

ورقة السياسات التنفيذية الخاصة بـ{حوكمة منظومة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في جمهورية العراق}

المستشار/ د. عقيل محمود كريم

1. التمهيد العام

تمثل مسألة تبسيط الإجراءات الحكومية وتحسين الخدمات العامة محوراً جوهرياً في عملية إصلاح الإدارة العامة، وإعادة بناء العلاقة بين الدولة والمواطن على أساس من الثقة والشفافية والكفاءة. وقد أضحت الحكومات المعاصرة - وفي طليعتها الدول النامية - تدرك أن تعقيد الإجراءات الرسمية وازدواجية السياقات وعدم وضوح المسارات المؤسسية، تشكل عوامل مُعيقة للتنمية، ومُحفزة للفساد، ومُنفرة للاستثمار، ومُعطلة لكرامة المواطن ورفاهه.

ولما كان العراق يسعى في السنوات الأخيرة إلى بناء مؤسسات حديثة تستند إلى المبادئ العالمية في الحكم الرشيد والتحول الرقمي، فإن من أولويات العمل الحكومي المعاصر إنشاء منظومة وطنية متكاملة لتبسيط الإجراءات، ترتبط بمنظومة أوسع تُعنى بالحوكمة، وجودة الأداء، وإدارة المخاطر، والامتثال المؤسسي، والتحول الذكي، لضمان تحقيق استجابات مرنة ومستدامة للمتغيرات، ومواكبة للتحديات المعاصرة.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الورقة السياسية التنفيذية بمثابة خارطة طريق عملية ومؤسسية، تنبثق من دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية المصادق عليه بقرار مجلس الوزراء المرقم (24009) لسنة 2024، وتتقاطع في فلسفتها ومنهجها مع أحدث الإطارات العالمية المعتمدة لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والأمم المتحدة (UNDESA)، ومنظمة المقاييس الدولية (ISO)، والبنك الدولي، وغيرها من المراجع المعتبرة والمعتمدة.

2. المقدمة

لقد شكلت تجربة العراق في تبسيط الإجراءات الحكومية إحدى المحطات المفصلية ضمن مسار الإصلاح الإداري الذي تبنته الدولة العراقية في إطار المنهاج الوزاري الأخير، وبرعاية مباشرة من السيد رئيس مجلس الوزراء، حيث تم تأسيس اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات الحكومية وتكليفها بصياغة مرجعيات استراتيجية

وتتفذية لهذا المشروع الوطني، بما يضمن تقديم خدمات أكثر فاعلية وكفاءة وإنصافاً للمواطنين، ويعيد بناء منظومة الدولة على أسس من الانسيابية، والحوكمة، والجودة، والاستجابة الذكية.

تستند هذه الورقة السياساتية إلى رؤية استراتيجية تُعد الحوكمة عنصراً مهيكلًا ومتكاملاً مع كل من الجودة المؤسسية، وإدارة المخاطر، والامتثال، والمرونة التشغيلية، والتحول الرقمي، لضمان استدامة تبسيط الإجراءات، وتحويله من مشروع تقني جزئي إلى منظومة شاملة ترتبط بالإصلاح الإداري، وتعزيز كفاءة الجهاز الحكومي، ورفع التصنيف الدولي للعراق في مؤشرات الحوكمة وسهولة أداء الأعمال.

وتُبرز الدراسات الدولية أن النظم التي اعتمدت الحوكمة الذكية في تبسيط الإجراءات استطاعت أن تحقق:

- أ. تخفيضاً في التكاليف الإدارية بنسبة تصل إلى 30%،
- ب. وتقليصاً في الزمن اللازم لإنجاز الخدمة بنسبة تتراوح بين 40-70%،
- ج. وزيادة بنسبة 50% في مؤشرات رضا المواطنين عن الخدمات العامة (OECD, 2020؛ World Bank, 2023).

ولذلك، فإن هذه الورقة تسعى إلى:

- أ. تقديم سياسة وطنية شاملة لحوكمة التبسيط،
- ب. وتحديد خطة عمل تنفيذية تركز على مراحل منهجية وأدوار مؤسسية ومسؤوليات واضحة،
- ج. ومواءمة المعايير الدولية مع الواقع التشغيلي للمؤسسات العراقية،
- د. وتحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين مكونات النظام الإداري والمؤسسي للدولة.

وسوف تتوزع هذه الورقة على المحاور التالية:

- أ. الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة والتبسيط.
- ب. أهداف السياسة العامة ومبادئها ومرتكزاتها.
- ج. منظومة الحوكمة المتكاملة لتبسيط الإجراءات.
- د. خطة العمل التنفيذية (المراحل، الأدوات، الجدول الزمني، مؤشرات القياس).
- هـ. متطلبات الاستدامة، التمويل، والتشريعات الداعمة.
- و. آليات الرقابة، الامتثال، والمتابعة الدورية.

ز. التوصيات والسياسات المكملّة.

ويتم في كل محور من هذه المحاور الربط الوثيق بين ما ورد في دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات، وما ورد في الوثائق العالمية ذات الصلة، مثل:

أ. ISO 37301: Compliance Management Systems

ب. ISO 31000: Risk Management Guidelines

ج. ISO 9001: Quality Management Systems

د. UNDESA (2022): UN E-Government Survey

هـ. OECD (2020): Governance for Digital Transformation

مع التأكيد على أن الجهات المعنية بملف الجودة والحوكمة والمخاطر والامتثال في جمهورية العراق متعددة التكوين بحكم القوانين والتشريعات النافذة، ومنها: وزارة التخطيط، وديوان الرقابة المالية الاتحادي، وقسم الجودة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وهيئة النزاهة في حدود اختصاصاتها، وأقسام الجودة في الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة، والمحافظات غير المنتظمة في إقليم؛ فإن هذه الورقة التنفيذية تراعي بدقة الأدوار المنصوص عليها قانوناً لكل جهة، وتسعى إلى تكامل وظيفي تنسيقي، لا تتداخل فيه، يراعي وحدة المسار الوطني ويضمن أعلى درجات الفعالية والامتثال المؤسسي.

3. الإطار المفاهيمي والنظري [حوكمة التبسيط بين المبدأ والممارسة]

3.1 التأسيس النظري

تشكل الحوكمة عنصراً تأسيسياً في بناء الدولة الحديثة، بوصفها الإطار الناظم الذي يضبط العلاقة بين الأطراف المؤسسية، ويكفل توازن السلطات والمسؤوليات، ويعزز الشفافية والمساءلة والكفاءة والاستجابة. وقد تطورت مفاهيم الحوكمة لتشمل أبعاداً جديدة تتعلق بـ: جودة الخدمة، وإدارة المخاطر، والامتثال، والتحول الرقمي، والتكامل المؤسسي، ما أفضى إلى ظهور نماذج ما يُعرف بـ"الحوكمة الذكية المتكاملة" (Integrated Smart Governance).

وفي السياق العراقي، أصبح تبسيط الإجراءات الحكومية أولوية وطنية، حيث ارتبط بـ:

أ. مكافحة الفساد الإداري والمالي،

ب. تحسين بيئة الاستثمار والأعمال،

ج. تعزيز ثقة المواطن بالمؤسسات العامة،

د. رفع ترتيب العراق في مؤشرات الحوكمة الدولية.

وقد نص دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية على أن فلسفة التبسيط تستند إلى بناء المؤسسات الفاعلة والخادمة للمواطن، واعتبار الإجراءات المحور العملي للتفاعل بين الدولة والمجتمع، كما أكد على ضرورة إدماج التحليل الاستراتيجي والجودة والتدريب في منظومة واحدة متكاملة.

3.2 المفاهيم المعتمدة

3.2.1 الحوكمة (Governance)

هي النظام الذي تُدار به المؤسسات العامة، ويتحدد من خلاله توزيع السلطات والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، وسبل الرقابة والتقويم، بما يحقق النزاهة والكفاءة والفعالية والشفافية والاستجابة للمتغيرات. وقد عرّفها الأمم المتحدة بأنها الآليات والمؤسسات التي تُنظم ممارسة السلطة في سبيل إدارة شؤون الدولة على المستويات الاقتصادية والسياسية والإدارية (UNDESA, 2022).

3.2.2 تبسيط الإجراءات (Simplification of Procedures)

يعني إعادة تصميم العمليات الإدارية والخدمية في الدولة لتكون أكثر انسيابية ومرونة وعدالة وكفاءة، بأقل وقت وجهد وتكلفة، وأعلى قدر من الجودة، باستخدام منهجيات تحليل الإجراءات وإعادة هيكلتها، مع تعزيز استخدام التكنولوجيا وتقنيات التحوّل الرقمي.

3.2.3 الجودة المؤسسية (Institutional Quality)

تمثل درجة التزام المؤسسات العامة بمعايير الفاعلية، والكفاءة، والعدالة، والابتكار، والاستجابة، والتعلم المؤسسي، بما يضمن تقديم خدمات ملبية لتوقعات المواطنين، وفق المعايير الدولية المعتمدة مثل ISO 9001.

3.2.4 إدارة المخاطر (Risk Management)

هي المنظومة المنهجية لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الإجراءات والخدمات الحكومية، وتحليلها، وتقدير آثارها، ووضع خطط للتعامل معها، وفق المعايير الدولية مثل ISO 31000.

3.2.5 الامتثال المؤسسي (Compliance)

يشير إلى مدى التزام المؤسسات الحكومية بالقوانين، والتشريعات، والسياسات العامة، والأنظمة الداخلية، والمعايير المهنية، وهو ما نصت عليه المواصفة ISO 37301، التي تُعد مرجعًا دوليًا في بناء نظم الامتثال.

3.2.6 المرونة والانسائية

أ. المرونة | قدرة النظام الإداري على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية دون تعطيل للأداء المؤسسي.

ب. الانسيابية | تعني انعدام العوائق البيروقراطية، وتكامل تدفق العمليات من بداية تقديم الخدمة حتى إنجازها.

3.2.7 الذكاء المؤسسي والتحول الرقمي

يمثل استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي والبيانات الضخمة في تحسين كفاءة إدارة الإجراءات وتقديم الخدمات، وتمكين الدولة من بناء عقل مؤسسي ذكي وقادر على اتخاذ القرار التفاعلي في الزمن الحقيقي (Real-time).

3.2.8 الاستدامة المؤسسية (Institutional Sustainability)

تعني ضمان استمرارية العمليات والخدمات العامة بكفاءة وعدالة وابتكار عبر الأجيال، بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة SDGs، ويُحقق كفاءة استخدام الموارد العامة وتلبية توقعات المواطنين بشكل دائم.

3.3 البيئة القانونية والتنظيمية في العراق

يقتضي الإطار الوطني لسياسات الحوكمة والتبسيط في العراق مراعاة وتفعيل الصلاحيات القانونية للجهات التالية، كل ضمن اختصاصه:

الجهة	المجال	الدور المقرر قانوناً
وزارة التخطيط	السياسات التنموية، مؤشرات الأداء، الجودة	وضع مؤشرات تقييم الأداء، قيادة خطط الجودة القطاعية
ديوان الرقابة المالية الاتحادي	الرقابة، التدقيق، التقييم المالي والإداري	الرقابة على تنفيذ المشاريع والخطط، وتقييم الأداء المؤسسي
الأمانة العامة لمجلس الوزراء - قسم الجودة	التنسيق الحكومي، دعم اللجان العليا	متابعة مؤشرات الأداء، دعم مشاريع التبسيط
هيئة النزاهة	مكافحة الفساد، الامتثال الأخلاقي والإداري	التحقيق والتقصي وفق القانون، وتقديم التوصيات
أقسام الجودة في الوزارات والجهات	التنفيذ والمتابعة الميدانية	قيادة مشاريع التبسيط والجودة داخل المؤسسات المعنية

وبذلك، فإن منظومة الحوكمة الوطنية يجب أن تعتمد على مبدأ التكامل المؤسسي لا التداخل الوظيفي، بحيث تتوحد الجهود نحو تحقيق أهداف السياسة دون تعارض أو ازدواج.

3.4 الاستنتاجات التمهيدية للمحور

- إن نجاح سياسة تبسيط الإجراءات مرهون بقدرة الدولة على إرساء حوكمة متكاملة تجمع بين الجودة والمخاطر والامتثال والمرونة والاستدامة.
- يتطلب ذلك بناء منظومة إدارية ذكية، تركز على قواعد تشريعية واضحة، وتوزيع دقيق للأدوار المؤسسية، وتمكين بشري وتقني متقدم.
- يشكل المحور المفاهيمي والنظري قاعدة العمل في المحاور اللاحقة التي تتناول الأهداف، والإجراءات، وخطة العمل التنفيذية، وآليات الرقابة والتقييم.

