



مجلس التنمية العراقي  
منظمة غير حكومية

# خطة الانقاذ الوطني لمقترح التفصيلي للبرنامج الحكومي المنبثق عن المنهاج الوزاري للحكومة الاتحادية (2026 م - 2029 م)

-الوزارات ، الهيئات ، الجهات غير المرتبطة بوزارة، الاقليم والمحافظات-  
(نماذج استرشادية)

اعداد

د.عقيل محمود الخزعلي

رئيس مجلس التنمية العراقي



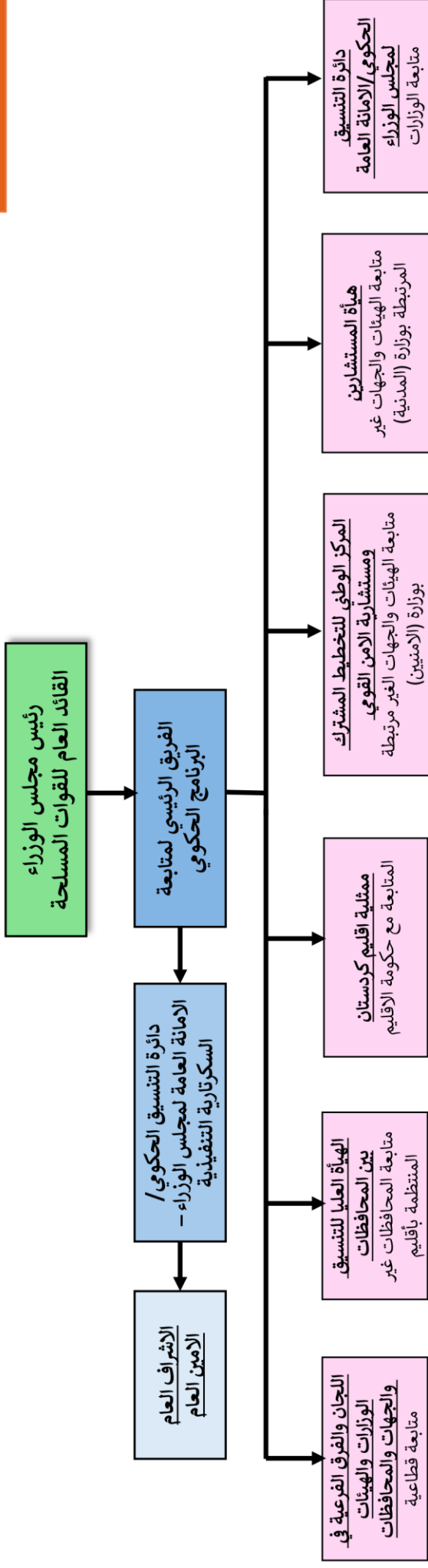
idcouncil.org



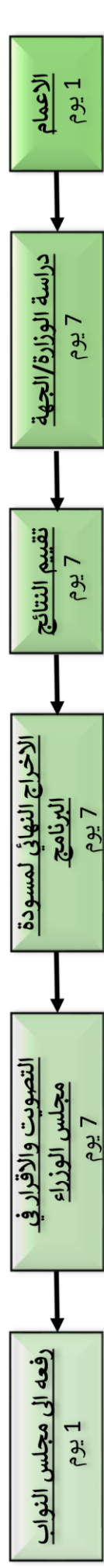
info@idcouncil.org

## المنهاج الوزاري – البرنامج الحكومي (2026-2029)

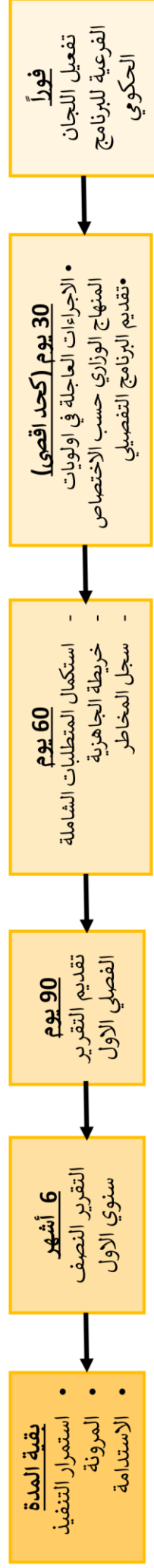
أولاً / الهيكل التنظيمي



ثانياً / الخطوات المطلوبة لإستكمال البرنامج



ثالثاً / محاور التنفيذ - جميع الوزارات والهيئات والمحافظات (يحتسب من يوم ٢٠٢٦/٥/١٦)



## فهرس المحتويات

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
|     | <b>الفصل الاول: المقدمة والمنهجية</b>                |
| 1   | التمهيد والمقدمة                                     |
| 13  | منهجية صياغة البرنامج الحكومي التفصيلي لحكومة العراق |
| 39  | البرنامج الحكومي العام العابر للمؤسسات               |
|     | <b>الفصل الثاني: مقترح البرنامج الحكومي</b>          |
| 59  | وزارة الداخلية                                       |
| 78  | وزارة الدفاع                                         |
| 98  | وزارة الخارجية                                       |
| 114 | وزارة المالية                                        |
| 132 | وزارة النفط                                          |
| 151 | وزارة الكهرباء                                       |
| 165 | وزارة التخطيط                                        |
| 191 | وزارة العدل                                          |
| 206 | وزارة التربية                                        |
| 223 | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي                   |
| 241 | وزارة الصحة                                          |
| 259 | وزارة العمل والشؤون الاجتماعية                       |
| 275 | وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة              |
| 297 | وزارة البيئة                                         |
| 317 | وزارة النقل                                          |
| 337 | وزارة الاتصالات                                      |
| 354 | وزارة التجارة                                        |
| 369 | وزارة الزراعة                                        |
| 388 | وزارة الموارد المائية                                |

|     |                                                                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------|
| 407 | وزارة الصناعة والمعادن                                                 |
| 424 | وزارة الثقافة والسياحة والآثار                                         |
| 440 | وزارة الشباب والرياضة                                                  |
| 458 | وزارة الهجرة والمهجرين                                                 |
|     | <b>الفصل الثالث: نماذج استرشادية للبرنامج الحكومي للهيئات المستقلة</b> |
| 477 | البنك المركزي العراقي                                                  |
| 494 | ديوان الرقابة المالية الاتحادي                                         |
| 515 | هيئة النزاهة الاتحادي                                                  |
| 535 | <b>الفصل الرابع: النموذج الاسترشادي للجهات غير المرتبطة بوزارة</b>     |
| 552 | <b>الفصل الخامس: النموذج الاسترشادي لحكومة اقليم كردستان</b>           |
| 570 | <b>الفصل السادس: النموذج الاسترشادي للمحافظات غير المنتظمة بأقليم</b>  |
|     | <b>الفصل السابع: الاحكام والتقارير</b>                                 |
| 584 | الملحق الختامي الموسع للبرنامج الحكومي العراقي                         |
| 601 | دليل رئيس مجلس الوزراء القائد العام للقوات المسلحة                     |
| 618 | الدليل العام لرئيس المؤسسة                                             |



# الفصل الاول

## خطة الانقاذ الوطني

مقترح المنهاج والبرنامج الحكومي / المنهاج الوزاري

2029-2026

**تمهيد ومقدمة تفصيلية ومنهجية قراءة واستفادة**

الحكومة الاتحادية لجمهورية العراق 2026 إلى 2029

نسخة عمل تمهيدية جامعة

اعداد

الدكتور عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
مظمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| 3  | بطاقة الإصدار                                  |
| 4  | التمهيد                                        |
| 5  | المقدمة التفصيلية                              |
| 5  | أولاً/ لماذا هذا الإصدار                       |
| 6  | ثانياً/ الفلسفة الحاكمة للإصدار                |
| 6  | ثالثاً/ أركان الإصدار                          |
| 7  | رابعاً/ أبعاد الإصدار                          |
| 7  | خامساً/ سمات الإصدار وخصائصه                   |
| 7  | سادساً/ المنهجية التي اعتمدها الإصدار          |
| 8  | سابعاً/ طريقة قراءة الإصدار                    |
| 8  | ثامناً/ خريطة محتويات الإصدار                  |
| 9  | تاسعاً/ القيمة المضافة للإصدار                 |
| 9  | عاشراً/ قواعد التعامل مع الإصدار               |
| 9  | الحادي عشر/ الفئات المستهدفة                   |
| 10 | الثاني عشر/ منهجية المرونة والتكيف والاستدامة  |
| 10 | الثالث عشر/ المنظومة البصرية والمعرفية للإصدار |
| 11 | الرابع عشر/ كيف يستفاد من الإصدار              |
| 11 | الخامس عشر/ مقترح اعتماد الإصدار               |
| 11 | السادس عشر/ الخاتمة التمهيدية                  |
| 12 | المراجع                                        |

### بطاقة الإصدار

| الحقل            | البيان                                                                                                  |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| طبيعة الوثيقة    | تمهيد ومقدمة تفصيلية للإصدار الجامع                                                                     |
| نطاق الإصدار     | المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي العام والبرامج القطاعية والوزارية والأدلة التشغيلية                   |
| أفق العمل        | 2026 إلى 2029                                                                                           |
| الفئات المستفيدة | رئيس مجلس الوزراء والوزراء ورؤساء الهيئات والمحافظون والفرق المركزية والقطاعية                          |
| الأساس المرجعي   | الدستور العراقي، النظام الداخلي لمجلس الوزراء، خطة التنمية الوطنية، أطر الحوكمة والتقييم وإدارة المخاطر |
| منهجية الوثيقة   | التكامل بين الرؤية والبرنامج والمسؤولية والمؤشر والتقويم والتحسين                                       |

## التمهيد

يمثل هذا الإصدار الجامع محاولة مؤسسية لبناء لغة تنفيذية واحدة بين المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي العام والبرامج القطاعية والبرامج الخاصة بالوزارات والهيئات والمحافظات والمجالس العليا. يضع الإصدار بين يدي صانع القرار مرجعاً متكاملًا يربط الدستور بالسياسة العامة، والاتجاه التنفيذي بالمؤشرات، والالتزام السياسي بالمساءلة، والنية الحكومية بالأثر الملموس في حياة المواطنين.

تتبع قيمة هذا العمل من كونه يعالج فجوة متكررة في التجربة الحكومية العراقية، وهي فجوة انتقال النص السياسي من مرحلة طلب الثقة إلى مرحلة التشغيل الحكومي اليومي. فالمنهاج الوزاري يمنح الحكومة اتجاهها العام، بينما يمنح البرنامج الحكومي مؤسسات الدولة لغة عمل مشتركة، وسلسلة مسؤوليات واضحة، وآلية متابعة قابلة للقياس. ومن ثم يصبح هذا الإصدار خريطة تشغيلية لاكتساب الثقة ثم تحويلها إلى إنجاز.

يرتكز الإصدار على فهم دقيق لطبيعة المرحلة التي تواجه العراق خلال الأعوام (2026 – 2029)، إذ تتقاطع فيها ضغوط المال العام، والطاقة، والماء، والأمن، والسياسة الخارجية، والتغير المناخي، والتحول الرقمي، وتطلعات المجتمع الشاب. هذه البيئة تقتضي وثائق عمل حكومية رشيقة ومنضبطة، تقيس الإنجاز بالأثر، وترتب الأولويات حسب المخاطر والموارد والقدرة التنفيذية.

## جوهر الإصدار في عبارة جامعة

هذا الإصدار يحول الثقة السياسية للمنهاج الوزاري إلى برنامج تنفيذ، ويحرك البرنامج من مستوى النص إلى مستوى المسؤولية والقياس والأثر.

## المقدمة التفصيلية

تستند هذه المقدمة التفصيلية إلى قاعدة محورية مفادها أن الحكومة المعاصرة تحتاج إلى منظومة قيادة وتنفيذ وقياس تتجاوز وثيقة النوايا العامة. لذلك جرى بناء هذا الإصدار بوصفه منظومة متكاملة تبدأ من المنهاج الوزاري، ثم تتحدر إلى البرنامج الحكومي العام، ثم إلى البرامج القطاعية، ثم إلى برامج الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة وإقليم كردستان والمحافظات غير المنتظمة بإقليم، ثم إلى الملحق الختامي والنماذج القياسية والأدلة التشغيلية. يعتمد الإصدار بنية متدرجة تضمن أن كل محور من محاور العمل الحكومي يمتلك جهة مالكة، وجهات سائدة، والتزامات محددة، ومخرجات قابلة للتحقق، ومؤشرات أداء، وأوزان إنجاز، ومراحل زمنية، وآليات متابعة وتقييم. وبهذا ينتقل البرنامج الحكومي من صيغة الوثيقة العامة إلى صيغة نظام عمل مؤسسي قابل للتنفيذ والتدقيق والمراجعة والتحسين.

يراعي الإصدار خصوصية الدولة العراقية في تعدد مستوياتها وتنوع مؤسساتها، ووجود وزارات اتحادية، وهيئات مستقلة، وجهات غير مرتبطة بوزارة، وإقليم كردستان، ومحافظات غير منتظمة بإقليم، ومجالس وزارية ووطنية متخصصة. لذلك صُممت المنهجية بطريقة تسمح لكل جهة بأن تجد موقعها في البرنامج، ودورها، وحدود مسؤوليتها، ومسار ارتباطها بالجهات الأخرى، وطريقة قياس ما تؤديه.

## أولاً/ لماذا هذا الإصدار

تأتي أهمية هذا الإصدار من حاجة الدولة العراقية إلى مرجع موحد يربط بين الوثائق السياسية والوثائق التنفيذية، ويمنع تشتت المسؤوليات بين المركز والقطاعات والمحافظات والهيئات. كما يستجيب الإصدار إلى الحاجة العاجلة لتوحيد لغة التخطيط والمتابعة والتقييم داخل القطاع العام، خاصة في مرحلة تتزامن فيها الضغوط المالية والنقدية والاقتصادية مع تحديات الأمن والطاقة والماء والخدمات والتحول الرقمي.

1. توحيد الفهم بين المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي والبرامج القطاعية.
2. تحويل الأولويات العامة إلى مسؤوليات مؤسسية محددة.
3. تأسيس نظام واحد لاحتساب نسب الإنجاز والأوزان.
4. ربط الإنفاق العام بالأثر والجدوى والمخاطر.
5. تعزيز المساءلة بين مجلس الوزراء والوزارات والهيئات والمحافظات.
6. رفع قدرة الدولة على التكيف مع الصدمات والتغيرات.

### ثانيًا/ الفلسفة الحاكمة للإصدار

يرتكز الإصدار على فلسفة تنفيذية تعتبر أن نجاح الحكومة يتحقق بتماسك الحلقة التي تبدأ من الغاية، ثم المؤشر، ثم المسؤول، ثم الموارد، ثم التنفيذ، ثم المتابعة، ثم التقويم، ثم التحسين. لذلك صيغت جميع مكوناته حول فكرة مركزية هي أن كل التزام حكومي يجب أن يمتلك جهة مالكة، ومؤشرًا، وتوقيتًا، ووزنًا، وخطرًا، ومعالجةً، ونتيجةً متوقعة.

| الحلقة  | السؤال الحاكم                 | المخرج المطلوب               |
|---------|-------------------------------|------------------------------|
| الغاية  | ما المقصد الوطني              | هدف واضح مرتبط بالأولوية     |
| المؤشر  | كيف يقاس التقدم               | قيمة قابلة للتحقق والمقارنة  |
| المسؤول | من يملك التنفيذ               | جهة مالكة وجهات ساندة        |
| المورد  | ما القدرة المتاحة             | تمويل وكادر وبيانات ودعم     |
| المخاطر | ما الذي يهدد التنفيذ          | سجل خطر ومعالجة وعتبات إنذار |
| الأثر   | ما الذي يتغير للمواطن والدولة | نتيجة قابلة للرصد            |

### ثالثًا/ أركان الإصدار

| الركن          | المضمون                                                                          |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| الركن الدستوري | استحضار دور المنهاج الوزاري في طلب الثقة وربطه بمسؤوليات مجلس الوزراء واختصاصاته |
| الركن التخطيطي | تحويل الرؤية إلى أهداف وبرامج ومبادرات ومشروعات ومؤشرات                          |
| الركن المؤسسي  | تحديد الأدوار بين الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة والمحافظات والإقليم     |
| الركن المالي   | ربط التنفيذ بالموازنة والسيولة والقدرة التمويلية وترشيد الإنفاق                  |
| الركن الرقابي  | اعتماد التقارير الدورية والتدقيق والتقويم والمساءلة                              |
| الركن المعرفي  | تأسيس قاموس مصطلحات ونماذج قياسية وآلية موحدة للتعليم والتحسين                   |
| الركن الاتصالي | تبسيط الخطاب الحكومي وتوضيح النتائج للمواطنين والجهات الرقابية                   |

## رابعًا/ أبعاد الإصدار

يتعامل الإصدار مع البرنامج الحكومي بوصفه منظومة متعددة الأبعاد. فالبرنامج يتجاوز قائمة المشاريع إلى ترتيب حاكم بين السياسة العامة والإدارة المالية والحوكمة المؤسسية ومؤشرات الأداء والبيانات والمخاطر والمساءلة.

1. بعد سيادي يرتبط باستقرار الدولة ووحدة القرار والمصلحة الوطنية.

2. بعد تنفيذي يرتبط بقدرة الوزارات والجهات على العمل وفق خطط واضحة.

3. بعد مالي يرتبط بإدارة الندرة وترتيب الإنفاق حسب الأثر.

4. بعد رقمي يرتبط بالمنصات والبيانات والتقارير الذكية.

5. بعد مجتمعي يرتبط بالخدمات والثقة وجودة الحياة.

6. بعد رقابي يرتبط بالشفافية والتدقيق والمسؤولية.

7. بعد مستقبلي يرتبط بالمرونة والاستدامة والتعلم المؤسسي.

## خامسًا/ سمات الإصدار وخصائصه

| السمات       | الدلالة العملية                                                   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|
| جامع         | يجمع المنهاج والبرامج العامة والقطاعية والوزارية والأدلة والنماذج |
| قابل للتطبيق | يحدد الجهات والمسؤوليات والتوقيتات والمؤشرات                      |
| قابل للقياس  | يعتمد الأوزان ونسب الإنجاز ووسائل المؤشرات                        |
| مرن          | يسمح بالمراجعة وفق المخاطر والموارد والمستجدات                    |
| رقابي        | يربط الإنجاز بالتقارير والتدقيق والتقييم                          |
| تشاركي       | يوزع الأدوار بين الحكومة الاتحادية والإقليم والمحافظات والهيئات   |
| تعليمي       | يعتمد التغذية العكسية والتحسين المستمر                            |

## سادسًا/ المنهجية التي اعتمدها الإصدار

اعتمد الإصدار منهجية شلالية متكاملة تبدأ من التوجيه الأعلى وتنتهي إلى النشاط القابل للقياس. وتستفيد هذه المنهجية من أطر الحوكمة العامة الرشيدة، ومن توصيات التقييم المؤسسي، ومن مناهج إدارة المخاطر التي تربط الاستراتيجية بالأداء والمراجعة.



| المستوى        | المضمون                | أداة الضبط                           |
|----------------|------------------------|--------------------------------------|
| المستوى الأول  | المنهاج الوزاري        | الأولويات والمرتكزات                 |
| المستوى الثاني | البرنامج الحكومي العام | المسؤوليات والأوزان                  |
| المستوى الثالث | البرنامج القطاعي       | مصفوفة الجهة المالكة والجهات الساندة |
| المستوى الرابع | برنامج المؤسسة         | خطة تشغيل ومؤشرات ومخاطر             |
| المستوى الخامس | المشروع أو المبادرة    | جدول إنجاز وزمن وكلفة ونتيجة         |
| المستوى السادس | التقرير الدوري         | نسب الإنجاز والتعثر والمعالجات       |

### سابعاً/ طريقة قراءة الإصدار

صمم الإصدار بطريقة تسمح بقراءته من ثلاث زوايا متكاملة. القراءة الأولى سياسية سيادية لفهم الاتجاه العام للحكومة. القراءة الثانية تنفيذية مؤسسية لفهم المسؤوليات والأدوات. القراءة الثالثة رقابية تقييمية لفهم المؤشرات والأوزان وآليات المتابعة.

1. يقرأ رئيس مجلس الوزراء الإصدار بوصفه لوحة قيادة عليا للحكومة.
2. يقرأ الوزير الإصدار بوصفه عقد أداء وزاري يحدد مسؤوليته وارتباطاته.
3. تقرأ الهيئة المستقلة الإصدار بوصفه إطار مواءمة مع الأولويات الوطنية.
4. يقرأ المحافظ الإصدار بوصفه جسراً بين اللامركزية والبرنامج الوطني.
5. تقرأ الفرق التنفيذية الإصدار بوصفه دليل إجراءات ومؤشرات.
6. تقرأ الجهات الرقابية الإصدار بوصفه مرجعاً للمساءلة والتقويم.

### ثامناً/ خريطة محتويات الإصدار

| المجموعة         | المحتوى المتوقع                                     |
|------------------|-----------------------------------------------------|
| المجموعة الأولى  | المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي العام             |
| المجموعة الثانية | البرامج الخاصة بالوزارات الاتحادية                  |
| المجموعة الثالثة | برامج الهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة           |
| المجموعة الرابعة | برنامج إقليم كردستان والمحافظات غير المنتظمة بإقليم |
| المجموعة الخامسة | الملحق الختامي وقاموس المصطلحات ومنهجية الأوزان     |

### تاسعاً/ القيمة المضافة للإصدار

تظهر القيمة المضافة لهذا الإصدار في أنه ينتقل بالبرنامج الحكومي من الخطاب إلى البنية، ومن البنية إلى أداة إدارة يومية. فكل جهة حكومية تستطيع عبر هذا الإصدار أن تعرف موقعها في خريطة الدولة، وحصلتها من المسؤولية، وطريقة قياس تقدمها، ومسار تواصلها مع الجهات الأخرى، ومداخل تصحيح التعثر عند حدوثه.

1. إنهاء تشتت الصيغ بين المؤسسات عند إعداد البرامج القطاعية.
2. توحيد نموذج المسؤولية والأوزان والمؤشرات بين الجهات المختلفة.
3. تسهيل الرقابة البرلمانية والحكومية والمجتمعية على التنفيذ.
4. تقليل الفجوة بين التخطيط والموازنة والتنفيذ.
5. رفع القدرة على اكتشاف التعثر في وقت مبكر.
6. تحويل التقارير من سرد إداري إلى بيانات قرار.

### عاشراً/ قواعد التعامل مع الإصدار

ينبغي التعامل مع الإصدار كمرجع حي قابل للمراجعة، مع الحفاظ على جوهر الالتزامات والأولويات. وتتم المراجعة وفق الضوابط المقررة في الملحق الختامي، وبما يضمن التوازن بين ثبات التوجه ومرونة التطبيق.

| القاعدة          | المقتضى العملي                                  |
|------------------|-------------------------------------------------|
| ثبات الغاية      | تحافظ الجهة على الأولوية الوطنية المعتمدة       |
| مرونة الوسيلة    | تختار الجهة الإجراء الأنسب حسب الموارد والمخاطر |
| وضوح المسؤولية   | تسمي الجهة مالك التنفيذ والجهات الساندة         |
| قابلية القياس    | ترفق الجهة مؤشراً ووزناً وتوقيتاً               |
| المراجعة الدورية | تقدم الجهة تقريراً مرحلياً وفق النموذج القياسي  |
| التحسين المستمر  | تعتمد الجهة خطة معالجة عند التعثر               |

### الحادي عشر/ الفئات المستهدفة

1. رئيس مجلس الوزراء بوصفه القائد العام لعملية التنفيذ الحكومي.
2. مجلس الوزراء بوصفه جهة القرار والتوجيه والتنسيق الأعلى.
3. الوزارات بوصفها جهات مالكة للمحاور القطاعية والبرامج التنفيذية.

4. الهيئات المستقلة والجهات غير المرتبطة بوزارة بوصفها جهات اختصاص ووظيفة رقابية أو تنظيمية أو تنفيذية.
5. إقليم كردستان والمحافظات غير المنتظمة بإقليم بوصفها مستويات تنفيذ وشراكة وتكامل.
6. الأمانة العامة لمجلس الوزراء بوصفها عصب التنسيق والمتابعة.
7. وزارة التخطيط بوصفها الجهة الفنية القياسية للمنهجية والمؤشرات والأوزان.
8. الجهات الرقابية بوصفها مرجعية التحقق والتدقيق والتقويم.

### **الثاني عشر / منهجية المرونة والتكيف والاستدامة**

يقترح الإصدار اعتماد منهجية مرونة حكومية تقوم على قراءة المخاطر وتحديد العتبات الحرجة واستعمال البدائل المرحلية. وتساعد هذه المنهجية على حماية البرنامج من الجمود عند تغير البيئة المالية أو الأمنية أو المناخية أو السياسية.

| أداة التطبيق                                | البعد            |
|---------------------------------------------|------------------|
| بدائل تنفيذ وتعديل توقيتات ضمن ضوابط معللة  | <b>المرونة</b>   |
| استجابة للمخاطر والمستجدات عبر تقارير دورية | <b>التكيف</b>    |
| ربط النتائج بالأثر والموارد الطويلة الأمد   | <b>الاستدامة</b> |
| توثيق الدروس وإدخالها في الدورة التالية     | <b>التعلم</b>    |
| إنذار مبكر وتحديث لسجل المخاطر              | <b>الاستباق</b>  |

### **الثالث عشر / المنظومة البصرية والمعرفية للإصدار**

يوصى بأن يعتمد الإصدار في نسخته النهائية بنية بصرية موحدة تشمل ألواناً لكل مستوى، ورموزاً لكل محور، وجدول موحدة للأدوار والمؤشرات والأوزان، ورسوم تدفق للقرار، ولوحات متابعة للإنجاز. وتساعد هذه المنظومة على جعل الإصدار قابلاً للتدريب والعرض والمتابعة في وقت واحد.

1. لون سيادي لمحاور الأمن والقرار الوطني.
2. لون مالي لمحاور الموازنة والسيولة والاقتصاد.
3. لون خدمي لمحاور الصحة والتعليم والسكن والحماية.
4. لون طاقوي لمحاور النفط والغاز والكهرباء والماء.

5. لون رقمي لمحاور البيانات والاتصالات والتحول الحكومي.

6. رموز ثابتة للجهة المالكة والجهة الساندة والجهة الرقابية.

#### **الرابع عشر / كيف يستفاد من الإصدار**

| المستخدم        | طريقة الاستفادة                                            |
|-----------------|------------------------------------------------------------|
| القيادة العليا  | اتخاذ قرارات مبنية على مؤشرات وأوزان ومخاطر                |
| الوزارة         | تحويل محاور المنهاج إلى خطة عمل قطاعية                     |
| الهيئة          | مواءمة الوظيفة الرقابية أو التنظيمية مع الأولويات الحكومية |
| المحافظة        | بناء برنامج محلي منسجم مع البرنامج الوطني                  |
| الفريق التنفيذي | تنظيم الإجراءات والتوقيعات والمسؤوليات                     |
| الفريق الرقابي  | التدقيق على أساس المؤشرات والإنجاز الفعلي                  |
| فريق التدريب    | تأهيل اللجان والفرق على نماذج موحدة                        |

#### **الخامس عشر / مقترح اعتماد الإصدار**

يوصى باعتماد الإصدار عبر مسار مؤسسي منظم يبدأ بإقراره مرجعاً إرشادياً ملزماً داخل الحكومة، ثم تعميمه على الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة والمحافظات، ثم تدريب الفرق المعنية، ثم إلزام كل جهة بإعداد برنامجها القطاعي أو المؤسسي وفق القوالب القياسية الواردة فيه.

1. إقرار الإصدار في مجلس الوزراء بوصفه مرجعاً تنفيذياً جامعاً.
2. تكليف الأمانة العامة لمجلس الوزراء بإدارة التعميم والتنسيق.
3. تكليف وزارة التخطيط بإدارة المؤشرات والأوزان والتدريب الفني.
4. تكليف وزارة المالية بمواءمة التخصيصات مع الأولويات.
5. تكليف الجهات الرقابية بتدقيق التزام المؤسسات بالنموذج القياسي.
6. إطلاق منصة موحدة لاستلام الخطط والتقارير والتحديثات.

#### **السادس عشر / الخاتمة التمهيدية**

هذا الإصدار يتجاوز جمع الوثائق إلى تأسيس طريقة حكم. فهو يرتب العلاقة بين الرؤية والتنفيذ، وبين المركز والقطاعات، وبين الدولة والمواطن، وبين الإنفاق والأثر، وبين التعهد والمساءلة. وإذا أحسن استعماله، أصبح أداة تحول في الإدارة الحكومية، ومرجعاً لتوحيد القرار، ومنصة لبناء ثقة جديدة بين الحكومة ومؤسساتها ومواطنيها.

## المراجع

1. جمهورية العراق، 2005، دستور جمهورية العراق، بغداد.
2. مجلس الوزراء، 2019، النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019، الوقائع العراقية، العدد 4533.
3. وزارة التخطيط العراقية، 2024، خطة التنمية الوطنية 2024 إلى 2028، بغداد.
4. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020، إطار السياسات للحكم العام الرشيد، باريس.
5. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2022، توصية المجلس بشأن تقويم السياسات العامة، باريس.
6. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2025، عدة تنفيذ توصية تقويم السياسات العامة، باريس.
7. البنك الدولي، 2006، مؤسسة نظم المتابعة والتقييم لتحسين إدارة القطاع العام، واشنطن.
8. المنظمة الدولية للتقييس، 2018، إرشادات إدارة المخاطر، جنيف.
9. لجنة المنظمات الراعية، 2017، إدارة المخاطر المؤسسية والربط بين الاستراتيجية والأداء.
10. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2024، خطة التنمية الوطنية للعراق، بغداد.



مجلس التنمية المراقبي  
منظمة غير حكومية

# خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي للمنهاج الوزاري 2029 2026

-المنهجية المعتمدة-

جمهورية العراق  
مجلس الوزراء

منهجية صياغة البرنامج الحكومي التفصيلي لحكومة العراق  
2026 . 2029

-تحويل تنفيذي لمضامين المنهاج الوزاري إلى مصفوفة عمل وطنية قابلة للتطبيق والقياس-

## الفهرس التنفيذي

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 16 | الملخص التنفيذي.....                       |
| 17 | الأساس الدستوري والمنهجي.....              |
| 18 | هندسة البرنامج الحكومي .....               |
| 20 | المؤشرات الوطنية الحاكمة.....              |
| 21 | المصفوفة الوطنية للأولويات والمحاور.....   |
| 23 | البرامج التفصيلية للمحاور الأربعة عشر..... |
| 51 | حوكمة التنفيذ والمتابعة والتقييم .....     |
| 51 | منظومة المخاطر والمرونة.....               |
| 52 | جدول المئة يوم الأولى.....                 |
| 53 | المراجع المختارة.....                      |



## الملخص التنفيذي

تقدم هذه الوثيقة برنامجاً حكومياً تفصيلياً يحول المنهاج الوزاري إلى مصفوفة عمل وطنية محددة، قابلة للتنفيذ والمتابعة والتقييم، مع مراعاة خصوصية العراق الدستورية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأمنية. ينطلق البرنامج من رؤية محورية مفادها أن الحكومة المقبلة تحتاج إلى مسار متدرج يجمع صون الدولة، واستقرار المال، وتوسيع الإنتاج، وتحسين الخدمة، وترسيخ الحوكمة، وبناء شراكات خارجية متوازنة.

## الفكرة الحاكمة

المنهاج يحدد الاتجاه السياسي العام، والبرنامج الحكومي يحوله إلى التزام تنفيذي بأهداف ومؤشرات ومسؤوليات وتوقيتات ومصادر تمويل ومخاطر وإجراءات معالجة.

