتغير الحكومات أو الظروف السياسية ، بحيث يكون تطوير الاقتصاد مشروعًا وطنيًا مستمرًا.

ثالثاً: دعم القطاع الزراعي

يملك العراق أراضي زراعية واسعة ،ومياًها وإمكانات بشرية وخبرات متراكمة في المجال

الزراعي ،ولذلك فإن إعادة بناء القطاع الزراعي ينبغي أن تكون من أولويات السياسة الاقتصادية.

و يجب على الدولة أن توفر للفلاح مستلزمات الإنتاج ،وتعمل على تطوير طرق الري،

واستصلاح الأراضي ،وتوفير البذور والأسمدة والمعدات الحديثة ،فضلاً عن حماية

المحاصيل المحلية من المنافسة غير المتوازنة.

كما ينبغي الانتقال من الزراعة التقليدية إلى الزراعة الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا

والأساليب العلمية ،بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقليل الحاجة إلى

استيراد المنتجات الزراعية.

إن تطوير الزراعة لا يحقق الأمن الغذائي فحسب ،وإنما يفتح أيضاً مجالات واسعة أمام

الصناعات المرتبطة بالقطاع الزراعي ،و يوفر فرص عمل جديدة في المدن والأرياف.

رابعاً: بناء الصناعة الوطنية

لا تقل الصناعة أهمية عن الزراعة ،بل إن الصناعة الوطنية تمثل أحد أهم روافد بناء

الاقتصاد الحديث.

فالعراق يستورد كميات كبيرة من السلع والمنتجات التي يمكن إنتاج جزء كبير منها

داخل البلاد ،ولذلك يجب وضع خطة تدر يجية لإنشاء وتطوير الشركات والمصانع

والمعامل الوطنية ،وتشجيع إنتاج السلع التي يحتاج إليها المواطن والسوق العراقي.

كما ينبغي ربط الصناعة بالزراعة ،بحيث يتم تصنيع المنتجات الزراعية داخل العراق بدل

تصدير المواد الأولية واستيرادها بعد تصنيعها.

وعندما تتطور الصناعة الوطنية ،فإنها ستسهم في تقليل حجم الاستيراد ،وتوفير فرص

العمل ،وزيادة الإنتاج المحلي ،وقد تفتح في المستقبل المجال أمام العراق لتصدير عدد من

المنتجات إلى الأسواق الخارجية.

خامسًا :تفعيل القطاع الخاص

إن بناء اقتصاد متوازن يتطلب وجود قطاع خاص قوي يعمل إلى جانب القطاع العام،

ولذلك ينبغي تفعيل القوانين التي تنظم عمل القطاع الخاص ، وإزالة العقبات التي تواجه

المستثمرين وأصحاب المشاريع.

و يجب أن تقوم العلاقة بين القطاعين العام والخاص على التكامل والتعاون ، بحيث تتولى

الدولة وضع القوانين والرقابة وتنظيم السوق ، بينما يسهم القطاع الخاص في الإنتاج

والاستثمار وخلق فرص العمل.

كما ينبغي تشجيع الشركات والمصانع والمعامل الأهلية وتوفير البيئة المناسبة لنموها ، مع

ضمان المنافسة العادلة ومنع الاحتكار.

سادسًا :دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة فرصة مهمة لتحريك الاقتصاد وتوفير فرص العمل،

ولذلك ينبغي أن تحظى باهتمام خاص من الدولة.

ويمكن دعم أصحاب هذه المشروعات من خلال القروض الميسرة ، والتدريب ،

والاستشارات الفنية ، وتسهيل إجراءات التسجيل والترخيص ، وتوفير الأماكن المناسبة

لممارسة النشاط الاقتصادي.

كما يمكن للدولة أن تمنح الأولوية للمنتجات والخدمات المحلية في بعض المشتريات الحكومية وفق ضوابط قانونية واضحة ، الأمر الذي يساعد المشروعات الناشئة على الاستمرار والتوسع.

إن انتشار المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يسهم في تحويل المواطن من باحث عن وظيفة إلى صاحب مشروع يوفر العمل لنفسه ولغيره.

سابقًا : معالجة البطالة

تُعد البطالة من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تحتاج إلى معالجة عملية ، ولا يمكن حلها بصورة دائمة من خلال التوظيف الحكومي وحده.