المراجع المعتمدة (APA 7) 🔍

1. اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات الحكومية. (2023). دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية. مكتب رئيس مجلس الوزراء - العراق.
2. مجلس الوزراء - العراق.
3. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022).
.United Nations E-Government Survey
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020).
.Governance for Digital Transformation
5. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk
.Management Guidelines
6. International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:
Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for
.Use
7. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001: Quality
.Management Systems
8. World Bank. (2023). Improving Public Sector Performance: Service
.Delivery and Accountability

4. السياسة العامة | الأهداف، المبادئ، المرتكزات

4.1 الهدف العام للسياسة

إرساء منظومة وطنية متكاملة لحوكمة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية تقوم على التكامل المؤسسي، والامتثال القانوني، والجودة التشغيلية، والمرونة المؤسسية، والرقمنة، وتدار من خلال نماذج إدارية ذكية، بما يحقق:

- أ. تقليص زمن وكلفة الخدمة الحكومية،
- ب. رفع مستويات الرضا الوظيفي والمجتمعي،
- ج. تقليص فرص الفساد والازدواج،
- د. تحسين ترتيب العراق في مؤشرات الأداء الدولية.

4.2 الأهداف التنفيذية التفصيلية

الهدف 1 | توحيد إطار الحوكمة الإجرائية الوطنية

- أ. إصدار نظام وطني للحوكمة المؤسسية في مجال تبسيط الإجراءات.
- ب. تحديد صلاحيات ومسؤوليات الجهات المعنية دون تداخل.

الهدف 2 | بناء نظام وطني متكامل لإدارة الجودة الإجرائية

- أ. تفعيل المواصفة ISO 9001 داخل الوزارات والهيئات الحكومية.
- ب. إلزام الجهات بتقديم خرائط الإجراءات، وتحسينات الجودة الدورية.

الهدف 3 | إنشاء منظومة لإدارة مخاطر الإجراءات الحكومية

- أ. استحداث سجل وطني للمخاطر الإجرائية.
- ب. تطوير نماذج تقييم استباقي للمخاطر بالتنسيق مع ديوان الرقابة المالية ووزارة التخطيط.

الهدف 4 | تعميم ثقافة الامتثال المؤسسي والقانوني

- أ. بناء أدلة امتثال تشغيلية استنادًا إلى ISO 37301.
- ب. إجراء مراجعات دورية من قبل ديوان الرقابة وهيئة النزاهة ضمن اختصاصاتها.

الهدف 5| تمكين المؤسسات من المرونة التشغيلية والاستجابة

- أ. تعزيز آليات التفويض الإداري الذكي لتجاوز الاختناقات.
- ب. تصميم منصات استجابة لخدمات الطوارئ والأزمات المؤسسية.

الهدف 6| ترسيخ التحول الرقمي والذكاء المؤسسي في الإجراءات

- أ. رقمنة الخدمات الحكومية الأشد تعقيدًا بحلول عام 2026.
- ب. بناء نظام وطني موحد لتتبع وتحليل البيانات التشغيلية للخدمات.

الهدف 7| ضمان الاستدامة المؤسسية في الإجراءات والخدمات

- أ. دمج مؤشرات الاستدامة في تقارير الأداء السنوية.
- ب. تخصيص تمويل مستدام لتطوير الإجراءات الحكومية ضمن الموازنات.

4.3 المبادئ الإدارية الحاكمة للسياسة

- أ. الوضوح المؤسسي| تحديد دقيق للأدوار دون ازدواج.
- ب. التكامل الهيكلي| تفعيل التنسيق الأفقي والرأسي بين الجهات.
- ج. المساءلة القيمية| إخضاع كل مرحلة من مراحل الإجراءات للتقويم الأخلاقي والإداري.
- د. الشفافية التشغيلية| نشر المعلومات الإجرائية أمام المواطن بصورة واضحة.
- هـ. اللامركزية المنظمة| تفويض المحافظات والدوائر المحلية ضمن ضوابط استراتيجية.
- و. المشاركة المجتمعية| إشراك المستفيدين من الخدمات في تصميم وتقييم الإجراءات.
- ز. التعلم المؤسسي| توثيق الدروس المستخلصة من حالات النجاح والفشل.

4.4 المرتكزات الوطنية لتفعيل السياسة

المرتکز	الجهة المسؤولة	الآليات المقترحة
التشريع والتنظيم	الأمانة العامة لمجلس الوزراء + وزارة العدل	إصدار نظام وطني موحد لحوكمة التبسيط
التخطيط والمؤشرات	وزارة التخطيط	تطوير مؤشرات جودة الخدمات والإجراءات
الرقابة والتدقيق	ديوان الرقابة المالية + هيئة النزاهة	تدقيق دوري وتقييم استباقي
التحسين المستمر	أقسام الجودة في المؤسسات	بناء خطط تحسين نصف سنوية
الرقمنة	وزارة الاتصالات + مركز البيانات الوطني	تطوير المنصات ونظام التتبع الذكي
التدريب والتمكين	الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية + معهد الإدارة	تصميم حقائب تدريبية متخصصة
التمويل	وزارة المالية	إدراج برامج تبسيط الإجراءات ضمن الموازنات السنوية

4.5 مؤشرات السياسة المقترحة (مبدئية)

المؤشر	الهدف	الجهة المسؤولة	التحديث
متوسط زمن إنجاز الخدمة الحكومية	$\geq 50\%$ من الزمن الحالي بحلول 2026	الوزارات القطاعية	سنوي
عدد الإجراءات المبسطة رقمياً	≤ 300 خدمة	اللجنة العليا للتبسيط	نصف سنوي
نسبة رضا المواطن عن الخدمة	$\leq 70\%$	وزارة التخطيط - الجهاز المركزي للإحصاء	سنوي
نسبة التزام المؤسسات بخارطة الجودة	100%	ديوان الرقابة المالية	ربع سنوي
عدد المخاطر الإجرائية المشخصة والمدارة	$\leq 80\%$ من الفئات المصنفة حرجة	هيئة الجودة المركزية	سنوي

1. اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات الحكومية. (2023). دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية. مكتب رئيس مجلس الوزراء – العراق.
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). Governance for Digital Transformation
3. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001: Quality Management Systems – Requirements
4. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk Management Guidelines
5. International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301: Compliance Management Systems
6. World Bank. (2023). Improving Public Sector Performance

5. خطة العمل التنفيذية لحوكمة منظومة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

5.1 الهدف من الخطة

بناء خارطة تنفيذية منهجية ومنسجمة مع الواقع المؤسسي العراقي، تقوم على:

- أ. توزيع دقيق للأدوار بين الجهات،
- ب. تسلسل زمني واضح للخطوات،
- ج. أدوات تنفيذ وتشغيل وقياس فعّالة،
- د. آليات متابعة ورقابة ومساءلة دورية،
- هـ. ضمان التمويل والاستدامة.

5.2 المراحل التنفيذية الست

المرحلة الأولى | الإعداد والتمهيد التنظيمي

المدة | 3 أشهر

الجهة القائدة | الأمانة العامة لمجلس الوزراء – لجنة التبسيط العليا

الأنشطة

- أ. إصدار تعميم وطني بتطبيق السياسة.
- ب. تشكيل فرق العمل التنفيذية على مستوى الوزارات والمحافظات.
- ج. إعداد خارطة أولية للخدمات والإجراءات المستهدفة.
- د. مراجعة التشريعات والنظم التي تؤثر على الإجراءات (بالتنسيق مع وزارة العدل).

المرحلة الثانية| التشخيص والتحليل والتصنيف

المدة | 3 أشهر

الجهة القائدة| وزارة التخطيط + أقسام الجودة الوزارية

الأنشطة

- أ. تحليل واقع الإجراءات باستخدام منهجية تحليل الفجوة.
- ب. تصنيف الإجراءات إلى: (حرجة، متكررة، معقدة، مبسطة).
- ج. إجراء استبانات رضا المواطنين (بالتعاون مع الجهاز المركزي للإحصاء).
- د. إعداد سجل أولي للمخاطر الخاصة بالإجراءات بالتعاون مع ديوان الرقابة المالية.

المرحلة الثالثة| تصميم الأنظمة والسياسات الفرعية

المدة | 4 أشهر

الجهة القائدة| لجنة التبسيط العليا + أقسام الجودة + مركز البيانات الوطني

الأنشطة

- أ. تصميم نماذج الإجراءات القياسية الموحدة SOPs.
- ب. إعداد أدلة الامتثال المؤسسي الإجرائي (استنادًا لـ ISO 37301).
- ج. تطوير نظام وطني موحد للرقابة الإجرائية والامتثال.
- د. استكمال تصميم منصة رقمية موحدة لخدمات التبسيط.

المرحلة الرابعة| التنفيذ والرقمنة والتشغيل التجريبي

المدة | 6 أشهر

الجهة القائدة| الوزارات والجهات القطاعية + وزارة الاتصالات

الأنشطة

- أ. رقمنة الخدمات الأكثر تعقيدًا وتأخيرًا (المجموعة أ).

- ب. نشر دليل الإجراءات القياسية في كل مؤسسة.
- ج. ربط المؤسسات بمنصة تتبع الإجراءات الوطنية.
- د. تنفيذ حملات توعية وتنقيف عام للمواطنين والموظفين.

المرحلة الخامسة| التقويم والتحسين والقياس

المدة| 3 أشهر

الجهة القائدة| ديوان الرقابة المالية + وزارة التخطيط

الأنشطة

- أ. تنفيذ زيارات تدقيقية ميدانية لمؤسسات مختارة.
- ب. تحليل انحراف الأداء الفعلي عن المستهدفات.
- ج. تحديث مؤشرات الأداء المؤسسي والخدمي.
- د. رفع تقرير سنوي لرئيس مجلس الوزراء حول نتائج الحوكمة.

المرحلة السادسة| التعميم والاستدامة والتوسعة

المدة| 6 أشهر (دورية متكررة)

الجهة القائدة| اللجنة العليا + أقسام الجودة + المحافظات

الأنشطة

- أ. تعميم النجاحات وتوثيق الدروس المستخلصة.
- ب. إدخال خدمات جديدة في نظام التبسيط.
- ج. تطوير قدرات الموظفين بشكل مؤسسي.
- د. التوسع في نماذج الشراكة مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات.

5.3 جدول زمني مجمل (Gantt Summary)

المرحلة	المدة	الجهات الرئيسية	بداية التنفيذ
1. الإعداد	3 أشهر	الأمانة العامة	تموز 2025
2. التشخيص	3 أشهر	وزارة التخطيط	تشرين الأول 2025
3. التصميم	4 أشهر	لجنة التبسيط، مركز البيانات	كانون الثاني 2026
4. التنفيذ	6 أشهر	الوزارات القطاعية	أيار 2026
5. التقويم	3 أشهر	ديوان الرقابة المالية	تشرين الثاني 2026
6. الاستدامة	6 أشهر (متكررة)	اللجنة العليا	كانون الثاني 2027

5.4 أدوات التنفيذ

5.4.1 المنصات الرقمية الوطنية

- أ. منصة الخدمات الحكومية الذكية.
- ب. نظام تتبع الإجراءات الإلكترونية.
- ج. لوحة مؤشرات الأداء الديناميكية (Dashboard).

5.4.2 النماذج التشغيلية

- أ. نماذج الإجراءات القياسية (SOPs).
- ب. سجلات المخاطر.
- ج. استمارات التقييم الذاتي المؤسسي.
- د. أدلة الامتثال القطاعي.

5.4.3 أدوات القياس والمتابعة

- أ. استبانات قياس رضا المواطنين.
- ب. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- ج. أدوات المراجعة والتحقيقات الميدانية.

5.5 التمويل

5.5.1 مصادر التمويل الأساسية

- أ. الباب الثاني عشر من قانون الموازنة الاتحادية: (البرامج الإصلاحية).
- ب. المنح والقروض الدولية الخاصة بالتنمية الرقمية والحكم الرشيد.
- ج. مساهمات الوزارات والمؤسسات من تخصيصاتها التشغيلية.
- د. الشراكات العامة – الخاصة (PPP) لرقمنة بعض الخدمات.

5.5.2 ملاحظات تمويلية خاصة

- أ. يتم تخصيص تمويل سنوي ضمن خطة وزارة المالية لهذا الغرض.
- ب. تُشرف لجنة وزارية فرعية على ضمان التخصيص الرشيد والمساءلة المالية.

5.6 آليات المتابعة والتقييم

نوع الرقابة	الجهة المسؤولة	دورها
رقابة إدارية وتنفيذية	لجنة التبسيط العليا	المتابعة اليومية والتقارير المرحلية
رقابة نوعية وامتثالية	ديوان الرقابة المالية + هيئة النزاهة	تقويم أداء مؤسسي وفق معايير الامتثال
رقابة تنموية	وزارة التخطيط	تحليل مؤشرات الأثر ومؤشرات التنمية
رقابة مجتمعية	المجتمع المدني والمواطنون	المشاركة في تقييم الخدمة وجودتها

المراجع المعتمدة (7 APA)

- أ. اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات الحكومية. (2023). دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية. مكتب رئيس مجلس الوزراء – العراق.
- ب. OECD. (2020). Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government.
- ج. ISO. (2021). ISO 37301: Compliance Management Systems – Guidelines.
- د. ISO. (2018). ISO 31000: Risk Management.
- هـ. World Bank. (2023). Enabling the Business of Government – Service Delivery Track.