## النتائج الكبرى المستهدفة حتى عام 2029

1. دولة أكثر قدرة على ضبط القرار الأمني والسيادي وحماية الحدود والمنافذ والبنى الحيوية
2. مالية عامة أكثر انضباطاً مع تعظيم الإيرادات غير النفطية وتوجيه الإنفاق نحو الأثر الأعلى
3. اقتصاد منتج يقود فرص العمل عبر القطاع الخاص والصناعة والزراعة والخدمات والرقمنة
4. طاقة أكثر كفاءة من خلال تقليل الفاقد واستثمار الغاز وتوسيع البدائل المتجددة
5. خدمات عامة أقرب إلى المواطن في الصحة والتعليم والحماية والسكن والنقل
6. حوكمة تقيس الإنجاز وتمنع التداخل وتربط التمويل بالنتيجة
7. سياسة خارجية تحمي العراق من ضغط المحاور وتفتح شراكات اقتصادية ومائية وطاقوية

## الأساس الدستوري والمنهجي

تستند الوثيقة إلى الدستور العراقي لعام 2005، وبخاصة المواد النازمة لاختصاصات مجلس الوزراء ورئيسه والاختصاصات الاتحادية، وإلى النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019، وإلى المنهاج الوزاري النافذ الذي صوت عليه مجلس النواب الموقر بتاريخ (2026/5/14)، وإلى خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028، وإلى أحدث أدبيات الحوكمة العامة والتقييم وإدارة المخاطر والتخطيط القائم على النتائج. وقد جرى تحويل كل محور من محاور المنهاج إلى حزمة تشغيلية تضم التشخيص، والهدف، والنتائج، والمبادرات، والجهات، والمؤشرات، والزمن، والمخاطر.

| المرحلة           | المضمون التنفيذي                          | المخرج                       |
|-------------------|-------------------------------------------|------------------------------|
| تفكيك المنهاج     | تحويل كل محور إلى أهداف ومخرجات ومبادرات  | خريطة عمل قطاعية             |
| ضبط الأولويات     | فرز العاجل والمتوسط والبنوي               | جدول المئة يوم والسنة الأولى |
| تحديد القياس      | ربط كل هدف بمؤشر وخط أساس ومستهدف         | لوحة مؤشرات وطنية            |
| ربط التمويل       | تقدير الكلفة ومصدر التمويل ودرجة الجاهزية | مصفوفة تمويل                 |
| إدارة المخاطر     | تحديد المخاطر وإجراءات الوقاية والمعالجة  | سجل مخاطر البرنامج           |
| المتابعة والتقييم | تقارير شهرية وفصلية ونصف سنوية            | قرارات تصحيحية               |

## منهجية التحويل من المنهاج إلى البرنامج

### مراجع منهجية أساسية

تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الحوكمة العامة الرشيدة تقوم على ترابط صياغة السياسة وتنفيذها وتقييمها، وتؤكد مجموعة أدوات تقييم السياسات العامة أن تقييم السياسات يصبح مؤثراً عند مأسسته وربطه بالقرار والتمويل والمساءلة. ويقرر البنك الدولي أن مأسسة نظم المتابعة والتقييم ترفع جودة إدارة القطاع العام حين تصبح جزءاً من دورة التخطيط والإنفاق وصناعة القرار.

استندت هذه الوثيقة إلى هذه القواعد مع ترجمتها إلى واقع عراقي مؤسسي قابل للتنفيذ.

## هندسة البرنامج الحكومي

### صيغة البرنامج

رؤية عامة ثم أهداف مقاسة ثم مبادرات تنفيذية ثم موارد ثم مخاطر ثم متابعة وتقييم. هذه السلسلة تمنع الفجوة بين النية الحكومية والإنجاز الفعلي.

### دوائر التنفيذ الثلاث

| الدائرة             | الغاية                                                        | أمثلة الإجراء                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| المئة يوم الأولى    | تثبيت القيادة والحوكمة والتدخلات العاجلة                      | منصة المتابعة، حزمة الاستقرار المالي، مراجعة العقود المتعثرة            |
| السنة الأولى        | تحقيق نتائج ملموسة في المالية والطاقة والخدمات والتحول الرقمي | رفع الجباية، إطلاق مشاريع الطاقة، برنامج الشباب والمهارات               |
| بقية المدة الحكومية | إصلاحات بنيوية واستدامة مؤسسية ونتائج وطنية طويلة الأثر       | تنويع الاقتصاد، إصلاح الشركات العامة، الأمن المائي، جودة التعليم والصحة |

## الهيكل الوطني للمتابعة

| المستوى         | الجهة المقترحة                                                                      | الدور                                                                       |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| المستوى السيادي | رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء                                                     | تثبيت الأولويات وحسم التعارضات وتوجيه الموارد                               |
| المستوى المركزي | الفريق الرئيس لمتابعة البرنامج الحكومي والأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط | التخطيط الفريق الاشراف والتوجيه إدارة منصة المتابعة وإصدار الأدلة والتقارير |
| المستوى القطاعي | الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة                                       | تنفيذ المبادرات ورفع تقارير الأداء والمخاطر                                 |
| المستوى المحلي  | المحافظات وإقليم كردستان                                                            | تنفيذ المشاريع الخدمية والتنمية ضمن المصفوفة الوطنية                        |
| المستوى الرقابي | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة والتدقيق الداخلي                                | التقويم والرقابة وحماية المال العام                                         |

## المؤشرات الوطنية الحاكمة

| المجال          | المؤشر المقترح                                                                      | الأفق      |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| المالية العامة  | نسبة نمو الإنفاق الجاري، ونسبة الإيرادات غير النفطية، ونسبة المتأخرات المعالجة      | فصلي وسنوي |
| الطاقة          | فاقد الشبكة، حجم الغاز المستثمر، ساعات التجهيز، نسبة الجباية الرقمية                | شهري وفصلي |
| الأمن والسيادة  | مؤشرات ضبط الحدود والمنافذ، ومكافحة الجريمة المنظمة، واستقرار البنى الحيوية         | شهري       |
| الاقتصاد المنتج | عدد فرص العمل، حجم الاستثمارات، نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، التصدير غير النفطي | فصلي وسنوي |
| الخدمات         | رضا المواطنين، زمن إنجاز الخدمة، نسبة المشاريع المتعثرة المعالجة                    | شهري وفصلي |
| الماء والمناخ   | الخزين المائي، كفاءة الري، مساحات الزراعة الموفرة للماء، خطط التكيف                 | فصلي       |
| الحكومة         | نسبة المنصات الرقمية، معدل إنجاز التقارير، عدد عقود الشراء عبر المنصة الموحدة       | فصلي       |

## المصفوفة الوطنية للأولويات والمحاور

| المحور                                            | الغاية التنفيذية المختصرة                                                                                                         | النتيجة الأعلى أثرًا                                |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>1. السيادة والأمن الوطني</b>                   | بناء منظومة أمن وطني موحدة ومرنة تحصر القرار الأمني بالدولة، وتحمي الحدود والبنى الحيوية، وترفع كفاءة القوات والمؤسسات ذات الصلة. | قرار أمني موحد ومرتبطة بمؤسسات الدولة الرسمية       |
| <b>2. السياسة الخارجية والدبلوماسية المتوازنة</b> | تثبيت سياسة خارجية متوازنة تحمي القرار الوطني وتفتح شراكات اقتصادية وطاقوية ومائية واستثمارية.                                    | خفض كلفة التوترات على العراق                        |
| <b>3. الإصلاح الاقتصادي والمالي</b>               | تحقيق استقرار مالي ونقدي مع إطلاق مسار تنويع اقتصادي قائم على الإنتاج والقطاع الخاص والحوكمة المالية.                             | إنفاق أكثر انضباطًا وشفافية                         |
| <b>4. الطاقة</b>                                  | رفع كفاءة الطاقة وتأمين الوقود وتقليل الاستيراد وتعظيم العوائد عبر سلسلة قيمة نفطية وغازية وكهربائية متكاملة.                     | خفض الضائعات الفنية وغير الفنية                     |
| <b>5. الصناعة</b>                                 | استعادة دور الصناعة في الناتج وفرص العمل عبر تنظيم الاستثمار وحماية المنتج المحلي وتفعيل المدن الصناعية وسلاسل القيمة.            | مصانع حكومية منتقاة تعود للعمل أو تدخل شراكات مقيدة |
| <b>6. الزراعة والمياه</b>                         | تحقيق أمن غذائي ومائي نسبي عبر تقنيات الري الحديثة والدبلوماسية المائية والاستثمار الزراعي المنضبط.                               | زيادة كفاءة استخدام المياه                          |
| <b>7. الحوكمة والإصلاح المؤسسي ومكافحة الفساد</b> | بناء حكومة تقيس وتنفذ وتراجع، عبر منظومة حوكمة ومخاطر وامتنثال ومتابعة وشراء عام منضبط.                                           | منصة وطنية لمتابعة الإنجاز                          |

|                                      |                                                                                                                     |                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 8. التربية والتعليم                  | رفع جودة التعليم وربطه بالمهارات والاقتصاد المعاصر مع تقليص فجوة المدارس ودعم الفئات ذات الاحتياجات الخاصة.         | تحسن بيئة المدارس في المناطق الأشد حاجة   |
| 9. الصحة والخدمات الطبية             | تحسين وصول المواطنين إلى خدمات صحية عادلة وذات جودة، مع تطوير التأمين الصحي والصناعة الدوائية والمستشفيات المتعثرة. | رعاية صحية أولية أقرب إلى المناطق النائية |
| 10. الحماية الاجتماعية ومحاربة الفقر | حماية الفئات الهشة مع تحويل جزء من الإعانة إلى تمكين مهاري وتمويل صغير وفرص عمل.                                    | استهداف أدق للمستحقين                     |
| 11. الاتصالات والتحول الرقمي         | بناء دولة رقمية آمنة ومتراصة تدير الخدمات والبيانات والهوية والتوقيع الإلكتروني والأمن السيبراني بكفاءة.            | هوية رقمية وخدمات إلكترونية أوسع          |
| 12. حقوق الإنسان والمرأة والطفل      | ترسيخ حماية كرامة الإنسان، وتمكين المرأة والطفل والأسرة، وتعزيز المساواة في الانتهاكات، ضمن إطار وطني متوازن.       | قوانين حماية أكثر فاعلية                  |
| 13. الشباب والرياضة                  | تمكين الشباب مهارياً ومؤسسياً ووطنياً، ورفع الأداء الرياضي بصورة مستدامة.                                           | مراكز مهارات شبابية نشطة                  |
| 14. الثقافة والسياحة والآثار         | تعزيز الهوية الحضارية وتحويل الثقافة والسياحة والآثار إلى مورد معنوي واقتصادي مستدام.                               | متاحف تقليدية وافترضية أكثر جاذبية        |

المحور الأول: السيادة والأمن الوطني

التشخيص المختصر

يواجه العراق تحديًا مركبًا في ضبط القرار الأمني، وحماية الحدود والمنافذ، وإدارة العلاقة بين مؤسسات القوة الرسمية، ومكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة والمخدرات وغسل الأموال. ويحتاج هذا المحور إلى انتقال من الأمن المجزأ إلى أمن وطني تكاملي تقوده الدولة ضمن أطر دستورية ومؤسسية واضحة.

الهدف التنفيذي

بناء منظومة أمن وطني موحدة ومرنة تحصر القرار الأمني بالدولة، وتحمي الحدود والبنى الحيوية، وترفع كفاءة القوات والمؤسسات ذات الصلة.

النتائج المستهدفة

1. قرار أمني موحد ومرتبطة بمؤسسات الدولة الرسمية
2. حدود ومنافذ أكثر ضبطًا وشفافية
3. خفض قدرة الجريمة المنظمة والمخدرات على اختراق المؤسسات والمجتمع
4. تطوير قدرات الاستخبار والإنذار المبكر والأمن الرقمي



### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                                     | الإجراء                                                    | الجهة القائدة                           | الأفق الزمني |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------|
| <b>المجلس التنسيقي للأمن الوطني التنفيذي</b> | توحيد المتابعة بين المؤسسات الأمنية والعسكرية والرقابية    | رئاسة مجلس الوزراء ومجلس الأمن الوطني   | المئة يوم    |
| <b>خطة الحدود والمنافذ الآمنة</b>            | تحديث المراقبة والرقمنة والربط بين الجمارك والمنافذ والأمن | الداخلية والدفاع والمالية               | السنة الأولى |
| <b>برنامج مكافحة اقتصاد الجريمة</b>          | تجفيف تمويل الإرهاب والمخدرات وغسل الأموال                 | الأجهزة الأمنية والبنك المركزي والنزاهة | مستمر        |
| <b>مسار ضبط السلاح الرسمي</b>                | حصر القرار والقدرات ضمن مؤسسات الدولة وفق القانون          | القائد العام والجهات الأمنية            | مرحلي        |
| <b>تحديث العقيدة والتدريب</b>                | تطوير التدريب والقيادة والسيطرة والتوافق بين التشكيلات     | الدفاع والداخلية والحشد وفق القانون     | سنتان        |

### مؤشرات القياس

1. نسبة المنافذ المربوطة رقمياً
2. عدد عمليات التهريب المكتشفة والمعالجة
3. زمن الاستجابة للحوادث الحرجة
4. نسبة تنفيذ خطط التدريب الموحد

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                                                  | إجراء المعالجة                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>التداخل المؤسسي؛ المقاومة السياسية لبعض الإجراءات؛ ضعف البيانات المشتركة</b> | اعتماد قيادة مركزية وتفويض واضح وسجل مخاطر أمني ومراجعة شهرية برئاسة القائد العام. |

### التشخيص المختصر

يتحرك العراق في بيئة إقليمية ودولية شديدة التوتر، ويرتبط أمنه وماله وطاقته ومياهه بالممرات والجوار والشركاء الدوليين. المطلوب دبلوماسية تجعل العراق مساحة توازن ومصلحة مشتركة، مع حماية السيادة ومنع تحويله إلى ساحة للصراع.

### الهدف التنفيذي

تثبيت سياسة خارجية متوازنة تحمي القرار الوطني وتفتح شراكات اقتصادية وطاقوية ومائية واستثمارية.

### النتائج المستهدفة

1. خفض كلفة التوترات على العراق
2. تفعيل الاتفاقيات الاقتصادية والاستراتيجية النافعة
3. تحسين مكانة الجواز العراقي والتواصل الدبلوماسي
4. توسيع دور العراق كجسر استقرار وتنمية

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                           | الإجراء                                                    | الجهة القائدة                       | الأفق الزمني |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| خريطة الشراكات ذات الأولوية        | تصنيف الشركاء حسب الطاقة والماء والاستثمار والأمن          | الخارجية والتخطيط والمالية          | المئة يوم    |
| دبلوماسية الماء والطاقة            | مسار تفاوضي مع دول المنبع والجوار حول الماء والطاقة والربط | الخارجية والموارد المائية والكهرباء | السنة الأولى |
| تفعيل طريق التنمية                 | إدارة تفاوضية وتمويلية للمشروع وربطه بالشركاء              | النقل والتخطيط والخارجية            | مستمر        |
| منصة الاتفاقيات الدولية            | رصد الالتزامات والفرص والعوائق في الاتفاقيات الموقعة       | الخارجية والأمانة العامة            | ستة أشهر     |
| حماية الجاليات والهوية الدبلوماسية | تحسين الخدمات القنصلية وتسهيل المعاملات                    | الخارجية                            | سنة          |

### مؤشرات القياس

1. عدد الاتفاقيات المفعلة
2. زمن إنجاز الخدمات القنصلية
3. عدد مشاريع الشراكة الاقتصادية المفعلة
4. تحسن تصنيف الجواز

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                                         | إجراء المعالجة                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| استقطاب إقليمي؛ اختلاف المواقف داخل الائتلاف؛ صعوبة التنسيق بين الجهات | اعتماد لجنة عليا للسياسة الخارجية الاقتصادية والأمنية، وتقرير فصلية إلى مجلس الوزراء. |

### التشخيص المختصر

الاقتصاد العراقي شديد الانكشاف على النفط والإنفاق الجاري، مع ضعف الإيرادات غير النفطية وتحديات المصارف والائتمان والاستثمار. تحتاج الحكومة إلى تثبيت الاستقرار المالي أولاً ثم إطلاق إنتاج وفرص عمل تدريجياً.

### الهدف التنفيذي

تحقيق استقرار مالي ونقدي مع إطلاق مسار تنويع اقتصادي قائم على الإنتاج والقطاع الخاص والحوكمة المالية.

### النتائج المستهدفة

1. إنفاق أكثر انضباطاً وشفافية
2. إيرادات غير نفطية أعلى وأكثر عدالة
3. مصارف أكثر امتثالاً وقدرة على تمويل الإنتاج
4. بيئة استثمارية أكثر ثقة

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                      | الإجراء                                                                 | الجهة القائدة             | الأفق الزمني |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|
| <b>حزمة الانضباط المالي</b>   | إعادة ترتيب الإنفاق وحصر الالتزامات وتصفية المتأخرات بحسب الأثر         | المالية والتخطيط          | المئة يوم    |
| <b>رقمنة الجباية والتحصيل</b> | تحويل الجمارك والضرائب والخدمات إلى مسارات رقمية موحدة                  | المالية والاتصالات        | السنة الأولى |
| <b>إصلاح المصارف الحكومية</b> | إعادة هيكلة وإدارة مخاطر وامتنال وتوجيه الائتمان للقطاعات المنتجة       | المالية والبنك المركزي    | ثلاث سنوات   |
| <b>مراجعة الشركات العامة</b>  | تصنيف الشركات إلى قابلة للإصلاح أو الشراكة أو الدمج أو التصفية المنضبطة | المالية والصناعة والتخطيط | السنة الأولى |
| <b>صندوق الأجيال</b>          | إطار قانوني ومالي يحمي جزءًا من الريوع للأجيال القادمة                  | المالية ومجلس الوزراء     | سنتان        |

### مؤشرات القياس

1. نسبة الإيرادات غير النفطية
2. نمو الإنفاق الجاري
3. نسبة المدفوعات الرقمية
4. حجم الائتمان المنتج
5. عدد الشركات العامة المصنفة

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                                    | إجراء المعالجة                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>رفض المصالح القائمة؛ ضعف القدرات الرقمية؛ تقلب أسعار النفط</b> | ربط الإصلاح بالموازنة والتمويل التدريجي وحماية الفئات المتأثرة بسياسات موجهة. |

### التشخيص المختصر

تمثل الكهرباء والطاقة بوابة الثقة العامة والاستقرار الاقتصادي، وتحتاج إلى إصلاح الإنتاج والنقل والتوزيع والوقود والجباية والضائعات. كما أن النفط والغاز يحتاجان إلى تعظيم القيمة، واستثمار الغاز، وتنويع منافذ التصدير.

### الهدف التنفيذي

رفع كفاءة الطاقة وتأمين الوقود وتقليل الاستيراد وتعظيم العوائد عبر سلسلة قيمة نفطية وغازية وكهربائية متكاملة.

### النتائج المستهدفة

1. خفض الضائعات الفنية وغير الفنية
2. زيادة الغاز المستثمر وتقليل الحرق
3. تحسين تجهيز الكهرباء وجودة الخدمة
4. رفع القيمة المضافة من النفط والغاز

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                     | الإجراء                                                     | الجهة القائدة       | الأفق الزمني |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|
| <b>خطة ضائعات الكهرباء</b>   | قياس الضائعات وتقليلها عبر العدادات الذكية والجباية الرقمية | الكهرباء والمحافظات | السنة الأولى |
| <b>استثمار الغاز المصاحب</b> | تسريع مشاريع جمع الغاز وتحويله إلى وقود وصناعة              | النفط والكهرباء     | ثلاث سنوات   |
| <b>سلة الطاقة المتجددة</b>   | مشاريع شمسية وهجينة في المحافظات حسب الجدوى                 | الكهرباء والبيئة    | ثلاث سنوات   |
| <b>تنويع منافذ التصدير</b>   | تطوير الأنابيب والموانئ والخزن بحسب الأمن الاقتصادي         | النفط والنقل        | مستمر        |
| <b>مصافي وقيمة مضافة</b>     | تحديث المصافي وتطوير البتروكيمياويات والصناعات التحويلية    | النفط والصناعة      | ثلاث سنوات   |

### مؤشرات القياس

1. نسبة الضائعات
2. حجم الغاز المستثمر
3. ساعات التجهيز
4. نسبة الطاقة المتجددة
5. قيمة الصادرات التحويلية

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                                 | إجراء المعالجة                                                                |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>تمويل كبير؛ تداخل التعرف والدعم؛ مخاطر الممرات والتصدير</b> | اعتماد عقود شفافة ومؤشرات إنتاجية وتوزيع عادل للدعم وربط التمويل بخفض الفاقد. |

### التشخيص المختصر

يملك القطاع الصناعي فرصًا في الغذاء والدواء والإنشاءات والمعادن والتحويلات، لكنه يعاني تعثر المصانع والبنى والتمويل والمنافسة غير العادلة. المطلوب تحريك الصناعة ذات التشغيل العالي والقيمة المضافة.

### الهدف التنفيذي

استعادة دور الصناعة في الناتج وفرص العمل عبر تنظيم الاستثمار وحماية المنتج المحلي وتفعيل المدن الصناعية وسلاسل القيمة.

### النتائج المستهدفة

1. مصانع حكومية منتقاة تعود للعمل أو تدخل شركات مقيدة
2. نمو الصناعات الغذائية والدوائية والإنشائية
3. مدن صناعية أكثر جذبًا للاستثمار
4. زيادة التصدير غير النفطي



### المبادرات التنفيذية

| الأفق الزمني | الجهة القائدة             | الإجراء                                            | المبادرة                     |
|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------|
| المئة يوم    | الصناعة والتخطيط          | فرز المصانع حسب الجدوى والتمويل والقطاع والسوق     | تصنيف المصانع المتعثرة       |
| سنة          | التجارة والصناعة والمالية | مكافحة الإغراق مع ضمان الجودة والسعر العادل        | حماية المنتج المحلي الذكية   |
| ثلاث سنوات   | الصناعة والمحافظات        | ربط المدن الصناعية بالطاقة والماء والتمويل والطرق  | مدن صناعية منتجة             |
| ثلاث سنوات   | الصناعة والصحة والزراعة   | الغذاء والدواء والإنشاءات والمعادن والبتروكيماويات | برنامج الصناعات الاستراتيجية |
| سنتان        | الصناعة والتجارة          | تمويل وتسويق للمنتجات ذات القدرة التنافسية         | صندوق دعم التصدير            |

### مؤشرات القياس

1. عدد المصانع المعاد تشغيلها
2. حصة الصناعة في الناتج
3. حجم الصادرات غير النفطية
4. فرص العمل الصناعية
5. عدد المدن الصناعية العاملة

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                    | إجراء المعالجة                                                   |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| انقطاع الطاقة؛ التمويل الضعيف؛ المنافسة المستوردة | ربط الصناعة بالطاقة والتمويل والحماية الذكية وتحديد قطاعات أولى. |

### التشخيص المختصر

الأمن الغذائي والمائي أصبح ملقاً سيادياً. التراجع المائي وتغير المناخ يضغطان على الإنتاج والهجرة والدخل الريفي. يحتاج العراق إلى زراعة ذكية موفرة للماء وتفاوض مائي وإنتاج حيواني وسلاسل إمداد حديثة.

### الهدف التنفيذي

تحقيق أمن غذائي ومائي نسبي عبر تقنيات الري الحديثة والدبلوماسية المائية والاستثمار الزراعي المنضبط.

### النتائج المستهدفة

1. زيادة كفاءة استخدام المياه
2. تحسين إنتاج القمح والمحاصيل الحיוية بحسب الموارد المتاحة
3. تعزيز الإنتاج الحيواني والتصنيع الغذائي
4. ربط البحث العلمي بالزراعة الحديثة

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                              | الإجراء                                                  | الجهة القائدة                  | الأفق الزمني |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|
| <b>الخطة الوطنية لكفاءة الماء</b>     | تحويل الري إلى أنظمة حديثة في مناطق ذات أولوية           | الموارد المائية والزراعة       | سنة          |
| <b>الدبلوماسية المائية الاقتصادية</b> | ربط العلاقات مع دول المنبع بمصالح اقتصادية وسياسية واضحة | الخارجية والموارد المائية      | مستمر        |
| <b>الزراعة الذكية</b>                 | تطبيق تقنيات المناخ والبذور والري والتربة                | الزراعة والجامعات              | ثلاث سنوات   |
| <b>سلاسل الغذاء والتبريد</b>          | تحسين النقل والخزن والتصنيع الغذائي                      | الزراعة والصناعة والقطاع الخاص | ثلاث سنوات   |
| <b>برنامج الثروة الحيوانية</b>        | صحة بيطرية وأعلاف وتمويل وتسويق                          | الزراعة والصحة                 | سنتان        |

### مؤشرات القياس

1. كفاءة استخدام المياه
2. المساحة المحولة للري الحديث
3. نسبة الاكتفاء من محاصيل مختارة
4. حجم الإنتاج الحيواني
5. عدد مشاريع التصنيع الغذائي

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                                | إجراء المعالجة                                                                 |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>شح المياه؛ ضعف التنسيق مع دول المنبع؛ التمويل والتقنية</b> | تقديم الماء كملف سيادي وربط الزراعة بالبحث والتقنية والتمويل المشروط بالكفاءة. |

### التشخيص المختصر

تحتاج الدولة إلى كسر حلقة التشتت الإداري وضعف البيانات وتداخل الصلاحيات والفساد وضعف الأداء. هذا المحور هو محرك البرنامج كله لأنه يحول الوعود إلى قياس ومسؤولية ومساءلة.

### الهدف التنفيذي

بناء حكومة تقيس وتنفذ وتراجع، عبر منظومة حوكمة ومخاطر وامتنال ومتابعة وشراء عام منضبط.

### النتائج المستهدفة

1. منصة وطنية لمتابعة الإنجاز
2. سجل وطني للمخاطر الحكومية
3. منظومة شراء عام أكثر شفافية
4. تحسن جودة الخدمات والإجراءات

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                 | الإجراء                                      | الجهة القائدة                 | الأفق الزمني |
|--------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| منصة البرنامج الحكومي    | لوحة متابعة تربط الأهداف بالمؤشرات والتقارير | الأمانة العامة ووزارة التخطيط | المئة يوم    |
| الدليل الوطني للإنجاز    | توحيد نسب الإنجاز والأوزان والتقييمات        | وزارة التخطيط                 | المئة يوم    |
| منصة العقود والمشتريات   | إعلان ومتابعة ومقارنة العقود الحكومية        | التخطيط والمالية والنزاهة     | سنة          |
| سجل المخاطر الحكومية     | تصنيف المخاطر الداخلية والخارجية والمؤسسية   | الأمانة العامة والوزارات      | ستة أشهر     |
| إصلاح التعيينات القيادية | معايير كفاءة ونزاهة وخبرة ومؤشرات أداء       | مجلس الوزراء والوزارات        | سنة          |

### مؤشرات القياس

1. نسبة الجهات المرتبطة بالمنصة
2. نسبة العقود المنشورة على المنصة
3. عدد التقارير الفصلية
4. نسبة المؤشرات ذات بيانات موثقة
5. زمن إنجاز الخدمات

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                | إجراء المعالجة                                                         |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| مقاومة التغيير؛ ضعف البيانات؛ تداخل الصلاحيات | قرار حكومي ملزم وفرق دعم فنية وحوافز للمؤسسات الملتزمة ومساءلة للتعثر. |

### التشخيص المختصر

التعليم العراقي يحتاج إلى جودة مدرسية ومهارات مهنية ورقمية ومناهج حديثة وبيئات تعلم عادلة. التحدي الأكبر هو الفجوة بين التعليم وسوق العمل وبين المدن والمناطق المحرومة.

### الهدف التنفيذي

رفع جودة التعليم وربطه بالمهارات والاقتصاد المعاصر مع تقليص فجوة المدارس ودعم الفئات ذات الاحتياجات الخاصة.

### النتائج المستهدفة

1. تحسن بيئة المدارس في المناطق الأشد حاجة
2. تحديث مهارات المعلمين والتدريسين
3. توسع في التعليم الرقمي والمهني
4. زيادة تخصصات حديثة مرتبطة بالسوق

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة              | الإجراء                                            | الجهة القائدة           | الأفق الزمني |
|-----------------------|----------------------------------------------------|-------------------------|--------------|
| خريطة فجوة المدارس    | تحديد المحافظات والأقضية الأعلى احتياجًا           | التربية والتخطيط        | المئة يوم    |
| برنامج المعلم المتجدد | تدريب مستمر للهيئات التعليمية والتدريسية           | التربية والتعليم العالي | سنة          |
| المهارات داخل التعليم | دمج المهارات المهنية والرقمية والريادية في المناهج | التربية والعمل والشباب  | سنتان        |
| مدارس رقمية مرنة      | منصات تعليمية للمناطق النائية والطلبة المتسربين    | التربية والاتصالات      | سنتان        |
| البعثات والبحث العلمي | توجيه البعثات إلى التخصصات النادرة والحيوية        | التعليم العالي          | مستمر        |

### مؤشرات القياس

1. عدد المدارس المنجزة أو المؤهلة
2. نسبة المعلمين المتدربين
3. نسبة الطلبة المشمولين بالتعليم الرقمي
4. عدد البرامج المهنية الجديدة
5. معدل محو الأمية

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                 | إجراء المعالجة                                                                   |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ضعف البنى؛ نقص الكوادر؛ مقاومة المناهج الحديثة | تنفيذ تدريجي في محافظات أولوية وربط التمويل بالمرجات وتقوية الشراكة مع الجامعات. |

### التشخيص المختصر

القطاع الصحي يحتاج إلى رعاية أولية قوية، وأدوية متاحة، ومستشفيات مكتملة ومؤسسات رقابية ذات كفاءة، إضافة إلى تأمين صحي متدرج وصناعات دوائية محلية.

### الهدف التنفيذي

تحسين وصول المواطنين إلى خدمات صحية عادلة وذات جودة، مع تطوير التأمين الصحي والصناعة الدوائية والمستشفيات المتعثرة.

### النتائج المستهدفة

1. رعاية صحية أولية أقرب إلى المناطق النائية
2. توسع التأمين الصحي تدريجيًا
3. استكمال مشاريع صحية متعثرة ذات أولوية
4. تطوير الصناعات الدوائية والتخصصات النادرة

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                 | الجهة القائدة    | الإجراء                                            | الأفق الزمني |
|--------------------------|------------------|----------------------------------------------------|--------------|
| خريطة الرعاية الأولية    | الصحة والمحافظات | تحديد مناطق النقص وإعادة توزيع الخدمات             | المئة يوم    |
| التأمين الصحي المرحلي    | الصحة والمالية   | توسيع الشرائح المشمولة وفق قدرة التمويل            | سنتان        |
| المستشفيات المتعثرة      | الصحة والتخطيط   | فرز المشاريع واستكمال الأعلى أثرًا                 | سنة          |
| الصناعة الدوائية الوطنية | الصحة والصناعة   | تشجيع الإنتاج المحلي للأدوية الأساسية              | ثلاث سنوات   |
| رقابة الجودة الصحية      | الصحة والنزاهة   | تدقيق المؤسسات العامة والخاصة وتوحيد معايير الخدمة | مستمر        |



### مؤشرات القياس

1. نسبة الوصول للرعاية الأولية
2. عدد المستشفيات المستكملة
3. نسبة الأدوية المحلية من السلة الأساسية
4. عدد المؤمنين صحيًا
5. زمن الانتظار في خدمات مختارة

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                  | إجراء المعالجة                                                                |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| كلفة التمويل؛ هجرة الكفاءات؛ ضعف إدارة المشاريع | أولويات صحية قليلة في السنة الأولى وربط الدفع بالنتائج وتدريب الإدارة الصحية. |

## المحور العاشر: الحماية الاجتماعية ومحاربة الفقر

### التشخيص المختصر

تتطلب الفقر والهشاشة والبطالة انتقالاً من الدعم العام إلى الدعم الموجه والتمكين والعمل. التعداد السكاني وتقرير التنمية البشرية يوفران قاعدة لبناء سياسة أدق.

### الهدف التنفيذي

حماية الفئات الهشة مع تحويل جزء من الإعانة إلى تمكين مهاري وتمويل صغير وفرص عمل.

### النتائج المستهدفة

1. استهداف أدق للمستحقين
2. برامج تشغيل وتدريب مرتبطة بالحماية
3. رفع دخل الأسر الأشد حاجة تدريجيًا
4. تحسين مؤشرات التعليم والصحة للفئات الفقيرة

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                    | الإجراء                                     | الجهة القائدة         | الأفق الزمني |
|-----------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|--------------|
| قاعدة بيانات الفقر والهشاشة | دمج بيانات الحماية والتعداد والصحة والتعليم | العمل والتخطيط        | سنة          |
| الدعم مقابل التمكين         | تدريب وتمويل صغير للأسر القادرة على العمل   | العمل والمالية        | سنتان        |
| الغذاء والصحة للأشد حاجة    | حزم دعم موجهة ومقاسة الأثر                  | العمل والصحة والتجارة | سنة          |
| تشريعات سوق العمل المرنة    | تحديث حماية العامل وتنظيم العمل غير الرسمي  | العمل ومجلس النواب    | سنتان        |
| متابعة الفقر متعددة الأبعاد | قياس الدخل والتعليم والصحة والسكن           | التخطيط والعمل        | سنوي         |

### مؤشرات القياس

1. نسبة المستفيدين المدققين رقمياً
2. عدد الأسر المنتقلة إلى برامج تمكين
3. معدل الفقر متعدد الأبعاد
4. عدد فرص العمل الناتجة من البرامج
5. نسبة التغطية الصحية للفئات الهشة

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                               | إجراء المعالجة                                                        |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| استهداف ضعيف؛ ضعف التمويل؛ تسييس برامج الدعم | رقمنة الاستهداف وربط الدعم بالنتائج وحماية الإنفاق الاجتماعي الأساسي. |

### التشخيص المختصر

يمتلك العراق توسعاً رقمياً واسعاً يمكن توظيفه لتحديث الخدمات والهوية الرقمية والبيانات والأمن السيبراني، لكن يتطلب ذلك حوكمة بيانات ومراكز وطنية وربطاً بين الجهات.

### الهدف التنفيذي

بناء دولة رقمية آمنة ومترابطة تدير الخدمات والبيانات والهوية والتوقيع الإلكتروني والأمن السيبراني بكفاءة.