فالحل الحقيقي للبطالة يبدأ من بناء اقتصاد منتج قادر على خلق فرص العمل في الزراعة والصناعة والتجارة والخدمات والقطاع الخاص والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

كما ينبغي ربط التعليم والتدريب باحتياجات سوق العمل ، حتى يحصل الشباب على المهارات التي يحتاجها الاقتصاد ، بدل تخريج أعداد كبيرة من الباحثين عن وظائف حكومية فقط.

وبذلك تصبح معالجة البطالة جزءاً من مشروع اقتصادي شامل ،وليس مجرد إجراءات مؤقتة.

ثامناً :جذب الاستثمار

يحتاج العراق إلى استثمارات محلية وأجنبية تسهم في إنشاء المشاريع وتطوير البنية التحتية وزيادة الإنتاج وخلق فرص العمل.

ولتحقيق ذلك ،يجب توفير بيئة استثمارية واضحة ومستقرة ،وتبسيط الإجراءات ،وتقليل

الروتين ،وحماية المستثمر ضمن القانون ،ومكافحة الفساد والابتزاز الإداري الذي قد يعرقل المشاريع.

كما ينبغي أن توجه الاستثمارات نحو القطاعات الإنتاجية ،ولا سيما الصناعة والزراعة

والطاقة والنقل والسياحة والخدمات ،بما يحقق قيمة مضافة حقيقية للاقتصاد العراقي.

تاسعاً :حماية المنتج المحلي

إن دعم الإنتاج المحلي لا يعني إغلاق السوق أمام المنتجات الأجنبية ،وإنما يعني توفير

منافسة عادلة للمنتج العراقي ،ومنع الممارسات التي تؤدي إلى إغراق السوق بمنتجات

مستوردة تضر بالإنتاج المحلي.

و يجب أن ترافق حماية المنتج المحلي عملية تطوير حقيقية لجودة المنتجات العراقية

وأسعارها وقدرتها على المنافسة ،حتى لا تتحول الحماية إلى وسيلة لحماية المنتجات الضعيفة

أو غير القادرة على التطور.

كما ينبغي تشجيع المواطن على شراء المنتج المحلي عندما يكون مطابقاً للمواصفات وقادراً

على المنافسة ،لأن دعم المنتج العراقي يعني دعم العامل والفلاح والصناعي وأصحاب

المشاريع داخل البلاد.

خاتمة المحور

إن إدارة الاقتصاد العراقي تحتاج إلى الانتقال من اقتصاد يعتمد بصورة كبيرة على النفط

والإنفاق الحكومي إلى اقتصاد متنوع يقوم على الإنتاج والاستثمار والعمل.

ولا يمكن تحقيق ذلك بقرار واحد أو قانون واحد ،وإنما من خلال خطة اقتصادية

طويلة الأمد تبدأ بتنويع مصادر الدخل ،وتطوير الزراعة والصناعة ،وتفعيل القطاع

الخاص ،ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ،ومعالجة البطالة ،وجذب الاستثمار،

وحماية المنتج المحلي.

فالعراق لا تنقصه الموارد والإمكانات ،وإنما يحتاج إلى إدارة اقتصادية واضحة ،وتخطيط

مستمر ،وقوانين مستقرة ،ومؤسسات قادرة على تنفيذ هذه الرؤية وتحويل الموارد

الموجودة إلى إنتاج حقيقي يعود بالنفع على الدولة والمواطن.بهذا الترتيب يصبح المحور

متناسقا مع أسلوب المحاور السابقة ،والأهم أنه لا يكتفي بتشخيص مشكلة الاقتصاد

العراقي ،بل يقدم مسارا عمليا للإصلاح.

إليك النص المنسق والمصاغ بنفس الأسلوب الرصين ،مع اعتماد الصيغ اللفظية (أولاً ،

ثانياً ،ثالثاً)...بدلاً من الأرقام ليكون متجانساً تماماً مع المحاور السابقة في كتابك:

المحور الثامن :إدارة الموارد البشرية

تتعد إدارة الموارد البشرية من أهم المحاور في هذا الكتاب؛ فالإدارة الناجحة هي القاعدة

الأساسية التي تركز عليها الدولة ،وكلما نجح المدير في إدارة دائرته — صُغرت أمْكَ بُرت

— أدى ذلك إلى إصلاح المنظومة الإدارية كُكل. إنّ المنظومة الإدارية في أي دولة

مترابطة الأجزاء، وأي نوع من أنواع الإصلاح الإداري سيلقي بظلاله الإيجابية على سائر مفاصل الدولة.