6. متطلبات الاستدامة، التمويل طويل الأمد، والتشريعات الداعمة

6.1 الاستدامة المؤسسية | المفهوم والمسار

تُعرّف الاستدامة في سياق السياسات الإجرائية الحكومية بأنها القدرة المؤسسية على المحافظة على النتائج المحققة، وتطويرها بمرور الوقت، ضمن بيئة ديناميكية، ومتغيرة تشريعياً وتقنياً وسكانياً، بحيث لا تتحول الإنجازات إلى استثناءات مؤقتة، بل إلى ممارسات دائمة ومؤطرة.

وتتطلب استدامة حوكمة الإجراءات في العراق خمسة شروط رئيسية:

6.1.1 الاستقرار التشريعي والتنظيمي

- أ. تجنب تغيير التعليمات والأنظمة ذات الصلة بشكل متكرر وغير مدروس.
- ب. اعتماد معايير دولية مرجعية عند مراجعة التشريعات، كأداة لثبات المعايير الإدارية.

6.1.2 ضمان التمويل المؤسسي المستمر

- أ. إدراج بنود دائمة في الموازنة التشغيلية للوزارات والمحافظات تحت عنوان مشاريع التبسيط والتحسين.
- ب. ربط التمويل بمؤشرات الأداء والتحقيقات الميدانية وليس بالإنفاق النظري فقط.

6.1.3 بناء القدرات الوطنية

- أ. تأسيس مركز تدريبي وطني دائم لتأهيل موظفي تبسيط الإجراءات.
- ب. تطوير مناهج دراسية جامعية وتخصصات عليا في الحوكمة الإجرائية وتحسين الأداء المؤسسي.

6.1.4 التقييم المستمر والتحسين التراكمي

- أ. إنشاء وحدة دائمة في كل وزارة ومحافظة مسؤولة عن التقييم والتحسين ترتبط إدارياً بمكتب الوزير أو المحافظ مباشرة.
- ب. إلزام كل جهة برفع تقرير نصف سنوي إلى اللجنة العليا يتضمن: (قائمة الخدمات المبسطة، التحديات والحلول، نتائج استبانات رضا المواطنين، مستوى الالتزام بالامتثال والجودة).

6.1.5 ترسيخ ثقافة الخدمة العامة

- أ. تعزيز ثقافة الدولة الخادمة للمواطن عبر الإعلام الرسمي، ومنابر التعليم، والمنصات الرقمية.
- ب. إشراك المستفيدين في مراجعة النماذج التشغيلية للخدمة من خلال المرصد الوطني للخدمات العامة.

6.2 خطة التمويل طويل الأمد

6.2.1 مصادر التمويل

المصدر	الملاحظات
الموازنة العامة الاتحادية	الباب الثاني عشر (برامج الإصلاح والتحول المؤسسي)
قروض التنمية الدولية	بالتنسيق مع وزارة التخطيط والبنك الدولي
المنح والهبات	من مؤسسات الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي و USAID
الشراكات مع القطاع الخاص	وفق نماذج PPP لأتمتة الخدمات
تمويلات تنموية مشروطة بالأداء	تُحفّز الجهات الأكثر امتثالاً وجودةً بالتمويل التحفيزي

6.2.2 آليات ضبط التمويل

- أ. يتم اعتماد نظام محاسبي خاص بالمشاريع الإجرائية وفق معايير الشفافية والتتبع المالي.
- ب. تُشرف اللجنة العليا على مراجعة التقارير المالية كل ربع سنة، بالتعاون مع ديوان الرقابة المالية.
- ج. تُمنع الجهات غير المنفذة أو غير الملتزمة من الحصول على تمويل إضافي للسنة اللاحقة.

6.2.3 نظام التحفيز المؤسسي

يتم تخصيص نسبة من التمويل للجهات التي:

- أ. تحقق أعلى مستويات رضا المواطنين،
- ب. تلتزم بالمؤشرات الزمنية للتنفيذ،
- ج. تبادر بتقديم نماذج مبتكرة في التبسيط.

6.3 الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم

6.3.1 الحاجة إلى تشريع وطني شامل

توصي هذه الورقة بإعداد قانون وطني خاص بحوكمة وتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية يُنظّم بشكل موحد:

- أ. المبادئ الأساسية،
- ب. الجهات المخوّلة،
- ج. آليات المراقبة،
- د. العقوبات الإدارية،
- هـ. معايير الجودة والامتثال.

6.3.2 التشريعات المساندة المقترحة

القانون أو النظام	المقترح المطلوب
قانون الجهاز الإداري للدولة	تعديل يضمن إلزام المؤسسات بوحدة تحسين الأداء
نظام تقييم الأداء الوظيفي	تضمين (مؤشرات جودة الخدمات) كأحد مكونات التقييم
قانون العقوبات الإداري	تجريم (إبطاء الإجراءات عمداً) أو (رفض التطبيق الرقمي دون مبرر)
تعليمات تنفيذ الموازنة	تضمين بنود تمويل دائم لمشاريع التبسيط

6.3.3 التكامل مع التشريعات الرقمية

يُشترط التوافق بين قانون الحوكمة الإجرائية المقترح وكل من:

- أ. قانون المعاملات الإلكترونية.
- ب. قانون حماية البيانات الشخصية.
- ج. مشروع قانون الأمن السيبراني.
- د. التشريعات المتعلقة بالنزاهة والإفصاح المالي.

6.4 الجهات الرقابية والتشريعية المؤهلة للدعم والتفعيل

الجهة	الدور التشريعي أو الرقابي
اللجنة القانونية – مجلس النواب	تبني مشروع القانون الخاص بالحوكمة الإجرائية
ديوان الرقابة المالية الاتحادي	مراجعة التكلفة مقابل النتائج (Value for Money)
هيئة النزاهة الاتحادية	التحقق من عدم إساءة استعمال التفويض الإجرائي
وزارة التخطيط	تضمن مؤشرات جودة الإجراءات ضمن الخطط الوطنية
وزارة المالية	إدراج التمويل في قوانين الموازنة التشغيلية

6.5 توصيات تشريعية عاجلة

- إعداد نص تشريعي موحد لتبسيط الإجراءات والحوكمة المؤسسية يُعرض على مجلس الوزراء.
- تقديم مقترح تعديل مرفق لقانون الوظيفة العامة، يتضمن: (التوصيف الوظيفي لوظيفة مسؤول تبسيط إجراءات، اشتراطات الكفاءة والجودة في الترفيع الإداري).
- إصدار نظام خاص بامتنثال المؤسسات الإجرائي من قبل الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

المراجع المعتمدة (7 APA)

- اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات الحكومية. (2023). دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية. مكتب رئيس مجلس الوزراء – العراق.
- وزارة المالية العراقية. (2024). قانون الموازنة العامة الاتحادية لسنة 2024 – المنشور الرسمي.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022). UN E-Government Survey.
- World Bank. (2023). Public Expenditure Review: Institutionalizing Reform in Fragile States.
- ISO. (2021). ISO 37301: Compliance Management Systems.
- OECD. (2020). Digital Government Review of Latin America: Building Inclusive and Responsive Institutions.

7. آليات الرقابة، الامتثال، والمتابعة المستمرة

7.1 الغاية من المحور

يهدف هذا المحور إلى تصميم منظومة رقابية ذكية، متعددة المستويات، تضمن التطبيق الفعلي والسيادي لسياسات تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية، وتعمل على تقويم الأداء، وقياس الالتزام، والكشف المبكر عن الانحرافات الإدارية، وتحديد المسؤوليات المؤسسية، وتصحيح المسارات.

7.2 مستويات الرقابة والتقويم

تعتمد السياسة على خمسة مستويات تكاملية للرقابة والمتابعة، وهي:

المستوى	الجهة	الوظيفة الأساسية
الذاتي	المؤسسات الحكومية (أقسام الجودة/الوحدات التنظيمية)	المراجعة الداخلية للإجراءات والتحسين الذاتي المستمر
القطاعي	الوزارات والهيئات المعنية	توحيد وتقويم الأداء داخل القطاع الواحد وفق معايير موحدة
المركزي	لجنة التبسيط العليا - مكتب رئيس مجلس الوزراء	الرقابة العليا، التحليل الاستراتيجي، اتخاذ القرار التنفيذي
الرقابي المستقل	ديوان الرقابة المالية + هيئة النزاهة	التدقيق المالي والإداري والتحقيق في حالات التلكؤ أو التعطيل
المجتمعي والمستقيدي	المواطنين، منظمات المجتمع المدني، الإعلام المهني	التقييم الخارجي، مراقبة مؤشرات رضا الجمهور، استقبال الشكاوى

7.3 أدوات الرقابة والتقييم

7.3.1 استمارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تُعد اللجنة العليا للتبسيط استمارة وطنية معتمدة تتضمن محاور تقييم الإجراءات، وأهمها:

أ. وضوح المسار الإجرائي،

ب. عدد الخطوات والمدة الزمنية،

- ج. تكلفة الخدمة،
- د. نوعية المخرجات،
- هـ. مستوى الرقمنة،
- و. رضا المستفيد.

7.3.2 بطاقة الامتثال الإجرائي (Compliance Scorecard)

تستخدم لتقييم مدى التزام المؤسسة بما يلي:

- أ. الإجراءات القياسية (SOPs)،
- ب. نظام الجودة (ISO 9001)،
- ج. أدلة الامتثال (ISO 37301)،
- د. خطط إدارة المخاطر،
- هـ. تعليمات اللجنة العليا.

7.3.3 لوحة القياس المؤسسي (Institutional Dashboard)

هي منصة رقمية موحدة يتم من خلالها:

- أ. تتبع مؤشرات الأداء أسبوعيًا.
- ب. الإبلاغ عن نسب الإنجاز الفعلية.
- ج. مقارنة أداء الدوائر المتماثلة.
- د. توليد إنذارات مبكرة لانخفاض الأداء.

7.3.4 تقارير التقييم الربعي والسنوي

- أ. تلتزم كل جهة برفع تقارير تقييم ربعي (كل 3 أشهر).
- ب. التقرير يشمل: (مؤشرات الإنجاز، التحديات، الخطط التصحيحية، الاستبانات المجتمعية).
- ج. ترفع التقارير إلى اللجنة العليا، ثم إلى مكتب رئيس مجلس الوزراء.

7.4 معايير التقييم والانحرافات

7.4.1 معايير الالتزام الجوهرى

المعيار	التفسير
زمن الإنجاز	مقارنة الوقت الفعلي مع الزمن المستهدف حسب الخدمة
عدد الخطوات	مدى تقليص الحلقات الإجرائية غير الضرورية
التكامل الرقمي	نسبة الأتمتة وغياب الحاجة للمراجعة الورقية
تحسين الجودة	نسبة الخدمات التي تم تحسينها خلال الدورة الحالية
الامتثال	الالتزام المؤسسات بدليل الإجراءات وأدلة الامتثال

7.4.2 تصنيف الانحرافات

نوع الانحراف	الإجراء التصحيحي
انحراف طفيف ($\geq 10\%$)	إشعار تحذيري وخطة تصحيح ذاتي
انحراف متوسط (10-30%)	لجنة مراجعة داخلية وورشة فنية
انحراف جسيم ($< 30\%$)	تحويل إلى ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة للتحقيق
عدم تنفيذ الإجراء كلياً	إدراج المؤسسة في قائمة (الأداء المتدني) وحرمانها من الدعم التمويلي المرحلي

7.5 الامتثال المؤسسي | الضوابط التنفيذية

- أ. يتم اعتماد نموذج مرجعي وطني للامتثال مبني على مواصفة ISO 37301.
- ب. يُلزم كل جهاز حكومي بتعيين مسؤول امتثال إجرائي بدرجة مدير قسم على الأقل.
- ج. يتم تفعيل وحدات الامتثال الداخلي ضمن الهياكل التنظيمية، وتُشرف عليها لجنة تنسيقية من الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

7.6 آلية الرقابة المجتمعية المفتوحة

- أ. يُطلق مرصد وطني مفتوح للرقابة المجتمعية على الإجراءات الحكومية.

ب. يُتيح للمواطن: (تقييم الخدمة بعد الحصول عليها، تقديم شكاوى أو اقتراحات، الاطلاع على التصنيف الدوري لأداء المؤسسات).

ج. تُنشر تقارير المراقبة المجتمعية نصف سنوياً على بوابة الحكومة الإلكترونية الرسمية.

7.7 تقارير الامتثال الوطني السنوي

- أ. تعد اللجنة العليا تقريراً وطنياً سنوياً بعنوان (تقرير العراق لحوكمة وتبسيط الإجراءات).
- ب. يتضمن (تحليلاً مقارناً بين المحافظات والوزارات، نسب الإنجاز والتحسين، مستوى رضا المواطنين، التوصيات للعام القادم).
- ج. يُرفع إلى (مكتب رئيس مجلس الوزراء، مجلس النواب - اللجنة القانونية والخدمات العامة، المجلس الأعلى للإصلاح الإداري).