### النتائج المستهدفة

1. هوية رقمية وخدمات إلكترونية أوسع
2. مراكز بيانات حكومية مترابطة وآمنة
3. إطار وطني لحوكمة البيانات
4. تعزيز موقع العراق كمركز ربط بيانات إقليمي

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                | الإجراء                                             | الجهة القائدة             | الأفق الزمني |
|-------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------|--------------|
| الإطار الوطني للبيانات  | قواعد تبادل البيانات وحمايتها بين الجهات            | الاتصالات والأمانة العامة | المئة يوم    |
| الهوية الرقمية والتوقيع | إطلاق تطبيقات أولية للهوية والتوقيع في خدمات مختارة | الاتصالات والداخلية       | سنة          |
| مراكز البيانات الحكومية | خطة توحيد واستضافة آمنة للأنظمة الوطنية             | الاتصالات والوزارات       | ثلاث سنوات   |
| الرخصة الوطنية المنضبطة | نموذج حوكمة يضمن عائداً عاماً وخدمة تنافسية         | الاتصالات والمالية        | سنة          |
| الأمن السيبراني الوطني  | اختبارات جاهزية وحماية للبنى الحيوية الرقمية        | الأمن السيبراني والوزارات | مستمر        |

### مؤشرات القياس

1. عدد الخدمات الرقمية
2. نسبة الجهات المتصلة بمراكز البيانات
3. عدد الهويات الرقمية المفعلة
4. زمن إنجاز الخدمات الرقمية
5. عدد اختبارات الأمن السيبراني

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                           | إجراء المعالجة                                                      |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| الأمن السيبراني؛ ضعف الثقة؛ تضارب الجهات | حوكمة بيانات واضحة وضمانات خصوصية وتنسيق مركزي وتدريب واسع للكوادر. |

## المحور الثاني عشر: حقوق الإنسان والمرأة والطفل

### التشخيص المختصر

يحتاج هذا المحور إلى توازن بين الدستور والقيم الاجتماعية والالتزامات الحقوقية وحماية الأسرة والمرأة والطفل. المطلوب تنظيم وتطبيق وإنصاف، مع حماية المجتمع من العنف والتمييز والإقصاء.

### الهدف التنفيذي

ترسيخ حماية كرامة الإنسان، وتمكين المرأة والطفل والأسرة، وتعزيز المساءلة في الانتهاكات، ضمن إطار وطني متوازن.

### النتائج المستهدفة

1. قوانين حماية أكثر فاعلية
2. برامج قيادة نسائية حكومية وسياسية
3. حماية أفضل للأطفال والفئات الهشة
4. تنظيم أكثر شفافية لعمل منظمات المجتمع المدني

| المبادرة                        | الإجراء                                                  | الجهة القائدة                 | الأفق الزمني |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| <b>خطة حماية الأسرة</b>         | إجراءات للوقاية والدعم والإرشاد والحماية من العنف        | العمل والداخلية والصحة        | سنة          |
| <b>قيادات نسائية في الدولة</b>  | برامج تدريب وترشيح وترقية مؤسسية                         | المرأة والوزارات              | سنتان        |
| <b>حماية الطفل</b>              | خدمات اجتماعية ونفسية وتعليمية للأطفال المعرضين للخطر    | العمل والتربية والصحة         | سنتان        |
| <b>تنظيم المجتمع المدني</b>     | إطار شفاف للتمويل والتقارير والتقييم وحماية العمل الأهلي | مجلس الوزراء والجهات المختصة  | سنة          |
| <b>ثقافة الحقوق والمسؤوليات</b> | تدريب موظفي الدولة على التعامل المهني والإنساني          | العدل وحقوق الإنسان والوزارات | مستمر        |

## المبادرات التنفيذية

### مؤشرات القياس

1. عدد المستفيدين من خدمات الحماية
2. نسبة النساء في برامج القيادة
3. عدد التقارير الحقوقية المنجزة
4. زمن الاستجابة لحالات العنف
5. نسبة المنظمات الملتزمة بالإفصاح

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                   | إجراء المعالجة                                                                  |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| استقطاب مجتمعي؛ تسييس الملف؛ ضعف التنسيق المؤسسي | صياغة وطنية متوازنة تربط الحماية بالدستور والقيم الاجتماعية والشفافية المؤسسية. |

### التشخيص المختصر

الشباب يمثلون قوة وطنية كبرى تحتاج إلى مهارات ومشاركة وتمكين، والرياضة مسار للصحة والهوية والمكانة. التحدي هو نقل الشباب من الانتظار إلى العمل والمهارة والتأثير.

### الهدف التنفيذي

تمكين الشباب مهارياً ومؤسسياً ووطنياً، ورفع الأداء الرياضي بصورة مستدامة.

### النتائج المستهدفة

1. مراكز مهارات شبابية نشطة
2. منصات رقمية ومجالس شبابية للمشاركة
3. أندية أكثر قدرة على التمويل الذاتي
4. دعم المنتخبات وتمثيل العراق رياضياً

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                 | الإجراء                                  | الجهة القائدة               | الأفق الزمني |
|--------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|--------------|
| مراكز المهارات الوطنية   | برامج تدريب في المحافظات وفق سوق العمل   | الشباب والعمل والتربية      | سنة          |
| المجالس الشبابية الرقمية | قنوات استماع ومشاركة في السياسات المحلية | الشباب والمحافظات           | سنة          |
| تمويل الأندية الرياضي    | نماذج تمويل ذاتي وشراكات رعاية منضبطة    | الشباب والرياضة             | سنتان        |
| منتديات الشباب المنتجة   | أنشطة هوية ومهارات وريادة وثقافة رقمية   | الشباب والجامعات            | مستمر        |
| الدعم الرياضي الوطني     | خطة أداء للمنتخبات والألعاب ذات الأولوية | اللجنة الأولمبية والاتحادات | ثلاث سنوات   |



### مؤشرات القياس

1. عدد المتدربين الشباب
2. نسبة الخريجين العاملين بعد التدريب
3. عدد المجالس الفاعلة
4. موارد الأندية الذاتية
5. نتائج المنتخبات في البطولات

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                                   | إجراء المعالجة                                   |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ضعف التمويل؛ تحويل النشاط إلى مناسبة شكلية؛ ضعف الربط بسوق العمل | ربط كل برنامج شبابي بمهارة وفرصة ومؤشر أثر واضح. |

### التشخيص المختصر

يمتلك العراق عمقًا حضاريًا فريدًا يمكن تحويله إلى قوة هوية واقتصاد وسياحة ومعرفة. يحتاج المحور إلى حماية الآثار وتطوير المتاحف والسياحة الثقافية والأمن الثقافي.

### الهدف التنفيذي

تعزيز الهوية الحضارية وتحويل الثقافة والسياحة والآثار إلى مورد معنوي واقتصادي مستدام.

### النتائج المستهدفة

1. متاحف تقليدية وافترضية أكثر جاذبية
2. استعادة آثار وتوثيق التراث
3. مسارات سياحة ثقافية ودينية وبيئية
4. نقابات ثقافية أكثر حضورًا

### المبادرات التنفيذية

| المبادرة                    | الإجراء                                                | الجهة القائدة             | الأفق الزمني |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|
| خطة استعادة الآثار          | تفعيل الدبلوماسية القانونية والثقافية لاستعادة الآثار  | الثقافة والخارجية         | مستمر        |
| المتاحف الجديدة والافتراضية | إعادة عرض التراث العراقي بأساليب حديثة                 | الثقافة والاتصالات        | ثلاث سنوات   |
| المسارات السياحية الوطنية   | ربط المواقع الأثرية والدينية والطبيعية بخدمات وبني     | السياحة والمحافظات        | ثلاث سنوات   |
| الأمن الثقافي               | حماية الهوية من التشويه وتفعيل الثقافة في السلم الأهلي | الثقافة والتربية والإعلام | مستمر        |
| تمكين المبدعين والنقابات    | دعم الإنتاج الثقافي والأنشطة ذات الأثر المجتمعي        | الثقافة والنقابات         | سنة          |

### مؤشرات القياس

1. عدد المواقع المؤهلة
2. إيرادات السياحة الثقافية
3. عدد القطع المستعادة أو الموثقة
4. عدد المتاحف الرقمية
5. مشاركة النقابات والاتحادات

### المخاطر والمعالجة

| المخاطر الأبرز                                | إجراء المعالجة                                                             |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| ضعف التمويل؛ تدهور المواقع؛ ضعف الأمن السياحي | إعطاء الأولوية للمواقع عالية الأثر وربط السياحة بالاقتصاد المحلي والخدمات. |

### حوكمة التنفيذ والمتابعة والتقييم

يعتمد البرنامج منظومة متابعة تقوم على ربط الأولوية بالتمويل والجهة المسؤولة والمؤشر والزمن. وتعمل الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط على إدارة المنصة الوطنية للمتابعة، فيما تتولى الجهات الرقابية تقييم الأداء المالي والمؤسسي، وتلتزم كل جهة تنفيذية بسجل مخاطر وتقارير دورية.

| الأداة                | الدورية       | الغرض                                           |
|-----------------------|---------------|-------------------------------------------------|
| منصة البرنامج الحكومي | تحديث شهري    | تجميع المؤشرات ونسب الإنجاز والتنبيهات          |
| تقرير أداء فصلي       | كل ثلاثة أشهر | عرض الإنجاز والتعثر والمخاطر والمعالجات         |
| مراجعة نصف سنوية      | مرتان سنوياً  | تعديل المسار وإعادة ترتيب الأولويات عند الضرورة |
| تقييم سنوي            | سنوي          | قياس الأثر وربط النتائج بالموازنة القادمة       |
| جلسة مساءلة أداء      | نصف سنوي      | مراجعة أداء الوزراء والقيادات بحسب المؤشرات     |

### منظومة المخاطر والمرونة

| نوع الخطر   | أمثلة عراقية                                      | أداة الاستجابة                             |
|-------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| سيادي وأمني | حدود، منافذ، سلاح، جرائم منظمة، تدخلات خارجية     | غرفة إنذار ومتابعة أمنية وقرار سيادي موحد  |
| مالي ونقدي  | تقلب النفط، متأخرات، ضغط على السيولة، ضعف المصارف | حزمة استقرار مالي وتنسيق مالي نقدي         |
| مائي ومناخي | جفاف، تصحر، نزوح بيئي، تراجع إنتاج زراعي          | سياسة ماء وطنية ودبلوماسية مائية وتحديث ري |
| مؤسسي       | تداخل صلاحيات، ضعف بيانات، فساد، بطء إجراءات      | حوكمة ومخاطر وامتنال ومنصة متابعة          |
| اجتماعي     | فقر، بطالة شباب، انقسام، ضعف ثقة                  | حماية موجهة وتمكين مهاري وخدمات ذات أثر    |

### جدول المئة يوم الأولى

| الأسبوع | الإجراء الحاكم                                                        | المخرج                      |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 2 . 1   | تفعيل فريق البرنامج الحكومي واعتماد النموذج الموحد للمتابعة           | قرار تأسيس ومصفوفة أولية    |
| 4 . 3   | فرز الالتزامات العاجلة في المال والطاقة والأمن والخدمات               | قائمة أولويات المئة يوم     |
| 8 . 5   | إطلاق منصتي المتابعة والعقود الحكومية وتكليف فرق المحاور              | تقارير أولية ومؤشرات جاهزية |
| 12 . 9  | إصدار حزمة الاستقرار المالي وخطة الكهرباء والماء وخطة الحدود والمنافذ | حزم تنفيذية مع مؤشرات       |
| 14 . 13 | عرض تقرير المئة يوم إلى مجلس الوزراء ومجلس النواب والرأي العام        | تقرير إنجاز وتصحيح          |

### الإطار المالي والتمويلي

تلتزم الحكومة بربط كل مبادرة بمصدر تمويل محدد وبأثر قابل للقياس. وتُصنف المبادرات إلى عاجلة ممولة، وعاجلة تحتاج إعادة تخصيص، ومتوسطة تحتاج شراكة، وبنوية تحتاج قانوناً أو تمويلًا متعدد السنوات. ويمنع إدراج أي مبادرة كبرى في البرنامج التفصيلي من غير بطاقة تمويل ومخاطر وجاهزية.

| نوع التمويل           | الاستخدام الأنسب                                 | ضابط الحوكمة                         |
|-----------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|
| الموازنة الجارية      | الخدمات الأساسية والرواتب والحماية               | ضبط الإنفاق ومراجعة الأثر            |
| الموازنة الاستثمارية  | البنى التحتية والطاقة والماء والصحة والتعليم     | أولوية للمشاريع المستمرة عالية الأثر |
| الشراكات الاستثمارية  | القطاعات المنتجة والخدمات القابلة للتمويل الذاتي | عقود شفافة وتوزيع عادل للمخاطر       |
| المنح والقروض الميسرة | الماء والمناخ والتحول الرقمي والصحة والتعليم     | ملاءمة سيادية وتدقيق مسبق            |
| إيرادات غير نفطية     | تمويل مستدام للخدمات والإدارة                    | رقمنة وعدالة ومكافحة تهريب           |

## المراجع المختارة

- ✓ دستور جمهورية العراق. 2005. النص الدستوري النافذ.
- ✓ رئاسة جمهورية العراق. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019.
- ✓ رئيس مجلس الوزراء المكلف. 2026. المنهاج الوزاري لحكومة العراق 2026 . 2029.
- ✓ وزارة التخطيط العراقية. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028.
- ✓ صندوق النقد الدولي. 2025. مشاورات المادة الرابعة للعراق: تقرير الموظفين والملحقات.
- ✓ البنك الدولي. 2025. مؤشرات الاقتصاد العراقي والحوكمة والتنمية.
- ✓ الأمم المتحدة في العراق. 2026. مذكرة المناصرة حول شح المياه ومخاطر المناخ في العراق.
- ✓ المنتدى الاقتصادي العالمي. 2026. تقرير المخاطر العالمية.
- ✓ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار الحوكمة العامة الرشيدة.
- ✓ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. مجموعة أدوات تنفيذ توصية تقويم السياسات العامة.
- ✓ البنك الدولي. 2006. مؤسسة نظم المتابعة والتقييم لتحسين إدارة القطاع العام.
- ✓ منظمة الشفافية الدولية. 2025. مؤشر مدركات الفساد.
- ✓ الاتحاد الدولي للاتصالات. 2025. حقائق وأرقام الاتصال الرقمي.
- ✓ معهد ستوكهولم الدولي لأبحاث السلام. 2026. بيانات الإنفاق العسكري العالمي.
- ✓ منظمة الأغذية والزراعة. 2025. حالة الأمن الغذائي في المنطقة العربية.

## خاتمة تنفيذية

يمثل البرنامج الحكومي التفصيلي تحويلًا عمليًا للمنهاج الوزاري من وثيقة اتجاه إلى وثيقة تشغيل، تقوم قوته على ترتيب الأولويات، وربط التمويل بالنتائج، وتوحيد المؤشرات، وتعزيز المساءلة، وبناء مرونة الدولة أمام الصدمات. نجاحه يتطلب قيادة مركزية صارمة، وجهات تنفيذ ملتزمة، ورقابة ذكية، وتواصل دوري مع مجلس النواب والمواطنين. بهذا المسار يصبح البرنامج أداة حكم يومية، ومرآة أداء، وخريطة عبور للعراق من إدارة الأزمة إلى بناء القدرة.

# خطة الانقاذ الوطني

## مقترح البرنامج الحكومي العام العابر للمؤسسات

وثيقة تنفيذية موحدة لتحويل المنهاج الوزاري إلى التزامات ومؤشرات  
وأوزان ومسؤوليات قابلة للقياس

للحكومة الاتحادية لجمهورية العراق 2026-2029

إعداد

د.عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
مناظرة غير حكومية



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## الفهرس

|         |                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------|
| 41..... | الملخص التنفيذي                                             |
| 42..... | المحور الأول / الأساس الدستوري والقانوني والمنهجي           |
| 43..... | المحور الثاني / تشخيص البيئة العراقية الحاكمة للتنفيذ       |
| 44..... | المحور الثالث / المبادئ والقواعد الحاكمة للتنفيذ            |
| 45..... | المحور الرابع / الهيكلية الحكومية العامة للبرنامج           |
| 46..... | المحور الخامس / البرامج الأفقية العامة العشرة               |
| 52..... | المحور السادس / ربط البرنامج العام بالمحاور الأربعة عشر     |
| 53..... | المحور السابع / الجدول الزمني الوطني الموحد                 |
| 53..... | المحور الثامن / منظومة التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان |
| 54..... | المحور التاسع / النماذج القياسية للتقارير                   |
| 54..... | المحور العاشر / المتطلبات المؤسسية والمالية والفنية         |
| 55..... | المحور الحادي عشر / التدريب والتأهيل                        |
| 55..... | المحور الثاني عشر / سجل المخاطر والامتنال                   |
| 56..... | المحور الثالث عشر / قاموس المصطلحات التنفيذي                |
| 56..... | المحور الرابع عشر / قرارات الاعتماد المقترحة                |
| 57..... | الخاتمة                                                     |
| 57..... | المراجع                                                     |



### الملخص التنفيذي

تقدّم هذه الوثيقة برنامجًا حكوميًا عامًا عابرًا للمؤسسات، قابلاً للانطباق على كل وزارة وهيئة مستقلة وجهة غير مرتبطة بوزارة ومحافظة غير منتظمة بإقليم، مع إطار تنسيقي خاص بإقليم كردستان وفق الدستور والتشريعات النافذة. الغاية هي تحويل المنهاج الوزاري إلى نظام تنفيذ موحد، يجمع الرؤية، والمسؤولية، والتمويل، والمخاطر، والامتثال، والمؤشرات، والأوزان، والتقارير، والتقييم، والتحسين المستمر.

تعتمد الوثيقة على هندسة تنفيذية رشيقة تتكون من ثمانية برامج أفقية مشتركة، وست مراحل زمنية، ومنظومة مسؤوليات موحدة، ومصفوفة أوزان معيارية، ونماذج تشغيلية تصلح للاستخدام في كل مؤسسات الدولة بغض النظر عن اختصاصها القطاعي.

### القيمة العملية للوثيقة

1. توحيد لغة تنفيذ البرنامج الحكومي بين مؤسسات الدولة كافة
2. تحديد الجهة المالكة والجهات الساندة والجهات الرقابية في كل مسار
3. ربط التخطيط بالموازنة والمخاطر والامتثال والأثر
4. منح رئاسة مجلس الوزراء أداة متابعة واحدة بدل تقارير متفرقة
5. تمكين مجلس النواب والجهات الرقابية من مساءلة قائمة على مؤشرات موحدة
6. حماية التنفيذ من الغموض والتداخل والتعثر الناتج عن تعدد الجهات

## المحور الأول/ الأساس الدستوري والقانوني والمنهجي

يرتكز البرنامج الحكومي العام على الدستور العراقي لعام 2005، وبخاصة أحكام تكليف رئيس مجلس الوزراء، واختصاص مجلس الوزراء في تخطيط وتنفيذ السياسة العامة والخطط العامة للدولة، وإعداد الموازنة، والإشراف على الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة. كما يستند إلى النظام الداخلي لمجلس الوزراء، وخطة التنمية الوطنية، ومبادئ الحوكمة العامة الرشيدة، وتقويم السياسات العامة، وإدارة المخاطر المؤسسية، وممارسات ربط الأداء بالموازنة والنتائج.

| المرجع                                 | وجه الاستناد العملي                                                                   |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الدستور العراقي لعام 2005</b>       | تحديد مسؤوليات السلطة التنفيذية الاتحادية في السياسة العامة والخطط والموازنة والإشراف |
| <b>النظام الداخلي لمجلس الوزراء</b>    | تنظيم أعمال المجلس والتنسيق الحكومي ومتابعة البرنامج الحكومي والتقارير                |
| <b>خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028</b> | تأمين الانسجام مع الإطار التنموي الوطني والأولويات القطاعية                           |
| <b>إطار الحوكمة العامة الرشيدة</b>     | ربط السياسات والتخطيط والتنفيذ والتقييم والثقة العامة                                 |
| <b>منهج تقويم السياسات العامة</b>      | قياس التصميم والتنفيذ والنتائج والأثر وتحسين القرار                                   |
| <b>منهج إدارة المخاطر</b>              | تضمين الخطر في التخطيط والموازنة والمتابعة والتقويم                                   |

### تعريف البرنامج الحكومي العام

البرنامج الحكومي العام هو وثيقة تنفيذية معيارية عابرة للمؤسسات، تلزم كل جهة عامة بتحويل ما يخصها من المنهاج الوزاري إلى أهداف وإجراءات ومبادرات ومؤشرات وأوزان ومواعيد ومسؤوليات وتقارير، ضمن نموذج موحد يرتبط بالأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط ووزارة المالية والجهات الرقابية.

### نطاق الانطباق

1. الوزارات الاتحادية كافة
2. الهيئات المستقلة
3. الجهات غير المرتبطة بوزارة
4. المحافظات غير المنتظمة بإقليم
5. إقليم كردستان في الملفات المشتركة والالتزامات الاتحادية ضمن الدستور
6. الشركات العامة والمؤسسات الممولة ذاتيًا عند ارتباطها بمخرجات البرنامج
7. البرامج والمشروعات والمبادرات المشتركة بين أكثر من جهة

## المحور الثاني/ تشخيص البيئة العراقية الحاكمة للتنفيذ

ينفذ البرنامج الحكومي في بيئة تتسم بضغط مالي ونقدي، وتعقيد سياسي ومؤسسي، وضغط طاقوي ومائي، وحاجة واسعة إلى الخدمة العامة، وتعدد جهات التنفيذ والرقابة. لذلك يُصمم هذا البرنامج بوصفه منظومة حوكمة وتنفيذ ومخاطر، ومن غير اختزاله في قائمة مشاريع فقط.

| المجال        | التحدي الحاكم                                   | المعالجة البرنامجية العامة                                          |
|---------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| مالي ونقدي    | شح السيولة وتضخم الالتزامات والاعتماد على النفط | ترتيب الإنفاق، ربط الأولويات بالموازنة، تعظيم الإيرادات غير النفطية |
| إداري ومؤسسي  | تداخل الصلاحيات وتعدد التقارير وضعف التنسيق     | مصفوفة مسؤوليات موحدة وغرفة متابعة مركزية وتقارير معيارية           |
| خدمي          | ضغط المواطنين على الخدمات الأساسية              | مؤشرات خدمة شهرية ونوافذ أولوية ومتابعة ميدانية                     |
| رقمي وبيانات  | تششت قواعد البيانات وضعف التكامل                | منصة متابعة موحدة وسجل مؤشرات وسجل مخاطر                            |
| مخاطر         | تزامن الأمن والمال والطاقة والماء والمناخ       | سجل مخاطر وطني وعتبات إنذار مبكر                                    |
| رقابة وامتثال | تباين الضبط الداخلي وجودة التقارير              | خطة امتثال لكل جهة وتدقيق داخلي مرتبط بالأثر                        |

## الفكرة المركزية

نجاح الحكومة يتحقق عبر امتلاك آلة تنفيذ واحدة، نقرأ كل محور بطريقة موحدة، وتخضع كل مؤسسة لمنهج قياس واحد، وتحول الالتزام السياسي إلى أفعال مؤسسية قابلة للتدقيق، متجاوزة الاكتفاء بتبني محاور قطاعية.

### المحور الثالث/ المبادئ والقواعد الحاكمة للتنفيذ

| المبدأ             | مضمونه التنفيذي                                                 |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------|
| أولوية الدولة      | كل إجراء يخدم وحدة القرار والسيادة والمؤسسة العامة              |
| الندرة والاختيار   | كل جهة ترتب أعمالها وفق أثر وضرورة وكلفة ومخاطر                 |
| النتائج قبل النشاط | الإنجاز يُقاس بما تحقق للمواطن والدولة، متجاوزاً عدد الاجتماعات |
| الجهة المالكة      | كل هدف له مالك واحد مسؤول أمام رئاسة مجلس الوزراء               |
| التكامل المؤسسي    | العمل المشترك قاعدة عند تداخل الاختصاصات                        |
| الامتثال والنزاهة  | كل تمويل وتعاقد وتعيين يخضع لقواعد الإفصاح والرقابة             |
| المرونة والتكيف    | المراجعة الدورية تسمح بتعديل المسار وفق مخاطر موثقة             |
| الأثر المستدام     | الأولوية للمشروعات ذات أثر مستمر وقابل للصيانة والتمويل         |

#### القواعد العامة الملزمة لكل جهة

1. تسمية فريق برنامج حكومي خلال خمسة عشر يوماً من اعتماد الوثيقة
2. إعداد خطة مؤسسية مشتقة من البرنامج العام خلال ثلاثين يوماً
3. فتح سجل مخاطر وسجل امتثال وسجل مؤشرات في كل جهة
4. تقديم تقرير شهري داخلي وتقرير فصلي إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء
5. ربط طلبات التمويل بما يثبت الجاهزية والأثر والوزن النسبي
6. تحديد مسؤول مباشر عن كل إجراء ومبادرة ومشروع
7. تضمين المحافظات والجهات الساندة في التخطيط منذ البداية
8. تحويل التعثر إلى قرار تصحيحي موثق خلال مدة قصيرة

## المحور الرابع / الهيكلية الحكومية العامة للبرنامج

يعتمد البرنامج بنية رشيقة متعددة المستويات، تجمع قيادة مركزية قوية مع تنفيذ قطاعي ومحلي مرن، وتمنع تضخم اللجان عبر تحديد واضح للغرض والصلاحيات والمخرج.

| المستوى                | الجهة أو التشكيل               | المهمة الرئيسية                                          | المخرج المطلوب           |
|------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>قيادة عليا</b>      | رئيس مجلس الوزراء              | اعتماد الأولويات وحسم التعثرات السيادية والمالية         | قرارات توجيهية شهرية     |
| <b>تنسيق مركزي</b>     | الأمانة العامة لمجلس الوزراء   | إدارة المنصة والتقارير والتنسيق بين الجهات               | تقرير حكومي فصلي موحد    |
| <b>تخطيط وقياس</b>     | وزارة التخطيط                  | إصدار النماذج والأوزان والتحقق من نسب الإنجاز            | دليل قياسي وتقرير تحقق   |
| <b>تمويل وموازنة</b>   | وزارة المالية                  | ربط التمويل بالأولويات والسيولة والمخاطر                 | مصفوفة تمويل شهرية       |
| <b>نقد وقطاع مصرفي</b> | البنك المركزي                  | إسناد الاستقرار النقدي والدفع الرقمي والامتثال المصرفي   | تقرير نقدي فصلي          |
| <b>رقابة مالية</b>     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي | تدقيق الإنفاق والالتزام والكفاءة                         | تقرير رقابي نصف سنوي     |
| <b>نزاهة وامتثال</b>   | هيئة النزاهة الاتحادية         | متابعة تضارب المصالح ومخاطر الفساد                       | تقرير امتثال ومخاطر فساد |
| <b>تنفيذ قطاعي</b>     | الوزارات والهيئات والجهات      | تنفيذ الحزم والمبادرات والمشروعات                        | خطة جهة وتقارير شهرية    |
| <b>تنفيذ محلي</b>      | المحافظات غير المنتظمة بإقليم  | تنفيذ ميداني وتنسيق الخدمات والمشروعات المحلية           | تقرير محافظة فصلي        |
| <b>تنسيق اتحادي</b>    | إقليم كردستان                  | تنسيق الملفات المشتركة وفق الدستور والالتزامات المتبادلة | تقرير تنسيق مشترك        |

## نموذج المسؤولية الموحد

يعتمد البرنامج خمسة أدوار واضحة في كل مبادرة .مالك، منفذ، مساند، راقب، مستفيد .هذه الصيغة تمنع ضياع المسؤولية وتوضح جهة القرار وجهة العمل وجهة الرقابة وجهة الانتفاع.

| الدور         | معناه العملي                                          | مثال للجهة                                    |
|---------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>مالك</b>   | صاحب المسؤولية النهائية عن النتيجة                    | وزارة مختصة أو محافظة أو هيئة                 |
| <b>منفذ</b>   | الجهة التي تنجز الأعمال اليومية                       | مديرية أو شركة عامة أو دائرة مشروع            |
| <b>مساند</b>  | جهة تقدم بيانات أو تمويل أو رأياً أو دعماً فنياً      | وزارة المالية، وزارة التخطيط، وزارة الاتصالات |
| <b>مراقب</b>  | جهة تتحقق من السلامة المالية والقانونية والأثر        | ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة           |
| <b>مستفيد</b> | المواطن أو القطاع أو الجهة التي تتلقى الخدمة أو الأثر | الأسر، الشركات، الطلبة، المرضى، المحافظات     |

## المحور الخامس/ البرامج الأفقية العامة العشرة

تسري هذه البرامج على جميع مؤسسات الدولة، وتُعد حزمة تنفيذ عابرة للاختصاصات .كل جهة تترجم هذه البرامج بحسب طبيعتها، مع بقاء المؤشرات والأوزان والتقارير موحدة.

| تسلسل | البرنامج الأفقي                         | المضمون التنفيذي                                                 |
|-------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1     | <b>الحوكمة والتخطيط المؤسسي</b>         | بناء خطة جهة مرتبطة بالمنهاج، وسجل مسؤوليات، ومؤشرات أداء        |
| 2     | <b>الانضباط المالي وترشيد الإنفاق</b>   | إعادة ترتيب النفقات والالتزامات حسب الضرورة والأثر والسيولة      |
| 3     | <b>إدارة المخاطر والمرونة</b>           | تأسيس سجل مخاطر وعتبات إنذار وخطط استمرارية وتعاف                |
| 4     | <b>النزاهة والامتثال وتضارب المصالح</b> | ضبط التعاقد والتعيين والشراء والإفصاح والتدقيق الداخلي           |
| 5     | <b>التحول الرقمي والبيانات</b>          | رقمنة الخدمات والتقارير والسجلات والربط بالمنصة المركزية         |
| 6     | <b>الخدمات ورضا المستفيد</b>            | قياس جودة الخدمة وزمن الإنجاز والشكاوى والتحسين الميداني         |
| 7     | <b>الموارد البشرية والجدارات</b>        | تأهيل فرق البرنامج والقيادات الوسطى وتحسين إنتاجية العمل         |
| 8     | <b>المشتريات والعقود والمشروعات</b>     | توحيد إجراءات الشراء، تقييم العقود، تقليل التعثر، إدارة الكلفة   |
| 9     | <b>الاتصال المؤسسي والمساءلة</b>        | خطاب حكومي موحد، تقارير شفافة، تفاعل مع الجمهور والبرلمان        |
| 10    | <b>الاستدامة والأثر طويل الأمد</b>      | تضمين البيئة والماء والطاقة والكلفة التشغيلية والتعافي في القرار |

## البرنامج 1 / الحوكمة والتخطيط المؤسسي

بناء خطة جهة مرتبطة بالمنهاج، وسجل مسؤوليات، ومؤشرات أداء

| الإجراء                                        | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                 | المدة                  | المؤشر                           |
|------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| إعداد بطاقة ربط بين أهداف الجهة ومحاور المنهاج | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط، المالية، الجهات الرقابية حسب الاختصاص | ثلاثون إلى تسعون يوماً | إنجاز الإجراء وتوثيقه على المنصة |
| تسمية فريق التنفيذ الداخلي                     | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط، المالية، الجهات الرقابية حسب الاختصاص | ثلاثون إلى تسعون يوماً | إنجاز الإجراء وتوثيقه على المنصة |
| إعداد خارطة مبادرات ونتائج متوقعة              | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط، المالية، الجهات الرقابية حسب الاختصاص | ثلاثون إلى تسعون يوماً | إنجاز الإجراء وتوثيقه على المنصة |
| اعتماد مؤشرات شهرية وفصلية                     | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط، المالية، الجهات الرقابية حسب الاختصاص | ثلاثون إلى تسعون يوماً | إنجاز الإجراء وتوثيقه على المنصة |

## البرنامج 2 / الانضباط المالي وترشيد الإنفاق

إعادة ترتيب النفقات والالتزامات حسب الضرورة والأثر والسيولة

| الإجراء                         | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                 | المدة                  | المؤشر                           |
|---------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| حصر الالتزامات المالية          | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط، المالية، الجهات الرقابية حسب الاختصاص | ثلاثون إلى تسعون يوماً | إنجاز الإجراء وتوثيقه على المنصة |
| فرز الإنفاق إلى حرج ومنتج ومؤجل | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط، المالية، الجهات الرقابية حسب الاختصاص | ثلاثون إلى تسعون يوماً | إنجاز الإجراء وتوثيقه على المنصة |
| تحديد سقف إنفاق شهرية           | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط، المالية، الجهات الرقابية حسب الاختصاص | ثلاثون إلى تسعون يوماً | إنجاز الإجراء وتوثيقه على المنصة |
| إغلاق الإنفاق منخفض الأثر       | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط، المالية، الجهات الرقابية حسب الاختصاص | ثلاثون إلى تسعون يوماً | إنجاز الإجراء وتوثيقه على المنصة |

### البرنامج 3 / إدارة المخاطر والمرونة

تأسيس سجل مخاطر وعتبات إنذار وخطط استمرارية وتعاف

| الإجراء                        | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                       | المدة                     | المؤشر                              |
|--------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| فتح سجل مخاطر                  | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| تحديد عشرة مخاطر حرجية         | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| إعداد خطة استجابة لكل<br>خطر   | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| تنفيذ تمرين محاكاة<br>نصف سنوي | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |

### البرنامج 4 / النزاهة والامتثال وتضارب المصالح

ضبط التعاقد والتعيين والشراء والإفصاح والتدقيق الداخلي

| الإجراء                    | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                       | المدة                     | المؤشر                              |
|----------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| تحديث سجل المصالح          | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| فحص التعاقدات الكبرى       | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| تفعيل التدقيق الداخلي      | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| إعداد تقرير امتثال<br>فصلي | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |



## البرنامج 5/ التحول الرقمي والبيانات

رقمنة الخدمات والتقارير والسجلات والربط بالمنصة المركزية

| الإجراء                             | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                       | المدة                     | المؤشر                              |
|-------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| رقمنة النماذج الأساسية              | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| توحيد قواعد البيانات<br>ذات العلاقة | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| ربط الجهة بمنصة<br>المتابعة         | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| تطوير لوحة مؤشرات<br>داخلية         | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |

## البرنامج 6 / الخدمات ورضا المستفيد

قياس جودة الخدمة وزمن الإنجاز والشكاوى والتحسين الميداني

| الإجراء                  | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                       | المدة                     | المؤشر                              |
|--------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| حصر الخدمات ذات الأولوية | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| قياس زمن الخدمة          | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| تفعيل قنوات الشكاوى      | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| نشر دليل خدمة مبسط       | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |

## البرنامج 7 / الموارد البشرية والجدارات

تأهيل فرق البرنامج والقيادات الوسطى وتحسين إنتاجية العمل

| الإجراء                           | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                       | المدة                     | المؤشر                              |
|-----------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| تقييم مهارات الفريق               | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| إعداد خطة تدريب                   | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| ربط التدريب بالمهام               | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| اختبار تحسن الأداء بعد<br>التدريب | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |

## البرنامج 8 / المشتريات والعقود والمشروعات

توحيد إجراءات الشراء، تقييم العقود، تقليل التعثر، إدارة الكلفة

| الإجراء                                    | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                       | المدة                     | المؤشر                              |
|--------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| حصر العقود والمشروعات                      | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| فرز المتعثرات                              | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| تحديد أسباب التعثر                         | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| تقديم خطة إنقاذ أو<br>إيقاف أو إعادة تصميم | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |

## البرنامج 9 / الاتصال المؤسسي والمساءلة

خطاب حكومي موحد، تقارير شفافة، تفاعل مع الجمهور والبرلمان

| الإجراء                                    | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                       | المدة                     | المؤشر                              |
|--------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| <b>تسمية متحدث مؤسسي</b>                   | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| <b>إعداد موجز شهري<br/>للإنجاز</b>         | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| <b>تنسيق الرسائل مع<br/>الأمانة العامة</b> | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| <b>إدارة توقعات الجمهور</b>                | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |

## البرنامج 10 / الاستدامة والأثر طويل الأمد

تضمين البيئة والماء والطاقة والكلفة التشغيلية والتعافي في القرار

| الإجراء                                                          | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                       | المدة                     | المؤشر                              |
|------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| <b>تقييم أثر القرار على<br/>المال والماء والطاقة<br/>والبيئة</b> | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| <b>إدخال كلفة التشغيل في<br/>كل مشروع</b>                        | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| <b>تحسين قابلية التعافي<br/>عند الأزمات</b>                      | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |
| <b>تحديد أثر اجتماعي طويل<br/>الأمد</b>                          | الجهة المعنية | الأمانة العامة، التخطيط،<br>المالية، الجهات الرقابية<br>حسب الاختصاص | ثلاثون إلى<br>تسعون يوماً | إنجاز الإجراء<br>وتوثيقه على المنصة |

## المحور السادس/ ربط البرنامج العام بالمحاور الأربعة عشر

كل محور من محاور المنهاج الوزاري يحتاج خطة قطاعية تفصيلية، ويخضع في الوقت نفسه للبرامج الأفقية العامة .  
الجدول الآتي يحدد الربط القياسي المطلوب لكل المؤسسات.

| المحور                             | الغاية الحكومية                                                  | الجهات الرئيسية                                                                  |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>السيادة والأمن الوطني</b>       | تعزيز القرار الرسمي وحماية المؤسسات والبنى الحيوية               | الداخلية، الدفاع، جهاز مكافحة الإرهاب، الأمن الوطني، المخابرات، العدل، المحافظات |
| <b>السياسة الخارجية</b>            | حماية المصالح العليا والعلاقات المتوازنة والدبلوماسية الاقتصادية | الخارجية، الأمانة العامة، المالية، النفط، التجارة، التخطيط                       |
| <b>الإصلاح الاقتصادي والمالي</b>   | استقرار مالي، إيرادات غير نفطية، إصلاح مصرفي، قطاع خاص           | المالية، التخطيط، البنك المركزي، التجارة، الصناعة، الاستثمار                     |
| <b>الطاقة</b>                      | كهرباء وغاز ونفط و طاقة متجددة ومرونة إمداد                      | الكهرباء، النفط، المالية، التخطيط، المحافظات                                     |
| <b>الصناعة</b>                     | تشغيل المصانع وسلاسل قيمة وحماية المنتج المحلي                   | الصناعة، التجارة، المالية، التخطيط، الاستثمار، المحافظات                         |
| <b>الزراعة والمياه</b>             | أمن غذائي ومائي وزراعة ذكية وإدارة حصص                           | الزراعة، الموارد المائية، البيئة، المحافظات                                      |
| <b>الحوكمة ومكافحة الفساد</b>      | إصلاح مؤسسي، شفافية، مشتريات، بيانات، مخاطر                      | الأمانة العامة، التخطيط، المالية، النزاهة، الرقابة المالية                       |
| <b>التربية والتعليم</b>            | بنية تعليمية ومناهج ومهارات وربط بسوق العمل                      | التربية، التعليم العالي، العمل، الشباب، المحافظات                                |
| <b>الصحة والخدمات الطبية</b>       | رعاية أساسية، تأمين، مستشفيات، دواء، رقابة صحية                  | الصحة، المالية، التخطيط، المحافظات، الرقابة الصحية                               |
| <b>الحماية الاجتماعية والفقر</b>   | استهداف دقيق وتمكين وتشغيل ورعاية الفئات الهشة                   | العمل، التخطيط، المالية، التجارة، المحافظات                                      |
| <b>الاتصالات والتحول الرقمي</b>    | بنية رقمية وهوية بيانات وأمن سيبراني واتصال شامل                 | الاتصالات، هيئة الإعلام والاتصالات، الأمن السيبراني، الوزارات                    |
| <b>حقوق الإنسان والمرأة والطفل</b> | حماية قانونية وخدمات دعم ورصد ووقاية                             | العدل، العمل، الداخلية، الصحة، التربية، حقوق الإنسان إن وجد                      |
| <b>الشباب والرياضة</b>             | مهارات ورياضة ومشاركة وهوية وطنية                                | الشباب، التربية، التعليم العالي، المحافظات                                       |
| <b>الثقافة والسياحة والآثار</b>    | هوية وطنية وسياحة دينية وتراث وآثار واقتصاد ثقافي                | الثقافة، السياحة والآثار، الأوقاف، المحافظات                                     |

### المحور السابع/ الجدول الزمني الوطني الموحد

| المرحلة         | المدة          | المخرجات الإلزامية                                    |
|-----------------|----------------|-------------------------------------------------------|
| التأسيس         | خمسة عشر يومًا | تسمية الفرق، تحديد نقاط الارتباط، فتح السجلات الأولية |
| الخطة المؤسسية  | ثلاثون يومًا   | خطة جهة مع مؤشرات وأوزان ومخاطر وموازنة               |
| المئة يوم       | مئة يوم        | حزمة نتائج أولى، معالجة تعثرات حرجية، تقرير مرحلي     |
| النصف سنة       | ستة أشهر       | تقييم نصف سنوي، قرارات تصحيح، إعادة ترتيب التمويل     |
| السنة الأولى    | اثنا عشر شهرًا | تقييم أثر أول، تحديث مستهدفات، ربط أعمق بالموازنة     |
| السنوات اللاحقة | 2027 . 2029    | تحول مؤسسي، استدامة، أثر طويل الأمد، تحسين مترام      |

### المحور الثامن/ منظومة التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان

يعتمد البرنامج مؤشرًا مركبًا موحدًا يراعي الجوانب التخطيطية والزمنية والمالية والفنية والميدانية والأثرية والامتثالية .  
تُحتسب الدرجة النهائية لكل مبادرة من مئة نقطة وفق الأوزان الآتية.

| المكوّن           | الوزن | معيّار القياس                                 |
|-------------------|-------|-----------------------------------------------|
| الإنجاز التخطيطي  | 10    | توفر الخطة، خط الأساس، المؤشر، الجهة المسؤولة |
| الإنجاز الزمني    | 15    | الالتزام بالمدد والعتبات المرحلية             |
| الإنجاز المالي    | 15    | الإنفاق حسب الخطة والوفر وترشيد الكلفة        |
| الإنجاز الفني     | 20    | تحقق المواصفات والجودة الفنية                 |
| الإنجاز الميداني  | 20    | تحقق العمل على الأرض ووصوله للمستفيد          |
| الأثر والنتيجة    | 15    | تحسن الخدمة أو المؤشر أو الوضع المستهدف       |
| الامتثال والمخاطر | 5     | سلامة الإجراءات وسجل المخاطر والنزاهة         |

### مستويات الأداء

| الدرجة     | التوصيف | الإجراء الحكومي                           |
|------------|---------|-------------------------------------------|
| 90 إلى 100 | متميز   | توسعة ودعم ونشر الدروس المستفادة          |
| 80 إلى 89  | متقدم   | استمرار مع تحسينات محددة                  |
| 70 إلى 79  | مقبول   | تصحيح مسار خلال ثلاثين يومًا              |
| 60 إلى 69  | متعثر   | خطة إنقاذ ومراجعة تمويل ومسؤولية          |
| أقل من 60  | حرج     | قرار إيقاف أو إعادة تصميم أو إحالة رقابية |

## معادلة الإنجاز المركب

الدرجة المركبة تساوي مجموع حاصل ضرب نسبة الإنجاز في كل مكّون بوزنه النسبي .تعتمد وزارة التخطيط التحقق الفني والميداني، وتعتمد وزارة المالية التحقق المالي، وتعتمد الجهات الرقابية التحقق الامتثالي، وتجمع الأمانة العامة النتائج في تقرير موحد.

### المحور التاسع/ النماذج القياسية للتقارير

تعتمد جميع الجهات نماذج موحدة، وتُمنع التقارير الإنشائية المنفصلة عن المؤشرات .كل تقرير يجب أن يتضمن الوقائع والآثار والتقييم والتطوير .

| النموذج                        | المحتوى الإلزامي                                             | الدورية     | الجهة المستلمة                     |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------|
| <b>بطاقة المبادرة</b>          | الهدف، المؤشر، خط الأساس، المستهدف، المسؤول، الكلفة، المخاطر | عند الإطلاق | الأمانة العامة ووزارة التخطيط      |
| <b>تقرير شهري</b>              | إنجاز، تعثر، صرف، مخاطر، قرارات مطلوبة                       | شهري        | رئاسة الجهة والأمانة العامة        |
| <b>تقرير فصلي</b>              | نسب مركبة، تحليل أثر، امتثال، توصيات                         | فصلي        | مجلس الوزراء                       |
| <b>تقرير نصف سنوي</b>          | تقدم البرنامج، قرارات تصحيح، تحديث الأولويات                 | نصف سنوي    | مجلس الوزراء ومجلس النواب          |
| <b>تقرير مراجعة بعد التعثر</b> | سبب التعثر، المسؤولية، خيارات المعالجة                       | عند الحاجة  | رئيس مجلس الوزراء والجهات الرقابية |

### المحور العاشر/ المتطلبات المؤسسية والمالية والفنية

| نوع المتطلب   | التفصيل العملي                                       | الجهة المسؤولة                              |
|---------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>إداري</b>  | فرق تنفيذ، نقاط ارتباط، صلاحيات تفويض، سجل اجتماعات  | كل جهة عامة                                 |
| <b>مالي</b>   | أولويات تمويل، سقف صرف، أوامر إنفاق، تقرير سيولة     | وزارة المالية والجهة المالكة                |
| <b>قانوني</b> | مراجعة سندات الصلاحية والعقود والتشريعات المطلوبة    | وزارة العدل والأمانة العامة والجهات المختصة |
| <b>تقني</b>   | منصة متابعة، قواعد بيانات، أمن معلومات، ربط تقارير   | وزارة الاتصالات والجهات الرقمية             |
| <b>فني</b>    | مواصفات، معايير جودة، فحص ميداني، اعتماد فني         | الجهة القطاعية ووزارة التخطيط               |
| <b>رقابي</b>  | تدقيق داخلي، إفصاح، امتثال، متابعة مخاطر فساد        | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة         |
| <b>بشري</b>   | تدريب فرق البرنامج، قيادات، محللو بيانات، ضباط مخاطر | مجلس الخدمة، الوزارات، الأمانة العامة       |

### المحور الحادي عشر / التدريب والتأهيل

تلتزم كل جهة بإدخال فريق البرنامج الحكومي في دورة تأسيسية موحدة، ثم دورات تخصصية بحسب نوع المحور .  
التدريب جزء من شرط الجاهزية، ويُحتسب ضمن درجة الإنجاز التخطيطي والامتثال.

| المخرجات                      | الفئة المستهدفة                  | الحزمة التدريبية               |
|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| خطة جهة قابلة للقياس          | رؤساء الفرق ونقاط الارتباط       | <b>منهجية البرنامج الحكومي</b> |
| إتقان احتساب النسب والتقارير  | فرق التخطيط والمتابعة            | <b>المؤشرات والأوزان</b>       |
| سجل مخاطر وسجل امتثال         | ضباط المخاطر والتدقيق الداخلي    | <b>إدارة المخاطر والامتثال</b> |
| ربط التمويل بالنتائج          | المالية والتخطيط والجهات المالكة | <b>الموازنة والأثر</b>         |
| رسائل موحدة وتوقعات واقعية    | المتحدثون وفرق الإعلام           | <b>التواصل المؤسسي</b>         |
| قرارات تصحيح قائمة على الدليل | القيادات الوسطى                  | <b>التحسين المستمر</b>         |

### المحور الثاني عشر / سجل المخاطر والامتثال

| نوع الخطر       | أمثلة                                  | استجابة قياسية                         |
|-----------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>مالي</b>     | نقص سيولة، تضخم كلفة، تعثر تمويل       | إعادة ترتيب، سقف إنفاق، تمويل بديل     |
| <b>تنفيذي</b>   | تأخر تعاقد، ضعف قدرة، تداخل صلاحيات    | خطة إنقاذ، قرار تنسيقي، تفويض محدد     |
| <b>قانوني</b>   | فراغ تشريعي، نزاع صلاحية، اعتراض عقدي  | رأي قانوني، مشروع تعديل، تسوية مؤسسية  |
| <b>نزاهة</b>    | تضارب مصالح، شراء غير شفاف، ضغط سياسي  | إفصاح، تدقيق، إحالة، إعادة طرح         |
| <b>معلوماتي</b> | بيانات ناقصة، اختراق، ضعف ربط          | توحيد بيانات، أمن سيبراني، نسخ احتياطي |
| <b>مجتمعي</b>   | رفض محلي، توقعات مرتفعة، شكاوى متراكمة | اتصال مبكر، جلسات استماع، معالجة خدمة  |
| <b>سيادي</b>    | ضغط خارجي، انقطاع إمداد، تهديد أمني    | غرفة مخاطر، بدائل، قرار وطني مركزي     |

### المحور الثالث عشر / قاموس المصطلحات التنفيذي

| المصطلح          | المعنى المعتمد                                                     |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|
| المنهاج الوزاري  | وثيقة ثقة سياسية دستورية تحدد الرؤية والأولويات والالتزامات الكبرى |
| البرنامج الحكومي | وثيقة تنفيذية تفصيلية تحول المنهاج إلى أهداف ومؤشرات ومسؤوليات     |
| المبادرة         | حزمة عمل محددة زمنًا ونتيجة ومسؤولية                               |
| الإجراء التنفيذي | خطوة عملية داخل مبادرة أو مشروع                                    |
| المؤشر           | قياس كمي أو نوعي يدل على التقدم أو الأثر                           |
| خط الأساس        | القيمة الابتدائية التي تقاس منها نسبة التحسن                       |
| المستهدف         | القيمة المطلوبة خلال مدة محددة                                     |
| الوزن            | النسبة التي تمنح لكل مكّون في احتساب الإنجاز                       |
| المخاطر          | أحداث أو ظروف قد تؤثر في تحقيق الهدف                               |
| الامتثال         | التزام الإجراءات بالقانون والمعايير والحوكمة                       |
| المرونة          | قدرة المؤسسة على مواصلة العمل عند الصدمة                           |
| الأثر            | النتيجة الواقعية النهائية على المواطن أو الدولة أو القطاع          |

### المحور الرابع عشر / قرارات الاعتماد المقترحة

1. اعتماد هذا البرنامج العام إطارًا ملزمًا لكل مؤسسات الدولة في تنفيذ المنهاج الوزاري
2. تكليف الأمانة العامة لمجلس الوزراء بإدارة المنصة والتقارير الوطنية
3. تكليف وزارة التخطيط بإصدار الدليل القياسي للأوزان والتحقق من الإنجاز الفني والميداني
4. تكليف وزارة المالية بربط التمويل بالأولويات والأثر والسيولة
5. تكليف الجهات كافة بإعداد خططها المؤسسية خلال ثلاثين يومًا
6. تكليف ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة بتقارير امتثال وتدقيق نصف سنوية
7. اعتماد تقرير فصلي موحد إلى مجلس الوزراء وتقرير نصف سنوي إلى مجلس النواب
8. تفعيل نظام إنذار مبكر عند انخفاض إنجاز أي محور عن سبعين نقطة
9. ربط تقييم القيادات العليا والوسطى بنتائج البرنامج الحكومي
10. إطلاق برنامج تدريبي موحد لكل فرق البرنامج الحكومي في الدولة



## الخاتمة

هذا البرنامج العام يعمل بوصفه عموداً مؤسسياً مشتركاً للبرامج القطاعية الأربعة عشر، بما يجعلها قابلة للتنفيذ والقياس والرقابة والتحسين. قوته في أنه يضع كل جهة عامة أمام مسؤولية محددة، ومؤشر محدد، ووزن محدد، وتقرير محدد، ومسار تصحيح محدد. بهذا ينتقل العمل الحكومي من صياغة النيات إلى صناعة النتائج.

وتكمن القيمة العليا للبرنامج في حماية الدولة من التشتت، وحماية المال العام من الهدر، وحماية المواطن من الوعود المفتوحة، وحماية الحكومة من الإدارة الانطباعية. إنه برنامج حكومي عام يربط الحكم بالتخطيط، والتخطيط بالموازنة، والموازنة بالأثر، والأثر بالثقة العامة.

## المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق.
2. جمهورية العراق. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2.
3. وزارة التخطيط. 2024. خطة التنمية الوطنية للعراق 2024 . 2028.
4. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار السياسات للحكومة العامة الرشيدة. باريس.
5. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. عدة تنفيذ توصية تقويم السياسات العامة. باريس.
6. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2018. عدة إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم إصلاح الإدارة العامة والاستراتيجيات القطاعية. باريس.
7. البنك الدولي. 2021. مأسسة أنظمة المتابعة والتقييم لتحسين إدارة القطاع العام.
8. صندوق النقد الدولي. 2025. مشاورات المادة الرابعة مع العراق. واشنطن.
9. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2025. تقرير التنمية البشرية الوطني للعراق.
10. الأمم المتحدة. 2026. مذكرة المناصرة بشأن شح المياه ومخاطر المناخ في العراق.





# الفصل الثالث

المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي /وزارة الداخلية

- نموذج استرشادي -

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
ملاحظة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس التنفيذي

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| 61 | الملاخص التنفيذي                              |
| 62 | السند الدستوري والقانوني والمؤسسي             |
| 62 | تشخيص واقع وزارة الداخلية في سياق العراق 2026 |
| 63 | رؤية البرنامج ورسالة وزارة الداخلية           |
| 64 | خريطة الجهات ذات العلاقة وأدوارها             |
| 65 | الحرمة التنفيذية                              |
| 73 | آلية احتساب نسب الإنجاز والأوزان              |
| 74 | إدارة المخاطر والامثال                        |
| 76 | التدريب والتأهيل                              |
| 77 | المراجع                                       |

## الملخص التنفيذي

يمثل هذا البرنامج ترجمة عملية لمحور السيادة والأمن الوطني وما يتصل به من مضامين المنهاج الوزاري إلى خارطة تنفيذ خاصة بوزارة الداخلية. الغاية هي تحويل الوزارة إلى مؤسسة أمن داخلي وخدمة عامة مدنية منضبطة، قادرة على حماية المواطن، وإنفاذ القانون، وحماية الحدود الداخلية للمجتمع، وإدارة البيانات والهويات والممرور والدفاع المدني ومكافحة الجريمة المنظمة والمخدرات، ضمن إطار قياس واضح ومسؤوليات محددة وأوزان متابعة قابلة للتطبيق.

يرتكز البرنامج على الدستور العراقي لعام 2005، وقانون وزارة الداخلية رقم 20 لسنة 2016، وقانون المنافذ الحدودية رقم 30 لسنة 2016، والنظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019، ومبادئ الحوكمة العامة وإدارة المخاطر والنزاهة والرقابة الشرطية. كما يراعي الأزمات المالية والنقدية والاقتصادية والأمنية التي تمر بها الدولة، بما يقتضي برامج قليلة الكلفة عالية الأثر، وتدرجاً تنفيذياً صارماً، وربطاً مباشراً بين الإنفاق والنتائج.

1. تحويل الشرطة إلى خدمة أمنية مدنية مهنية تركز على القانون والحقوق والثقة العامة
2. رفع قدرة الوزارة على الوقاية والاستجابة في الجريمة المنظمة والمخدرات والتهديدات الحضرية
3. تحديث الهوية والجوازات والإقامة والممرور والدفاع المدني وفق التحول الرقمي السيادي
4. تثبيت قيادة وسيطرة واضحة بين المركز والمحافظات وإقليم كردستان ضمن الدستور والقوانين النافذة
5. إدماج إدارة المخاطر والامتثال والنزاهة في صلب كل مديرية ومشروع وإجراء

## السند الدستوري والقانوني والمؤسسي

ينطلق البرنامج من المادة التاسعة من الدستور التي تقر خضوع القوات المسلحة والأجهزة الأمنية لقيادة السلطة المدنية، ومن المادة الثمانين المتعلقة باختصاصات مجلس الوزراء في تخطيط السياسة العامة وتنفيذها، ومن المادة الرابعة والثمانين التي تنظم عمل الأجهزة الأمنية بقانون. كما يستند إلى قانون وزارة الداخلية رقم 20 لسنة 2016 الذي يحدد شخصية الوزارة ومهامها وأجهزتها، وإلى قانون المنافذ الحدودية رقم 30 لسنة 2016 فيما يخص التنسيق مع الجهات العاملة في المنافذ، وإلى النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019 في المتابعة والتقارير والبرنامج الحكومي.

| المرجعية                                            | الدلالة التنفيذية في البرنامج                                            |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>الدستور العراقي لعام 2005</b>                    | حماية الأمن الداخلي ضمن سلطة مدنية واحترام الحقوق وتخطيط السياسات العامة |
| <b>قانون وزارة الداخلية رقم 20 لسنة 2016</b>        | تحديد ولاية الوزارة وأجهزتها ومرجعية التنظيم الإداري والأمني             |
| <b>قانون المنافذ الحدودية رقم 30 لسنة 2016</b>      | تنسيق الأمن والإجراءات بين الداخلية وهيئة المنافذ والجهات الساندة        |
| <b>النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019</b> | ربط الأداء الحكومي بالتقارير والمتابعة والمسؤولية التضامنية والشخصية     |
| <b>أدلة الرقابة والنزاهة الشرطية الأمامية</b>       | ترسيخ المساءلة والرقابة والحقوق وجودة التعامل مع المواطن                 |
| <b>معيّار إدارة المخاطر الدولي</b>                  | إدخال تحديد الخطر وتحليله ومعالجته ومراقبته في كل نشاط مؤسسي             |

## تشخيص واقع وزارة الداخلية في سياق العراق 2026

تواجه وزارة الداخلية بيئة مركبة تجمع بين ضغط الجريمة المنظمة والمخدرات، واتساع المدن، وضعف الثقة ببعض حلقات الخدمة، وتداخل الصلاحيات، وتفاوت قدرات المحافظات، وتحولات رقمية متسارعة في الهوية والمرور والجوازات والإقامة، وضغط مالي يحد من التوسع التقليدي في الإنفاق. لذلك يقوم البرنامج على نقل الوزارة من منطق الاستجابة المتفرقة إلى منطق الوقاية والجاهزية والقياس الميداني.

| مجال التحدي                   | أثره                                                  | استجابة البرنامج                                               |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| الأمن الحضري والجريمة المنظمة | ضغط مباشر على السلم الأهلي والثقة العامة              | شرطة مجتمعية وتحليل بيانات وفرق استجابة محلية                  |
| المخدرات                      | تهديد اجتماعي وأمني وصحي متزايد                       | مركز وطني للمكافحة والوقاية والتعافي بالتنسيق مع الصحة والقضاء |
| المرور والسلامة العامة        | نزف بشري واقتصادي يومي                                | إدارة ذكية للمرور ونقاط سوداء وخطة ردع وتوعية                  |
| الدفاع المدني                 | تزايد مخاطر الحرائق والكوارث والصناعة والتغير المناخي | خرائط مخاطر ومراكز استجابة وتمارين إخلاء                       |
| الهوية والجوازات والإقامة     | ازدحام وخطر تزوير وتسرب بيانات                        | تحول رقمي آمن وخدمات مؤتمتة ومعياري حماية بيانات               |
| النزاهة والانضباط             | خطر فساد وإساءة سلطة                                  | تفتيش داخلي ورقابة مدنية وشكاوى مؤتمتة                         |
| التنسيق الاتحادي والمحلي      | تعدد فاعلين وتفاوت قدرات                              | مجالس تنسيق أمن داخلي في المحافظات                             |

### رؤية البرنامج ورسالة وزارة الداخلية

**الرؤية:** وزارة داخلية مهنية، رقمية، عادلة، قادرة على حماية المجتمع وإنفاذ القانون وخدمة المواطن بسرعة وكرامة، وتعمل بوصفها عمود الاستقرار الداخلي في الدولة.

**الرسالة:** توفير أمن داخلي وخدمات مدنية وأمنية عالية الجودة عبر شرطة محترفة وبيانات آمنة وإجراءات شفافة، بالشراكة مع المحافظات وإقليم كردستان والسلطة القضائية والمؤسسات الرقابية، وفق برنامج حكومي مقاس بالأثر.

### الأهداف الاستراتيجية السبعة

1. ترسيخ سيادة القانون وحماية الحقوق والحريات ضمن اختصاص الوزارة
2. رفع جاهزية الأمن الداخلي ومكافحة الجريمة المنظمة والمخدرات
3. تحديث خدمات الهوية والجوازات والإقامة والمرور عبر التحول الرقمي
4. حماية المجتمع من الكوارث والحرائق والحوادث عبر دفاع مدني مرن
5. تعزيز النزاهة والانضباط والرقابة على الأداء الشرطي والخدمي
6. تطوير القدرات البشرية والقيادية والتخصصية في كل تشكيلات الوزارة
7. إرساء نظام متابعة وتقييم قائم على الأوزان والمؤشرات والتقارير الدورية

## خريطة الجهات ذات العلاقة وأدوارها

| الجهة                                                 | الصفة              | الدور التنفيذي                                                             |
|-------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| وزارة الداخلية                                        | مالك البرنامج      | إدارة التنفيذ وتوحيد البيانات وإصدار التعليمات ومتابعة المديرية والتشكيلات |
| مكتب رئيس مجلس الوزراء + الامانة العامة لمجلس الوزراء | قيادة سيادية       | إقرار الأولويات وتذليل التعارضات ومراجعة التقارير الفصلية                  |
| مجلس الأمن الوطني                                     | تنسيق أمني أعلى    | اعتماد المسارات الأمنية العابرة للوزارات وربطها بسياسة الأمن الوطني        |
| وزارة الدفاع                                          | إسناد أمني         | تنسيق الحدود والمناطق المشتركة وإسناد الطوارئ عند التفويض                  |
| جهاز الأمن الوطني                                     | إسناد استخباري     | تبادل معلومات التهديدات الداخلية والشبكات المنظمة وفق القانون              |
| المخابرات الوطنية                                     | إسناد خارجي        | دعم معلومات التهديدات العابرة للحدود والارتباطات الخارجية                  |
| مجلس القضاء الأعلى                                    | شريك عدلي          | تسيير أوامر الضبط والتحقيق والإحالات وحماية الشرعية الإجرائية              |
| وزارة العدل                                           | شريك حقوقي وإصلاحي | التكامل في التوقيف والنزلاء والإجراءات القانونية وحقوق الإنسان             |
| وزارة الصحة                                           | شريك وقاية وتعاف   | برامج المخدرات والطب العدلي والإسعاف والطوارئ                              |
| وزارة الاتصالات                                       | شريك تقني          | ربط البيانات والأمن السيبراني وتطوير البنى الرقمية                         |
| وزارة المالية                                         | تمويل ورقابة مالية | توفير المخصصات وإدارة العقود والمشتريات والالتزامات المالية                |
| وزارة التخطيط                                         | تخطيط وتقييم       | مؤشرات الأداء والأوزان والمشاريع ومتابعة نسب الإنجاز                       |
| هيئة النزاهة                                          | رقابة نزاهة        | منع الفساد وتضارب المصالح والتحقق من الشكاوى                               |
| ديوان الرقابة المالية                                 | تدقيق              | تدقيق الإنفاق والعقود وحسابات الإنجاز المالي                               |
| هيئة المنافذ الحدودية                                 | تنسيق منافذ        | تكامل إجراءات السيطرة والتفتيش والتحصيل في المنافذ                         |
| إقليم كردستان                                         | تنسيق اتحادي محلي  | تبادل معلومات وتوحيد إجراءات في المرور والجوازات والإقامة ومكافحة الجريمة  |
| المحافظات                                             | تنفيذ محلي         | إسناد خطط الشرطة المحلية والدفاع المدني والمرور وحملات التوعية             |



## هيكل البرنامج الحكومي الخاص بوزارة الداخلية

يقسم البرنامج إلى عشر مبادرات تنفيذية متداخلة، وتبلغ أوزانها الكلية مئة نقطة. يجري احتساب الإنجاز وفق تقدم زمني وفعلي ومالي وفني وجودي وأثري، مع أوزان تفصيلية لكل مبادرة.

| الرقم | الحزمة التنفيذية للمبادرات                         | الوزن |
|-------|----------------------------------------------------|-------|
| 1     | إصلاح القيادة والسيطرة والحوكمة الداخلية           | 10    |
| 2     | الشرطة المهنية وسيادة القانون وحقوق الإنسان        | 12    |
| 3     | مكافحة الجريمة المنظمة والمخدرات والاتجار          | 12    |
| 4     | الهوية والجوازات والإقامة والخدمات المدنية الرقمية | 10    |
| 5     | المرور والسلامة المرورية والنقل الحضري الآمن       | 8     |
| 6     | الدفاع المدني وإدارة الكوارث والحماية الوقائية     | 8     |
| 7     | حماية البنى الحيوية والمنافذ والتنسيق الحدودي      | 10    |
| 8     | النزاهة والانضباط والرقابة والشكاوى                | 8     |
| 9     | التدريب والموارد البشرية والقيادات الوسطى          | 10    |
| 10    | البيانات والتحول الرقمي والأمن السيبراني           | 12    |

الحزمة الأولى/ إصلاح القيادة والسيطرة والحوكمة الداخلية

الوزن في البرنامج: 10 نقطة

| العنصر         | المضمون                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | وزير الداخلية ومكتب الوزير ووكيل شؤون الشرطة                                                    |
| الجهات الساندة | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، ديوان الرقابة المالية |
| التوقيت        | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتفعيل، نهاية السنة الثانية للتسيخ                                   |
| المؤشرات       | إصدار هيكل مسؤوليات، إنشاء لوحة قيادة، خفض زمن إصدار القرارات، انتظام التقارير الفصلية          |

### الإجراءات التنفيذية

1. تفعيل غرفة متابعة تنفيذ البرنامج الحكومي داخل الوزارة ترتبط بمكتب الوزير
2. اعتماد سجل مسؤوليات لكل مديرية عامة وتشكيل ميداني
3. ربط التقييم القيادي الشهري بمؤشرات الخدمة والأمن والنزاهة والإنفاق
4. إصدار دليل تفويض الصلاحيات وحدود القرار والرفع والتصعيد
5. إطلاق مراجعة هيكلية للمديريات المتداخلة وتحديد مسارات الدمج أو الفصل أو التنسيق

### مخاطر التنفيذ والمعالجات

1. مقاومة داخلية للتغيير تعالج بتوجيه وزاري واضح وحوافز أداء
2. تضارب الصلاحيات يعالج بجدول اختصاصات ملزم
3. ضعف البيانات يعالج بمنصة تقرير موحدة

**الحزمة الثانية/ الشرطة المهنية وسيادة القانون وحقوق الإنسان**

**الوزن في البرنامج :12 نقطة**

| العنصر                | المضمون                                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الجهة المالكة</b>  | وكالة شؤون الشرطة ومديرية التدريب ومكتب حقوق الإنسان في الوزارة                |
| <b>الجهات الساندة</b> | مجلس القضاء الأعلى، وزارة العدل، مفوضية حقوق الإنسان، المحافظات، إقليم كردستان |
| <b>التوقيت</b>        | مئة يوم للمراجعة، سنة أولى للتدريب، سنوات لاحقة للتوسع                         |
| <b>المؤشرات</b>       | نسب التدريب الحقوقي، انخفاض شكاوى سوء المعاملة، زمن الاستجابة، رضا المواطنين   |