ولأهمية هذا المعنى، يمكن تلخيصه في النقاط الآتية:

أولاً: اختيار الموظف على أساس الكفاءة

كما نوهنا سابقاً، ينبغي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأن يكون الاختيار

قائماً على معيار الكفاءة بعيداً عن المحسوبية وصلات القرابة والعلاقات الشخصية؛ فقد

أدت المحاصصة الحزبية إلى إضعاف الأداء المؤسسي. ولذا، يتوجب إخضاع جميع

الإدارات لاختبارات تقييم عادلة لاختيار المدير الناجح في كل دائرة.

ثانياً: إنهاء المحسوبية في التعيين

تتعد المحسوبية من أخطر الآفات التي سيطرت على مفاصل الدولة ولا تخلو منها أغلب

الدوائر. وللحد من هذا الوباء الإداري، لابد من استبدال العناصر غير المؤهلة بعناصر

كفوءة وقادرة على النهوض بالبلاد والارتقاء بها إلى مصاف الدول المتقدمة.

ثالثاً: التدريب المستمر

هناك شعار عسكري يقول " :التدريب ، ثم التدريب ، ثم التدريب ، ثم التدريب". فحينما يكون التدريب

مستمراً ومواكباً للتطور العلمي ، سينهض بالبلد إلى المستوى الذي يليق به .وكما ينفع

التدريب البدني العسكري في رفع اللياقة ، فإن التدريب الفكري والتطويري يوسع آفاق

الإدارة وينعكس إيجاباً على واقع العمل المؤسسي.

رابعاً: تقييم أداء الموظفين

يلعب التحفيز وتقييم الأداء دوراً محورياً في صناعة إدارة ناجحة وقادرة على تغيير الواقع

وازدهاره .لذا ، يقتضي الأمر أن يكون التقييم قائماً على أساس الإنجاز الفعلي والإنتاجية،

وبعيداً عن الروتين والشكليات.

خامساً: ربط الترقية بالكفاءة

مثلاً يشترط معيار الكفاءة لتسّيم الإدارة ، ينبغي أن يكون شرط الترقية هو الاستمرار في

رفع هذه الكفاءة؛ ليكون المسؤول في بحث دائم عن التطور العلمي والفكري ، ويدخل

في منافسة شريفة مع الآخرين للارتقاء والتميز.

سادساً: معالجة ظاهرة الموظف الفضائي وتكدس العمالة

لا تزال الدولة تعاني من ظاهرة الموظفين غير المنتجين (أو الحضور الشكلي)، حيث

يتلخص دور بعض الموظفين في الحضور والانصراف دون تقديم أي عمل ملموس. ولا

يقع اللوم هنا على الموظف وحده، بل يتحمل العبء الأكبر الخلل القائم في المنظومة

الإدارية نفسها، فهي السبب الأساسي في تضخم هذه الظاهرة وقلة الإنتاج.

سابعًا: تطوير الإدارة الإلكترونية

يستوجب التطور الحالي الانتقال نحو الحوكمة والإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية؛ فالنجاح

يرتبط بالتقدم العلمي والتقني. وتتطلب التكنولوجيا الحديثة تخصيص منظومة إلكترونية

متكاملة ومترابطة تقود العمل الإداري من أعلى الهرم إلى أدناه، لتكون هذه الإدارة

الرقمية رافدًا ومكملاً لدور المدير الفعلي في دائرته.