المراجع المعتمدة (7 APA)

1. اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات الحكومية. (2023). دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية. مكتب رئيس مجلس الوزراء - العراق.
2. ISO 37301: (2021). International Organization for Standardization. Compliance Management Systems – Guidelines.
3. OECD. (2020). Governance for Digital Transformation in the Public Sector.
4. World Bank. (2023). Building Institutions for Accountability and Inclusive Growth.
5. United Nations Development Programme. (2021). Citizen-Centric Governance Models in Fragile States.

8. التوصيات الختامية والسياسات المُقترحة

8.1 التوصيات الختامية

في ضوء التحليل المتكامل للسياسات التنفيذية المتعلقة بحوكمة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في جمهورية العراق، وبالاستناد إلى مضامين الدليل الوطني الصادر عن اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات، والممارسات العالمية الفضلى، يُوصى بما يأتي:

8.1.1 تعزيز البنية المؤسسية

- أ. اعتماد هيكل وطني موحد لمنظومة تبسيط الإجراءات يضمن الترابط بين الجهات التنفيذية والرقابية.
- ب. تفعيل لجنة التبسيط العليا ضمن مكتب رئيس مجلس الوزراء بصلاحيات تنسيقية وإشرافية واضحة، على أن تكون مرجعية فنية وتنظيمية معتمدة.

8.1.2 تقييس الإجراءات والمعايير

- أ. توحيد المسارات الإجرائية للخدمات المتشابهة بين الوزارات والمحافظات ضمن كتالوج وطني للخدمات والإجراءات.
- ب. اعتماد دليل إجرائي إلزامي يشمل: خطوات تقديم الخدمة، الزمن القياسي، التكلفة، القنوات، ونموذج الشكاوى.

8.1.3 توسيع التحوّل الرقمي الحكومي

- أ. تعزيز منصة الحكومة الإلكترونية وتحويلها إلى منصة موحدة للخدمات الحكومية الذكية، ترتبط بجميع الوزارات والدوائر.
- ب. تقليص الإجراءات الورقية تدريجياً عبر تشريعات ملزمة، مع توفير بنية تحتية رقمية متكاملة في كل محافظة.

8.1.4 تطوير كفاءات الموارد البشرية

- أ. إنشاء برنامج وطني لبناء قدرات موظفي الخدمات الحكومية في مجالات: (تبسيط الإجراءات، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، الذكاء المؤسسي).

ب. اعتماد شهادة تأهيلية إلزامية لمن يتولى إدارة خدمات المواطنين (Frontline Services).

8.1.5 إشراك المواطن

- أ. توسيع آليات الرقابة المجتمعية والمساءلة الشعبية في تقييم الأداء الإجرائي الحكومي.
- ب. توفير قناة مخصصة داخل كل دائرة حكومية لـ مكتب المواطن، تكون مسؤولة عن: (استقبال الشكاوى، قياس الرضا، اقتراح التحسينات).

8.2 السياسات المكّلة المقترحة

لتحقيق الاستدامة الإجرائية والتكامل البنوي للمشروع الوطني لتبسيط الإجراءات، يُقترح تطوير السياسات التكميلية الآتية:

8.2.1 السياسة الوطنية لتصميم الخدمات الحكومية

- أ. وضع منهجية تصميم تشاركية للخدمات (Co-design) تشمل: الموظف، المستفيد، الخبير الفني.
- ب. استخدام أدوات تحليل تجربة المستخدم (UX) في جميع مراحل تطوير الخدمة.

8.2.2 السياسة الوطنية للجودة والامتثال المؤسسي

- أ. إعداد نموذج وطني للامتثال المؤسسي يستند إلى المواصفة الدولية ISO 37301.
- ب. ربط الالتزام بمعايير الجودة والامتثال بمنظومة التقييم المؤسسي والتمويل التحفيزي.

8.2.3 السياسة الوطنية لإدارة المخاطر في الخدمات العامة

- ج. تأسيس وحدات تحليل مخاطر الإجراءات داخل الوزارات والمؤسسات الكبرى.
- د. دمج آلية إدارة المخاطر في كل دورة حياة خدمة حكومية (تخطيط، تنفيذ، تقييم، تحسين).

8.2.4 السياسة الوطنية لحوكمة البيانات الإجرائية

- هـ. تطوير مرصد وطني لتحليل بيانات الإجراءات والخدمات الحكومية.
- و. استخدام البيانات لتحسين السياسات وتوقع المشاكل وتنفيذ التحسينات الاستباقية.

8.2.5 السياسة الوطنية للتنسيق اللامركزي

- أ. اعتماد آلية تنسيق فني بين مركز الدولة (اللجنة العليا) والمحافظات لضمان عدالة الخدمة.
- ب. تمكين المحافظات من تنفيذ سياسات التبسيط مع التزامها بالمعايير الوطنية، مع وجود نظام إشراف مركزي.

8.3 آفاق المستقبل | من التبسيط إلى الدولة الذكية

تُعد هذه السياسة التنفيذية نقطة انطلاق نحو بناء دولة تمتلك قدرة تنفيذية مرنة، ومجتمعًا خدميًا مُمكنًا، ومؤسسات قائمة على الفعالية والكفاءة والشفافية. وفي هذا الإطار، يجب اعتبار تبسيط الإجراءات خطوة تأسيسية أولى ضمن مشروع وطني أوسع هو مشروع الدولة الذكية العراقية، القائمة على التكامل بين: الإدارة، والتحول الرقمي، والمواطنة، والاستدامة، والسيادة الرقمية.

الخاتمة

إن تحقيق تحول جذري في الخدمات الحكومية لا يتحقق عبر إجراءات تقنية فقط، بل من خلال إرادة سياسية واضحة، وبيئة تشريعية داعمة، وتكامل مؤسسي مرن، ومشاركة مجتمعية واعية. وهذا ما تسعى إليه هذه الورقة التنفيذية، بوصفها خريطة طريق عملية لتمكين الدولة العراقية من التحول من (دولة الإجراءات المعقدة) إلى (دولة الخدمة الرشيقة).

قائمة المراجع المعتمدة (APA – الإصدار السابع)

1. اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات. (2023). دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية. بغداد: مكتب رئيس مجلس الوزراء.
2. OECD. (2020). Governance for Digital Transformation. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov>
3. ISO. (2021). ISO 37301: Compliance management systems – Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization.
4. World Bank. (2023). Reimagining Service Delivery in Fragile and Conflict-Affected States. Washington, DC
5. UNDP. (2022). Citizen-Centered Public Services in the Digital Age. United Nations Development Programme

خطة العمل التنفيذية الملحق بورقة السياسات الوطنية لحوكمة تبسيط الإجراءات والخدمات

الحكومية في جمهورية العراق

1. الإطار العام لخطة العمل

1.1 الغاية

تفعيل السياسات الوطنية المقترحة في وثيقة حوكمة تبسيط الإجراءات، من خلال خطة تنفيذية مرحلية، تُراعي السياق العراقي المؤسسي، وتُوزع الأدوار، وتضبط الأولويات، وتضمن التقييم المستمر والمساءلة، وصولاً إلى منظومة خدمات حكومية ذكية، فعّالة، منصفة، مرنة، ومبنية على الجودة والامتثال والاستدامة.

1.2 المنهجية

تعتمد الخطة على المبادئ الآتية:

- أ. التدرّج المرحلي في التطبيق.
- ب. التكامل بين الجهات المركزية والمحلية.
- ج. التمكين المؤسسي والوظيفي.
- د. التقييم المتواصل والتحسين المستمر.
- هـ. الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية.

2. مراحل التنفيذ

المرحلة الأولى | التهيئة المؤسسية (الربع الرابع 2025 - الربع الأول 2026)

النشاط	الجهات المسؤولة	المخرجات	مؤشرات الإنجاز
تأسيس وحدة مركزية دائمة لحوكمة تبسيط الإجراءات داخل مكتب رئيس مجلس الوزراء	مكتب رئيس مجلس الوزراء	تشكيل الوحدة + وصف المهام + الموازنة التشغيلية	قرار تشكيل رسمي + خطة تشغيل
إصدار أمر ديواني لإعادة تشكيل اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	تشكيل لجنة عليا بصلاحيات تنسيقية	أمر ديواني صادر + نشر رسمي
إجراء مسح وطني شامل للخدمات والإجراءات	وزارة التخطيط + الجهاز المركزي للإحصاء	قاعدة بيانات وطنية للخدمات	تقرير منشور + لوحة بيانات

المرحلة الثانية | البناء الفني والتشريعي (الربع الثاني - الربع الرابع 2026)

النشاط	الجهات المسؤولة	المخرجات	مؤشرات الإنجاز
إعداد كتالوج وطني موحد للإجراءات والخدمات	اللجنة العليا + وزارة التخطيط	الكتالوج معتمد	عدد الجهات الملتزمة بالكتالوج
إصدار التشريعات والضوابط الإلزامية لتوحيد الإجراءات	وزارة العدل + مجلس الدولة + اللجنة العليا	قوانين أو تعليمات تنظيمية	عدد التعليمات الصادرة والمنفذة
إطلاق منصة رقمية وطنية موحدة للخدمات	وزارة الاتصالات + هيئة الإعلام والاتصالات	منصة مفعلة + خدمات إلكترونية أولية	عدد الخدمات المُحوّلة إلكترونياً

المرحلة الثالثة | التدريب والتطبيق التجريبي (2027)

النشاط	الجهات المسؤولة	المخرجات	مؤشرات الإنجاز
تدريب الموظفين على أدوات التبسيط وإدارة الجودة والمخاطر	وزارة التخطيط + ديوان الرقابة + معهد الإدارة	برامج تدريبية تخصصية	عدد الموظفين المدربين + تقييم التدريب
تطبيق تجريبي في ثلاث وزارات وثلاث محافظات	اللجنة العليا + المحافظات المختارة	تقارير تقييم الأداء التجريبي	مستوى الرضا المؤسسي والمجتمعي
إدخال مؤشرات الجودة والامتثال ضمن تقييم الأداء المؤسسي السنوي	الأمانة العامة + ديوان الرقابة المالية	مؤشرات جديدة + تقارير سنوية	نسب التغيير في الأداء العام

المرحلة الرابعة | التعميم والتحسين المستمر (2028-2030)

النشاط	الجهات المسؤولة	المخرجات	مؤشرات الإنجاز
تعميم التطبيق على كل الوزارات والمحافظات والجهات غير المرتبطة بوزارة	اللجنة العليا + مجلس الوزراء	تطبيق وطني شامل	نسبة التغطية المؤسسية
إنشاء مرصد وطني لمتابعة الأداء الإجرائي والتحسين	وزارة التخطيط + ديوان الرقابة المالية + الجهات الأكاديمية	تقارير فصلية + تحذيرات استباقية	مؤشرات التحسين والتنبؤ
تطوير منظومة التقييم الوطني للجهات الحكومية	قسم الجودة - الأمانة العامة + هيئة النزاهة + الدوائر الرقابية	إصدار تقرير سنوي وطني لأداء الإجراءات الحكومية	مستوى رضا المواطنين + انخفاض مؤشرات الفساد الإجرائي

3. الجدول الزمني المجمع (Gantt Chart)

السنة	المرحلة	المهام الأساسية
2025	التهيئة	تشكيل اللجنة العليا، إنشاء الوحدة المركزية، المسح الوطني
2026	البناء	كتالوج الخدمات، التشريعات، المنصة الإلكترونية
2027	التدريب والتجريب	بناء القدرات، التطبيق التجريبي، إدماج مؤشرات الجودة
2030-2028	التعميم والتحسين	التغطية الوطنية، المرصد، التقييم الوطني

4. توزيع الأدوار والمسؤوليات المؤسسية

الجهة	الوظيفة الرئيسية
مكتب رئيس مجلس الوزراء	الإشراف العام، الضبط السياسي، المتابعة الاستراتيجية
اللجنة العليا للتبسيط	التنسيق الفني، اعتماد السياسات، توجيه الوزارات
وزارة التخطيط	تحليل البيانات، بناء المؤشرات، دعم التدريب
ديوان الرقابة المالية	تدقيق الأداء والامتثال، تحليل المخاطر
الأمانة العامة لمجلس الوزراء (قسم الجودة)	إدارة نظام الجودة المؤسسية، إعداد تقارير الأداء
هيئة النزاهة	الرقابة على النزاهة الإجرائية
المحافظات والوزارات	التطبيق العملي وتنفيذ الإجراءات

5. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

المؤشر	الهدف حتى 2030
نسبة الإجراءات المبسطة	$\leq 80\%$
نسبة الخدمات الإلكترونية	$\leq 70\%$
مستوى رضا المواطنين عن الخدمات	$\leq 85\%$
نسبة الالتزام بالكتالوج الوطني	100%
عدد تقارير الرقابة المؤسسية المنجزة سنوياً	≤ 24
نسبة الموظفين المدربين من خط التماس	$\leq 90\%$
عدد الابتكارات الإجرائية المسجلة رسمياً	≤ 150

6. المخاطر والتدابير الاحترازية

الخطر	التدبير المقترح
مقاومة التغيير من بعض المؤسسات	التوعية + التحفيز + المساءلة
ضعف البنية الرقمية في بعض المحافظات	دعم استثنائي + شراكات قطاع خاص
تشابك الأدوار المؤسسية	إصدار تعليمات تنظيمية فاصلة ومفسرة
ضعف التمويل المستقر	تخصيصات خطية ضمن موازنة البرامج والأداء

7. التمويل والتكامل

7.1 مصادر التمويل

- أ. الموازنة العامة الاتحادية (بند التحوّل الرقمي والخدمات).
- ب. صندوق العراق للتنمية - التخصيصات المرتبطة بالإصلاح الإداري.
- ج. شراكات مع القطاع الخاص (PPP).
- د. تمويلات مشروطة من الجهات المانحة (مثل UNDP, World Bank).