### الإجراءات التنفيذية

1. إقرار ميثاق سلوك شرطي موحد لكل التشكيلات
2. إدخال دورات إلزامية في التواصل مع المواطن واستخدام القوة المتناسب وإجراءات القبض والتفتيش
3. تأسيس وحدات شرطة مجتمعية في مراكز المحافظات ثم الأفضية
4. إطلاق سجل شكاوى مؤتمت مرتبط بالتفتيش والانضباط
5. اعتماد تقييم مستقل لعينة من مراكز الشرطة كل ستة أشهر

## مخاطر التنفيذ والمعالجات

1. ضعف الثقة العامة يعالج بحملات خدمة ميدانية وشفافية شكاوى
2. تفاوت قدرات المحافظات يعالج بفرق دعم متنقلة
3. تداخل الاختصاص العدلي يعالج ببروتوكول مشترك مع القضاء

## الحزمة الثالثة/ مكافحة الجريمة المنظمة والمخدرات والاتجار

### الوزن في البرنامج: 12 نقطة

| العنصر         | المضمون                                                                                   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | مديرية مكافحة المخدرات ومديرية مكافحة الجريمة المنظمة والشرطة الاتحادية ضمن الاختصاص      |
| الجهات الساندة | وزارة الصحة، مجلس القضاء الأعلى، جهاز الأمن الوطني، هيئة المنافذ، وزارة التربية المحافظات |
| التوقيت        | سنة أشهر لتشكيل مركز تحليل وطني، سنة أولى للانتشار، نهاية السنة الثالثة للتقييم الأثري    |
| المؤشرات       | عدد الشبكات المفككة، كميات المضبوطات، عدد الإحالات، برامج التعافي، انخفاض نقاط البيع      |

## الإجراءات التنفيذية

1. تأسيس مركز وطني لتحليل بيانات المخدرات والجريمة المنظمة داخل الوزارة
2. توحيد قاعدة بيانات المشتبه بهم والشبكات والمسارات والمضبوطات وفق ضوابط قانونية
3. تنفيذ حملات مشتركة في المنافذ والمناطق الحرجة والمدن الجامعية والأسواق
4. إطلاق مسار وقائي مجتمعي مع الصحة والتربية والشباب والرياضة
5. تقديم تقرير شهري لمجلس الأمن الوطني عن الاتجاهات والشبكات العابرة

## مخاطر التنفيذ والمعالجات

1. الاختراق والفساد يعالجان بتدوير الفرق الحساسة وتدقيق مالي
2. ضغط اجتماعي في بعض المناطق يعالج بالتوعية والشاركة المجتمعية
3. تحدي العلاج والتعافي يعالج بتنسيق ملزم مع الصحة والعمل

## الحزمة الرابعة/ الهوية والجوازات والإقامة والخدمات المدنية الرقمية

### الوزن في البرنامج: 10 نقطة

| العنصر         | المضمون                                                                          |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة                                        |
| الجهات الساندة | وزارة الاتصالات، البنك المركزي، الأمانة العامة، المحافظات، إقليم كردستان         |
| التوقيت        | سنة أولى للربط، نهاية السنة الثانية للتوسع، نهاية الولاية للتكامل                |
| المؤشرات       | زمن إصدار الوثائق، نسبة الخدمات المؤتمتة، انخفاض الازدحام، عدد المعاملات الرقمية |

### الإجراءات التنفيذية

1. إطلاق مسار حجز ومتابعة إلكتروني لكل خدمات الجواز والبطاقة والإقامة
2. تحديث قواعد بيانات المواطنين والمقيمين وفق معيار حماية البيانات
3. تطبيق مراكز خدمة موحدة في المحافظات ذات الزخم العالي
4. تحسين خدمات العراقيين في الخارج بالتنسيق مع الخارجية
5. اعتماد نظام تتبع شكاوى ومعاملات يمنح المواطن رقم متابعة موحد

### مخاطر التنفيذ والمعالجات

1. مخاطر أمن البيانات تعالج بتشفير وربط حكومي آمن
2. تفاوت البنى الرقمية يعالج بخطة تجهيز مرحلية
3. الازدحام الموسمي يعالج بمراكز متنقلة وجوازات مسبقة

## الحزمة الخامسة/ المرور والسلامة المرورية والنقل الحضري الآمن

### الوزن في البرنامج: 8 نقطة

| العنصر         | المضمون                                                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | مديرية المرور العامة                                                              |
| الجهات الساندة | وزارة النقل، أمانة بغداد، المحافظات، وزارة الإعمار والإسكان، وزارة الصحة          |
| التوقيت        | مئة يوم للنقاط السوداء، سنة أولى للضبط الذكي، سنوات لاحقة للتوسع                  |
| المؤشرات       | انخفاض الحوادث، زمن الاستجابة، نقاط سوداء معالجة، نسبة الدفع الإلكتروني للمخالفات |

## الإجراءات التنفيذية

1. إعداد خارطة وطنية للنقاط المرورية السوداء في بغداد والمحافظات
2. تطبيق كاميرات ذكية في المحاور الأعلى خطراً وفق خطة مالية متدرجة
3. رقمنة تسجيل المركبات والمخالفات والدفع والتحقق
4. تنسيق هندسة المرور مع البلديات والنقل لتخفيف الاختناقات
5. حملة وطنية للسلامة المرورية في المدارس والجامعات والأسواق

## مخاطر التنفيذ والمعالجات

1. رفض اجتماعي للغرامات يعالج بعدالة وشفافية وتوعية
2. ضعف البنى التحتية يعالج بتنسيق مع الإعمار والمحافظات
3. الفساد في المخالفات يعالج بالدفع الرقمي والتصوير المؤتمت

## **الحزمة السادسة/ الدفاع المدني وإدارة الكوارث والحماية الوقائية**

### **الوزن في البرنامج: 8 نقطة**

| العنصر                | المضمون                                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الجهة المالكة</b>  | مديرية الدفاع المدني                                                             |
| <b>الجهات الساندة</b> | وزارة الصحة، وزارة البيئة، المحافظات، أمانة بغداد، وزارة الصناعة، وزارة الكهرباء |
| <b>التوقيت</b>        | سنة أولى للتمارين، نهاية الولاية للتحديث الكامل                                  |
| <b>المؤشرات</b>       | زمن الاستجابة، عدد المباني المفحوصة، عدد تمارين الإخلاء، انخفاض خسائر الحرائق    |

## الإجراءات التنفيذية

1. إعداد خارطة مخاطر حرائق وكوارث للمستشفيات والمدارس والمخازن والأسواق والمعامل
2. فرض شهادات سلامة محدثة على المنشآت الحساسة وفق جدول زمني
3. تأسيس فرق تدخل سريع في المحافظات الأعلى تعرضاً للحوادث
4. تنفيذ تمارين إخلاء دورية في المؤسسات العامة والخاصة الكبرى
5. تحديث معدات الإطفاء والإنقاذ عبر أولوية المخاطر والكلفة

### مخاطر التنفيذ والمعالجات

1. ضعف الالتزام في القطاع الخاص يعالج بعقوبات وغلق تدريجي للمخالف الحرج
2. نقص المعدات يعالج بتمويل أولويات وشراء مركزي
3. تفاوت التدريب يعالج بأكاديمية دفاع مدني متنقلة

### **الحزمة السابعة/ حماية البنى الحيوية والمنافذ والتنسيق الحدودي**

#### **الوزن في البرنامج: 10 نقطة**

| العنصر                | المضمون                                                                                        |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الجهة المالكة</b>  | قيادة قوات الحدود وشرطة الطاقة والجهات المختصة في الوزارة                                      |
| <b>الجهات الساندة</b> | وزارة الدفاع، هيئة المنافذ، وزارة النفط، وزارة الكهرباء، جهاز الأمن الوطني، المحافظات الحدودية |
| <b>التوقيت</b>        | مئة يوم لتصنيف البنى الحرجة، سنة أولى لخطة الحماية، سنوات لاحقة للتحديث                        |
| <b>المؤشرات</b>       | عدد المنشآت المحمية، الحوادث المحبطة، نقاط التفتيش المؤتمتة، تقارير المنافذ المشتركة           |

### الإجراءات التنفيذية

1. إصدار قائمة وطنية بالبنى الحيوية التي تدخل ضمن مسؤولية وزارة الداخلية أو إسنادها
2. تحديث خطط حماية النفط والكهرباء والماء والمطارات والمنافذ والأسواق الكبرى
3. تفعيل غرف عمليات مشتركة في المنافذ الحدودية ذات المخاطر الأعلى
4. اعتماد تقنيات مراقبة حدودية تدريجية في المقاطع الحرجة
5. إدراج مؤشرات تهريب العملة والبضائع والمخدرات ضمن تقارير المنافذ

### مخاطر التنفيذ والمعالجات

1. تداخل الجهات يعالج بمحاضر تنسيق وصلاحيات مكتوبة
2. نقص التكنولوجيا يعالج بأولويات تمويل ومساندة دولية
3. فساد المنافذ يعالج بتدوير وتحقيقات مشتركة وأتمتة إجراءات

## الحزمة الثامنة/ النزاهة والانضباط والرقابة والشكاوى

### الوزن في البرنامج: 8 نقطة

| العنصر         | المضمون                                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | مديرية التفتيش الإداري والمهني ومديرية الانضباط                                 |
| الجهات الساندة | هيئة النزاهة، ديوان الرقابة، الادعاء العام، مفوضية حقوق الإنسان                 |
| التوقيت        | مئة يوم لتوحيد الشكاوى، سنة أولى لتفعيل التدقيق، نهاية السنة الثانية للاستقرار  |
| المؤشرات       | عدد الشكاوى المعالجة، زمن البت، قضايا الفساد المحالة، انخفاض المخالفات المتكررة |

### الإجراءات التنفيذية

1. إنشاء منصة شكاوى موحدة للمواطنين والمنتسبين مع حماية المبلغين
2. اعتماد مؤشرات مخاطر فساد في كل مديرية خدمية وميدانية
3. ربط الترقيات والمناصب الحساسة بملف نزاهة وانضباط
4. تنفيذ تدقيق مفاجئ على مراكز الشرطة والمرور والجوازات والمخازن
5. إصدار تقرير داخلي فصلي عن اتجاهات المخالفات والمعالجات

### مخاطر التنفيذ والمعالجات

1. التردد في التبليغ يعالج بسرية وحماية
2. الضغط العشائري أو السياسي يعالج بإسناد قضائي وإداري
3. تراكم الشكاوى يعالج بفرز إلكتروني وألوية خطورة

## الحزمة التاسعة/ التدريب والموارد البشرية والقيادات الوسطى

### الوزن في البرنامج: 10 نقطة

| العنصر         | المضمون                                                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | مديرية التدريب والموارد البشرية في الوزارة                                         |
| الجهات الساندة | وزارة التعليم العالي، وزارة التخطيط، هيئة المستشارين، الجامعات، المعاهد الأمنية    |
| التوقيت        | ستة أشهر لمنهاج جديد، سنة أولى لتدريب المدربين، سنوات لاحقة للتعميم                |
| المؤشرات       | عدد المتدربين، قياس الكفاءة قبل وبعد، نسبة القيادات المقيمة، أثر التدريب في الأداء |

## الإجراءات التنفيذية

1. تحديث مناهج كليات ومعاهد الشرطة بما يربط القانون والحقوق والتحقيق والبيانات والمخاطر
2. إطلاق برنامج قائد مركز شرطة محترف في كل محافظة
3. اعتماد تقييم كفايات للقيادات الوسطى قبل إسناد المناصب الحساسة
4. تدريب خاص لمكافحة المخدرات والجريمة الرقمية والمرور الذكي والدفاع المدني
5. إعداد سجل مهارات واحتياجات لكل تشكيل ومديرية

## مخاطر التنفيذ والمعالجات

1. تدريب شكلي يعالج باختبارات أثر ميدانية
2. فجوة مدربين تعالج بتدريب مدربين وابتعاث قصير
3. ضعف ثقافة القياس يعالج بربط التدريب بالمناصب والحوافز

## **الحزمة العاشرة/ البيانات والتحول الرقمي والأمن السيبراني**

### **الوزن في البرنامج :12 نقطة**

| العنصر                | المضمون                                                                                            |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الجهة المالكة</b>  | مركز التحول الرقمي في الوزارة أو وحدة تنشأ لهذا الغرض                                              |
| <b>الجهات الساندة</b> | وزارة الاتصالات، مركز البيانات الحكومي، الأمن الوطني، البنك المركزي عند الارتباط المالي، المحافظات |
| <b>التوقيت</b>        | مئة يوم لجرد الأنظمة، سنة أولى للربط الأولي، نهاية السنة الثالثة للتكامل                           |
| <b>المؤشرات</b>       | نسبة قواعد البيانات المربوطة، عدد الخدمات المؤتمتة، حوادث الأمن السيبراني، زمن الخدمة              |

## الإجراءات التنفيذية

1. جرد كامل للأنظمة وقواعد البيانات في الجوازات والمرور والإقامة والشرطة والدفاع المدني
2. تأسيس معمار بيانات موحد وسياسة صلاحيات دخول وفق مبدأ الحاجة الوظيفية
3. رقمنة التقارير اليومية والشهرية للمراكز والمديريات
4. تطبيق نسخ احتياطي سيادي وخطة تعاف للأنظمة الحرجة
5. إطلاق لوحة قياس مركزية ترتبط بالبرنامج الحكومي ومؤشرات الأداء



### مخاطر التنفيذ والمعالجات

1. مخاطر اختراق البيانات تعالج بتشفير وتدقيق وصلاحيات
2. تباين الأنظمة يعالج بواجهات ربط تدريجية
3. ضعف الكوادر التقنية يعالج بمسار تدريب وتعاقد خبير محدود المدة

### آلية احتساب نسب الإنجاز والأوزان

يعتمد احتساب الإنجاز على قاعدة تجمع بين الإنجاز الزمني والفني والمالي والميداني والجودة والأثر. يحسب كل مؤشر داخل الحزمة وفق وزن خاص، ثم تجمع الحزم للوصول إلى نسبة إنجاز محور وزارة الداخلية ضمن البرنامج الحكومي العام.

| نوع الإنجاز      | الوزن داخل كل مبادرة | طريقة القياس                                        |
|------------------|----------------------|-----------------------------------------------------|
| الإنجاز الزمني   | 20                   | مطابقة التنفيذ للتوقيت المعتمد في الخطة             |
| الإنجاز الفني    | 25                   | اكتمال المخرجات الفنية والأنظمة والإجراءات والتدريب |
| الإنجاز المالي   | 15                   | صرف منضبط مرتبط بالمخرجات ومصادر التمويل            |
| الإنجاز الميداني | 20                   | تطبيق فعلي في المحافظات والمراكز والتشكيلات         |
| الجودة والامتثال | 10                   | الالتزام بالقانون والمعايير والشكاوى والتدقيق       |
| الأثر            | 10                   | تحسن الأمن والخدمة والثقة وسرعة الاستجابة           |

نسبة الإنجاز الكلية تساوي مجموع إنجاز كل حزمة مضروباً في وزنها. وتعرض النتيجة شهرياً داخل الوزارة وفصلياً أمام مكتب رئيس مجلس الوزراء.

### دورة المتابعة والتقارير

| التقرير           | الدورية  | المضمون                                    | الجهة المستلمة            | الجهة المعدة                    |
|-------------------|----------|--------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| تقرير يومي موجز   | يومي     | الأحداث الحرجة والجداول العاجلة            | مكتب الوزير               | غرفة متابعة الوزارة             |
| تقرير شهري للأداء | شهري     | المؤشرات والإنجاز والتعثر والمعالجة        | غرفة البرنامج             | وحدات البرنامج في المديریات     |
| تقرير فصلي سيادي  | فصلي     | الأوزان والنسب والمخاطر والقرارات المطلوبة | مكتب رئيس مجلس الوزراء    | وزارة الداخلية                  |
| تقرير نصف سنوي    | نصف سنوي | تقييم البرنامج الحكومي والتوصيات           | مجلس الوزراء ومجلس النواب | الأمانة العامة مع وزارة التخطيط |
| مراجعة سنوية      | سنوية    | تقويم أثر وتعديل الأوزان والأولويات        | مجلس الوزراء              | فريق مستقل مشترك                |

### إدارة المخاطر والامتثال

تلتزم وزارة الداخلية بإدارة مخاطر مؤسسية موحدة تشمل تحديد الخطر وتحليله وتقييمه ومعالجته ومراقبته والتواصل بشأنه. توضع المخاطر الحرجة أمام الوزير شهرياً، وترفع المخاطر السيادية إلى مجلس الأمن الوطني أو مجلس الوزراء بحسب الاختصاص.

| المعالجة                                                    | مستوى الأثر | الخطر                                        |
|-------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------|
| تشفير وصلاحيات وتدقيق دوري ونسخ احتياطي                     | مرتفع جداً  | اختراق قواعد البيانات                        |
| أتمتة وشكاوى سرية وتفتيش مفاجئ وتدوير وظيفي                 | مرتفع       | فساد في الخدمات الجماهيرية                   |
| مركز تحليل وعمليات مشتركة وتوعية وتعاف صحي                  | مرتفع جداً  | تصاعد المخدرات والجريمة المنظمة              |
| محاضر تنسيق وصلاحيات مكتوبة وغرف مشتركة                     | مرتفع       | تداخل الصلاحيات مع المحافظات والجهات الأمنية |
| ترتيب أولويات وتمويل مرحلي ومشاريع قليلة الكلفة عالية الأثر | مرتفع       | نقص التمويل                                  |
| شرطة مجتمعية وخدمات رقمية ومؤشر رضا معن داخلياً             | مرتفع       | ضعف ثقة المواطن                              |

## خطة المئة يوم الأولى

1. تفعيل لجنة البرنامج الحكومي في وزارة الداخلية واعتماد نموذج تقرير موحد
2. إصدار سجل مسؤوليات المديريات والتشكيلات والمحافظات
3. إطلاق جرد وطني للأنظمة وقواعد البيانات والخدمات الجماهيرية
4. تأسيس منصة شكاوى موحدة وربطها بالتفتيش والانضباط
5. تحديد نقاط المرور السوداء والمناطق الأعلى خطرًا للمخدرات والجريمة
6. إصدار خارطة البنى الحيوية ذات الأولوية الأمنية
7. تقديم أول تقرير سيادي إلى رئيس مجلس الوزراء يتضمن التعثر والقرارات المطلوبة

## خطة السنة الأولى

1. تشغيل لوحة مؤشرات مركزية للوزارة وتفعيل التقارير الشهرية والفصلية
2. إطلاق مسار رقمنة الجوازات والمرور والإقامة والخدمات ذات الزخم العالي
3. تعميم وحدات الشرطة المجتمعية في مراكز المحافظات
4. تحديث خطط مكافحة المخدرات والجريمة المنظمة والاتجار بالبشر
5. تفعيل شهادة السلامة للدفاع المدني في المنشآت الحساسة
6. تنفيذ برنامج تدريب القيادات الوسطى ومديري مراكز الشرطة
7. إكمال أول مراجعة سنوية للأوزان والمؤشرات والمخاطر

## النماذج القياسية المختصرة

### نموذج بطاقة مبادرة

| الحقل            | المضمون المطلوب              |
|------------------|------------------------------|
| اسم المبادرة     | عنوان محدد ومختصر            |
| الجهة المالكة    | مديرية أو وكالة أو مكتب      |
| الجهات الساندة   | جهات داخلية وخارجية          |
| المؤشر الرئيس    | نتيجة قابلة للقياس           |
| خط الأساس        | القيمة أو الحالة قبل التنفيذ |
| المستهدف         | قيمة مستهدفة وزمن محدد       |
| الكلفة           | كلفة تقديرية ومصدر تمويل     |
| المخاطر          | أهم ثلاثة مخاطر              |
| الإجراء التصحيحي | المعالجة عند التعثر          |

### نموذج تقرير شهري

| الباب             | المضمون                                    |
|-------------------|--------------------------------------------|
| المنجزات          | ما تحقق خلال الشهر                         |
| التعثرات          | العوائق التي أثرت في التنفيذ               |
| النسب             | زمنية وفنية ومالية وميدانية وجودة وأثر     |
| المخاطر           | المخاطر الجديدة أو المتصاعدة               |
| القرارات المطلوبة | قرارات تحتاج موافقة الوزير أو مجلس الوزراء |

### الحوكمة المالية والشفاء العام

نظراً للأزمة المالية، يعتمد البرنامج قاعدة قليلة الكلفة عالية الأثر. تعطى الأولوية للرقمنة، وتدوير الموارد، والصيانة، والتدريب الداخلي، والمشتريات المركزية، والشراكات الفنية المحدودة، قبل التوسع في الإنشاءات أو التعيينات أو العقود ذات الكلف العالية.

1. ربط كل عقد بمخرج محدد ومؤشر أداء وتقرير تسليم
2. تدقيق مسبق للعقود الحساسة من النزاهة والرقابة والتدقيق الداخلي
3. تجميع المشتريات المشتركة بين المديريات لتقليل الكلفة
4. تفضيل الصيانة والتحديث على الاستبدال الكامل عند تحقق الجدوى
5. منع أي إنفاق خارج المصفوفة المعتمدة إلا بموافقة معللة

### التدريب والتأهيل

يعد التدريب شرطاً حاكماً لنجاح البرنامج. لذلك تخصص الوزارة مساراً تدريبياً إلزامياً للقيادات والفرق المعنية بالتنفيذ، وفق أربع حزم تدريبية.

| الحزمة                 | الفئة المستهدفة            | المضمون                                    | المدة   |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------------------|---------|
| إدارة البرنامج الحكومي | الوكلاء والمديرون العامون  | المؤشرات والأوزان والتقارير والمخاطر       | أسبوعان |
| الشرطة المهنية         | ضباط المراكز والرتب الوسطى | القانون والحقوق والتواصل واستخدام القوة    | شهر     |
| التحول الرقمي          | الفرق التقنية والخدمية     | البيانات والخدمات الرقمية والأمن السيبراني | شهر     |
| النزاهة والانضباط      | التفتيش والانضباط والشكاوى | الرقابة وتضارب المصالح وحماية المبلغين     | أسبوعان |

## الخاتمة التنفيذية

هذا البرنامج يحول وزارة الداخلية إلى مؤسسة أمن داخلي وخدمة عامة قائمة على القانون والبيانات والقياس والانضباط. نجاحه يتطلب قيادة وزارية يومية، وتكاملاً مع مجلس الأمن الوطني والقضاء والمالية والتخطيط والمحافظات، ومراجعة مستمرة للمخاطر والأثر. معيار النجاح الأعلى هو أن يشعر المواطن بأن الأمن أكثر قرباً وعدلاً وسرعة، وأن تصبح الوزارة أكثر قدرة على الوقاية والاستجابة وحماية الدولة والمجتمع.

## المراجع

1. دستور جمهورية العراق. 2005. النص الدستوري النافذ.
2. وزارة العدل العراقية. 2016. قانون وزارة الداخلية رقم 20 لسنة 2016. جريدة الوقائع العراقية.
3. وزارة العدل العراقية. 2016. قانون هيئة المنافذ الحدودية رقم 30 لسنة 2016. جريدة الوقائع العراقية.
4. وزارة العدل العراقية. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019. جريدة الوقائع العراقية.
5. مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة. 2011. دليل المساءلة والرقابة والنزاهة الشرطية.
6. الأمم المتحدة. 2017. إرشادات بناء القدرات الشرطية وتطوير الشرطة.
7. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. لمحة عن الحكومات لعام 2025.
8. المنظمة الدولية للتقييس. 2018. إدارة المخاطر: مبادئ وإرشادات.
9. الانتربول. 2024. النزاهة والرقابة والمساءلة في العمل الشرطي.
10. خطة التنمية الوطنية في العراق 2024 . 2028.



المنهاج الوزاري (2026-2029)

# خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي /وزارة الدفاع/ - نموذج استرشادي -

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
مظمة غير حكومية



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## الفهرس

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| الملخص التنفيذي.....                                             | 80 |
| الإطار الدستوري والقانوني والمنهجي.....                          | 81 |
| التشخيص السيادي لقطاع الدفاع.....                                | 82 |
| الهندسة العامة للبرنامج.....                                     | 83 |
| منظومة القيادة والحوكمة.....                                     | 84 |
| الحزمة الأولى - وحدة القيادة والسيطرة والسيادة العسكرية.....     | 85 |
| الحزمة الثانية - جاهزية القوات البرية والجوية والبحرية.....      | 86 |
| الحزمة الثالثة - أمن الحدود والعمق الدفاعي.....                  | 86 |
| الحزمة الرابعة - الدفاع الجوي ومواجهة المسيرات والصواريخ.....    | 87 |
| الحزمة الخامسة - الاستخبارات العسكرية وأمن المعلومات.....        | 87 |
| الحزمة السادسة - اللوجستيات والصيانة وسلاسل الإمداد.....         | 88 |
| الحزمة السابعة - المشتريات والتسليح والصناعة الدفاعية.....       | 88 |
| الحزمة الثامنة - الموارد البشرية والتعليم والتدريب العسكري.....  | 89 |
| الحزمة التاسعة - الانضباط والقضاء العسكري وحقوق الإنسان.....     | 89 |
| الحزمة العاشرة - الشراكات الدولية والتنسيق الاتحادي والمحلي..... | 90 |
| منهجية التقييم واحتساب الإنجاز والأوزان.....                     | 90 |
| السلم الزمني للتنفيذ.....                                        | 91 |
| المتطلبات المؤسسية والمالية والفنية.....                         | 92 |
| سجل المخاطر والسيطرة عليها.....                                  | 93 |
| نماذج التقارير القياسية.....                                     | 93 |
| قواعد الامتثال والحماية من الانحراف.....                         | 94 |
| قاموس مصطلحات البرنامج.....                                      | 95 |
| التوصيات التنفيذية العليا.....                                   | 96 |
| المراجع.....                                                     | 97 |

## الملخص التنفيذي

تهدف هذه الوثيقة إلى تحويل مضامين المنهاج الوزاري ذات الصلة بوزارة الدفاع إلى برنامج حكومي تفصيلي قابل للتنفيذ والتطبيق والمتابعة والتقييم والتقويم والرقابة والتحسين. تنطلق الوثيقة من مبدأ سيادي جامع مفاده أن الدفاع الوطني وظيفة دستورية عليا ترتبط بوحدة القرار العسكري، وحماية السيادة، وصون الحدود، ورفع جاهزية القوات المسلحة، وترسيخ الانضباط المهني، وتحديث منظومات القيادة والسيطرة والتسليح والتدريب والإسناد.

تعتمد الوثيقة نموذجًا تنفيذيًا يقوم على تحديد المالك المؤسسي لكل حزمة، والجهات الساندة، والإجراءات، والتوقيعات، والمؤشرات، والأوزان، وآليات التقييم، مع مراعاة الأزمة المالية الراهنة، وضغط البيئة الإقليمية، وحساسية ملف السلاح، وحاجة الدولة إلى بناء قدرة دفاعية مهنية منضبطة تحت القيادة الدستورية للقائد العام للقوات المسلحة.

## الفكرة الحاكمة

الدفاع الوطني في المرحلة المقبلة ينتقل من إدارة القوة بوصفها كتلة بشرية وسلاحية إلى إدارة القدرة بوصفها منظومة قيادة، ومعلومات، وجاهزية، وتعبئة، وإسناد، وانضباط، وامتنال، ومخاطر. وعليه، فإن نجاح وزارة الدفاع يقاس بقدرتها على تحويل الموارد المتاحة إلى قدرة ردع وحماية وتعافٍ، من دون توسع مالي غير منتج، ومن دون ازدواج في القرار، ومن دون انفصال عن بقية مؤسسات الدولة.



## الإطار الدستوري والقانوني والمنهجي

1. الدستور يقرر أن القوات المسلحة والأجهزة الأمنية تتكون من مكونات الشعب، وتخضع للسلطة المدنية، وتحظر التكوينات المسلحة خارج إطار الدولة، ويمنح رئيس مجلس الوزراء موقع القائد العام للقوات المسلحة.
2. اختصاص الدفاع الوطني من الاختصاصات الاتحادية الحصرية، ويستلزم تنسيقاً مباشراً بين مجلس الوزراء ووزارة الدفاع وقيادة العمليات المشتركة والجهات الأمنية ذات الصلة.
3. المنهاج الوزاري جعل تعزيز سيادة الدولة والأمن الوطني الشامل أسبقية حاکمة، وألزم الحكومة بحصر السلاح بيد الدولة، وتحديث العقيدة العسكرية والأمنية، وتعزيز قدرات الأجهزة العسكرية والاستخبارية.
4. منهجية إدارة المخاطر المعاصرة تؤكد تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها ومراقبتها ضمن دورة مستمرة مرتبطة بالقيادة والحوكمة والامتثال.
5. تقويم السياسات العامة يتطلب تحديد نتائج قابلة للقياس، ومسؤوليات واضحة، وتقارير دورية، وآليات متابعة وتصحيح.

## المرجعيات العلمية والمؤسسية المعتمدة

| المرجعية                                     | وجه الاستفادة                                                        |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| دستور جمهورية العراق لعام 2005               | تحديد طبيعة القوات المسلحة، وحصر الدفاع الوطني وصلاحيات القائد العام |
| النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019 | ربط البرنامج الحكومي بالتقارير الدورية والتنسيق الحكومي              |
| إرشادات إدارة المخاطر لعام 2018              | تحديد دورة الخطر من التعرف والتحليل إلى المعالجة والمراجعة           |
| توصية تقويم السياسات العامة لعام 2022        | بناء منظومة تقييم قائمة على الأدلة والأثر                            |
| عدة تقويم السياسات العامة لعام 2025          | تفعيل استخدام النتائج في القرار الحكومي                              |
| خطة التنمية الوطنية العراقية 2024 . 2028     | ربط الأمن بالتنمية والاستدامة والقدرة المؤسسية                       |

## التشخيص السيادي لقطاع الدفاع

تواجه وزارة الدفاع أربع طبقات متزامنة من الضغط. طبقة الأمن التقليدي المرتبطة بالحدود والجاهزية والتسليح. طبقة الأمن غير التقليدي المرتبطة بالطائرات المسيّرة والصواريخ والهجمات السيبرانية والحرب المعلوماتية. طبقة السيادة الداخلية المرتبطة بوحدة القرار ومنع ازدواج المرجعيات. طبقة الموارد المرتبطة بالأزمة المالية، وكلفة التسليح، والصيانة، ورواتب القوى البشرية، والإسناد اللوجستي.