المحور التاسع: الحوكمة الإلكترونية

إنّ الانتقال نحو التكنولوجيا الحديثة والحوكمة الرقمية لم يعد خيارًا ثانويًا أو رفاهية إدارية،

بل أصبح ضرورة حتمية لإصلاح مؤسسات الدولة والارتقاء بمسارها الإداري

والخدمي .وتتجلى أهمية هذا التحول وملامحه الأساسية في النقاط الآتية:

أولاً :لماذا تحتاج الدولة العراقية إلى التحول الرقمي؟
تقتضي طبيعة العصر الحاضر ومواكبة التقدم العلمي الشامل أن تتخلى الإدارة الحكومية

عن أساليبها الكلاسيكية الروتينية ،إنّ الدولة العراقية بحاجة مأسّة إلى التحول الرقمي

لتجاوز التلكؤ الإداري ،وتسريع وتيرة إنجاز المعاملات ،وتقليل الهدر في الوقت والمال،

وبناء منظومة حديثة قادرة على التكيف مع متطلبات التنمية الشاملة.

ثانيًا :تقليل الاحتكاك المباشر بين المواطن والموظف
تُسهّم الإدارة الإلكترونية بشكل مباشر في إلغاء العلاقة المباشرة والوجاهية بين المواطن

والموظف عند إجراء المعاملات؛ الأمر الذي يحدّ من المزاجية الشخصية والتسويق

الإداري ،و يضمن للمواطن الحصول على خدمته بكرامة ويسر دون الحاجة للمراجعات

المضنية والانتظار الطويل.

ثالثًا :تقليل فرص الرشوة والفساد

يُعَدّ إلغاء التعامل المباشر وتوثيق جميع خطوات المعاملات رقميًا من أنجع الوسائل لمحاربة

الفساد الإداري والمالي. فالعنصر الإلكتروني يقطع الطريق أمام ابتزاز المراجعين،

و يقضي على منافذ الرشوة التي تتغذى على تعقيد الإجراءات والبيروقراطية المظلمة.

رابعًا: تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية

إنَّ تقديم الخدمات الحكومية عبر منصات رقمية متكاملة يُتيح للمواطنين إنجاز معاملاتهم

من أي مكان وفي أي وقت. ويتطلب ذلك تطوير تطبيقات ومواقع سهلة الاستخدام

تُغطي مختلف القطاعات الحيوية (كالاستخراجات الرسمية، وتجديد الوثائق، ودفع

الفواتير، والرسوم) بربط سلس ومضمون.

خامسًا: الربط الإلكتروني بين الوزارات والدوائر

تكمُن قوة الحكومة الإلكترونية في إنهاء حالة "الجزر المنعزلة" بين مؤسسات الدولة؛ حيث

ينبغي إنشاء شبكة معلوماتية مترابطة تجمع الوزارات والجهات الهيئية كافة، مما يُسهل تبادل

البيانات والتحقق من صحتها فورًا دون الحاجة إلى المخابرات الورقية والبريد التقليدي

البطاقات والتأكدات.

سادسًا: إنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة

يُشكل بناء قاعدة بيانات وطنية شاملة ومؤمنة الركيزة الأساسية للإدارة الحديثة؛ إذ تُتيح

للدولة امتلاك حصيلة دقيقة عن النفوس، والموارد، والبيانات الاقتصادية والاجتماعية.

وتُساعد هذه البيانات صُناع القرار على وضع الخطط الاستراتيجية وتوجيه الدعم بدقة إلى مستحقيه.

سابعًا: تحقيق الشفافية الإلكترونية

تضمن الحكومة الإلكترونية توفير أقصى درجات الشفافية في الموازنات، والعقود

الحكومية، والمناقصات، وآلية تقديم الخدمات. وتُتيح الشفافية الرقمية للجهات الرقابية

والمواطنين الاطلاع على سير الإجراءات والمشاريع، مما يُعزز الثقة العامة بين الشعب ومؤسسات الدولة.

المحور العاشر: المواطن شريك في الإصلاح

عندما يكون المواطن جزءًا أساسيًا وشريرًا حقيقيًا في إصلاح الواقع العراقي، عند ذلك

نستطيع أن نقول إن العراق يسير بثبات نحو التقدم والازدهار. إن التعاون المشترك بين

الدولة والمجتمع هو الكفيل بخلق بيئة صالحة للعيش الكريم. ولذا، سأطرق في هذا المحور

إلى عدة نقاط جوهرية لتجسيد هذه الشراكة:

أولاً: حقوق المواطن

لكل إنسان حقوق وواجبات، وهذا ما بيّنه الله تعالى في كتابه العزيز. وبما أننا دولة

إسلامية، فيجب أن يكون أداء هذه الحقوق واجبنا الحقيقي تجاه المواطنين كافة دون

أي تفرقة. للمواطن حقوق وجب على الدولة توفيرها، يضاف إليها حقه في العيش

الكريم، والبيئة النظيفة السليمة، وصيانة كرامته، وحفظ هويته، وألا يكون عرضة

للتجاذبات والاستقطابات السياسية.