7.2 برامج الدعم والتكامل

- أ. برنامج تدريب وطني دائم لموظفي الخدمة الأمامية.
- ب. برنامج تشاركي مع الجامعات العراقية لإعداد البحوث والدراسات التطبيقية.
- ج. برنامج تشجيع الابتكار الإجرائي (جائزة وطنية سنوية).

📌 الملاحق التنفيذية التنظيمية والتشغيلية

المُلحقة بورقة السياسات الوطنية لحوكمة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في العراق

✅ الملحق (1)

الهيكل التنظيمي الوطني لحوكمة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

1. الغاية من هذا الملحق

تصميم هيكل تنظيمي وطني تكاملي لتوزيع المسؤوليات المؤسسية بين الجهات العراقية المعنية، بما يضمن تطبيق السياسات التنفيذية الخاصة بتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية، وتحقيق الجودة، والامتثال، وإدارة المخاطر، ضمن رؤية موحدة.

2. المبادئ الحاكمة لبناء الهيكل

- أ. الوظيفة لا الجهة| تحديد الأدوار حسب الوظائف اللازمة (رقابة، تنفيذ، تنسيق...)، وليس تبعاً للتسميات الوزارية.
- ب. التكامل لا التكرار| تجنب التداخل بين مهام الجهات، وضمان أن تعمل بشكل تكاملي.
- ج. التدرج المؤسسي| من المستوى الوطني الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي المحلي.
- د. المساءلة التنسيقية| وجود آلية رقابة متبادلة وظيفياً وتنسيقياً.

3. المستويات المؤسسية

3.1 المستوى الأول| الإشراف والقيادة الوطنية

الجهة	الدور
مكتب رئيس مجلس الوزراء	الإشراف العام، رسم التوجيهات العليا، إصدار التوجيهات التنفيذية، رعاية التقييم الوطني
الجنة العليا لحوكمة التبسيط	تشكيلها بأمر ديواني، تمثل كل الجهات المعنية، مسؤولة عن رسم السياسات، ومتابعة التنفيذ، وإقرار المؤشرات

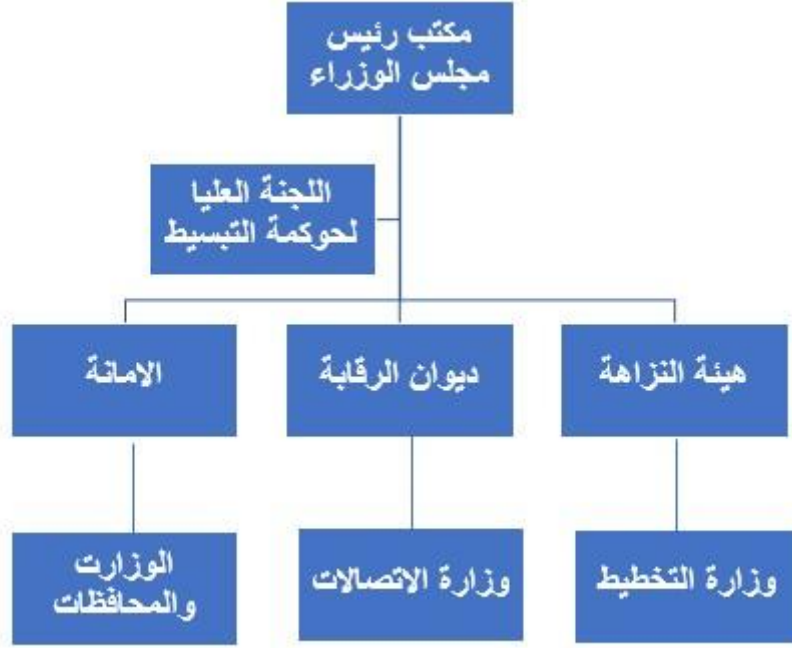
3.2 المستوى الثاني | المستويات التنسيقية والرقابية

الجهة	المهام المؤسسية
الأمانة العامة لمجلس الوزراء / قسم الجودة	التنسيق المؤسسي بين الوزارات، إدارة نظام الجودة الإجرائي، إدخال مؤشرات الأداء
ديوان الرقابة المالية الاتحادي	التدقيق الفني والمالي على تنفيذ السياسات، تحليل المخاطر المصاحبة
هيئة النزاهة الاتحادية	التحقق من الامتثال الإجرائي والشفافية والنزاهة ضمن تقديم الخدمات

3.3 المستوى الثالث | المستويات التنفيذية والوظيفية

الجهة	الأدوار
وزارة التخطيط / الجهاز المركزي للإحصاء	إدارة بيانات الخدمات، إعداد الكتالوج الوطني، تصميم المؤشرات
وزارة الاتصالات / فريق التحول الرقمي	تطوير البنية التحتية الرقمية، إدارة المنصة الوطنية الموحدة للخدمات
الوزارات والهيئات والمحافظات	التنفيذ الفعلي لبرامج التبسيط، التدريب، إدخال البيانات، تقديم التقارير

4. الهيكل التخطيطي المصوّر (بصورة بيانية)



5. دليل التنسيق بين الجهات

من → إلى	طبيعة التنسيق
اللجنة العليا ↔ الوزارات	إصدار تعليمات وتوجيهات ملزمة
قسم الجودة ↔ أقسام الجودة القطاعية	تطوير أدوات التقييم والامتنال
هيئة النزاهة ↔ ديوان الرقابة	تبادل معلومات حول المخاطر وسلوك الامتنال
مكتب رئيس الوزراء ↔ اللجنة العليا	تقارير متابعة استراتيجية - سنوية

6. التوصيات التنظيمية المصاحبة

- أ. تفعيل وحدات حوكمة التبسيط في كل وزارة ومحافظة.
- ب. إلزام كل الجهات بإرسال ممثل ضمن اللجنة العليا له صلاحية اتخاذ القرار.
- ج. دمج أعمال هذه اللجنة ضمن المنصة الحكومية الإلكترونية لضمان الانسيابية الرقمية.
- د. تحويل لجنة التبسيط إلى (هيئة وطنية للتبسيط المؤسسي) لاحقًا بقانون خاص، لضمان الاستدامة المؤسسية.

الملحق (2) | السجل التنظيمي الوطني الموحد (الكتالوك) للإجراءات والخدمات الحكومية

(الإطار المفاهيمي والوظيفي)

1. الغاية من الملحق

يهدف هذا الملحق إلى تقديم الإطار المفاهيمي والوظيفي لتصميم وتطبيق الكتالوج الوطني الموحد للإجراءات والخدمات الحكومية في جمهورية العراق، بوصفه أحد المرتكزات الجوهرية لنقل الدولة من تعقيد الإجراءات إلى رشاقة الخدمة، ومن تعددية النماذج إلى توحيدها، ومن تشتت التجربة إلى مركزية المستخدم.

2. المفهوم العام

الكتالوج الوطني للإجراءات هو سجل معياري شامل، يُعرّف بدقة كل خدمة حكومية تُقدّم للمواطن أو المستثمر أو المؤسسة، ويربطها بجميع إجراءاتها وتفاصيلها ومراحلها وزمنها وتكلفتها وأدواتها القانونية والتقنية، ليكون:

- أ. مرجعاً إلزامياً موحدًا لكل الجهات الحكومية.
- ب. أداة لتحديد الثغرات والتكرار والازدواجية والتضارب.
- ج. قاعدة لبناء منصة الخدمات الحكومية الذكية والرقمية.
- د. نواة لمنظومة التقييم والتحسين المؤسسي للخدمات.

3. المكونات الأساسية للكتالوج

كل خدمة حكومية تُدرج ضمن الكتالوج وفق النموذج التالي:

البند	التوصيف
اسم الخدمة	اسم موحد ومعتمد
وصف الخدمة	تعريف مبسط واضح
المستفيد	أفراد - مؤسسات - مستثمرون...
الجهة المقدمة	الوزارة أو الدائرة أو الهيئة
الأساس القانوني	النصوص الداعمة (قانون، نظام، تعليمات...)
القنوات	حضوري، رقمي، مدمج
خطوات تقديم الخدمة	مفصلة ومتراكبة
الزمن القياسي	لكل خطوة، ولكامل العملية
التكلفة	إن وجدت
الوثائق المطلوبة	بأوصاف معيارية دقيقة
نقاط الاتصال	العناوين، البريد الإلكتروني، الهاتف
آلية التظلم	شكاوى، مراجعات، تصعيد
مؤشرات الأداء	زمن، رضا، جودة، نسبة الإنجاز

4. الوظائف التشغيلية للكتالوج

- أ. مرجعية وطنية ملزمة لجميع الجهات الحكومية.
- ب. مدخل أساسي للمنصة الرقمية للخدمات الحكومية.
- ج. أداة تشخيص وتحليل للعبء الإجرائي (Administrative Burden).
- د. وسيلة لبناء سياسات التحسين والجودة والامتثال.
- هـ. مؤشر للعدالة في تقديم الخدمات بين المحافظات والمناطق.

5. الأطر المرجعية الدولية المقارنة

تم اعتماد مفهوم الكتالوج الوطني الموحد للخدمات الحكومية في عدة نماذج دولية، أبرزها:

- أ. دولة إستونيا| التي طوّرت نموذجًا رقميًا موحدًا لجميع الخدمات في بوابة X-Road الحكومية.
- ب. الإمارات العربية المتحدة| عبر منصة الخدمات الحكومية الموحدة (UAE Government Services Catalogue).
- ج. سنغافورة| من خلال منصة LifeSG، التي تعيد تنظيم الخدمات وفق مراحل حياة المواطن.
- د. OECD |توصي بربط الكتالوج بمبادئ Government as a Platform (GaaP) لخلق بيئة مرنة ومتربطة للخدمات. (OECD, 2020; UAE Government, 2023; e-Estonia, 2022)

6. متطلبات بناء الكتالوج في العراق

- أ. تشكيل فريق فني وطني متعدد التخصصات (قانوني، تقني، إجرائي، لغوي).
- ب. جرد شامل لكل الخدمات الحكومية المقدّمة حاليًا.
- ج. تنميط وتصنيف موحد للخدمات بحسب القطاع والمستفيد.
- د. استخدام برنامج إدارة عمليات موحد (BPM Tool) لجمع وربط وتحليل الإجراءات.
- هـ. نظام تحديث دوري للكتالوج كل ستة أشهر أو حسب الحاجة.
- و. إقرار الكتالوج بقرار رسمي من مجلس الوزراء وجعله إلزاميًا لكل الجهات.

7. التوصيات العملية

اعتماد الكتالوج أساسًا مرجعيًا لـ:

- أ. تقييم أداء الدوائر والمؤسسات.
- ب. ربط التمويل الحكومي بمستوى الخدمة.
- ج. إصدار تقارير الحكومة السنوية حول جودة الخدمة.
- د. تدريب الموظفين على استخدام الكتالوج وتحديثه وإدراجه في الأداء الوظيفي.
- هـ. تعميم الكتالوج على بوابات المواطن والمستثمر والمواطن في الخارج.

8. التكامل المؤسسي

الجهة	الوظيفة
وزارة التخطيط	إدارة الكتالوج المركزي
وزارة الاتصالات	ربط الكتالوج بالبوابة الرقمية
الأمانة العامة لمجلس الوزراء	الرقابة على الالتزام والتحديث
الوزارات والجهات الأخرى	تحديث البيانات وتزويد الوزارة بالمستجدات

9. الخاتمة

الكتالوج الوطني الموحد قاعدة بيانات تمثل قلب الدولة الخدمية الحديثة، ومقياس نضجها الإداري، وسلاحها ضد الفوضى البيروقراطية. هو أداة العدالة المؤسسية، ومفتاح الثقة بين الدولة والمواطن.

الملحق (3) منظومة الجودة والامتثال في تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

1. الغاية من الملحق

يسعى هذا الملحق إلى تأسيس نظام وطني متكامل لضمان جودة الإجراءات وامتثال الخدمات الحكومية للمعايير القانونية، واللوجستية، والوظيفية، والفنية، بما يعزز من ثقة المواطن، ويحدّ من التباين المؤسسي، ويرفع كفاءة وشفافية الخدمة العامة، وفقاً لأفضل الممارسات الدولية والسياق العراقي الدستوري والتشريعي.