### قائمة التحديات الحاكمة

| التحدي         | المظهر العملي                                           | اتجاه المعالجة                                      |
|----------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| تعدد التهديدات | حدود، إرهاب، تهريب، مسيرات<br>هجمات صاروخية، ضغط إقليمي | بناء منظومة دفاع طبقية وقيادة<br>معلوماتية موحدة    |
| الأزمة المالية | محدودية التمويل، كلفة التسليح<br>والصيانة، ضغط الرواتب  | ترشيد إنفاق دفاعي قائم على<br>الجاهزية والأثر       |
| القرار الأمني  | تعدد قنوات الفعل الأمني والعسكري                        | تثييت وحدة القيادة والسيطرة تحت<br>السلطة الدستورية |
| اللوجستيات     | تآكل المعدات، نقص قطع الغيار<br>ضعف سلسلة الإمداد       | صيانة استباقية ومخزون تشغيلي<br>حرج                 |
| التدريب        | فجوات في التدريب المشترك والتقني<br>والقيادي            | عقيدة تدريب موحدة وربط الترقية<br>بالكفاءة          |
| الحوكمة        | عقود وتسليح ومشتريات عالية الكلفة                       | شراء دفاعي شفاف مبني على دورة<br>حياة المعدات       |

## الهندسة العامة للبرنامج

يقوم البرنامج الحكومي لوزارة الدفاع على عشر حزم لمبادرات تنفيذية متكاملة. لكل حزمة مالك مؤسسي، وجهات إسناد، وتوقيتات، ومؤشرات، وأوزان، ومخاطر، وآليات متابعة. مجموع الأوزان يساوي مئة نقطة، وتُحتسب نسبة الإنجاز وفق الإنجاز الفعلي المرجح بالمؤشرات المعتمدة لكل حزمة.

| الوزن من 100 | الحزمة التنفيذية للمبادرة                  | ت  |
|--------------|--------------------------------------------|----|
| 12           | وحدة القيادة والسيطرة والسيادة العسكرية    | 1  |
| 14           | جاهزية القوات البرية والجوية والبحرية      | 2  |
| 10           | أمن الحدود والعمق الدفاعي                  | 3  |
| 12           | الدفاع الجوي ومواجهة المسيرات والصواريخ    | 4  |
| 8            | الاستخبارات العسكرية وأمن المعلومات        | 5  |
| 10           | اللوجستيات والصيانة وسلاسل الإمداد         | 6  |
| 10           | المشتريات والتسليح والصناعة الدفاعية       | 7  |
| 8            | الموارد البشرية والتعليم والتدريب العسكري  | 8  |
| 6            | الانضباط والقضاء العسكري وحقوق الإنسان     | 9  |
| 10           | الشراكات الدولية والتنسيق الاتحادي والمحلي | 10 |

## منظومة القيادة والحوكمة

| الجهة                               | المسؤولية                                                                          | أداة التنفيذ والمتابعة                                              |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| رئيس مجلس الوزراء القائد العام      | اعتماد التوجيهات الدفاعية العليا<br>حسم التعارضات، متابعة الأداء<br>الاستراتيجي    | تقرير شهري مختصر من وزير<br>الدفاع ومراجعة فصلية في مجلس<br>الوزراء |
| مجلس الوزراء                        | إقرار الخطط والسياسات والتمويل<br>والتشريعات ذات الصلة                             | قرارات تنفيذية ومتابعة نصف سنوية                                    |
| وزارة الدفاع                        | المالك التنفيذي العام للبرنامج، قيادة<br>التخطيط والتنفيذ والمتابعة داخل<br>القطاع | لوحة مؤشرات دفاعية شهرية                                            |
| رئاسة أركان الجيش                   | تحويل البرنامج إلى خطط قوات<br>وعمليات وتدريب وجاهزية                              | أوامر عمليات وخطط تدريب<br>وجاهزية                                  |
| قيادة العمليات المشتركة             | التنسيق العملي مع القيادات<br>والأجهزة الأمنية والجهات الساندة                     | غرفة تنسيق ومصفوفة عمليات<br>مشتركة                                 |
| مجلس الأمن الوطني                   | مواءمة الدفاع مع الأمن الوطني<br>والسياسة الخارجية والمخاطر العليا                 | تقديرات موقف وتوصيات سيادية                                         |
| وزارة المالية                       | توفير السقوف المالية ومراقبة<br>الإنفاق الدفاعي                                    | سقوف إنفاق ومراجعة كلف                                              |
| وزارة التخطيط                       | إدماج المشاريع الدفاعية ذات<br>الطابع التنموي والبنى التحتية ضمن<br>الخطط          | مصفوفة مشروعات ومؤشرات                                              |
| ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة | تدقيق العقود والإنفاق والامتثال<br>والنزاهة                                        | تقارير تدقيق وتقويم                                                 |
| حكومة إقليم كردستان والمحافظات      | الإسناد المحلي، تبادل البيانات<br>الأمنية، حماية المرافق، التنسيق في<br>الطوارئ    | محاضر تنسيق ومؤشرات محلية                                           |

## الحزمة الأولى - وحدة القيادة والسيطرة والسيادة العسكرية

الوزن المعتمد لهذه الحزمة هو 12 نقطة من مجموع البرنامج. تقاس الحزمة بالإنجاز الفعلي للإجراءات، وجودة المخرجات، والأثر العملياتي، ومستوى الامتثال.

| المؤشر                                                                     | التوقيت                            | جهات الإسناد                                                | الجهة المالكة          | الإجراء التنفيذي                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>تحديث هيكل القيادة والسيطرة وربط غرف العمليات بمنظومة معلومات موحدة</b> | وزارة الدفاع<br>ورئاسة أركان الجيش | قيادة العمليات المشتركة، مجلس الأمن الوطني، وزارة الاتصالات | مئة يوم ثم تطوير مستمر | نسبة الربط بين القيادات، زمن تبادل المعلومة، عدد غرف العمليات الموحدة |
| <b>إعداد توجيه دفاعي وزاري سنوي يستند إلى المنهاج والبرنامج الحكومي</b>    | مكتب الوزير                        | هيئة التخطيط، رئاسة الأركان، الأمانة العامة لمجلس الوزراء   | ثلاثون يوماً           | صدر التوجيه، اعتماده، نشره داخلياً                                    |
| <b>حصر قنوات الأوامر العملياتية ضمن التسلسل الدستوري المعتمد</b>           | القائد العام ووزارة الدفاع         | قيادة العمليات المشتركة والجهات الأمنية                     | تسعون يوماً            | عدد قنوات الأوامر المعتمدة، انخفاض الأوامر المتقاطعة                  |

## الحزمة الثانية - جاهزية القوات البرية والجوية والبحرية

الوزن المعتمد لهذه الحزمة هو 14 نقطة من مجموع البرنامج. تقاس الحزمة بالإنجاز الفعلي للإجراءات، وجودة المخرجات، والأثر العملياتي، ومستوى الامتثال.

| الإجراء التنفيذي                                                       | الجهة المالكة     | جهات الإسناد                                                | التوقيت           | المؤشر                                           |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------|
| إعداد خط أساس للجاهزية لكل فرقة وقاعدة وسرب ووحدة بحرية                | رئاسة أركان الجيش | قيادات القوات، وزارة المالية، وزارة التخطيط                 | ستون يوماً        | نسبة الوحدات المصنفة، مؤشر الجاهزية الشهري       |
| رفع جاهزية الوحدات الحرجة عبر التدريب والصيانة وتوفير الوقود والعتاد   | قيادات القوات     | اللوجستيات، المالية النفط، الكهرباء                         | مئة يوم وسنة أولى | نسبة الجاهزية، ساعات التدريب، توافر العتاد       |
| إجراء تمرين دفاعي مشترك نصف سنوي يحاكي تهديدات حدودية ومسيّرة وصاروخية | رئاسة الأركان     | قيادة العمليات المشتركة والداخلية وحكومة الإقليم والمحافظات | كل ستة أشهر       | تنفيذ التمرين، الدروس المستفادة، إجراءات التصحيح |

## الحزمة الثالثة - أمن الحدود والعمق الدفاعي

الوزن المعتمد لهذه الحزمة هو 10 نقطة من مجموع البرنامج. تقاس الحزمة بالإنجاز الفعلي للإجراءات، وجودة المخرجات، والأثر العملياتي، ومستوى الامتثال.

| المؤشر                                                        | التوقيت                 | جهات الإسناد                                             | الجهة المالكة | الإجراء التنفيذي                                     |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------|
| إعادة تقييم نقاط الضعف على الحدود الغربية والشمالية والجنوبية | وزارة الدفاع            | الداخلية، حرس الحدود المخابرات، حكومة الإقليم، المحافظات | ستون يوماً    | عدد الثغرات المصنفة، نسب المعالجة                    |
| إسناد حرس الحدود بمنظومات مراقبة وأبراج واتصال وتدخل سريع     | وزارة الدفاع والداخلية  | الاتصالات، المالية المحافظات                             | سنة أولى      | مناطق التغطية، زمن الاستجابة، انخفاض التسلل والتهريب |
| إنشاء مراكز تنسيق حدودية مشتركة في المناطق الحرجة             | قيادة العمليات المشتركة | حرس الحدود، الأساس في الإقليم عند الحاجة المحافظات       | سنة أولى      | عدد المراكز، تقارير التنسيق، الحوادث المعالجة        |

## الحزمة الرابعة - الدفاع الجوي ومواجهة المسيّرات والصواريخ

الوزن المعتمد لهذه الحزمة هو 12 نقطة من مجموع البرنامج. تقاس الحزمة بالإنجاز الفعلي للإجراءات، وجودة المخرجات، والأثر العملياتي، ومستوى الامتثال.

| الإجراء التنفيذي                                                            | الجهة المائلة      | جهات الإسناد                                    | التوقيت  | المؤشر                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------|
| خطة طبقية عاجلة<br>لحماية العاصمة<br>والقواعد والموانئ<br>والمطارات والطاقة | قيادة الدفاع الجوي | الدفاع، الداخلية<br>النفط، الكهرباء، النقل      | مئة يوم  | عدد المواقع<br>المحمية، زمن<br>الإنذار، معدل<br>الاعتراض أو<br>التعطيل |
| تأسيس مركز وطني<br>لمواجهة المسيّرات<br>ضمن منظومة القيادة<br>والسيطرة      | وزارة الدفاع       | مجلس الأمن<br>الوطني،<br>الاتصالات<br>المخابرات | سنة أشهر | تشغيل المركز<br>قواعد الاشتباك<br>حالات التعامل                        |
| تدريب وحدات مختصة<br>على الكشف<br>والتشويش والاعتراض                        | وزارة الدفاع       | شركاء دوليون<br>ضمن القنوات<br>الرسمية          | سنة أولى | عدد الدورات، عدد<br>الوحدات المؤهلة<br>نتائج الاختبارات                |

## الحزمة الخامسة - الاستخبارات العسكرية وأمن المعلومات

الوزن المعتمد لهذه الحزمة هو 8 نقطة من مجموع البرنامج. تقاس الحزمة بالإنجاز الفعلي للإجراءات، وجودة المخرجات، والأثر العملياتي، ومستوى الامتثال.

| الإجراء التنفيذي                                                        | التوقيت                           | جهات الإسناد                                        | الجهة المائلة        | المؤشر                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------|
| تطوير دورة الاستخبار<br>الدفاعي من الجمع<br>والتحليل إلى الإنذار المبكر | مديرية<br>الاستخبارات<br>العسكرية | جهاز المخابرات<br>الأمن الوطني<br>العمليات المشتركة | مئة وثمانون<br>يوماً | عدد تقديرات الموقف، جودة<br>الإنذار، زمن تداول المعلومة |
| حماية بيانات وزارة الدفاع<br>ومراكز القيادة من<br>الاختراق والتسريب     | وزارة الدفاع                      | الأمن السيبراني<br>الاتصالات، الجهات<br>الرقابية    | سنة أولى             | مستوى الحماية، اختبارات<br>الاختراق، حوادث التسريب      |
| إنشاء بنك مخاطر دفاعية<br>محدث شهرياً                                   | مكتب الوزير                       | رئاسة الأركان<br>مجلس الأمن الوطني                  | ثلاثة أشهر           | سجل مخاطر معتمد<br>تحديثات شهرية                        |

## الحزمة السادسة - اللوجستيات والصيانة وسلاسل الإمداد

الوزن المعتمد لهذه الحزمة هو 10 نقطة من مجموع البرنامج. تقاس الحزمة بالإنجاز الفعلي للإجراءات، وجودة المخرجات، والأثر العملي، ومستوى الامتثال.

| الإجراء التنفيذي                                                      | الجهة المالكة             | جهات الإسناد                                        | التوقيت     | المؤشر                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------|
| جرد المعدات الحرجة وتصنيفها إلى جاهزة وقابلة للصيانة وخارجة عن الخدمة | الدائرة الفنية واللوجستية | ،قيادات القوات<br>الرقابة المالية                   | تسعون يوماً | نسبة الجرد، قيمة الموجودات، خطة التصرف               |
| برنامج صيانة استباقية للوحدات والمعدات ذات الأولوية                   | وزارة الدفاع              | ،الصناعة والمعادن<br>المالية، الموردون<br>المعتمدون | سنة أولى    | ،نسبة الصيانة<br>،انخفاض الأعطال<br>كلفة دورة الحياة |
| مخزون استراتيجي من قطع الغيار والوقود والعتاد للسيناريوهات الحرجة     | اللوجستيات العسكرية       | ،النفط، المالية<br>التخطيط                          | سنة أولى    | أيام الاكتفاء، نسب التوافر                           |

## الحزمة السابعة - المشتريات والتسليح والصناعة الدفاعية

الوزن المعتمد لهذه الحزمة هو 10 نقطة من مجموع البرنامج. تقاس الحزمة بالإنجاز الفعلي للإجراءات، وجودة المخرجات، والأثر العملي، ومستوى الامتثال.

| الإجراء التنفيذي                                                             | الجهة المالكة                  | جهات الإسناد                                  | التوقيت     | المؤشر                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|------------------------------------------|
| اعتماد دليل شراء دفاعي قائم على دورة حياة المعدة والكلفة الكلية والامتثال    | وزارة الدفاع                   | ،المالية، التخطيط، النزاهة<br>الرقابة المالية | مئة يوم     | صدور الدليل، نسبة العقود المفحوصة وفقه   |
| إطلاق مسار صناعة دفاعية محدودة للأعتدة الخفيفة وقطع الغيار والصيانة المتقدمة | وزارة الدفاع والصناعة والمعادن | الجامعات، القطاع الخاص الوطني، المالية        | سنتان       | ،عدد خطوط الإنتاج<br>نسبة المكوّن المحلي |
| مراجعة العقود الكبرى وفرز المنتج والمتعثر وعالي المخاطر                      | مكتب الوزير                    | الرقابة المالية والنزاهة وهيئة المستشارين     | تسعون يوماً | عدد العقود المصنفة، وفورات أو تصحيحات    |



## الحزمة الثامنة - الموارد البشرية والتعليم والتدريب العسكري

الوزن المعتمد لهذه الحزمة هو 8 نقطة من مجموع البرنامج. تقاس الحزمة بالإنجاز الفعلي للإجراءات، وجودة المخرجات، والأثر العملي، ومستوى الامتثال.

| الإجراء التنفيذي                                                          | الجهة المالكة                   | جهات الإسناد                                  | التوقيت  | المؤشر                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|----------|-----------------------------------------|
| ربط الترقية والتكليف القيادي بالكفاءة والتدريب والسلوك المهني             | وزارة الدفاع                    | مجلس الخدمة عند الاختصاص الأكاديميات العسكرية | سنة أولى | نظام تقييم معتمد، نسبة القيادات المقيمة |
| تحديث مناهج الكليات والمعاهد العسكرية وفق تهديدات العصر                   | جامعة الدفاع والدراسات العسكرية | التعليم العالي، شركاء رسميون، رئاسة الأركان   | سنة أولى | مناهج محدثة، دورات جديدة اختبارات كفاءة |
| برنامج رعاية الجرحى وذوي الشهداء والمحاربين القدامى ضمن مسار كرامة ومهارة | وزارة الدفاع                    | الصحة، العمل المالية، المحافظات               | سنة أولى | عدد المستفيدين زمن معالجة الملفات       |

## الحزمة التاسعة - الانضباط والقضاء العسكري وحقوق الإنسان

الوزن المعتمد لهذه الحزمة هو 6 نقطة من مجموع البرنامج. تقاس الحزمة بالإنجاز الفعلي للإجراءات، وجودة المخرجات، والأثر العملي، ومستوى الامتثال.

| الإجراء التنفيذي                                                 | الجهة المالكة        | جهات الإسناد                             | التوقيت  | المؤشر                                  |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|----------|-----------------------------------------|
| تفعيل منظومة الانضباط العسكري ومعالجة التجاوزات بسرعة وعدالة     | دائرة القضاء العسكري | رئاسة الأركان، المفتشية حقوق الإنسان     | مستمر    | زمن حسم القضايا، عدد المخالفات المعالجة |
| تدريب الوحدات على قواعد الاشتباك وحماية المدنيين وأخلاقيات القوة | وزارة الدفاع         | مفوضية حقوق الإنسان القضاء العسكري       | نصف سنوي | عدد الدورات، انخفاض الشكاوى             |
| تعزيز ثقافة الخدمة الوطنية الجامعة داخل القوات المسلحة           | التوجيه المعنوي      | وزارة الثقافة، التعليم الشباب عند الحاجة | سنة أولى | مخرجات توعية استطلاعات داخلية           |

## الحزمة العاشرة - الشراكات الدولية والتنسيق الاتحادي والمحلي

الوزن المعتمد لهذه الحزمة هو 10 نقطة من مجموع البرنامج. تقاس الحزمة بالإنجاز الفعلي للإجراءات، وجودة المخرجات، والأثر العملي، ومستوى الامتثال.

| الإجراء التنفيذي                                                                   | الجهة المالكة           | جهات الإسناد                       | التوقيت          | المؤشر                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------|------------------------------------------------|
| خطة شراكات دفاعية رسمية متوازنة قائمة على التدريب والمعلومة والتقنية من دون ارتهان | وزارة الدفاع والخارجية  | مجلس الأمن الوطني، المالية         | سنة أشهر         | عدد الاتفاقات الفنية، نوع القدرات المنقولة     |
| تفعيل التنسيق مع حكومة إقليم كردستان في المناطق المشتركة وفق الدستور والقانون      | قيادة العمليات المشتركة | حكومة الإقليم، الداخلية، المحافظات | مئة يوم ثم مستمر | عدد الاجتماعات، الحوادث المعالجة خرائط التنسيق |
| إنشاء قنوات ثابتة مع المحافظات لحماية البنى الحيوية وخطط الطوارئ                   | وزارة الدفاع            | المحافظات، الداخلية، الدفاع المدني | سنة أولى         | خطط طوارئ محلية، تمارين مشتركة                 |

## منهجية التقييم واحتساب الإنجاز والأوزان

تعتمد وزارة الدفاع منظومة تقييم موحدة تتكون من أربعة مستويات. المستوى الأول يقيس إنجاز الإجراءات المخططة. المستوى الثاني يقيس جودة المخرجات. المستوى الثالث يقيس الأثر الدفاعي أو العملي. المستوى الرابع يقيس الامتثال والحوكمة وإدارة المخاطر. تدمج الدرجات في وزن الحزمة المعتمد ضمن المئة نقطة.

| عنصر القياس       | الوزن داخل الحزمة | طريقة التقدير                                          |
|-------------------|-------------------|--------------------------------------------------------|
| إنجاز الإجراء     | 40                | تنفيذ النشاط وفق التوقيت والمخرجات المقررة             |
| جودة المخرج       | 25                | مطابقة المخرج لمعيار فني أو تشغيلي معتمد               |
| الأثر الدفاعي     | 25                | تحسن الجاهزية أو الحماية أو زمن الاستجابة أو خفض الخطر |
| الامتثال والحوكمة | 10                | سلامة الإجراء ماليًا وقانونيًا ومؤسسيًا                |

تحتسب الدرجة النهائية لكل حزمة بضرب نسبة تحقق عناصر القياس في وزن الحزمة .ويُرفع تقرير شهري إلى وزير الدفاع، وتقدير فصلي إلى القائد العام للقوات المسلحة، وتقدير نصف سنوي إلى مجلس الوزراء ضمن متابعة البرنامج الحكومي.

**السلم الزمني للتنفيذ**

| المرحلة                  | المخرجات الحاكمة                                                                                 |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مئة يوم                  | ،تثبيت القيادة، خط الأساس، غرفة العمليات، الجرد<br>خطة الدفاع الجوي العاجلة، دليل الشراء الدفاعي |
| السنة الأولى             | ،رفع الجاهزية، الصيانة الاستباقية، تأهيل الحدود<br>التدريب، الشراكات الرسمية، منصة المؤشرات      |
| السنتان الثانية والثالثة | الصناعة الدفاعية المحدودة، التحديث المؤسسي، تعميق<br>الدفاع الطبقي، تحديث المناهج، مراكز التنسيق |
| السنة الرابعة            | ،التقييم الشامل، نقل الدروس إلى خطة دفاعية تالية<br>تثبيت الاستدامة والتمويل والأثر              |

## المتطلبات المؤسسية والمالية والفنية

1. تأسيس مكتب برنامج داخل وزارة الدفاع يرتبط بالوزير ويتولى متابعة الحزم والأوزان والتقارير.
2. تشكيل فرق تنفيذ في رئاسة الأركان وقيادات القوات والدفاع الجوي واللوجستيات والاستخبارات العسكرية.
3. تفعيل حساب كلفة دورة الحياة للمعدات في الشراء والصيانة والتعاقد.
4. توجيه الإنفاق الدفاعي نحو الجاهزية والصيانة والحماية قبل التوسع الكمي.
5. إلزام العقود الدفاعية الكبرى بتدقيق مسبق في النزاهة والملاءة والجدوى وتعارض المصالح.
6. اعتماد نظام تصنيف مخاطر دفاعية شهري يربط القرار المالي والتشغيلي بالمخاطر العليا.
7. تفعيل التدريب القيادي والميداني المشترك وربط مسارات الترقى بالكفاءة والانضباط.
8. إنشاء لوحة مؤشرات دفاعية موحدة تظهر الجاهزية والحدود والدفاع الجوي والصيانة والعقود والتدريب.

## سجل المخاطر والسيطرة عليها

| الخطر                                | المستوى | إجراء السيطرة                                               | الجهة المسؤولة                  |
|--------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| تأخر التمويل                         | عال     | تحديد أولويات حرجية، تمويل مرحلي، إيقاف الإنفاق منخفض الأثر | وزارة الدفاع والمالية           |
| تداخل قنوات القرار                   | عال     | توجيهات قيادة وسيطرة، حصر الأوامر العملية، تدقيق دوري       | القائد العام ووزارة الدفاع      |
| تعثر التسليح والصيانة                | عال     | مخزون قطع غيار، عقود صيانة قصيرة وشفافة، تصنيع محدود        | وزارة الدفاع                    |
| الهجمات المسيّرة والصاروخية          | عال     | دفاع طبقي، إنذار مبكر، وحدات مختصة، حماية المواقع           | الدفاع الجوي والعمليات المشتركة |
| فساد المشتريات                       | عال     | دليل شراء دفاعي، إفصاح، تدقيق مسبق ولاحق، تتبع كلفة         | وزارة الدفاع والرقابة والنزاهة  |
| ضعف التدريب                          | متوسط   | تحديث المناهج، تمارين دورية، تقييم مستقل                    | جامعة الدفاع ورئاسة الأركان     |
| حساسية التنسيق مع الإقليم والمحافظات | متوسط   | محاضر تنسيق رسمية، مراكز مشتركة، تقارير محلية               | قيادة العمليات والمحافظات       |

## نماذج التقارير القياسية

### نموذج التقرير الشهري المختصر للوزير

| الباب          | المضمون المطلوب                                               |
|----------------|---------------------------------------------------------------|
| الجاهزية       | نسبة جاهزية القوات والوحدات الحرجية، أبرز التحسن، أبرز التعثر |
| الحدود         | مناطق الضعف، الحوادث، إجراءات المعالجة                        |
| الدفاع الجوي   | حماية المواقع، الإنذارات، التدريب، النواقص                    |
| اللوجستيات     | الصيانة، قطع الغيار، المخزون، العقود                          |
| المخاطر        | المخاطر العاجلة، قرارات مطلوبة من الوزير أو مجلس الوزراء      |
| الإنجاز المرجح | نسبة إنجاز الحزم العشر، أسباب الانحراف، خطة التصحيح           |

### نموذج التقييم الفصلي للقائد العام

| المحتوى              | المحور                                                   |
|----------------------|----------------------------------------------------------|
| الإنجاز الكلي المرجح | المجموع المرجح للحزم العشر من مئة نقطة                   |
| مؤشرات حاكمية        | ،الجاهزية، الدفاع الجوي، الحدود، الصيانة، العقود التدريب |
| المخاطر العليا       | أعلى خمسة مخاطر دفاعية وأثرها وطلب القرار                |
| التمويل              | ما صُرف، ما تأخر، الاحتياج للفصل القادم                  |
| القرارات المطلوبة    | قرارات مجلس الوزراء أو القائد العام اللازمة              |

### قواعد الامتثال والحماية من الانحراف

1. كل عقد تسليح أو صيانة أو تجهيز يمر عبر فحص قانوني ومالي وفني قبل الإحالة.
2. كل برنامج تدريب خارجي يخضع لمعيار حاجة دفاعية واضحة ونقل معرفة موثق.
3. كل قرار شراء دفاعي يتضمن تقدير كلفة دورة الحياة، ومتطلبات الصيانة، ومخاطر الاعتماد الخارجي.
4. كل وحدة عسكرية تخضع لتقييم جاهزية شهري، ويُحفظ التقييم في نظام مركزي.
5. كل حزمة برنامجية تُراجع فصليًا وتخضع لتصحيح مسار عند تعثر المؤشرات.
6. كل معلومة دفاعية حساسة تخضع لتصنيف سرية وحق وصول محدد ومراقبة رقمية.

## قاموس مصطلحات البرنامج

| المصطلح          | التعريف                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| الجاهزية         | قدرة الوحدة على تنفيذ واجبها من حيث الأفراد والتجهيز والتدريب والإسناد    |
| القدرة الدفاعية  | مجموع الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية التي تنتج ردعاً أو حماية        |
| القيادة والسيطرة | منظومة إصدار الأوامر وتبادل المعلومات ومتابعة التنفيذ ضمن التسلسل المعتمد |
| الدفاع الطبقي    | توزيع وسائل الحماية على طبقات كشف وإنذار وتشويش واعتراض وردع              |
| كلفة دورة الحياة | الكلفة الكلية للمعدة من الشراء إلى التشغيل والصيانة والإخراج من الخدمة    |
| الامتثال الدفاعي | التزام الإجراءات العسكرية والمالية والقانونية بالمعايير والسلطات المختصة  |
| الخطر الدفاعي    | حدث محتمل يؤثر في السيادة أو الجاهزية أو القدرة أو المال العام            |

## التوصيات التنفيذية العليا

1. اعتماد البرنامج بقرار وزاري خلال خمسة عشر يومًا من تسلمه، وربطه مباشرة بمكتب الوزير.
2. عرض الخطة المختصرة للحزم العشر على القائد العام خلال ثلاثين يومًا.
3. تشكيل مكتب برنامج دفاعي مصغر عالي الكفاءة لمتابعة التنفيذ والأوزان والمؤشرات.
4. ربط الإنفاق الدفاعي الأولي بثلاث أولويات هي الجاهزية، الدفاع الجوي، الصيانة.
5. إعداد تقرير موقف خلال مئة يوم عن الحدود والدفاع الجوي واللوجستيات والعقود.
6. تفعيل تمرين دفاعي وطني نصف سنوي يختبر الاستجابة المشتركة للمخاطر الحرجة.
7. اعتماد مسار متوازن للشراكات الدولية يقوم على التدريب والتقنية والمعرفة، ويحفظ القرار الوطني.
8. تقديم تقرير نصف سنوي إلى مجلس الوزراء يبين نسبة الإنجاز المرجحة والمخاطر والقرارات المطلوبة.



## المراجع

1. مجلس النواب العراقي. 2005. دستور جمهورية العراق
2. وزارة العدل العراقية. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2
3. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2022. توصية تقويم السياسات العامة
4. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. عدة تنفيذ توصية تقويم السياسات العامة
5. المنظمة الدولية للتقييس. 2018. إرشادات إدارة المخاطر
6. صندوق النقد الدولي. 2025. مشاورات العراق وفق المادة الرابعة
7. معهد ستوكهولم لأبحاث السلام. 2026. الإنفاق العسكري العالمي
8. البنك الدولي. 2025. الحوكمة والمخاطر المؤسسية في القطاع العام
9. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2024. خطة التنمية الوطنية في العراق 2024 . 2028



**المنهاج الوزاري (2026-2029)**

# **خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي /وزارة الخارجية - نموذج استرشادي -**

**اعداد**

**د. عقيل محمود الخزعلي**

**آيار 2026**



**مجلس التنمية العراقي  
منظمة غير حكومية**



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## الفهرس

---

|     |                                        |
|-----|----------------------------------------|
| 100 | الملخص التنفيذي                        |
| 101 | السند الدستوري والقانوني               |
| 101 | السياق الوطني والدولي الضاغط           |
| 102 | النموذج القيادي للبرنامج               |
| 102 | مصفوفة الجهات والأدوار                 |
| 103 | منهجية التحويل إلى برنامج قابل للتنفيذ |
| 103 | البرامج التنفيذية العشرة               |
| 111 | منظومة الأوزان واحتساب نسب الإنجاز     |
| 111 | إدارة المخاطر والامتثال                |
| 112 | الجدول الزمني الحاكم                   |
| 113 | المراجع                                |

### الملخص التنفيذي

يمثل هذا البرنامج الحكومي لوزارة الخارجية ترجمة عملية للمحور المتعلق بالسياسة الخارجية والدبلوماسية المتوازنة في المنهاج الوزاري للحكومة الاتحادية للمدة 2026 - 2029. ويهدف إلى تحويل الدبلوماسية العراقية من وظيفة تمثيل واتصال إلى منظومة قيادة سيادية للاقتصاد والأمن والماء والطاقة والمال والسمعة الدولية، ضمن إطار دستوري يحصر رسم السياسة الخارجية وتمثيل العراق دوليًا بالسلطات الاتحادية المختصة.

يقوم البرنامج على عشرة برامج تنفيذية مترابطة، ترتبط كلها بمصفوفة مسؤوليات واضحة، ومؤشرات أداء، وأوزان إنجاز، وآلية متابعة شهرية وفصلية، بما يضمن تحويل الأهداف العامة إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والمراجعة والمساءلة.

### الفكرة الحاكمة

- ✓ وزارة الخارجية مركز هندسة المصالح العراقية في الخارج، وليست قناة بروتوكولية فقط
- ✓ كل سفارة تتحول إلى منصة أمن اقتصادي ومالي ومائي وطاقي واستثماري وثقافي
- ✓ كل ملف خارجي يقاس بالمصلحة الوطنية والنتيجة والأثر والامتثال

## السند الدستوري والقانوني

يستند البرنامج إلى دستور جمهورية العراق لسنة 2005، وبخاصة المواد ذات الصلة بالاختصاصات الاتحادية في السياسة الخارجية والأمن الوطني والسياسة المالية والنقدية والتجارية. كما يستند إلى قانون وزارة الخارجية رقم 36 لسنة 2013، وإلى النظام الداخلي لمجلس الوزراء، وإلى الاتفاقيات النافذة التي تنظم علاقات العراق مع الدول والمنظمات الدولية.

| المصدر                                         | الدالة العملية للبرنامج                                                                                       |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدستور العراقي لسنة 2005                      | السياسة الخارجية والتمثيل الدبلوماسي والاتفاقيات ضمن الاختصاص الاتحادي، بما يوجب وحدة القناة الرسمية الخارجية |
| قانون وزارة الخارجية رقم 36 لسنة 2013          | وزارة الخارجية أداة الدولة في تنظيم العلاقات الخارجية ورعاية المصالح العراقية والبعثات                        |
| النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019   | مجلس الوزراء يقود التخطيط والتنفيذ والمتابعة، والوزارات مسؤولة عن تحويل المنهاج إلى برامج قابلة للقياس        |
| اتفاقية الإطار الاستراتيجي مع الولايات المتحدة | قناة تعاون في السياسة والاقتصاد والطاقة والتعليم والأمن ضمن احترام السيادة العراقية                           |
| خطة التنمية الوطنية 2024 - 2028                | مرجعية تنمية وطنية تتطلب دبلوماسية اقتصادية ومائية ومناخية داعمة                                              |

## السياق الوطني والدولي الضاغط

تتحرك وزارة الخارجية خلال هذه الدورة الحكومية داخل بيئة عالية التعقيد. فالعراق يواجه ضغطاً مالياً ونقدياً، وانكشافاً على ممرات الطاقة، وحاجة متزايدة إلى تنويع شركائه، وتأمين صادراته، وإسناد برنامج الإصلاح، وجذب الاستثمار، وحماية مواطنيه في الخارج، ورفع مكانة الجواز العراقي، وبناء سردية دولية جديدة عن الدولة العراقية.

| التحدي                       | الأثر على السياسة الخارجية                              | استجابة وزارة الخارجية                                                   |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| الضغط المالي والنقدي         | الحاجة إلى قناة دولية لدعم الاستقرار المصرفي والائتماني | دبلوماسية مالية مع الخزانة الأمريكية والمؤسسات الدولية والمصارف المراسلة |
| اضطراب الطاقة والممرات       | تأثر الصادرات والإيرادات والثقة الائتمانية              | دبلوماسية طاقة وممرات مع تركيا والأردن والخليج وآسيا وأوروبا             |
| شح الماء والمناخ             | تهديد الأمن الغذائي والزراعة والنزوح الداخلي            | دبلوماسية مائية ومناخية مع دول الجوار والمنظمات الأممية                  |
| الاستقطاب الإقليمي           | خطر تحول العراق إلى ساحة ضغط متبادل                     | سياسة توازن وحياد عملي وضبط القنوات الرسمية                              |
| ضعف الثقة بالمؤسسات الخارجية | تراجع الجاذبية الاستثمارية والصورة                      | دبلوماسية عامة وسمعة وطنية ومتابعة مؤشرات دولية                          |

### النموذج القيادي للبرنامج

يعتمد البرنامج نموذج قيادة ثلاثي المستويات، يضع رئيس مجلس الوزراء في موقع التوجيه السيادي، ووزير الخارجية في موقع القيادة التنفيذية للمحور، والبعثات الدبلوماسية في موقع التنفيذ الميداني وقياس الأثر.

| المستوى       | الجهة القائدة                        | الدور                                                                                 |
|---------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| سيادي         | رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء      | اعتماد التوجيهات العليا، حل التعارضات، توجيه الملفات الحساسة، مراجعة التقارير الفصلية |
| تنفيذي مركزي  | وزارة الخارجية                       | إدارة البرامج، توجيه البعثات، تنسيق الملفات، إعداد المذكرات والاتفاقات                |
| تنفيذي ميداني | السفارات والقنصليات والبعثات الدائمة | التواصل، التفاوض، الرصد، خدمة المواطنين، بناء الشراكات، رفع التقارير                  |

### مصفوفة الجهات والأدوار

| الجهة                                    | المهمة الرئيسية في البرنامج                                                    |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| وزارة الخارجية                           | المالك التنفيذي للبرنامج، إعداد الخطط، إدارة البعثات، التنسيق الدولي، التقارير |
| مكتب رئيس مجلس الوزراء                   | التوجيه السيادي، اعتماد الملفات الحرجة، متابعة مؤشرات الأداء العليا            |
| الأمانة العامة لمجلس الوزراء             | ربط البرنامج بالبرنامج الحكومي العام ومنصة المتابعة الحكومية                   |
| مجلس الأمن الوطني ومستشارية الأمن القومي | تقدير المخاطر الخارجية، تنسيق ملفات السيادة والأمن الإقليمي                    |
| وزارة المالية والبنك المركزي             | ملف القناة المالية، المصارف، الامتثال، الشراكات المالية الدولية                |
| وزارة النفط والكهرباء والنقل             | دبلوماسية الطاقة والممرات والربط والتصدير البديل                               |
| وزارة الموارد المائية والزراعة والبيئة   | ملف الماء والمناخ والتصحر والأمن الغذائي                                       |
| هيئة الاستثمار ووزارة التجارة والصناعة   | جذب الاستثمار، اتفاقات التجارة، المعارض الاقتصادية، حماية المنتج الوطني        |
| وزارة الداخلية والهجرة والجوازات         | الجاليات، الوثائق، حماية المواطنين، تسهيل الخدمات القنصلية                     |
| إقليم كردستان والمحافظات                 | تنسيق العلاقات ذات البعد الاقتصادي والثقافي عبر القناة الاتحادية وفق الدستور   |