ثانياً: واجبات المواطن

تتطلب الشراكة الحقيقية أن يكون المواطن حرصاً أشد الحرص على البلد الذي يعيش

فيه؛ فلا يسيء له بتصرفات غير مدروسة، بل يدرك أنه مسؤول عن نظافة هذا البلد

وأناقته ونظامه. إن انتشار المحتوى الهابط، والتشهير، والإعلام المغلوط، والإساءة للرموز،

وهتك الحرمات ،وتلوث البيئة ،والتساهل في رمي النفايات ،وقلة
الحرص على

الممتلكات العامة؛ كلها عوامل تساهم في تراجع البلاد وضياح هويتها.

ثالثًا:آليات تقديم الشكاوى

يجب تفعيل منافذ وصناديق شكاوى المواطنين بشكل حقيقي
ومتطور ،وألّا تقتصر على

أدوات شكلية مركونة جانبًا لا تقدم ولا تؤخذ بعين الاعتبار .فحينما
يلمس المسؤول

وجود مواطن حر يص وموظف نز يه ،ويتكامل الطرفان عبر آليات
تفاعلية معتمدة،

ستتغير الحياة نحو الأفضل في مختلف المجالات؛ فالتعاون المشترك
هو طريق النجاح.

رابعًا :متابعة أداء المؤسسات

بما أننا جميعًا شركاء في الوطن ،فمن حقنا وواجبنا متابعة عمل
مؤسساتنا الحكومية،

والتعرف على الطرق الكفيلة بتعزيز أدائها ،واستخدام الوسائل المتاحة
للرقابة المجتمعية.

وينبغي أن تكون هذه المتابعة قائمة على مبدأ التشجيع والبناء وتقديم
الحلول ،بعيدًا عن

أسلوب التوبيخ والتشهير؛ روح الفريق الواحد هي التي تؤتي ثمارها في
النفع العام.

خامسًا: المشاركة المجتمعية

إذا وصلنا إلى مستوى قوله تعالى ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى ﴾ ، سنكون في صدارة

المجتمعات الواعية .العراق بلدنا جميعًا ،ومن الواجب علينا التكاتف لأجل هذا البلد

العريق الذي يمثل ركيزة حضارية وإسلامية كبرى .إن الوحدة ، والتراحم ، والعمل بروح

الفريق الواحد ، والمشاركة المجتمعية الفاعلة هي ما يمنح الحياة قيمتها وجمالها.

سادسًا : دور الجامعات والمثقفين

تُعد الجامعات والطبقة المثقفة من أهم المحطات المؤثرة في بناء الدولة؛ فالسلاح الأقوى

في مواجهة التحديات والأطماع الخارجية هو سلاح الوعي والعلم .لابد من النهوض

بالواقع التعليمي بصورة تليق باسم العراق ، وتطوير المناهج والأساليب الدراسية لتكون

الجامعات مؤسسات منتجة وفعالة؛ فالكليات الطبية ينبغي أن تُطور الأبحاث وتفتكر

الحلول العلاجية ، وكليات العلوم تحظى بأهمية قصوى في عصر التطور الذري والتقني

وتستحق رعاية استثنائية ، وكذلك كليات الهندسة وسائر التخصصات التي تشكل نقاط

تحول في بناء البنية التحتية. أما المثقفون ، فدورهم لا يقل أهمية عن المؤسسات

الأكاديمية ، خصوصًا ونحن نخوض حربًا فكرية وثقافية تستوجب موقفًا مشرقًا من رجال الوعي والثقافة.