2. المفهوم العام

أ. الجودة في تبسيط الإجراءات| هي قدرة المؤسسة الحكومية على تقديم خدماتها بأعلى درجات الكفاءة، والفعالية، والتناسق، والاستجابة لاحتياجات المستخدم.

ب. الامتثال الإجرائي| هو التزام المؤسسة بتطبيق التشريعات والتعليمات والضوابط والمعايير الإجرائية والحوكومية في تقديم خدماتها العامة.

3. الأبعاد الأساسية لنظام الجودة والامتثال

البعد	التوصيف
جودة الخدمة	مطابقة الخدمة لاحتياجات المستفيد وتوقعاته
جودة الإجراءات	اختزال الخطوات غير الضرورية، وتحقيق الانسيابية
الامتثال القانوني	الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات
الامتثال المؤسسي	الالتزام بالنماذج والأدلة الإجرائية
الامتثال السلوكي	التزام الموظفين بقواعد النزاهة والشفافية

4. الإطار المؤسسي الوطني للجودة والامتثال

الجهة	الأدوار والمسؤوليات
قسم الجودة - الأمانة العامة لمجلس الوزراء	تطوير السياسات العامة للجودة، متابعة الأداء المؤسسي
وزارة التخطيط - الجهاز المركزي للإحصاء	تصميم مؤشرات القياس وتحليل النتائج
ديوان الرقابة المالية الاتحادي	تدقيق الامتثال المؤسسي والقانوني
هيئة النزاهة	الرقابة على النزاهة الوظيفية والإجرائية
أقسام الجودة في الوزارات والمحافظات	تنفيذ معايير الجودة والامتثال ضمن المؤسسات التابعة

5. نظام المؤشرات الوطنية للجودة

يُفترض اعتماد مجموعة من المؤشرات الأساسية، منها:

- أ. مؤشر رضا المستفيد (%)
- ب. مؤشر الزمن القياسي لتقديم الخدمة (بالساعات)
- ج. مؤشر نسبة الإجراءات المؤتمتة
- د. مؤشر نسبة الامتثال الإجرائي
- هـ. مؤشر نسبة الخطوات المختزلة
- و. مؤشر نسبة الامتثال للتعليمات القانونية
- ز. مؤشر نسبة الخدمات المعاد تصميمها

(OECD, 2020; UNDP Iraq, 2023; ISO 9001:2015, 2022)

6. أدوات العمل المؤسسي

- أ. دليل الجودة للخدمات الحكومية| يتم تطويره مركزياً، ويُعد مرجعاً ملزماً لجميع الجهات.
- ب. قائمة التحقق الإجرائية Checklist| أداة معيارية للتدقيق على امتثال الخدمة.
- ج. برنامج التقييم الذاتي المؤسسي| يتيح لكل مؤسسة مراجعة التزامها دورياً.
- د. نظام تقارير الجودة الوطني| تُرفع من خلاله النتائج كل 6 أشهر.
- هـ. نظام شهادات الاعتراف الوطني بالخدمة المتميزة (جائزة الخدمة الموثوقة).

7. التكامل مع نظام التقييم الوطني للأداء المؤسسي

ترتبط مؤشرات الجودة والامتثال بأنظمة التقييم الحكومية الأخرى، مثل:

- أ. نظام الأداء العام للوزارات
- ب. منصة قياس التحول الرقمي
- ج. برامج الحوكمة المؤسسية
- د. تقارير متابعة البرنامج الحكومي

8. التدريب وبناء القدرات

يجب تضمين برامج تدريب وطنية متخصصة للعاملين في:

- أ. الجودة الإجرائية.
- ب. تدقيق الامتثال المؤسسي.
- ج. إدارة تقييمات الخدمة العامة.
- د. تحليل بيانات مؤشرات الأداء.
- هـ. رصد سلوكيات عدم الامتثال.

(United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2021; ISO, 2023)

9. التوصيات التنفيذية

- أ. إصدار نظام وطني للجودة الإجرائية يُلزم جميع مؤسسات الدولة.
- ب. توحيد قواعد الامتثال المؤسسي في كتيب وطني موحد.
- ج. ربط التخصيصات المالية السنوية بنسبة الامتثال المؤسسي وجودة الخدمات.
- د. نشر تقارير دورية حول أداء الجهات الحكومية في الجودة والامتثال.
- هـ. ربط تقييم المسؤولين الإداريين بنتائج الأداء في مؤشرات الجودة.

10. الختام

إن بناء منظومة وطنية للجودة والامتثال في تبسيط الإجراءات ليس رفاهية إدارية، بل هو شرط جوهري لتحول الدولة إلى مؤسسات موثوقة، ويُشكّل القاعدة التي تنهض عليها الشرعية الخدمية والإدارية في علاقة الدولة بمواطنيها.

الملحق (4) منظومة إدارة المخاطر والفُرص في سياق تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

1. الغاية من الملحق

يهدف هذا الملحق إلى ترسيخ إطار وطني شامل لإدارة المخاطر المحتملة والفُرص المتاحة ضمن جهود تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات الحكومية في العراق، بما يضمن الاستباقية في المعالجة، والمرونة في التعامل، والاستدامة في الأثر.

2. المفهوم العام

أ. إدارة المخاطر | هي مجموعة من المنهجيات والآليات التي تُستخدم لتحديد وتحليل وتقويم الأحداث أو الأوضاع التي قد تُعيق أو تُؤخر جهود تبسيط الإجراءات أو تُخلّ بجودتها أو قانونيتها أو فعاليتها.

ب. إدارة الفُرص | هي القدرة على رصد وتوظيف الإمكانات الظرفية، والابتكارات التقنية، والديناميكيات المؤسسية، لتحسين وتوسيع أثر برامج التبسيط والجودة.

3. الفرضيات الرئيسية للمخاطر في سياق التبسيط

الفرضية	نوع المخاطر المحتملة
تعددية القوانين والتعليمات	تضارب تشريعي وتعقيد مؤسسي
ضعف التنسيق المؤسسي	ازدواجية وتكرار في الإجراءات
ضعف قدرات الموارد البشرية	أخطاء تنفيذية، مقاومة التغيير
مقاومة البيروقراطية القديمة	تعطيل التبسيط والتقنيات الحديثة
غياب البنية التحتية الرقمية	فشل التحول الرقمي الكامل
ضعف الحوكمة	تهرب من الامتثال، وتضليل للمستفيد
فجوات في التمويل	تعثر التنفيذ واستمرار العمل اليدوي

4. الفرص الرئيسية الواحدة

الفرصة	مجال التوظيف
الزخم الوطني للإصلاح	دعم تشريعي ومالي وسياسي
توجه الحكومة نحو الرقمنة	تسريع الأتمتة وخفض الكلفة
الكوادر الشابة في الجهاز الحكومي	تجديد الأداء وتبني ثقافة الابتكار
التحول في سلوك المواطنين	طلب أعلى على الخدمات السريعة
توفر دعم دولي فني وتقني	الشراكات والمساعدات المؤسسية

5. أطر الحوكمة المؤسسية لإدارة المخاطر والفرص

الجهة	الوظائف والمهام
ديوان الرقابة المالية	الرقابة الاحترازية ورصد المخاطر التشغيلية
هيئة النزاهة	رصد مخاطر الفساد في عمليات التبسيط والتحول
وزارة التخطيط	تحليل المخاطر الكلية، وتقديم تقارير للمجلس الوزاري
قسم الجودة - الأمانة العامة	قيادة تطوير خطط الاستجابة المؤسسية
مجالس التخطيط الوزارية والمحلية	تكييف الأدوات بحسب السياق المؤسسي

6. دورة إدارة المخاطر والفرص

- التحديد| تصنيف المخاطر المحتملة والفرص المتاحة على مستوى كل خدمة وكل إجراء.
- التحليل| استخدام أدوات تحليل الأثر، وتحليل SWOT، ومصفوفات الاحتمال/الأثر.
- التقويم| تحديد مستوى الخطورة وتحديد الأولويات.
- الاستجابة

- للتقليل من المخاطر| التعديل، الاحتواء، التحويل، أو القبول.
- لتعظيم الفرص| التفعيل، التوسع، التكامل، أو التكرار.
- هـ. المتابعة والمراجعة| من خلال منصات تقييم الأداء المؤسسي.
- و. التوثيق والشفافية| نشر تقارير ربع سنوية للمخاطر المؤسسية.

7. الأدوات الفنية والتشغيلية

- أ. سجل المخاطر المؤسسي لكل دائرة حكومية.
- ب. خريطة الفرص المؤسسية المرتبطة بالتقنيات والمبادرات والمشاريع.
- ج. نظام دعم القرار المبني على مؤشرات تحليلية تنبؤية.
- د. إشراك الموظفين والمواطنين في رصد المخاطر والإبلاغ عنها.
- هـ. ورش تقييم ظرفي موسمية مع أصحاب العلاقة.

8. المؤشرات المقترحة

المؤشر	التوصيف
عدد المخاطر المحددة سنوياً	حسب القطاع والمستوى
عدد خطط الاستجابة المفعلة	ومداها الزمني
نسبة التكرار في المخاطر	مؤشر على فشل المعالجة الجذرية
مؤشرات فرص التحسين المفعلة	بالنسب والنتائج

(OECD, 2021; World Bank, 2023; UNDP Iraq, 2023)

9. التوصيات التنفيذية

- أ. تبني سياسة وطنية شاملة لإدارة المخاطر في الخدمات الحكومية.
- ب. بناء وحدة مركزية لإدارة المخاطر والفرص داخل قسم الجودة الحكومي.
- ج. تطوير نظام معلومات وطني لرصد وتحليل المخاطر والفرص.
- د. ربط التخصيصات والإصلاحات المؤسسية بمستوى الجاهزية للمخاطر.
- هـ. إدراج إدارة المخاطر ضمن تدريب القيادات الحكومية العليا والوسطى.

10. الختام

النجاح في تبسيط الإجراءات لا يقف على الجهد الإجرائي فقط، بل يتطلب عقلاً استراتيجياً يقرأ المستقبل، ويستبق الأزمات، ويوظف الممكنات قبل فوات الفرص. فالحوكمة الذكية تبدأ من إدارة المخاطر بوعي، وتحويلها إلى فرص للتمايز المؤسسي والتقدم الوطني.

الملحق (5) | خريطة الطريق التنفيذية المتكاملة لتطبيق سياسات الحوكمة والجودة والمخاطر والامتثال في منظومة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في جمهورية العراق

1. الغاية من خريطة الطريق

تهدف هذه الخريطة إلى وضع برنامج تنفيذي واقعي ومرحلي ومنضبط لتطبيق السياسات الوطنية المتعلقة بـ(الحوكمة، الجودة، إدارة المخاطر، الامتثال) ضمن إطار تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات الحكومية، بما يعزز كفاءة الدولة العراقية، ويكرّس سيادتها الإجرائية، ويرفع مستوى الثقة الشعبية بالإدارة العامة.

2. المبادئ التأسيسية الحاكمة

أ. مبدأ التكامل بين الجهات المعنية: (التخطيط، الرقابة المالية، النزاهة، الأمانة العامة، الإدارات المحلية).

ب. مبدأ الانسيابية والمرونة المؤسسية.

ج. مبدأ الاتساق مع السياقات الدستورية والقانونية.

د. مبدأ الشفافية والإفصاح المؤسسي.

هـ. مبدأ المشاركة المجتمعية والرقابة الشعبية.

و. مبدأ الاستدامة والتحديث المستمر.

3. المحاور التنفيذية الرئيسية

3.1. المحور الأول | الإطار التنظيمي والتشريعي

المهمة	الجهة المنفذة	الإطار الزمني
إعداد مسودة نظام وطني موحد لتبسيط الإجراءات	الأمانة العامة لمجلس الوزراء - قسم الجودة	3 أشهر
تعديل/تفسير التشريعات المتعارضة مع مبادئ التبسيط	وزارة العدل، مجلس الدولة	6 أشهر
استحداث أدلة إجرائية موحدة للجهات الحكومية	وزارة التخطيط - فرق التحديث المؤسسي	6 أشهر

3.2. المحور الثاني| بناء القدرات المؤسسية

المهمة	الجهة المنفذة	الإطار الزمني
إطلاق برنامج تدريبي وطني لفرق الجودة والامتثال	معهد التطوير الإداري، مركز النهرين	مستمر
تدريب القيادات الوسطى والعليا على إدارة المخاطر والفرص	الأمانة العامة – أكاديمية الحوكمة	خلال 4 أشهر
إعداد كوادر متخصصة في تقييم جودة الخدمات	الجامعات، بالتنسيق مع وزارة التعليم	6 أشهر

3.3. المحور الثالث| البنى التحتية الرقمية والبيانات

المهمة	الجهة المنفذة	الإطار الزمني
إنشاء منصة وطنية رقمية موحدة لرصد الأداء والجودة	وزارة الاتصالات، الجهاز المركزي للإحصاء	8 أشهر
ربط جميع الوزارات والمحافظات بالمؤشرات الوطنية الموحدة	هيئة المستشارين، وزارة التخطيط	خلال سنة
تطوير تطبيق حكومي ذكي للإبلاغ عن المخاطر وتعقب الامتثال	مركز البيانات الوطني	6 أشهر

3.4. المحور الرابع| المراقبة والمتابعة والتقييم

المهمة	الجهة المنفذة	الإطار الزمني
اعتماد نموذج مؤشرات وطنية سنوية	مجلس الوزراء – قسم الإصلاح الإداري	كل سنة
نشر تقارير ربعية للامتثال وجودة الخدمة	ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة	ربع سنوي
إجراء مراجعات تشريعية دورية للأنظمة المتبعة	مجلس النواب – لجنة الإصلاح الإداري	كل سنتين

4. الشراكات الوطنية والدولية

- أ. شراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) لتقديم الدعم الفني.
- ب. التنسيق مع البنك الدولي في محور الحوكمة والتحول الرقمي.
- ج. عقد اتفاقيات مع الجامعات ومراكز الفكر العراقية لإعداد الدراسات والكوادر.
- د. إشراك منظمات المجتمع المدني في الرقابة وتقييم الأداء.