## منهجية التحويل إلى برنامج قابل للتنفيذ

### سلسلة العمل

- ✓ منهاج وزاري يحدد الاتجاه
- ✓ برنامج حكومي يحدد الإجراءات والمسؤوليات
- ✓ خطة وزارة خارجية تحدد البعثات والملفات والأزمات
- ✓ تقارير أداء شهرية وفصلية تقيس التقدم والأثر

| الطبقة    | الأداة                     | مخرج القياس                                   |
|-----------|----------------------------|-----------------------------------------------|
| الرؤية    | خطة دبلوماسية سيادية       | وضوح الأولويات الخارجية                       |
| البرامج   | عشرة برامج تنفيذية         | إنجاز مؤسسي قابل للمتابعة                     |
| المبادرات | حزم تفاوض واتفاقات ومذكرات | نتائج ملموسة في المال والطاقة والماء والخدمات |
| الأداء    | مؤشرات وأوزان وتقارير      | درجة إنجاز دورية ومعالجة تعثر                 |

### المبادرات التنفيذية العشرة

#### 1 . مبادرة تحصين السيادة ومنع تحويل العراق إلى ساحة صراع

الهدف/ إرساء قناة خارجية موحدة تحفظ قرار الدولة وتدعم حصريّة تمثيل العراق في الخارج.

| الجهة المالكة  | جهات الإسناد                                                                                                              | التوقيت                                   | الوزن     |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------|
| وزارة الخارجية | مكتب رئيس مجلس الوزراء، مجلس الأمن الوطني، مستشارية الأمن القومي، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة العدل، هيئة النزاهة | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتنشغيل الكامل | 12 بالمئة |

### إجراءات التنفيذ

- أ. إصدار تعميم حكومي بحصر المخاطبات والتفاهات الخارجية الرسمية عبر وزارة الخارجية أو بتحويل رسمي منها
- ب. إنشاء خلية رصد للتدخلات والضغط الخارجية بالتنسيق مع مجلس الأمن الوطني
- ج. صياغة مدونة سلوك دبلوماسي للمسؤولين والوفود الرسمية
- د. إعداد تقرير فصلي عن خروقات القناة الرسمية والمخاطر السياسية الناتجة عنها

### مؤشرات القياس

- أ. نسبة المخاطبات الخارجية عبر القناة الرسمية
- ب. عدد ملفات التدخل المعالجة
- ج. عدد الإحاطات السيادية المرفوعة
- د. زمن الاستجابة للآزمات الدبلوماسية

## 2. مبادرة التوازن الإقليمي والدولي

الهدف/ لإدارة علاقات العراق مع الولايات المتحدة وإيران وتركيا ودول الخليج والدول العربية وأوروبا وآسيا وفق مصلحة عراقية قابلة للقياس.

| الجهة المالكة  | جهات الإسناد                                                                                                     | التوقيت                               | الوزن     |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------|
| وزارة الخارجية | مكتب رئيس مجلس الوزراء ، وزارة التخطيط، وزارة المالية، النفط، الكهرباء، الموارد المائية، التجارة، هيئة الاستثمار | سنة أشهر لخريطة المصالح، متابعة فصلية | 10 بالمئة |

### إجراءات التنفيذ

- أ. إعداد خريطة مصالح ثنائية لكل دولة مؤثرة
- ب. إطلاق حوارات استراتيجية دورية مع الشركاء الرئيسيين
- ج. توحيد رسائل العراق بشأن السيادة والممرات والطاقة والماء والاستثمار
- د. إنشاء جدول متابعة للاتفاقات الثنائية واللجان المشتركة



### مؤشرات القياس

- أ. عدد الحوارات الاستراتيجية المنعقدة
- ب. نسبة تنفيذ محاضر اللجان المشتركة
- ج. عدد الاتفاقات المفعلة
- د. حجم المنافع الاقتصادية الناتجة

### 3. مبادرة الدبلوماسية المالية والنقدية

الهدف/ دعم الاستقرار النقدي والمصرفي عبر علاقات مالية دولية منظمة ومؤشرات امتثال موثقة.

| الجهة المالكة                                            | جهات الإسناد                                                                      | التوقيت                                     | الوزن     |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|
| وزارة الخارجية بالاشتراك مع البنك المركزي ووزارة المالية | هيئة الأوراق المالية،<br>رابطة المصارف، هيئة<br>النزاهة، ديوان الرقابة<br>المالية | ثلاثون يومًا لتأسيس<br>المسار، تقارير شهرية | 12 بالمئة |

### إجراءات التنفيذ

- أ. تأسيس مسار دائم مع وزارة الخزانة الأمريكية والمصارف المراسلة والمؤسسات المالية الدولية
- ب. إسناد البنك المركزي في ملفات الامتثال وغسل الأموال وتمويل الإرهاب
- ج. ربط السفارات الاقتصادية بمهام جلب الشركاء المصرفيين والاستثماريين
- د. إعداد ملف دولي لشرح إصلاح المصارف العراقية

### مؤشرات القياس

- أ. عدد القنوات المصرفية المدعومة
- ب. تحسن مؤشرات الامتثال
- ج. عدد اجتماعات المسار المالي الدولي
- د. زمن معالجة القيود المالية الخارجية

#### 4. مبادرة الدبلوماسية الاقتصادية والاستثمارية

**الهدف/ تحويل البعثات إلى منصات لجذب الاستثمار، فتح الأسواق، دعم الصادرات غير النفطية، ومتابعة الفرص.**

| الجهة المالكة                  | جهات الإسناد                                                                       | التوقيت                         | الوزن     |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------|
| وزارة الخارجية وهيئة الاستثمار | وزارات التجارة والصناعة والزراعة والنفط والكهرباء والنقل، المحافظات، إقليم كردستان | سنة أولى لإطلاق الحقائق والمنصة | 12 بالمئة |

#### إجراءات التنفيذ

- أ. تخصيص ملحق اقتصادي فاعل في السفارات ذات الأولوية
- ب. إعداد حقيبة فرص استثمارية موحدة لكل قطاع ومحافظة
- ج. تنظيم أسابيع اقتصادية عراقية في العواصم ذات الأولوية
- د. إطلاق منصة فرص خارجية مرتبطة بوزارة الخارجية وهيئة الاستثمار

#### مؤشرات القياس

- أ. قيمة الاستثمارات الجادة المتولدة
- ب. عدد الوفود الاقتصادية المنظمة
- ج. عدد فرص التصدير
- د. نسبة الفرص المحولة إلى عقود أو مذكرات

#### 5. مبادرة دبلوماسية الطاقة والممرات

**الهدف/ حماية صادرات العراق وفتح بدائل للممرات والطاقة والربط، وتقليل الانكشاف على هرمز.**

| الجهة المالكة                                     | جهات الإسناد                                                                | التوقيت                                    | الوزن     |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|
| وزارة الخارجية بالشراكة مع النفط والكهرباء والنقل | وزارة المالية، هيئة المنافذ، الأمن الوطني، إقليم كردستان، المحافظات المعنية | مئة يوم لخطة الطوارئ، سنتان لتوسيع البدائل | 12 بالمئة |

### إجراءات التنفيذ

- أ. تفعيل مسارات التصدير الشمالي والغربي دبلوماسيًا مع تركيا والأردن والشركاء
- ب. إسناد وزارة النفط في ملف العقبة وكركوك جيهان والتخزين الخارجي
- ج. دعم وزارة الكهرباء في الربط الإقليمي واستثمار الغاز والطاقة المتجددة
- د. تأسيس خلية دبلوماسية للطاقة والممرات

### مؤشرات القياس

- أ. عدد الاتفاقات الممرية المفعلة
- ب. كميات التصدير عبر بدائل هرمز
- ج. عدد مشروعات الربط المدعومة
- د. مؤشر مخاطر الممرات

## 6. مبادرة الدبلوماسية المائية والمناخية

**الهدف/ تحويل الماء والمناخ إلى ملف خارجي سيادي يومي، وربط التفاوض المائي بالدعم الفني والاستثماري.**

| الجهة المالكة                         | جهات الإسناد                                                              | التوقيت                                | الوزن     |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------|
| وزارة الخارجية ووزارة الموارد المائية | وزارة البيئة والزراعة،<br>الأنواء الجوية، الجامعات،<br>المحافظات المتضررة | سنة أشهر للملف<br>الوطني، متابعة فصلية | 10 بالمئة |

### إجراءات التنفيذ

- أ. إطلاق مسار تفاوض مائي منظم مع دول الجوار وفق ملفات فنية موحدة
- ب. طلب دعم أممي ودولي في قياس الجفاف والتصحر وإدارة الموارد المشتركة
- ج. تحشيد تمويل دولي لمشروعات الري الحديث والتحلية والمعالجة
- د. بناء ملف قانوني وفني للأنهار المشتركة

### مؤشرات القياس

- أ. عدد جولات التفاوض المائي
- ب. حجم التمويل المناخي والمائي المستقطب
- ج. عدد المشروعات المدعومة خارجيًا

## 7. مبادرة إصلاح وزارة الخارجية والبعثات

**الهدف/ رفع كفاءة الوزارة والبعثات عبر الجدارة والرقمنة والتدريب وإدارة الأداء.**

| الجهة المالكة  | جهات الإسناد                                                                                                    | التوقيت                               | الوزن     |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------|
| وزارة الخارجية | الأمانة العامة لمجلس الوزراء،<br>وزارة المالية، هيئة النزاهة،<br>ديوان الرقابة المالية، مجلس<br>الخدمة الاتحادي | سنة أولى لبناء النظام،<br>تحديث مستمر | 12 بالمئة |

### إجراءات التنفيذ

- إعداد هيكل أداء للبعثات قائم على مؤشرات سياسية واقتصادية وقنصلية
- تدوير وتقييم القيادات والموظفين على أساس النتائج والنزاهة والكفاءة
- إطلاق برنامج تدريب دبلوماسي حديث في الاقتصاد والمخاطر والاتصال والأزمات
- رقمنة العمل القنصلي والإداري والمالي في الوزارة والبعثات

### مؤشرات القياس

- نسبة البعثات المقاسة بالمؤشرات
- زمن إنجاز المعاملة القنصلية
- نسبة الموظفين المتدربين
- عدد العمليات المرقمنة

## 8. مبادرة الجاليات والخدمات القنصلية وسمعة الجواز

**الهدف/ حماية العراقيين في الخارج وتحسين الخدمات القنصلية ورفع الثقة بالوثائق العراقية.**

| الجهة المالكة  | جهات الإسناد                                                                   | التوقيت                                      | الوزن    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------|
| وزارة الخارجية | وزارة الداخلية، الهجرة، التعليم<br>العالي، الصحة، العمل، مجلس<br>القضاء الأعلى | مئة يوم لتوحيد الخدمة،<br>سنة للتحويل الرقمي | 8 بالمئة |

### إجراءات التنفيذ

- أ. إطلاق نظام مواعيد وخدمات قنصلية موحد
- ب. بناء قاعدة بيانات للجاليات والطلبة والمرضى والمقيمين
- ج. متابعة قضايا العراقيين المحتجزين والمتضررين وفق القنوات القانونية
- د. إعداد خطة لتحسين صورة الجواز العراقي عبر اتفاقات وتسهيلات

### مؤشرات القياس

- أ. زمن إصدار الوثيقة القنصلية
- ب. عدد الحالات الإنسانية المعالجة
- ج. عدد اتفاقات تسهيل التأشيرة
- د. مؤشر رضا الجاليات

## 9. مبادرة الدبلوماسية العامة والثقافية

الهدف/ تقديم عراق جديد في الخارج، يقوم على الحضارة والفرص والاستقرار والإبداع.

| الجهة المالكة                                  | جهات الإسناد                                                                                                | التوقيت                           | الوزن    |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|
| وزارة الخارجية ووزارة الثقافة والسياحة والآثار | وزارة الشباب والرياضة، هيئة الإعلام والاتصالات، شبكة الإعلام العراقي، المحافظات، العتبات والمؤسسات الثقافية | سنة أولى لإطلاق السردية والبرنامج | 6 بالمئة |

### إجراءات التنفيذ

- أ. إعداد سردية عراقية موحدة للبعثات
- ب. تنظيم فعاليات ثقافية واقتصادية في العواصم ذات الأولوية
- ج. توظيف الثقافة والسياحة والآثار والرياضة في بناء السمعة
- د. تفعيل الاتصال الرقمي باللغات المطلوبة عبر البعثات

### مؤشرات القياس

- أ. عدد الفعاليات الدولية
- ب. نسبة التفاعل الرقمي
- ج. عدد الشراكات الثقافية
- د. تحسن مؤشرات الصورة الخارجية

## 10. مبادرة القانون الدولي والمعاهدات وحماية المصالح

**الهدف/ تعزيز قدرة الدولة على التفاوض القانوني، متابعة الاتفاقيات، حماية الأموال والممتلكات والحقوق العراقية.**

| الجهة المالكة                      | جهات الإسناد                                                                             | التوقيت                                 | الوزن    |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------|
| <b>وزارة الخارجية ووزارة العدل</b> | هيئة النزاهة، ديوان الرقابة المالية، البنك المركزي، الثقافة، المالية، مجلس القضاء الأعلى | سنة أولى للسجل الوطني، متابعة نصف سنوية | 6 بالمئة |

### إجراءات التنفيذ

- أ. بناء سجل وطني للاتفاقيات والالتزامات الدولية
- ب. مراجعة الاتفاقيات ذات الأثر المالي والسيادي
- ج. تشكيل فريق قانوني دولي متخصص داخل الوزارة
- د. متابعة ملفات استرداد الأموال والآثار والممتلكات والحقوق في المحافل الدولية

### مؤشرات القياس

- أ. عدد الاتفاقيات المراجعة
- ب. عدد الملفات القانونية المرفوعة
- ج. عدد الأحكام أو التسويات أو الاستردادات
- د. درجة الالتزام بالتقارير الدولية

### منظومة الأوزان واحتساب نسب الإنجاز

تحتسب درجة إنجاز محور وزارة الخارجية عبر مجموع درجات البرامج العشرة، مع اعتماد تحقق المخرجات وقياس الأثر وتوثيق الأدلة. وتوزع الدرجة داخل كل برنامج على خمسة أبعاد متكاملة.

| بعد القياس                        | النسبة    | تعريف مختصر                                     |
|-----------------------------------|-----------|-------------------------------------------------|
| <b>الإنجاز الفني</b>              | 30 بالمئة | اكتمال الإجراء أو المخرج وفق المواصفات المعتمدة |
| <b>الإنجاز الزمني</b>             | 20 بالمئة | الالتزام بالمدة المعتمدة أو الانحراف المبرر     |
| <b>الأثر السيادي أو الاقتصادي</b> | 20 بالمئة | مدى تحقق منفعة وطنية قابلة للقياس               |
| <b>الامتثال والشفافية</b>         | 15 بالمئة | سلامة الإجراءات والوثائق وغياب التعارضات        |
| <b>التنسيق والشراكة</b>           | 15 بالمئة | تفاعل الجهات الساندة وتكامل التنفيذ             |

### معادلة الاحتساب

- ✓ درجة البرنامج = الفني × 30 بالمئة + الزمني × 20 بالمئة + الأثر × 20 بالمئة + الامتثال × 15 بالمئة + التنسيق × 15 بالمئة
- ✓ درجة المحور = مجموع درجات البرامج مضروبة بأوزانها المعتمدة
- ✓ كل إنجاز يحتاج دليلاً مؤشفاً قبل احتسابه في التقرير الرسمي

### إدارة المخاطر والامتثال

| الخطر                               | المؤشر المبكر                         | المعالجة                                                |
|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>تضارب القنوات الخارجية</b>       | مخاطبات أو تقاضيات خارج المسار الرسمي | تعميم إلزامي وسجل متابعة وتقرير شهري لرئيس مجلس الوزراء |
| <b>ضغط مالي أو مصرفي خارجي</b>      | تعطل قناة مراسلة أو قيد على التحويلات | فريق أزمة مالي دبلوماسي مشترك                           |
| <b>توتر إقليمي ينعكس على العراق</b> | تصعيد في الجوار أو تهديد للممرات      | خلية إنذار مبكر وسياسة تهدئة رسمية                      |
| <b>ضعف أداء بعثة دبلوماسية</b>      | تأخر تقارير أو ضعف خدمات قنصلية       | إنذار إداري وخطة تصحيح خلال شهرين                       |
| <b>مخاطر سمعة خارجية</b>            | تغطية سلبية أو مؤشر دولي متراجع       | حملة دبلوماسية عامة وإحاطات مدروسة                      |

## نظام التقارير

| نوع التقرير         | الجهة المصدرة                | الدورية  | المستلم                   | المضمون                                          |
|---------------------|------------------------------|----------|---------------------------|--------------------------------------------------|
| تقرير بعثة          | السفارة أو القنصلية          | شهري     | مركز الوزارة              | سياسة واقتصاد وجمالية ومخاطر وفرص                |
| تقرير برنامج        | الدائرة المختصة في الوزارة   | شهري     | وزير الخارجية             | نسب الإنجاز والتعثر والاحتياجات                  |
| تقرير محور الخارجية | وزارة الخارجية               | فصلي     | رئيس مجلس الوزراء         | الإنجاز الكلي والأثر والمخاطر والقرارات المطلوبة |
| تقرير حكومي         | الأمانة العامة لمجلس الوزراء | نصف سنوي | مجلس الوزراء ومجلس النواب | دمج نتائج المحور ضمن البرنامج الحكومي العام      |

## الجدول الزمني الحاكم

| المرحلة          | الأعمال الحاكمة                                                                                    |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أول ثلاثين يوماً | اعتماد الخطة التفصيلية، تسمية فرق البرامج، إطلاق سجل المخاطر، فرز البعثات ذات الأولوية             |
| المنه يوم الأولى | تفعيل مسارات المال والطاقة والماء والسيادة، توحيد القنوات الرسمية، إطلاق تقارير شهرية              |
| السنة الأولى     | تشغيل المنصات والخدمات القنصلية، إطلاق الحقائق الاقتصادية، بناء السجل القانوني للاتفاقات           |
| المدة المتبقية   | تعميق الشراكات، رفع مكانة العراق، تحسين مؤشرات الجواز والامتثال والاستثمار، مراجعة نصف سنوية شاملة |

## متطلبات النجاح

1. دعم مباشر من رئيس مجلس الوزراء لسلطة وزارة الخارجية في القنوات الرسمية
2. ربط البعثات بمؤشرات أداء بدل الاكتفاء بالحضور البروتوكولي
3. توفير موارد تشغيلية محددة للبرامج ذات العائد المالي أو السيادي
4. تدريب دبلوماسي نوعي في الاقتصاد والطاقة والماء والمخاطر والتحول الرقمي
5. تقارير فصلية مختصرة ترفع القرارات المطلوبة بدل الاكتفاء بسرد النشاط



6. تنسيق دائم مع إقليم كردستان والمحافظات في الملفات ذات الأثر الخارجي ضمن القناة الاتحادية

### المراجع

1. جمهورية العراق .دستور جمهورية العراق لسنة 2005.
2. جمهورية العراق .قانون وزارة الخارجية رقم 36 لسنة 2013.
3. مجلس الوزراء العراقي .النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019.
4. صندوق النقد الدولي .مشاورات المادة الرابعة للعراق، تقرير سنة 2025.
5. البنك الدولي .تقرير المناخ والتنمية للعراق.
6. الأمم المتحدة في العراق .إطار التعاون للتنمية المستدامة في العراق 2025 - 2029.
7. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .إطار الحوكمة العامة السليمة، 2020.
8. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .عدة تنفيذ توصية تقييم السياسات العامة، 2025.
9. المنتدى الاقتصادي العالمي .تقرير المخاطر العالمية، 2026.
10. وزارة الخارجية العراقية .مواد قانون الوزارة وهيكلها المؤسسي المنشورة رسميًا.





المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي / وزارة المالية

– نموذج استرشادي –

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
منظمة غير حكومية



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## الفهرس

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| 116..... | الملخص التنفيذي                              |
| 117..... | السند الدستوري والتشريعي والمؤسسي            |
| 117..... | التشخيص الوطني للقطاع المالي                 |
| 118..... | الرؤية والرسالة والأهداف                     |
| 119..... | النموذج التنفيذي العام                       |
| 120..... | حزم البرنامج الحكومي لوزارة المالية          |
| 125..... | مصفوفة المسؤوليات المؤسسية                   |
| 126..... | الأوزان القياسية للإنجاز                     |
| 127..... | آلية احتساب نسبة الإنجاز                     |
| 128..... | مصفوفة المخاطر والمعالجات                    |
| 129..... | متطلبات التنفيذ                              |
| 129..... | خطة المئة يوم الأولى                         |
| 130..... | التقارير والحوكمة                            |
| 130..... | التدريب وبناء القدرات                        |
| 131..... | المراجع وفق منهجية جمعية علم النفس الأمريكية |

### بطاقة الوثيقة

| البند                  | البيان                                                                                                                                                               |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| العنوان                | البرنامج الحكومي لوزارة المالية في الحكومة الاتحادية 2026 . 2029                                                                                                     |
| الطبيعة                | وثيقة تنفيذية تفصيلية منبثقة من المنهاج الوزاري وتلتزم بالتشريعات النافذة                                                                                            |
| الجهة المالكة          | وزارة المالية                                                                                                                                                        |
| الجهة السيادية المشرفة | مجلس الوزراء ومكتب رئيس مجلس الوزراء                                                                                                                                 |
| نطاق الانطباق          | مركز الوزارة والتشكيلات التابعة والدوائر المالية في الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة والمحافظات غير المنتظمة بإقليم وبما يتطلب التنسيق مع إقليم كردستان |
| أفق التنفيذ            | من 2026 إلى 2029 مع تقسيم تنفيذي إلى مئة يوم وسنة أولى وسنوات ترسيخ                                                                                                  |
| منهج القياس            | نسب إنجاز مرجحة بالأوزان وفق مؤشرات مالية وفنية وزمنية وميدانية ومؤسسية                                                                                              |

### الملخص التنفيذي

تستهدف هذه الوثيقة تحويل محور الإصلاح المالي والنقدي والاقتصادي إلى برنامج حكومي خاص بوزارة المالية، قابل للتنفيذ والقياس والمراجعة، ومبني على الدستور وقانون الإدارة المالية الاتحادية والنظام الداخلي لمجلس الوزراء، وعلى توصيات المؤسسات الدولية الرصينة بشأن ضبط الإنفاق، وتنمية الإيرادات غير النفطية، وتقوية إدارة المالية العامة، وحماية الاستقرار النقدي، وبناء مسار تمويل منضبط يعين الدولة على العبور من أزمة السيولة إلى قدرة مالية مستدامة.

### الفكرة الحاكمة

وزارة المالية في المرحلة المقبلة يجب أن تتحول من وزارة دفع وتسوية حسابات إلى وزارة قيادة مالية وطنية تتحكم بالسيولة، تضبط الالتزامات، تعظم الإيرادات، تحمي الموازنة، وتربط المال العام بالأولويات والنتائج.

### السند الدستوري والتشريعي والمؤسسي

1. الدستور العراقي لسنة 2005 منح مجلس الوزراء صلاحية التخطيط والتنفيذ وإعداد مشروع الموازنة والحساب الختامي ورسم السياسة العامة للدولة.
2. قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم 6 لسنة 2019 جعل وزارتي المالية والتخطيط في قلب إعداد أولويات السياسة المالية والاستراتيجية والبرنامج الحكومي، وربط الموازنة بالخطط والأولويات.
3. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019 ربط الحكومة بالبرنامج الحكومي وتقارير التنفيذ الدورية، ومنح الأمانة العامة وهيئة المستشارين أدواراً مساندة في التنسيق والمتابعة.
4. ديوان الرقابة المالية الاتحادي وهيئة النزاهة يشكلان ضلع الرقابة والتقييم وحماية المال العام والامتثال.
5. البنك المركزي العراقي يحتفظ باستقلاله القانوني في السياسة النقدية، مع ضرورة التنسيق المؤسسي في السيولة وسعر الصرف والقطاع المصرفي والامتثال المالي.

### التشخيص الوطني للقطاع المالي

تواجه المالية العامة في العراق ضغطاً مركباً ناتجاً عن اعتماد عال على النفط، واتساع النفقات الجارية، وضعف الإيرادات غير النفطية، ومخاطر تعطل الصادرات والممرات، وفجوات الجباية والتحصيل، وتشتت الحسابات الحكومية، وتراكم مشروعات متعثرة أو ضعيفة الأثر. وقد أكدت تقارير صندوق النقد الدولي أن حماية الاستقرار المالي تتطلب ضبط الإنفاق، وتعبئة الإيرادات غير النفطية، وتحسين إدارة المالية العامة، وتحديث إدارة الدين، وبناء إطار مالي متوسط المدى.

| مجال الخلل                | النتيجة على الدولة                    | الاستجابة الحكومية المطلوبة                      |
|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
| توسع الإنفاق الجاري       | ضغط على السيولة وتقليل قدرة الاستثمار | سقف إنفاق شهرية وربط الصرف بالأولويات            |
| ضعف الإيرادات غير النفطية | انكشاف عال أمام تقلب النفط            | إصلاح ضريبي وكمركي ورقمي تدريجي                  |
| تشتت الحسابات الحكومية    | سيولة راكدة وقرار مالي بطيء           | حساب خزينة موحد وخريطة نقدية يومية               |
| مشروعات متعثرة            | هدر في التخصيصات وضعف أثر الخدمة      | فرز المشروعات وتمويل المنتج والحرص فقط           |
| ضعف الامتثال المالي       | مخاطر مصرفية وتحويلات غير منضبطة      | تدقيق وامتثال ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب |

## الرؤية والرسالة والأهداف

### الرؤية

مالية عامة منضبطة وشفافة تقود الاستقرار والسيولة والتنمية، وتحول المال العام من أداة إنفاق إلى أداة أثر وطني.

### الرسالة

إدارة موارد الدولة والتزاماتها وفق قانون وبيانات ومخاطر وأولويات، وتعظيم الإيرادات، وترشيد النفقات، وحماية السيولة، وربط التمويل بالنتائج.

### الاهداف الاستراتيجية

1. حماية السيولة النقدية للدولة في الأمد العاجل.
2. ترشيد النفقات العامة وفق معيار الضرورة والأثر.
3. تعظيم الإيرادات غير النفطية بصورة عادلة ورقمية.
4. إصلاح إدارة الموازنة والالتزامات والدين العام.
5. توحيد الحسابات الحكومية والرقابة على التدفقات النقدية.
6. ربط التمويل بالمشروعات ذات الأثر الأعلى على الخدمة والإنتاج.
7. رفع الثقة بالمؤسسات المالية والتقارير الحكومية.

### النموذج التنفيذي العام

| الطبعة                   | المضمون                                                                      | المسؤولية                                                                |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>القيادة السيادية</b>  | لجنة عليا للمالية العامة والسيولة<br>برئاسة رئيس مجلس الوزراء أو من<br>يخوله | مجلس الوزراء ومكتب رئيس<br>مجلس الوزراء<br>والامانة العامة لمجلس الوزراء |
| <b>الملكية التنفيذية</b> | إدارة البرنامج والتنسيق مع الجهات<br>والتقارير الشهرية                       | وزارة المالية                                                            |
| <b>الشريك النقدي</b>     | السيولة والامتنال وسوق الصرف<br>والدفع الرقمي                                | البنك المركزي العراقي                                                    |
| <b>الشريك التخطيطي</b>   | ربط البرنامج بالمشروعات<br>الاستثمارية وخطة التنمية والأولويات               | وزارة التخطيط                                                            |
| <b>الشريك الرقابي</b>    | التحقق والتقويم والتدقيق ومكافحة<br>الفساد                                   | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة                                      |
| <b>الشركاء المحليون</b>  | تحصيل الإيرادات المحلية وتطبيق<br>ضوابط الصرف في المحافظات                   | المحافظات غير المنتظمة بإقليم<br>والتنسيق مع إقليم كردستان               |



## حزم المبادرات التنفيذية البرنامج الحكومي لوزارة المالية

### 1. حزمة السيولة والخزينة

| العنصر             | التفصيل                                                                                             |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المهمة             | إدارة التدفقات النقدية اليومية وترتيب المدفوعات حسب الأولوية وحصر الحسابات الحكومية.                |
| الجهات ذات العلاقة | وزارة المالية، دائرة المحاسبة، دائرة الموازنة، البنك المركزي، وزارة النفط، وزارة التخطيط، المحافظات |
| المخرجات           | خريطة نقدية أسبوعية، سجل التزامات، ترتيب مدفوعات، تقرير سيولة                                       |
| التوقيتات          | 7 أيام للبدء، 90 يوما للتثبيت، تحديث مستمر                                                          |
| المؤشرات           | نسبة تغطية الرواتب والخدمات الحرجة، حجم الأرصدة المحصورة، زمن تسوية المدفوعات                       |

### 2. حزمة ترشيد النفقات

| العنصر             | التفصيل                                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| المهمة             | إيقاف الهدر وضبط النفقات التشغيلية والسفر والضيافة والتعاقدات الجديدة منخفضة الأثر. |
| الجهات ذات العلاقة | وزارة المالية، الأمانة العامة، الوزارات، المحافظات، ديوان الرقابة المالية           |
| المخرجات           | سقوف إنفاق، مراجعة عقود، قائمة نفقات مؤجلة، ضوابط صرف                               |
| التوقيتات          | 15 يوما للأوامر، 60 يوما للمراجعة، متابعة شهرية                                     |
| المؤشرات           | نسبة خفض النفقات القابلة للترشيد، عدد العقود المعالجة، الالتزام بالسقوف             |

### 3. حزمة الإيرادات غير النفطية

| العنصر             | التفصيل                                                                                              |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المهمة             | تطوير الضرائب والكمارك والرسوم والتحصيل الخدمي وفق عدالة وكفاءة ورقمنة.                              |
| الجهات ذات العلاقة | وزارة المالية، الهيئة العامة للضرائب، الهيئة العامة للكمارك، هيئة المنافذ، وزارة الداخلية، المحافظات |
| المخرجات           | منصة تحصيل، ربط كمركي وضريبي، تحديث قواعد بيانات، حملات امتثال                                       |
| التوقيتات          | 30 يوما للتصميم، 180 يوما للتطبيق الأول، توسيع سنوي                                                  |
| المؤشرات           | نمو الإيرادات غير النفطية، نسبة التحصيل الرقمي، خفض التهرب                                           |

### 4. حزمة الحساب الموحد للخزينة

| العنصر             | التفصيل                                                            |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------|
| المهمة             | توحيد الحسابات الحكومية والأرصدة الراكدة وتحسين إدارة النقد العام. |
| الجهات ذات العلاقة | وزارة المالية، البنك المركزي، جميع الجهات العامة، ديوان الرقابة    |
| المخرجات           | جرد حسابات، تعليمات توحيد، آلية تحويل أرصدة، لوحة خزينة            |
| التوقيتات          | 60 يوما للجرد، سنة للتطبيق المرحلي                                 |
| المؤشرات           | عدد الحسابات المحصورة، حجم الرصيد الموحد، نسبة الجهات الملتزمة     |

## 5. حزمة الموازنة متوسطة المدى

| العنصر             | التفصيل                                                                    |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| المهمة             | إعداد إطار مالي ثلاثي السنوات يربط التخصيصات بالأولويات والنتائج والمخاطر. |
| الجهات ذات العلاقة | وزارة المالية، وزارة التخطيط، مكتب رئيس مجلس الوزراء، الوزارات             |
| المخرجات           | إطار مالي، سقف قطاعية، سيناريوهات نفط، قواعد تمويل                         |
| التوقيتات          | 90 يوما للنسخة الأولى، تحديث نصف سنوي                                      |
| المؤشرات           | اعتماد الإطار، درجة ربط الموازنة بالمؤشرات، دقة التنبؤ                     |

## 6. حزمة الدين والتمويل البديل

| العنصر             | التفصيل                                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| المهمة             | تنويع أدوات التمويل وضبط الدين وإعادة جدولة الالتزامات وتمويل المشروعات المنتجة.    |
| الجهات ذات العلاقة | وزارة المالية، البنك المركزي، المصارف الحكومية، هيئة الأوراق المالية، وزارة التخطيط |
| المخرجات           | خطة دين، أدوات خزينة، ضمانات تمويل، سجل التزامات                                    |
| التوقيتات          | 90 يوما للإطار، تطبيق ربع سنوي                                                      |
| المؤشرات           | كلفة الدين، آجال الاستحقاق، نسبة التمويل المنتج                                     |