سابعًا :دور منظمات المجتمع المدني
تشكل منظمات المجتمع المدني الحبيس والوسيط الحيوي بين المواطن والجهات

الحكومية؛ إذ تساهم في نشر الوعي ،وتقديم المبادرات الإنسانية والتنمية ،ورصد

الثغرات الإدارية والخدماتية .ولكي تؤدي هذه المنظمات دورها بشكل صحيح ،يجب أن

تتسم بالاستقلالية والمهنية ،وأن تعمل كرفد مكمل لجهود الدولة في التوعية والتنمية وتأهيل المجتمع.

ثامنًا :حماية المال العام بوصفها مسؤولية مشتركة
إن حماية المال العام وممتلكات الدولة ليست حصرًا على الأجهزة الرقابية والأمنية ،بل

هي مسؤولية أخلاقية ووطنية تقع على عاتق كل مواطن .فالحفاظ على البنى التحتية،

والحد من الهدر ، والإبلاغ عن حالات الفساد والتجاوزات ، يمثل الرادع الأول لحماية

ثروات البلاد وضمان توظيفها لخدمة الأجيال القادمة.

المحور الحادي عشر : نموذج عملي لإدارة العراق

يُعدّ هذا المحور الركيزة التنفيذية والعمود الفقري لهذا الملحق؛ إذ ينقل الأفكار والرؤى

الإصلاحية من الإطار النظرية إلى مسار تطبيقي ملموس. إن النهوض بالواقع العراقي

يستوجب وجود رؤية مرحلية واضحة المعالم ، محددة بسقوف زمنية ، لتجاوز التحديات

المتراكمة وبناء دولة المواطنة والمؤسسات.

وفيما يلي التصور المتكامل لـ «خطة عملية لإدارة العراق»:

«خطة عملية لإدارة العراق»

تعتمد هذه الخطة على منهجية التدريج والتكامل الإداري ، حيث تُقسم المدى التنفيذي

إلى أربع مراحل متتابعة تسلم كل منها للتي تليها:

أولاً : المرحلة الأولى — أول (١٠٠) يوم : معالجة الملفات العاجلة وإرساء قواعد

الاستقرار

تُركز هذه المرحلة السريعة على ضبط الإيقاع الإداري والمالي ، واستعادة سيادة القانون

داخل المؤسسات ، وذلك من خلال المبادرات الآتية:

* معالجة الملفات العاجلة :التعامل المباشر مع الأزمات الحيوية
المباشرة (مثل استقرار
التجهيز الكهربائي ،وشح المياه ،والخدمات الصحية الأساسية)
لامتصاص الاحتكان
المجتمعي وبناء الثقة.

* حصر المشكلات والمشاريع المملوكة :إجراء مسح شامل وسريع
لجميع المشاريع
المتوقفة والمشاكل الهيكلية في كل وزارة ،وتشخيص أسباب التعثر.

* وقف الهدر وتجفيف منافذ الفساد :إصدار قرارات حازمة لضبط
النفقات غير
الضرورية ،ومراجعة عقود الشراء الكبرى ،وتدقيق ملفات عقارات
الدولة ومنافذ
الحدود.

* تقييم القيادات والمؤسسات :إخضاع المدراء العامين والدرجات
الخاصة لاختبارات
تقييم عادلة وفق معايير الإنجاز والكفاءة لتثبيت الكفاءة واستبدال
المقصور.

ثانيًا :المرحلة الثانية — السنة الأولى :إطلاق الإصلاحات الهيكلية
تستهدف هذه المرحلة وضع الأسس الدائمة للإدارة الحديثة ،والانتقال
من وضع المعالجة

الوقتية إلى الإصلاح المنظم عبر المحاور الآتية:

* الإصلاح الإداري والشامل :إعادة هيكلة الهياكل التنظيمية للوزارات ،وحذف

الحلقات الزائدة والروتينية ،وتفعيل نظام الحوافز والعقاب القائم على الإنتاجية.

* إطلاق التحول الرقمي :البدء الفعلي بإنشاء الشبكة الموحدة للمعاملات الإلكترونية،

وأتمتة الجمارك ،والضرائب ،والمنافذ الحدودية لتقليل التعامل الورقي والحد من الرشوة.

* إصلاح المالية العامة :ضبط الموازنة التشغيلية ،وتوجيه النفقات نحو المشاريع

الاستثمارية ذات المردود التنموي ،وتفعيل جباية المستحقات الحكومية بآلية رقمية شفافة.