5. مؤشرات النجاح الاستراتيجية (Key Success Indicators)

المؤشر	الهدف المرحلي
نسبة الإجراءات المبسطة من إجمالي الإجراءات	60% خلال أول سنة
نسبة الامتثال المؤسسي للإطار الوطني	80% خلال سنتين
عدد الجهات المتصلة بمنصة الأداء الوطني	100 جهة خلال سنة
مؤشر رضا المواطنين عن الخدمات	$\leq 70\%$ بنهاية 2026
عدد تقارير المخاطر المُعالجة فعليًا	$\leq 75\%$ من المُبلَّغ عنها

(UNDESA, 2021; OECD, 2022; World Bank, 2023; وزارة التخطيط العراقية، 2024)

6. الجدول الزمني التنفيذي (نموذجي)

المرحلة	التوصيف	المدة
التحضير والإطلاق	إصدار السياسات وتشكيل اللجان	أول 3 أشهر
البناء المؤسسي	إعداد الأدلة، تدريب الكوادر، إطلاق المنصات	من الشهر 4 إلى 12
التوسع والتكامل	ربط الجهات، تفعيل المرحلي للأنظمة	من الشهر 12 إلى 24
المتابعة والتحسين	التقييم، المراجعة، التحسين التراكمي	مستمر بعد العام الثاني

7. التوصيات السيادية العليا

- أ. إصدار قرار من مجلس الوزراء بتبني خريطة الطريق كوثيقة سياسات إلزامية.
- ب. إدراج مخرجات التنفيذ ضمن تقارير الإنجاز الحكومي السنوي.
- ج. ربط الأداء التنفيذي لقيادات المؤسسات بمستوى الامتثال لهذه الخطة.
- د. تحويل الخطة إلى نظام عمل ضمن البرنامج الحكومي ومؤشرات تقييم المنهاج الوزاري.

8. الختام

إن هذه الخريطة ليست مجرد برنامج تنفيذي، بل تمثل خارطة إصلاح إداري شامل، تؤسس لمرحلة جديدة من العلاقة بين الدولة والمواطن، وتحول البيروقراطية المعطّلة إلى إدارة ذكية فاعلة، وتُترجم الإرادة السياسية الوطنية إلى تغيير مؤسسي ملموس، بخطوات واضحة ومسارات قابلة للقياس، نحو خدمة عامة عراقية تستحق الثقة.

🔗 الملحق (6) | الدليل العملي التشغيلي لتطبيق سياسات الحوكمة والجودة والمخاطر والامتثال

ضمن تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في العراق

1. الغاية من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تزويد الجهات الحكومية العراقية (الاتحادية والمحلية) بمجموعة أدوات تنفيذية وإجرائية لتطبيق السياسات الوطنية الخاصة بحوكمة الإجراءات، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر والفرص، وضمان الامتثال، وذلك ضمن إطار استراتيجية الدولة في تبسيط الخدمات الإدارية ورفع كفاءتها التشغيلية.

2. المبادئ التنفيذية الحاكمة

- أ. التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة القائمة على مؤشرات الأداء.
- ب. الجمع بين النمطية الوطنية والمرونة السياقية.
- ج. توجيه كل مرحلة إجرائية وفق منطق القيمة المضافة للمواطن.
- د. ضبط الزمن والموارد والكلفة لكل إجراء.

3. خارطة الأدوات التشغيلية حسب المكونات

3.1. أدوات الحوكمة المؤسسية

الأداة	الوظيفة	الجهة المسؤولة
بطاقة وصف الإجراء الحكومي	توصيف الإجراء بكل عناصره ومساراته	قسم الجودة في كل مؤسسة
خارطة سلسلة القيمة Value Stream Map	تحديد الهدر والازدواج والتكرار	فرق التبسيط
سجل أصحاب العلاقة والإدخالات	تحديد الجهات الداخلة والخارجة في كل إجراء	مدير الإجراء المؤسسي

مصدر: (2022) OECD (2023), World Bank GovTech Toolkit

3.2. أدوات ضبط الجودة والتحسين المستمر

الأداة	الوظيفة	التكرار الزمني
نموذج قياس رضا المستفيدين (CSI)	قياس الانطباع العام عن الخدمة	نصف سنوي
استمارة التدقيق الداخلي للجودة	تقويم الالتزام بالمعايير الوطنية	شهري
أداة تحليل فجوة الجودة GAP Analysis	تشخيص الفروقات بين الواقع والمستهدف	سنوي

3.3. أدوات إدارة المخاطر والفرص

الأداة	الوظيفة	الجهة المسؤولة
مصفوفة المخاطر الاحتمالية والتأثير	تحديد درجة الخطورة للمراحل	وحدة إدارة المخاطر في الوزارة
نموذج التبليغ الفوري عن المخاطر	تسهيل الرصد المبكر داخل المؤسسة	الموظف المعني بالإجراء
خطة استجابة وتخفيف	إجراءات فورية للحد من التأثيرات	فريق استجابة مؤسسي

مستند إلى: ISO 31000:2018 (Risk Management Guidelines)

3.4. أدوات الامتثال والرقابة المؤسسية

الأداة	الوظيفة	الجهة المتابعة
سجل التزامات المؤسسة	توثيق الالتزامات القانونية والتنظيمية	الشؤون القانونية
قائمة الممارسات غير المتوافقة	توثيق الملاحظات والمخالفات	ديوان الرقابة المالية / هيئة النزاهة
تقرير الامتثال المؤسسي الدوري	تحليل درجة الالتزام بالإجراءات والمعايير	قسم الامتثال المؤسسي

4. دورة العمل النموذجية لتطبيق الأدوات

- أ. تشخيص الواقع المؤسسي (خارطة سلسلة القيمة + تحليل فجوة الجودة).
- ب. إعادة تصميم الإجراء (بطاقة وصف الإجراء + خارطة التبسيط).
- ج. تشغيل الخدمة (معايير جودة + ضوابط زمنية + أدوات متابعة).
- د. التحسين المستمر (استطلاعات الرضا + تقارير المخاطر + مراجعة الامتثال).
- هـ. الشفافية والرقابة (نشر تقارير مختارة للجمهور + المراجعة الخارجية).

5. مؤشرات الأداء التشغيلية

المؤشر	وحدة القياس	الهدف
زمن إنجاز الإجراء بعد التبسيط	يوم/ساعة	$\geq 50\%$ من الزمن السابق
عدد الإجراءات المبسطة	إجراء/سنة	≤ 100 إجراء سنويًا
نسبة الرضا العام عن الخدمات	%	$\leq 70\%$
عدد مخالفات الامتثال المعالجة	% من الإجمالي	$\leq 90\%$

6. التوصيات التشغيلية للدوائر الحكومية

- أ. اعتماد هذا الدليل كجزء من نظام إدارة الجودة الداخلي.
- ب. دمج أدوات الدليل ضمن نظام الموارد الحكومية الإلكترونية (ERP).
- ج. إلزام فرق التبسيط المؤسسي بإجراء مراجعة دورية باستخدام هذه الأدوات.
- د. توثيق كل إجراء حكومي وفقًا لبطاقة وصف موحدة.

7. الختام التنفيذي

إن اعتماد هذا الدليل يمثل انتقالاً من الممارسات الشكلية إلى التطبيق العملي للحوكمة والجودة والمخاطر والامتثال، عبر أدوات تشغيلية واضحة قابلة للقياس والتطوير، بما يعزز من مهنية الإدارة العراقية، ويعيد بناء الثقة مع المواطن من خلال تجربة خدمة حكومية كفوءة، شفافة، ومبنية على المعرفة والبيانات.

الملحق (8) توزيع الأدوار والمسؤوليات المؤسسية في منظومة الحوكمة والجودة وتبسيط الإجراءات الحكومية في العراق

1. الغاية من الملحق

يهدف هذا الملحق إلى ترسيم خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات بين الجهات الوطنية ذات العلاقة، لتلافي التكرار والتضارب، وضمان التفاعل المؤسسي المتكامل داخل الإطار التنفيذي لمنظومة تبسيط الإجراءات الحكومية وجودتها وحوكمتها.

2. المبادئ المرجعية

- أ. الالتزام بالتشريعات النافذة (قانون الرقابة المالية، قانون النزاهة، تعليمات الجودة الوطنية... إلخ).
- ب. تراتبية المسؤولية من السياسات الوطنية (الأمانة العامة ومجلس الوزراء) إلى التنفيذ المؤسسي الميداني.
- ج. التكامل الأفقي والرأسي بين الوزارات والهيئات من جهة، وبين المركز والمحافظات من جهة أخرى.
- د. تعزيز نهج الشفافية الوظيفية (Transparency of Mandates).

3. الجهات والمؤسسات المعنية وأدوارها التفصيلية

3.1. الأمانة العامة لمجلس الوزراء – قسم الجودة والتبسيط

- أ. رسم السياسات العامة الخاصة بتبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات.
- ب. صياغة النماذج الوطنية الموحدة لوصف الإجراءات وتصميمها.
- ج. الإشراف على منظومة الجودة الحكومية.
- د. التنسيق بين الجهات الحكومية كافة لتنفيذ الأجندة الوطنية للتبسيط والتحسين.

3.2. وزارة التخطيط – دائرة التنمية المؤسسية / الجهاز المركزي للإحصاء

- أ. تطوير المعايير القياسية الوطنية للخدمة الحكومية.
- ب. بناء منظومة مؤشرات الأداء ذات الصلة بتبسيط الإجراءات.
- ج. إعداد التقارير الإحصائية الداعمة للتحليل المؤسسي.

د. تقديم الدعم الفني في تصميم بطاقات الأداء المتوازن BSC للوزارات والهيئات.

3.3. ديوان الرقابة المالية الاتحادي

- أ. مراقبة التزام الجهات الحكومية بتطبيق سياسات التبسيط.
- ب. تدقيق مؤشرات الجودة والمطابقة في تنفيذ الإجراءات.
- ج. رصد المخالفات المتعلقة بالتركرار والتعقيد الإداري.
- د. إصدار تقارير رقابية دورية ورفعها إلى مجلس النواب ومجلس الوزراء.

3.4. هيئة النزاهة الاتحادية

- أ. مراقبة الجوانب المتعلقة بشفافية الإجراءات ونزاهة مسارات الخدمة.
- ب. التحقق من حالات الابتزاز الإداري والبيروقراطي ضمن الإجراءات.
- ج. الإشراف على آليات التبليغ عن العوائق غير القانونية.
- د. دعم التحقيقات المرتبطة بتعقيد الإجراءات لأغراض غير نزيهة.

3.5. وزارة الداخلية - شؤون الهويات والأمن الإداري

- أ. توفير منظومة تحقق رقمي موحد في إجراءات الهوية والوثائق الرسمية.
- ب. دعم الربط الأمني والتحقق البيومتري من المواطنين عند التبسيط الرقمي.
- ج. التنسيق مع وزارة الاتصالات بشأن الحوسبة الآمنة للإجراءات.

3.6. الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة

- أ. تشكيل فرق التبسيط والتحسين الداخلي.
- ب. إعادة تصميم إجراءاتها بالتنسيق مع الجهات المركزية.
- ج. تنفيذ أدوات الحوكمة والجودة والمخاطر والامتثال وفق النماذج المعتمدة.
- د. تقديم تقارير دورية إلى الأمانة العامة ومجلس الوزراء.

3.7. المحافظات غير المنتظمة في إقليم

- أ. تأسيس وحدات جودة وتبسيط مرتبطة إدارياً بديوان المحافظة.
- ب. التنسيق مع الوزارات عبر مكاتبها في المحافظات.
- ج. تنفيذ النماذج المؤسسية وفق الخصوصية المحلية.
- د. المشاركة في التقارير الوطنية الموحدة.