* إصلاح قطاع الخدمات الأساسية :وضع حجر الأساس لتحديث قطاعات الصحة،

والتعليم ،والنظافة ،والمياه ،عبر إدخال شراكات مع شركات عالمية ومحلية رصينة.

ثالثاً :المرحلة الثالثة — () ٣سنوات :التنمية والاستثمار في الموارد البشرية والمدنية

تنتقل الدولة في هذه المرحلة إلى تثبيت دعائم الاقتصاد المتنوع وتحسين جودة حياة

المواطن بصورة ملموسة ،وفق الآتي:

* تنويع الاقتصاد وتفعيل القطاعات البديلة :تشجيع الاستثمار في قطاعات الزراعة،

والصناعة التحويلية ،والسياحة ،ودعم القطاع الخاص ليكون شريكاً في استيعاب العمالة.

* تطوير التعليم والصحة :تحديث المناهج الدراسية ،ودعم كليات العلوم والهندسة

والطب ،وتطبيق إدارة نظام الجودة في المدارس والمستشفيات العامة.

* تطوير البنية التحتية :إنجاز المشاريع الاستراتيجية المتصلة بالطرق ،والنقل ،والطاقة

المتجددة ،والموانئ لتشكيل العصب الحيوي للتجارة والاستثمار.

* بناء مؤسسات أكثر كفاءة واستقلالية :ترسيخ استقلالية الهيئات الرقابية والقضائية،

ودعم منظومة خدمة مدنية قائمة حصراً على التنافسية والكفاءة الأكاديمية.

رابعاً :المرحلة الرابعة — (٥)سنوات :الانتقال إلى نموذج دولة المؤسسات المستدامة

تتوج الخطة بحلول السنة الخامسة بجعل العراق دولة قائمة على مؤسسات صلبة ،تتمتع

بالاكتفاء والاستدامة من خلال المقومات الآتية:

* الانتقال الناجز إلى نموذج دولة المؤسسات :التخلص التام من الإدارات الفردية

والمزاجية ،وثبتت الحوكمة كمحرك أساسي لجميع قرارات الدولة وصناعة السياسات.

* تقليل الاعتماد الاستراتيجي على النفط :رفع نسبة مساهمة القطاعات غير النفطية في

الموازنة العامة إلى مستويات آمنة تقي البلاد الهزات الاقتصادية العالمية.

* رفع جودة الخدمات إلى المعايير الإقليمية والدولية :ضمان حصول المواطن على

خدمات صحية ،وتعليمية ،وبنيوية تكفل له العيش الكريم وتعزز انتمائه الوطني.

* بناء إدارة حديثة ومستدامة :تعزيز الكفاءات الشابة ،وتوطين التكنولوجيا ،وجعل

العقلية الإدارية العرقية نموذجاً رياديًا يحتذى به في المنطقة.

المحور الثاني عشر :نموذج تطبيقي لمؤشر نجاح الدولة

تُقاس جدوى الخطط الإصلاحية بمدى قدرتها على التحول إلى نتائج ملموسة يشعر بها

المواطن وتنعكس على واقع الدولة .ولكي لا تبقى الأفكار الواردة في هذا الملحق مجرد

رؤى نظرية ،يتوجب وضع «مؤشر قياس الأداء والنجاح» ليكون أداة علمية ورقابية تُقيم

مستوى التقدم وتكشف مواطن الخلل بشفافية وموضوعية.

وفيما يلي جدول تطبيقي يُبين كيفية قياس نجاح خطة الإصلاح عبر مجالاتها الحيوية:

| المجال | الوضع الحالي (سنة الأساس) | الهدف المستهدف | طريقة وأداة القياس |

---|---|---|---

| الكهرباء والطاقة | انقطاعات متكررة واعتماد على المولدات | تجهيز مستقر على مدار

() ٢٤ ساعة وتنوع مصادر الطاقة | معدل ساعات التجهيز اليومية وتقارير وزارة

| الكهرباء |

| مكافحة الفساد | استئراء البيروقراطية وتأخر حسم القضايا | تقليل منافذ الابتزاز والحد

| الملموس من المخالفات | عدد القضايا المحسومة وبيانات هيئة النزاهة والقضاء |

| مكافحة البطالة | ارتفاع نسب البطالة بين الشباب والخريجين | خفض معدلات البطالة

| تفعيل القطاع الخاص | النشرات الدور ية للإحصاء الرسمي بوزارة التخطيط |

| الخدمات المعاملاتية | تعقيد ورقي وروتين ومراجعات مضيئة | التحول إلى خدمات

رقمية وسريعة دون احتكاك | قياس نسبة أتمتة الخدمات
واستطلاعات رضا المواطنين |

| إنجاز المشاريع | توقف ونسب تأخير عالية في المشاريع | إنجاز
المشاريع في مواعيدها

وبالمواصفات المعتمدة | نسبة المشاريع المكتملة سنوياً وتقارير
ديوان الرقابة |

| التعليم والبحث | تراجع جودة المخرجات وتأخر التصنيف | ارتفاع
جودة التعليم ودعم

الكلية العلمية | التصنيفات الدولية ومؤشرات الجودة الأكاديمية |
| القطاع الصحي | نقص المستلزمات واكتظاظ المستشفيات | توفير
علاج متكامل

وتطوير خدمات الرعاية | نسبة التغطية الدوائية ومؤشرات كفاءة
المستشفيات |

كيف نضمن دقة وفعالية هذا المؤشر؟

ولكي يحقق هذا المؤشر الغاية المرجوة منه و يكون مرجعاً عملياً
صلياً، يوصى باعتماد

المبادئ التنفيذية الآتية:

* التقييم الدوري الشفاف :إعلان نتائج هذه المؤشرات للرأي العام كل
(٦ أشهر؛

لتعزيز الشفافية ومبدأ المكاشفة بين الدولة والمواطن.

* ربط النتائج بالمساءلة الإدارية :إخضاع المسؤولين والمدراء لنظام الثواب والعقاب بناءً على مدى تحقيقهم للأرقام والأهداف المسجلة في الجدول.

* الاعتماد على جهات محايدة :إشراك المراكز البحثية ،والجامعات ،ومنظمات المجتمع المدني في عمليات الاستبيان ورصد الأداء لضمان نزاهة البيانات.

خاتمة الكتاب

:من الرؤية إلى الإنجاز

إنَّ الإصلاح الإداري ليس رفاهيةً فكرية ولا شعارًا سياسيًا يُرفع في المناسبات ،بل هو

مسألة وجود ومصير لدولة عريقة كالعراق .لقد سعى هذا الكتاب ،عبر محاوره

الاستراتيجية المتكاملة ،إلى وضع خارطة طريق شاملة تنطلق من إدارة الموارد البشرية

بوصفها المحرك الأساسي لأي تغيير ،وتبحر في رحلة الحوكمة والتحول الرقمي للحد من

الفساد وترسيخ الشفافية ،وصولاً إلى بناء شراكة حقيقية مع المواطن تجعل منه حجر

الزاوية وعين الرقابة المخلصة على مؤسسات دولته.

ولم تقتصر محاور هذا الكتاب على تشخيص مكامن الخلل واقتراح الحلول ،بل توجت

طرحها ب خطة عمل استراتيجية مُؤَطَّرة بسقوف زمنية
مرحلية، ومُقتَرنة ب مؤشرات قياس
دقيقة للأداء؛ للانتقال بالعمل المؤسسي من دائرة النظرية والأمنيات
إلى فضاء التطبيق
والنتائج الملموسة التي يلمس أثرها الشارع العراقي في حياته اليومية.
إنَّ النهوض بالعراق واستعادة مكانته الحضارية والريادية بين الأمم لا
يتطلب معجزات،
بل يتطلب إرادة حازمة، وإدارة كفوءة نابعة من روح المسؤولية، ومواطنًا
واعيًا يدرك
أن حقوقه وواجباته هما وجهان لعملة بناء الوطن. إنَّ الأخذ بما جاء في
هذا الكتاب
وتطبيقه بروح الفريق الواحد هو الكفيل بنقل العراق من واقع الأزمات
المتراكمة إلى
آفاق الدولة الحديثة؛ دولة المؤسسات، والكفاءة، والعدالة، والعيش
الكريم.
(تم بحمد الله وتوفيقه).