4. آليات التنسيق الوظيفي

الآلية	الجهة القيادية	التكرار الزمني	المخرجات
اجتماع المجلس الوطني الأعلى للتبسيط	الأمانة العامة / رئاسة الوزراء	كل 3 أشهر	تقرير موحد وقرارات تنفيذية
لجنة تنسيقية تنفيذية بين الوزارات	وزارة التخطيط	شهرياً	متابعة التنفيذ المرحلي
منصة رقمية مشتركة	تديرها الأمانة العامة	آنية	تحديث مستمر لبيانات الإجراءات

5. ضمانات الفعالية المؤسسية

- أ. إصدار دليل مرجعي تنظيمي ملزم من مجلس الوزراء.
- ب. إعداد أوامر ديوانية تفصيلية تُحدّد نطاق عمل كل جهة.
- ج. تقييم سنوي لمستوى تنسيق الأدوار، ضمن تقرير حكومي شامل.
- د. نشر خارطة تفاعلية للجهات والصلاحيات عبر بوابة الحكومة الإلكترونية.

6. الخلاصة التنفيذية

إن وضوح الأدوار المؤسسية ليس إجراء تنظيمياً فحسب، بل هو أساس التفاعل الفعّال لمنظومة تبسيط الإجراءات الحكومية في العراق. وتأتي هذه الوثيقة لترجم مفهوم الحوكمة من الإطار النظري إلى شبكة تشغيلية ذات مسؤوليات موزونة ومسؤولة، تكفل التقدم في برامج الإصلاح المؤسسي والتنمية الإدارية المستدامة.

الملحق (9) | مصفوفة التنفيذ الزمني المتكاملة لتطبيق سياسات الحوكمة والجودة وتبسيط الإجراءات في الحكومة العراقية

1. الغاية من الملحق

تُعد هذه المصفوفة أداة تنفيذية استراتيجية تُترجم السياسات والمبادئ إلى مراحل زمنية متدرجة، محددة بالأنشطة، والجهات المسؤولة، والمخرجات المتوقعة، ومؤشرات الأداء، بما يضمن الانتقال المنظم من التخطيط إلى التطبيق، ثم إلى التقييم والتحسين.

2. مبادئ تصميم المصفوفة

- أ. التدرج المرحلي | (تأسيس، تشغيل، ترسيخ، تقييم).
- ب. الشمول المؤسسي | مراعاة توزيع المهام بين الجهات المختلفة.
- ج. قابلية القياس | لكل مرحلة مؤشرات محددة.
- د. المساءلة الزمنية | كل إجراء مرتبط بموعد إنجاز محدد.

3. مصفوفة التنفيذ الزمنية

الرقم	المرحلة	الفترة الزمنية	الجهات الرئيسية	الإجراءات التنفيذية	المخرجات	مؤشرات القياس
1	الإعداد المؤسسي	0-3 أشهر	الأمانة العامة، مجلس الوزراء	- تشكيل المجلس الوطني الأعلى للتبسيط والحوكمة - إصدار الأوامر الديوانية الخاصة بتوزيع الأدوار - تعيين الفرق الوزارية والمحلية	قرار تأسيسي شامل خريطة التوزيع المؤسسي	صدور جميع الأوامر والمراسيم المطلوبة
2	التهيئة الفنية	3-6 أشهر	وزارة التخطيط، فرق التبسيط، الأمانة العامة	- إعداد الدليل التشغيلي والإجرائي الموحد - بناء المنصة الإلكترونية المركزية - تطوير أدوات القياس والتقارير	دليل وطني موحد قاعدة بيانات مركزية للإجراءات	جاهزية المنصة + اعتماد الدليل
3	الانطلاق المؤسسي	6-12 شهراً	جميع الوزارات والمحافظات	- تنفيذ ورش العمل التدريبية - اعتماد النماذج الموحدة في الوصف والتحسين - الربط مع المنصة الوطنية	خطط تبسيط جاهزة نماذج موحدة مفعلة	% الجهات المرتبطة بالمنصة
4	التقييم المرحلي	12-15 شهراً	ديوان الرقابة، هيئة النزاهة، وزارة التخطيط	- تدقيق التقارير - تحليل مؤشرات الجودة والامتثال والمخاطر - تصنيف مستويات الإنجاز	تقرير تقييم وطني أولي	نسبة الجهات الممتثلة للسياسات
5	التحسين والتوسعة	15-24 شهراً	المجلس الوطني الأعلى والجهات الداعمة	- تحديث النماذج بناءً على التقييم - إشراك جهات جديدة (مجالس المحافظات، الجامعات، القطاع الخاص) - تعزيز برامج التوعية والمشاركة المجتمعية	حزمة تحسين سياسات دعم مجتمعي واتصالي أوسع	مؤشرات الرضا المجتمعي + عدد الجهات الجديدة المنضوية

6	المأسسة المستدامة	24- 36 شهرًا	جميع الأطراف	- إدماج السياسات في النظام الوظيفي الحكومي - اعتماد الجودة والحوكمة والمخاطر كشرط تقييم سنوي - إصدار تقارير وطنية سنوية دورية	نظام مؤسسي دائم دورة حوكمة مستمرة	إصدار التقرير السنوي + نتائج الامتحان المؤسسي
---	----------------------	--------------------	-----------------	--	---	--

4. ملحوظات تنفيذية

- أ. تتضمن كل مرحلة عمليات تقييم مرحلي داخلي، ومراجعة من الجهات الرقابية.
- ب. يمكن تعديل المدد الزمنية بحسب خصوصية الجهات وتحديات التنفيذ.
- ج. يتم تضمين هذه المصفوفة كملحق ملزم داخل القرارات الحكومية الخاصة بتبسيط الإجراءات.

5. المخرجات المتوقعة في نهاية المرحلة السادسة (السنة الثالثة)

- أ. قاعدة بيانات وطنية محدثة ومتراصة للإجراءات والخدمات.
- ب. نظام وطني موحد لتصنيف الإجراءات (المبسطة، المعقدة، المحوسبة...).
- ج. تقرير وطني سنوي شامل عن جودة الخدمات وامثالها ومرونتها.
- د. شبكة مؤسسية نشطة تربط الجهات ذات العلاقة بمنصة موحدة وتعمل وفق معايير مشتركة.

الملحق (10) | منظومة التحفيز والمتابعة والمساءلة لتطبيق سياسات الحوكمة وتبسيط

الإجراءات في الحكومة العراقية

1. الغاية من الملحق

تسعى هذه المنظومة إلى تحفيز الأداء الإيجابي، وضمان التزام الجهات المعنية بتنفيذ سياسات التبسيط والحوكمة والجودة، عبر آليات متابعة ممنهجة، ومساءلة عادلة، وتحفيز مؤسسي ومعنوي ومادي، بما يعزز الاستدامة المؤسسية ويمنع التراخي أو التباطؤ الإداري.

2. المبادئ المرجعية

- أ. الحوكمة القائمة على النتائج.
- ب. التقييم المحايد العادل المبني على الأدلة.
- ج. الشفافية والعلنية في إعلان النتائج والمؤشرات.
- د. الترابط بين التحفيز والتقييم الدوري، والمساءلة التصحيحية.

3. مكونات المنظومة

3.1. التحفيز المؤسسي والمعنوي

- أ. إدراج تبسيط الإجراءات والالتزام بالجودة ضمن معايير جائزة الأداء الحكومي المتميز.
- ب. منح وسام وطني سنوي لأفضل جهة حكومية في مجال التبسيط المؤسسي والتحول الإجرائي.
- ج. تخصيص نقاط تفضيلية في تخصيص الموارد والموازنات للجهات الأعلى التزاماً بمنظومة التبسيط والجودة.
- د. إطلاق منصة تفاعلية مجتمعية للإشادة بجهات التميز في تقديم الخدمات.

3.2. التحفيز المالي والفني

- أ. تمويل تنافسي من وزارة التخطيط أو صندوق تحسين الأداء المؤسسي للمشاريع الرائدة في التبسيط.
- ب. منح أولوية في الدعم الفني والتقني من قبل الأمانة العامة ومجلس الوزراء للجهات السبّاقة.
- ج. توفير اشتراكات مجانية في أدوات التحول الرقمي للجهات المتقدمة.

3.3. المتابعة المؤسسية المركزية

- أ. تشكيل وحدة مركزية للمتابعة والتحقق ضمن قسم الجودة في الأمانة العامة، ترتبط مباشرة بالمجلس الوطني الأعلى.
- ب. نشر تقارير ربعية ونصف سنوية عن نسب التقدم المؤسسي والالتزام بالمراحل.
- ج. اعتماد أدوات القياس الرقمي المباشر (Dashboards) على المنصة الوطنية.

3.4. المساءلة التصحيحية

- أ. إدراج عدم الالتزام ضمن تقارير ديوان الرقابة المالية.
- ب. توصية بحرمان الجهات المتقاعسة من فرص التمويل المؤسسي المشروط.
- ج. إحالة المسؤولين الإداريين غير الملتزمين إلى هيئات الرقابة المختصة إذا ثبت وجود تقصير مخل.
- د. مطالبة الجهات التي يتكرر إخفاقها بإعداد خطط تصحيحية خلال 60 يومًا من الإشعار الرسمي.

4. أدوات التقييم المعتمدة

الأداة	الجهة المسؤولة	التكرار	نوع المؤشر
بطاقة الأداء المؤسسي	وزارة التخطيط	نصف سنوية	كمية ونوعية
تقرير التبسيط المؤسسي	الأمانة العامة	ربعي	توصيفي وإجرائي
ملاحظات المجتمع	المنصة الوطنية	لحظي	تفاعلي رقمي
تقرير الامتثال والحوكمة	ديوان الرقابة المالية	سنوي	رقابي رسمي

5. خارطة العلاقات بين المكونات

- أ. التحفيز ⇒ يُولد دافعية مؤسسية.
- ب. المتابعة ⇒ تكشف عن الالتزام أو الانحراف.
- ج. المساءلة ⇒ تضمن الردع والامتثال.
- د. التقييم ⇒ يُغذي القرارات والسياسات بالمعلومات الدقيقة.

6. الخاتمة الإجرائية

تُعدّ هذه المنظومة بمثابة العمود الفقري لاستدامة سياسات الحوكمة والتبسيط والجودة في الإدارة العراقية. وهي ليست مجرد أداة ضبط، بل معول تطوير وتحفيز، تعزز ثقافة التنافسية والشفافية والتميز، وتحول هذه السياسات من كونها توجيهات مركزية إلى التزام مؤسسي حي يتطور باستمرار.

■ الملخص التنفيذي المختصر

السياسات الوطنية لحوكمة وتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في العراق في مواجهة تعقيد الإجراءات الحكومية وتدني جودة الخدمات، تقدّم هذه الوثيقة سياسة وطنية تنفيذية شاملة تُعنى بحوكمة المراحل والسياقات الإجرائية، ورفع جودة الخدمات العامة، وتعزيز الامتثال المؤسسي، وإدارة المخاطر والفرص، وفق معايير الذكاء والاستدامة.

ترتكز الوثيقة على خارطة طريق واضحة، موزّعة على ست مراحل تطبيقية، تتكامل فيها أدوار وزارة التخطيط، وديوان الرقابة المالية، والأمانة العامة لمجلس الوزراء، وهيئة النزاهة، وسائر الجهات التنفيذية، لبناء منظومة تبسيط ذكية، مرنة، ومؤسّسة على الجودة.

وتتضمن سياسات تحفيزية، وآليات متابعة ومساءلة، ومؤشرات قياس دورية، بهدف إحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمة العامة، وتعزيز الثقة بالدولة، ورفع ترتيب العراق في المؤشرات الدولية.

وتوصي الوثيقة باعتماد هذه السياسات ضمن برنامج حكومي وطني ملزم، يمثل مرجعية مركزية لجهود التحديث الإداري في العراق.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً المراجع العربية

1. مكتب رئيس مجلس الوزراء (2023). الدليل الادارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات الحكومية، بغداد.
2. وزارة التخطيط . (2022). إطار الحوكمة الوطنية للإصلاح الإداري. بغداد: وزارة التخطيط العراقية.
3. هيئة النزاهة الاتحادية. (2023). الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2021-2024. بغداد: دائرة الوقاية.
4. ديوان الرقابة المالية الاتحادي. (2022). تقرير رقابي شامل عن التزام مؤسسات الدولة بممارسات الجودة وتبسيط الإجراءات. بغداد.
5. الجهاز المركزي للإحصاء. (2023). المؤشرات الإدارية والتنظيمية للخدمات الحكومية في العراق. بغداد: وزارة التخطيط.

6. معهد الحوكمة للتنمية المستدامة. (2021). الحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة: تجارب عراقية مقارنة. بغداد.

ثانياً المراجع الأجنبية

1. OECD. (2020). The Principles of Public Governance of Public–Private Partnerships. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264249443-en>
2. World Bank. (2021). Administrative Simplification: Reducing Bureaucracy in Public Service Delivery. Washington, D.C.: The World Bank. <https://documents.worldbank.org>
3. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). (2022). UN E–Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: United Nations. <https://publicadministration.un.org/egovkb>
4. ISO. (2018). ISO 9001:2015 – Quality Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org>
5. Transparency International. (2021). National Integrity Systems Assessment: Methodology and Global Trends. Berlin: TI. <https://www.transparency.org>
6. European Institute of Public Administration (EIPA). (2020). Smart Governance and Simplification Tools in the EU Public Sector. Maastricht: EIPA.