## 7. حزمة الاستثمار العام والمشروعات

| العنصر             | التفصيل                                                                |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------|
| المهمة             | فرز المشروعات إلى حرجة ومنتجة ومؤجلة ومتعثرة وتوجيه التمويل حسب الأثر. |
| الجهات ذات العلاقة | وزارة التخطيط، وزارة المالية، الوزارات والمحافظات، ديوان الرقابة       |
| المخرجات           | سجل مشروعات، مراجعة تمويل، إغلاق أو إعادة هيكلة، تمويل ذكي             |
| التوقيتات          | 60 يوما للفرز، 120 يوما للمعالجات                                      |
| المؤشرات           | نسبة المشروعات المصنفة، خفض المتعثر، الإنجاز المالي والفعلي            |

## 8. حزمة التحول الرقمي المالي

| العنصر             | التفصيل                                                                     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| المهمة             | رقمنة الدفع والتحصيل والإنفاق والتقارير وربط البيانات بين الجهات.           |
| الجهات ذات العلاقة | وزارة المالية، البنك المركزي، وزارة الاتصالات، مركز البيانات، الجهات العامة |
| المخرجات           | منصة مالية، ربط معلوماتي، لوحة مؤشرات، دفع إلكتروني                         |
| التوقيتات          | 180 يوما للمرحلة الأولى، توسع سنوي                                          |
| المؤشرات           | نسبة العمليات الرقمية، زمن الإجراء، خفض المعاملات الورقية                   |

## 9. حزمة الامتثال والنزاهة المالية

| العنصر             | التفصيل                                                                     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| المهمة             | منع تضارب المصالح والملكية المنتفعة والفساد في الإنفاق والتحصيل والتعاقدات. |
| الجهات ذات العلاقة | وزارة المالية، هيئة النزاهة، ديوان الرقابة، البنك المركزي، الجهات العامة    |
| المخرجات           | سجل مصالح، تدقيق امتثال، إنذار مبكر، تقارير مخالفات                         |
| التوقيتات          | 60 يوما للإطار، متابعة شهرية                                                |
| المؤشرات           | عدد فحوص الامتثال، القضايا المحالة، درجة الالتزام                           |

## 10. حزمة المالية الاتحادية والمحلية

| العنصر             | التفصيل                                                                                      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| المهمة             | تنظيم العلاقة المالية مع المحافظات وإقليم كردستان وفق الدستور والالتزامات والبيانات الموحدة. |
| الجهات ذات العلاقة | وزارة المالية، وزارة التخطيط، المحافظات، إقليم كردستان، ديوان الرقابة                        |
| المخرجات           | مصوفة مستحقات، قواعد تحويل، ربط حسابات، تقارير شهرية                                         |
| التوقيتات          | 90 يوما للإطار، متابعة ربع سنوية                                                             |
| المؤشرات           | انتظام التحويلات، مطابقة البيانات، خفض النزاعات المالية                                      |

## مصفوفة المسؤوليات المؤسسية

| الجهة                                                 | الدور الأساسي                                            | التزامات قابلة للقياس                               |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| مجلس الوزراء                                          | اعتماد السياسات والسقوف والقرارات العابرة للوزارات       | قرار شهري للحزمة المالية وتقارير متابعة فصلية       |
| مكتب رئيس مجلس الوزراء + الامانة العامة لمجلس الوزراء | التوجيه والسيطرة والمتابعة وحل التعارضات                 | غرفة متابعة أسبوعية ورفع توصيات عاجلة               |
| وزارة المالية                                         | مالك البرنامج وإدارة الخزينة والموازنة والإيرادات والدين | تقرير أسبوعي عن السيولة وتقرير شهري عن الأداء       |
| البنك المركزي العراقي                                 | السياسة النقدية والامتثال والدفع الرقمي وسوق الصرف       | تقارير تنسيق نصف شهرية بشأن السيولة والامتثال       |
| وزارة التخطيط                                         | الربط بين التمويل والمشروعات وخطة التنمية                | قائمة مشروعات ذات أثر وترتيب تمويلي محدث            |
| وزارة النفط                                           | تدفقات الإيرادات النفطية وتوقعات التصدير والسعر          | تحديث أسبوعي للإيرادات المتوقعة وسيناريوهات التصدير |
| هيئة الضرائب                                          | تحصيل ضريبي عادل ورقمي وتوسيع الوعاء                     | نمو ربع سنوي في التحصيل وخفض التهرب                 |
| هيئة الكمارك                                          | تحصيل كمركي ورقمنة المنافذ ومكافحة التهريب               | نسبة ربط المنافذ وارتفاع الحصيلة الكمركية           |
| هيئة المنافذ الحدودية                                 | ضبط الإيرادات الميدانية ومنع التسرب                      | مطابقة شهرية بين المنافذ والكمارك والمالية          |
| ديوان الرقابة المالية                                 | التدقيق والرقابة على المال العام والإنجاز                | تقارير تدقيق دورية مع توصيات ملزمة                  |
| هيئة النزاهة                                          | مكافحة الفساد وتضارب المصالح والملكية المنقعة            | فحوص نزاهة وتحقيقات وتوصيات وقائية                  |
| المحافظات                                             | تنفيذ ضوابط الصرف والتحصيل المحلي وبيانات المشروعات      | تقارير شهرية موحدة إلى وزارة المالية والتخطيط       |
| إقليم كردستان                                         | تنسيق البيانات المالية والنفطية والالتزامات المشتركة     | تبادل بيانات وإطار تسوية دوري وفق الاتفاقات         |

### الأوزان القياسية للإنجاز

يعتمد تقييم برنامج وزارة المالية على مئة درجة، موزعة بما يوازن بين أثر السيولة والانضباط والإيرادات والتحول المؤسسي.

| الوزن | مكونات القياس                                                   | المجال                       |
|-------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 15    | خريطة نقدية، انتظام المدفوعات،<br>حصر الحسابات، تقليل المتأخرات | إدارة السيولة والخزينة       |
| 15    | سقفون إنفاق، مراجعة عقود، خفض<br>هدر، ترتيب الأولويات           | ترشيد النفقات                |
| 15    | ضرائب، كمارك، رسوم، تحصيل<br>رقمي، توسعة الوعاء                 | تعظيم الإيرادات غير النفطية  |
| 10    | سقفون قطاعية، سيناريوهات، ربط<br>تمويل بالأهداف                 | الموازنة والإطار متوسط المدى |
| 10    | خطة دين، أدوات تمويل، كلفة<br>اقتراض، تمويل منتج                | الدين والتمويل البديل        |
| 10    | فرز المشروعات، تمويل المنتج،<br>معالجة المتعثر                  | المشروعات والاستثمار العام   |
| 10    | الدفع الرقمي، التحصيل الرقمي،<br>لوحة مؤشرات                    | التحول الرقمي المالي         |
| 10    | فحوص امتثال، تضارب مصالح،<br>تدقيق، إنذار مبكر                  | الامتثال والنزاهة المالية    |
| 5     | بيانات المحافظات والإقليم، انتظام<br>التحويلات، خفض النزاعات    | التنسيق الاتحادي المحلي      |

### آلية احتساب نسبة الإنجاز

تحتسب نسبة الإنجاز في كل حزمة وفق خمس طبقات مترابطة، ثم تضرب بدرجة الوزن المخصصة للحزمة.

| الطبقة           | الوزن داخل كل حزمة | وصف القياس                                             |
|------------------|--------------------|--------------------------------------------------------|
| الإنجاز التخطيطي | 15                 | وجود خطة معتمدة ومؤشرات وتوقيات وجهات مسؤولة           |
| الإنجاز الزمني   | 20                 | الالتزام بالمدد المعتمدة وتخفيض التأخر                 |
| الإنجاز الفني    | 25                 | جودة المخرجات ومطابقتها للمعايير والقانون              |
| الإنجاز المالي   | 20                 | كفاءة الإنفاق أو التحصيل أو الوفر أو التمويل           |
| الأثر الفعلي     | 20                 | تغير ملموس في السيولة أو الإيراد أو الخدمة أو الامتثال |

### معادلة مختصرة

درجة الحزمة تساوي مجموع إنجاز طبقاتها مضروباً بوزن الحزمة في المئة. والتقدير العام لوزارة المالية هو مجموع درجات الحزم التسع.



### مصفوفة المخاطر والمعالجات

| الخطر                                       | المستوى | المعالجة                                                                 | المسؤول                                      |
|---------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| انخفاض الإيرادات النفطية أو<br>تعطل التصدير | حرج     | سيناريوهات سيولة وسقوف<br>إنفاق وبدائل تمويل وتوسيع<br>إيرادات غير نفطية | وزارة المالية ووزارة النفط<br>والبنك المركزي |
| تأخر الرواتب أو الالتزامات<br>الحرجة        | حرج     | ترتيب مدفوعات يومي<br>وتجميد نفقات ثانوية وسحب<br>أرصدة راكدة            | وزارة المالية                                |
| ارتفاع الفجوة بين السعر<br>الرسمي والموازي  | عال     | تعاون نقدي ومصرفي<br>وتوسيع الدفع الرقمي وضبط<br>تهريب العملة            | البنك المركزي ووزارة<br>المالية              |
| ضعف تحصيل الكمارك<br>والضرائب               | عال     | ربط إلكتروني ومراجعة<br>إعفاءات وتفتيش مشترك<br>ومساءلة                  | الضرائب والكمارك والمنافذ                    |
| تدخل سياسي في الصرف<br>والتعاقدات           | عال     | سجل قرارات وتمويل<br>بالأولويات وتدقيق لاحق<br>وسابق                     | مجلس الوزراء وديوان<br>الرقابة وهيئة النزاهة |
| ضعف بيانات المحافظات<br>والإقليم            | متوسط   | نموذج بيانات موحد وربط<br>مالي وتقارير شهرية                             | وزارة المالية والمحافظات<br>والإقليم         |

### متطلبات التنفيذ

1. أمر ديواني بتشكيل لجنة عليا للمالية العامة والسيولة وربطها برئيس مجلس الوزراء.
2. وحدة إدارة برنامج داخل وزارة المالية تضم الخزينة والموازنة والضرائب والكمارك والدين والتحول الرقمي.
3. منصة مالية حكومية موحدة للسيولة والإيرادات والالتزامات والمشتريات.
4. نماذج تقارير موحدة أسبوعية وشهرية وفصلية.
5. تدريب سريع للفرق المالية في الوزارات والمحافظات على المؤشرات والأوزان وإدارة المخاطر.
6. تحديث التعليمات المالية بما ينسجم مع قانون الإدارة المالية الاتحادية والبرنامج الحكومي.
7. ربط أي تخصيص جديد بسجل أثر ومخاطر وتمويل ومسؤولية.

### خطة المئة يوم الأولى

| اليوم           | المسؤول                                                 | المخرج المطلوب                                                              |
|-----------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| اليوم 1 إلى 7   | وزارة المالية والبنك المركزي<br>ومكتب رئيس مجلس الوزراء | غرفة السيولة، خريطة التدفقات،<br>ترتيب المدفوعات الحرجة                     |
| اليوم 8 إلى 15  | وزارة المالية والأمانة العامة                           | أوامر ترشيد النفقات وسقوف<br>الصرف وقائمة العقود للمراجعة                   |
| اليوم 16 إلى 30 | وزارة المالية والبنك المركزي<br>والجهات العامة          | جرد الحسابات الحكومية والأرصدة<br>الراكدة وقائمة الإيرادات السريعة          |
| اليوم 31 إلى 60 | وزارة المالية والاتصالات والبنك<br>المركزي              | إطلاق التحصيل الرقمي الأولي في<br>الضرائب والكمارك والرسوم المختارة         |
| اليوم 61 إلى 90 | وزارة المالية والتخطيط                                  | الإطار المالي متوسط المدى وخطة<br>الدين والتمويل البديل وتصنيف<br>المشتريات |

### التقارير والحوكمة

| نوع التقرير             | الدورية  | المحتوى                                           | الجهة المستلمة                         |
|-------------------------|----------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|
| تقرير سيولة مختصر       | أسبوعي   | الإيرادات والمدفوعات<br>والفجوة والتدابير العاجلة | رئيس مجلس الوزراء                      |
| تقرير ترشيد وإنفاق      | شهري     | السقوف، الالتزام،<br>الوفورات، المخالفات          | مجلس الوزراء                           |
| تقرير إيرادات غير نفطية | شهري     | ضرائب، كمارك، رسوم،<br>تحصيل رقمي                 | اللجنة العليا                          |
| تقرير دين وتمويل        | ربع سنوي | أدوات التمويل، كلفة<br>الدين، الالتزامات          | مجلس الوزراء والبنك<br>المركزي         |
| تقرير تقييم شامل        | نصف سنوي | نسب الإنجاز والأوزان<br>والمخاطر والتوصيات        | مجلس الوزراء ومجلس<br>النواب عند الطلب |

### التدريب وبناء القدرات

ينفذ برنامج تدريبي إلزامي خلال أول تسعين يوما للفرق المالية في الوزارات والمحافظات، ويشمل إدارة السيولة، إعداد التقارير، احتساب الأوزان، إدارة المخاطر، الامتثال، رقمنة التحصيل، ومراجعة المشروعات. ويعاد التدريب كل ستة أشهر وفق نتائج التقييم.

## المراجع

1. دستور جمهورية العراق .2005. النص الدستوري النافذ لجمهورية العراق.
2. قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم 6 لسنة 2019 .جمهورية العراق .الوقائع العراقية.
3. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019 .جمهورية العراق .الوقائع العراقية.
4. صندوق النقد الدولي .2025. مشاورات المادة الرابعة لجمهورية العراق، التقرير القطري لعام 2025.
5. البنك الدولي .2026. موجز متابعة الاقتصاد العراقي وتحديثات مخاطر الاعتماد على النفط.
6. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .2020. إطار السياسات للحوكمة العامة الرشيدة.
7. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .2025. أدوات تنفيذ توصية تقويم السياسات العامة.
8. المنظمة الدولية للتقييس .2018. إرشادات إدارة المخاطر.
9. وزارة المالية العراقية .2026. بيانات قانون الموازنة والمهام المالية المنشورة رسمياً.



المنهاج الوزاري (2026-2029)

# خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي /

وزارة النفط

- نموذج استرشادي -

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
مؤسسة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|          |                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------------|
| 134..... | الملخص التنفيذي                                                  |
| 135..... | المحور الأول/ <a href="#">السند الدستوري والقانوني والتنظيمي</a> |
| 136..... | المحور الثاني/ قراءة الواقع الاستراتيجي لقطاع النفط والغاز       |
| 137..... | المحور الثالث/ منهجية تحويل المحور إلى برنامج حكومي تنفيذي       |
| 138..... | المحور الرابع/ الحافظات التنفيذية للبرنامج                       |
| 145..... | المحور الخامس/ منظومة الجهات والمسؤوليات                         |
| 146..... | المحور السادس/ أولويات المئة يوم للمنافذ البديلة                 |
| 147..... | المحور السابع/ المتابعة والتقييم واحتساب نسب الإنجاز             |
| 148..... | المحور الثامن/ إدارة المخاطر والامتثال                           |
| 149..... | المحور التاسع/ الجدول التنفيذي المختصر                           |
| 149..... | المحور العاشر/ التوصيات السيادية النهائية                        |
| 150..... | المراجع                                                          |

## الملخص التنفيذي

### **-التحوّل من النفط بوصفه موردًا ريعيًا إلى النفط بوصفه قدرة سيادية منتجة-**

تقدم هذه الوثيقة برنامجًا حكوميًا تفصيليًا لوزارة النفط في الحكومة الاتحادية للفترة 2026 . 2029، مبنياً على المنهاج الوزاري، وعلى مقتضيات الدستور العراقي، وبخاصة مواد ملكية الشعب للنفط والغاز، وإدارة الثروة مع المحافظات المنتجة وحكومة الإقليم، وصلاحيات الحكومة الاتحادية في السياسة الاقتصادية والتجارية والمالية.

تتعامل الوثيقة مع قطاع النفط والغاز باعتباره ركيزة سيادية ومالية وطاقوية وتنموية، وتحوّل نصوص المنهاج إلى حافظات تنفيذية قابلة للتطبيق والمتابعة والتقييم. ويقوم البرنامج على مبدأ جوهرى :حماية الريع الحالي مع بناء قدرة إنتاجية وتسويقية وغازية وتكريرية وتصديرية أكثر مرونة وأقل انكشافاً على الممر الواحد والسوق الواحدة والقرار الواحد.

### الغاية العليا

إدارة الثروة النفطية والغازية بمنهج يحقق السيادة والإيراد والاستدامة، ويخفض الانكشاف على الممرات والأزمات، ويحوّل الوزارة إلى مؤسسة قيادية تقود القيمة وتتجاوز مجرد تصدير الخام.

### المخرجات الكبرى المطلوبة

1. رفع موثوقية الإنتاج والتصدير وتخفيض أثر الصدمات الخارجية على الإيراد العام
2. تفعيل مسارات تصدير بديلة خارج الخليج ومضيق هرمز وفق خطط عاجلة ومتوسطة
3. تسريع استثمار الغاز المصاحب وخفض الحرق وتحويل الغاز إلى كهرباء وصناعة وقيمة مضافة
4. تطوير المصافي والمنتجات والبتروكيماويات لرفع الإيراد غير الخام
5. توحيد التسويق والتعاقدات والبيانات تحت حوكمة اتحادية قابلة للتدقيق
6. إصلاح الشركات النفطية العامة عبر أداء ومساءلة وشراكات مقيدة تحمي الأصول السيادية
7. بناء منظومة متابعة ووزن إنجاز ومخاطر وامتنال محدثة شهرياً

## المحور الأول

### السند الدستوري والقانوني والتنظيمي

ينطلق البرنامج من أن النفط والغاز ملك لكل الشعب العراقي في جميع الأقاليم والمحافظات، وأن إدارة الثروة المستخرجة تتم اتحاديًا مع المحافظات المنتجة وحكومة الإقليم وفق الدستور. لذلك يتوجب أن تكون وزارة النفط مالكة المنظومة المهنية للتنفيذ، مع شراكة مؤسسية واضحة مع إقليم كردستان والمحافظات المنتجة والجهات المالية والتخطيطية والرقابية.

### المرتكزات القانونية الحاكمة

| المرتكز                    | الدلالة التنفيذية                              | الأثر في برنامج الوزارة                      |
|----------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| ملكية الشعب للنفط والغاز   | حماية الثروة من التصرف غير المنضبط             | منع أي نموذج تعاقد يمس أصل الملكية السيادية  |
| الإدارة الاتحادية المشتركة | تنسيق ملزم مع المحافظات المنتجة وحكومة الإقليم | نافذة تسويق وبيانات وحسابات موحدة            |
| إدارة المال العام          | ربط التصدير والإيراد بالموازنة والخزينة        | تقارير شهرية عن الإيرادات والمخاطر والكلف    |
| الرقابة والنزاهة           | خضوع العقود والتقييمات للتدقيق                 | إفصاح وتنافس وملكية منتفعة وتقييم أصول مستقل |
| حماية البيئة والصحة العامة | تقليل الحرق والتلوث ومخاطر المياه              | مؤشرات بيئية وتشغيلية في كل مشروع            |

### مصادر الاسترشاد المؤسسي

اعتمدت الوثيقة على إطار الحوكمة العامة الرشيدة، ومنهجيات إدارة المخاطر المؤسسية، والتخطيط بالنتائج، ومبادئ الشفافية في الموارد الاستخراجية، وأدبيات إصلاح النفط والغاز في الدول الريعية، مع مراعاة الوضع العراقي المالي والنقدي والاتحادي والأمني.



## المحور الثاني

### قراءة الواقع الاستراتيجي لقطاع النفط والغاز

#### التشخيص الوطني

| مجال الخطر       | الوضع القائم                                             | الاستجابة المطلوبة                                    |
|------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| الإيراد العام    | اعتماد عال على النفط في تمويل الدولة                     | حماية الصادرات مع تنويع الإيرادات والقيمة المضافة     |
| الممرات          | انكشاف كبير على الخليج ومضيق هرمز                        | منافذ بديلة شمالية وبرية وتسويقية ومخزنية             |
| الغاز            | حرق مستمر وفجوة وقود للكهرباء                            | استثمار الغاز المصاحب وتطوير المعالجة والنقل          |
| القانون الاتحادي | حاجة ملحة لتفاهم نفطي وغازي اتحادي مع الإقليم والمحافظات | صياغة قانون ومسار تسوية وتشغيل موحد                   |
| المياه والبيئة   | حاجة النفط إلى ماء وحقق وسلامة بيئية                     | ربط النفط بالماء والبيئة والطاقة والالتزامات المناخية |
| العقود           | مخاطر تعارض مصالح وتقييم أصول وكلف                       | حوكمة عقود وشراكات مقيدة وتدقيق مسبق وبعدي            |

#### قاعدة التشغيل السيادي

كل قرار نفطي يجب أن يجيب عن أربعة أسئلة: كم يحمي من الإيراد، كم يخفف من الانكشاف، كم يزيد من القيمة، كم يحمي من مخاطر الفساد والبيئة والسيادة.

### المحور الثالث

#### منهجية تحويل المحور إلى برنامج حكومي تنفيذي

تعتمد المنهجية على سلسلة تشغيلية من سبع حلقات/ الهدف، الجهة المالكة، الجهات الساندة، الإجراء، المؤشر، الوزن، والتقييم. وتُدار كل حافطة عمل وفق دورة شهرية تشمل التخطيط، التنفيذ، التحقق، التصحيح، ثم تقرير موجز إلى مجلس الوزراء.

| الحلقة         | المضمون                                               | أداة الإثبات             |
|----------------|-------------------------------------------------------|--------------------------|
| الهدف          | نتيجة قابلة للقياس خلال مدة محددة                     | بطاقة هدف قطاعية         |
| الجهة المالكة  | الوزارة أو الشركة أو الهيئة المسؤولة عن النتيجة       | قرار تكليف رسمي          |
| الجهات الساندة | الجهات التي تملك قراراً أو بيانات أو تمويلًا أو رقابة | مذكرة تنسيق              |
| الإجراء        | خطوات تنفيذية محددة                                   | خطة عمل أسبوعية أو شهرية |
| المؤشر         | قياس كمي أو نوعي للإنتاج أو الإيراد أو الخدمة         | لوحة متابعة              |
| الوزن          | قيمة نسبية داخل المحور                                | مصفوفة أوزان             |
| التقييم        | تحقق فني ومالي وميداني                                | تقرير تحقق مشترك         |

## نظام الأوزان المقترح للمحور

| الحافظة التنفيذية                               | الوزن من 100 | مبرر الوزن                           |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------|
| حوكمة السيادة النفطية والتشريع                  | 10           | تثبيت القاعدة القانونية والمؤسسية    |
| الإنتاج والاستكشاف والموثوقية                   | 15           | حماية الطاقة الإنتاجية والإيراد      |
| التصدير والمنافذ البديلة                        | 20           | خفض الانكشاف على هرمز وحماية الخزينة |
| الغاز وخفض الحرق                                | 15           | إسناد الكهرباء وخفض الهدر والتلوث    |
| التكرير والمنتجات والبتروكيمياويات              | 12           | رفع القيمة المضافة وتقليل الاستيراد  |
| التسويق والإيرادات والشفافية                    | 12           | تعظيم العائد وضبط الحسابات           |
| السلامة والبيئة والموارد البشرية والتحول الرقمي | 16           | استدامة القطاع وحمايته من المخاطر    |

### المحور الرابع

#### الحافظات التنفيذية للبرنامج

#### الحافظة الأولى / حوكمة السيادة النفطية والتشريع

تثبيت الإطار الاتحادي لإدارة النفط والغاز وتوحيد قواعد التعاقد والتسويق والبيانات والحسابات.

| عنصر التنفيذ   | التفصيل                                                                                                                                                          |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | وزارة النفط ومكتب الوزير                                                                                                                                         |
| جهات الإسناد   | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة المالية، وزارة التخطيط، مجلس الدولة، هيئة النزاهة، ديوان الرقابة المالية، إقليم كردستان، المحافظات المنتجة، شركة تسويق النفط |
| التوقيت        | المئة يوم الأولى للتهيئة، والسنة الأولى للإقرار المؤسسي، ثم تحديث نصف سنوي                                                                                       |
| المخاطر        | تسييس الملف الاتحادي، تضارب الصلاحيات، ضعف البيانات، تعارض مصالح                                                                                                 |
| ضوابط المعالجة | لجنة سيادية قانونية فنية، تدقيق مسبق، نشر ملخصات غير سرية، مسار حل نزاعات                                                                                        |

### الإجراءات العملية

1. إعداد خارطة قانونية تنفيذية لقانون النفط والغاز ومسارات التوافق مع الإقليم والمحافظات
2. إصدار دليل عقود نفطية اتحادي يميز بين عقود الخدمة والشراكات المقيدة والتمويل والتشغيل
3. إلزام الشركات النفطية بتقارير إفصاح عن العقود والكلف والمدد والمخاطر
4. إنشاء سجل موحد للأصول والمنشآت والحقول والأنابيب والخزانات

### المؤشرات

1. إقرار خارطة التشريع
2. نسبة الشركات التي طبقت سجل الإفصاح
3. عدد الاتفاقات التشغيلية مع المحافظات والإقليم
4. نسبة العقود الخاضعة لتدقيق مسبق

### الحافظة الثانية/ الإنتاج والاستكشاف والموثوقية

حماية القدرة الإنتاجية المستقرة وتطوير الاستكشاف ورفع موثوقية الحقول والمنشآت.

| عنصر التنفيذ          | التفصيل                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الجهة المالكة</b>  | دائرة المكامن وتطوير الحقول في وزارة النفط والشركات الاستخراجية                                                                                           |
| <b>جهات الإسناد</b>   | شركة نفط البصرة، شركة نفط الشمال، شركة نفط الوسط، شركة نفط ميسان، شركة نفط ذي قار، وزارة الموارد المائية، وزارة الكهرباء، وزارة البيئة، المحافظات المنتجة |
| <b>التوقيت</b>        | ثلاثون يومًا لخريطة الموثوقية، ستة أشهر لخطط الحقول، مراجعة ربع سنوية                                                                                     |
| <b>المخاطر</b>        | نقص المياه والطاقة، اختناقات الصيانة، تقادم المعدات، اضطراب الأمن                                                                                         |
| <b>ضوابط المعالجة</b> | أولوية للحقول الأعلى عائداً، مخزون قطع غيار، اتفاقات ماء وطاقة، تأمين المنشآت                                                                             |

### الإجراءات العملية

1. إعداد خريطة موثوقية للحقول والمنشآت الحرجة
2. ربط كل حقل بخطة صيانة وإنتاج وماء وحقن وكهرباء
3. تحديث خطط الاستكشاف وفق أولوية القيمة والكلفة والمخاطر
4. تفعيل مراكز قيادة تشغيلية في الجنوب والشمال والوسط

### المؤشرات

1. نسبة الحقول ذات خطط موثوقية محدثة
2. معدل التوقف غير المخطط
3. نسبة الالتزام بخطط الإنتاج الآمن
4. عدد الحقول التي خضعت لمراجعة فنية مستقلة

خفض الانكشاف على الخليج ومضيق هرمز عبر حزمة منافذ شمالية وبرية وتسويقية وتخزينية.

| عنصر التنفيذ   | التفصيل                                                                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | شركة تسويق النفط وشركة خطوط الأنابيب النفطية                                                                                                 |
| جهات الإسناد   | وزارة الخارجية، وزارة النقل، وزارة المالية، هيئة المنافذ الحدودية، إقليم كردستان، المحافظات الشمالية والغربية، تركيا، الأردن، الجهات الأمنية |
| التوقيت        | أسبوعان ل خطة الطوارئ، تسعون يومًا للتشغيل الأولي، سنة لتوسعة البدائل، ثلاث سنوات للمسارات الاستراتيجية                                      |
| المخاطر        | تعقيد سياسي مع الإقليم وتركيا، كلفة نقل، أمن الأنابيب، قبول الأسواق                                                                          |
| ضوابط المعالجة | غرفة تصدير سيادية، عقود مؤمنة، حماية خطوط، نافذة تسويق موحدة                                                                                 |

#### الإجراءات العملية

1. تفعيل مسار كركوك جيهان وفق اتفاق اتحادي مع الإقليم وتركيا
2. فحص خطوط الأنابيب الشمالية والغربية والمضخات والخزانات
3. إعداد خيار تصدير بري محدود للكميات الحرجة
4. إطلاق عقود مبادلة وتسويق مرنة
5. تطوير خطة مشروع العقبة كمسار سيادي متوسط المدى

#### المؤشرات

1. كمية مصدرة خارج الخليج
2. عدد أيام الانقطاع عن المنافذ البديلة
3. طاقة الخزن المتاحة
4. نسبة العقود المرنة من إجمالي العقود

## الحافظة الرابعة/ الغاز وخفض الحرق

تحويل الغاز المصاحب إلى مورد وطني للكهرباء والصناعة وخفض الهدر والانبعاثات.

| عنصر التنفيذ   | التفصيل                                                                                                                |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | دائرة الغاز والشركة الوطنية للغاز والشركات الغازية                                                                     |
| جهات الإسناد   | وزارة الكهرباء، وزارة البيئة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، الشركات الاستخراجية، المستثمرون الفنيون، المحافظات المنتجة |
| التوقيت        | ستون يومًا للحصر، ستة أشهر للمشاريع العاجلة، سنة لخفض ملموس، ثلاث سنوات لتغيير هيكل                                    |
| المخاطر        | تأخر تمويل، نقص بنى نقل، تعقيدات عقود، أثر أمني                                                                        |
| ضوابط المعالجة | تمويل مختلط، ضمانات دفع، عقود تشغيل مقيدة، أولوية للحقول عالية الحرق                                                   |

### الإجراءات العملية

1. حصر كميات الغاز المحروق حسب الحقل والمحافظة
2. إطلاق مشاريع معالجة ونقل سريعة في الحقول الأعلى حرقًا
3. ربط عقود تطوير النفط بخطوط التقاط الغاز
4. تقديم حوافز تشغيلية للشركات التي تخفض الحرق
5. بناء لوحة قياس يومية للغاز المنتج والمستثمر والمحروق

### المؤشرات

1. كمية الغاز المستثمر
2. نسبة خفض الحرق
3. كمية الغاز المجهزة للكهرباء
4. عدد الحقول المرتبطة بمنظومة معالجة

## الحافظة الخامسة/ التكرير والمنتجات والبتروكيمياويات

رفع القيمة المضافة وتقليل استيراد المشتقات وتحويل الخام إلى منتجات ذات عائد أعلى.

| عنصر التنفيذ   | التفصيل                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | دائرة المصافي وشركات المصافي وشركة المشاريع النفطية                                          |
| جهات الإسناد   | وزارة الصناعة، وزارة التجارة، وزارة المالية، المحافظات، القطاع الخاص الوطني، الجهات الرقابية |
| التوقيت        | تسعون يومًا لخريطة المصافي، سنة لاستكمال مشاريع ذات أولوية، ثلاث سنوات للتحويل الصناعي       |
| المخاطر        | قدم المصافي، ضعف التمويل، فساد التوزيع، تفاوت الجودة                                         |
| ضوابط المعالجة | ترتيب المشاريع حسب العائد، رقابة جودة، منصة تتبع، عقود أداء                                  |

### الإجراءات العملية

1. خريطة طاقة المصافي وفجوة المنتجات
2. استكمال المشاريع المتلكئة ذات العائد السريع
3. تحسين جودة المنتجات والامتثال البيئي
4. تطوير مشاريع ببتروكيمياوية مختارة قرب مصادر اللقيم والطاقة
5. إطلاق منظومة تتبع المنتجات والوقود

### المؤشرات

1. انخفاض استيراد المشتقات
2. زيادة إنتاج المنتجات عالية القيمة
3. عدد المشاريع المستكملة
4. نسبة المنتجات المتتبعة رقميًا

تعظيم صافي العائد النفطي وحماية الإيراد العام من التسرب والكلف غير المنتجة.

| عنصر التنفيذ   | التفصيل                                                                                                 |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | شركة تسويق النفط والدائرة الاقتصادية في وزارة النفط                                                     |
| جهات الإسناد   | وزارة المالية، البنك المركزي، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، شركات النقل والتأمين، وزارة الخارجية |
| التوقيت        | ثلاثون يوماً للوحة الإيرادات، ستة أشهر لمراجعة العقود، مراجعة ربع سنوية للأسواق                         |
| المخاطر        | تقلب الأسعار، ضغط المشتريين، عمولات خفية، صعوبة التأمين والشحن                                          |
| ضوابط المعالجة | تدقيق تسويقي مستقل، شفافية وسطاء، تنويع أسواق، لجنة مخاطر سعرية                                         |

#### الإجراءات العملية

1. مراجعة صيغ التسعير والعقود والخصومات والشحن
2. إنشاء لوحة إيرادات يومية تربط التسويق والمالية والبنك المركزي
3. تنويع المشتريين والأسواق ضمن سياسة مخاطر
4. إلزام العقود بإفصاح الملكية المنتفعة والوسطاء

#### المؤشرات

1. صافي العائد للبرميل
2. عدد العقود المدققة
3. نسبة العقود ذات إفصاح مكتمل
4. تباين الإيرادات الفعلية مع التوقعات



## الحافظة السابعة/ السلامة والبيئة والموارد البشرية والتحول الرقمي

بناء وزارة نفط آمنة ونظيفة ومهنية ورقمية قادرة على إدارة المخاطر والامتثال.

| عنصر التنفيذ   | التفصيل                                                                                                                              |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | دائرة التدريب والتطوير ودائرة الصحة والسلامة والبيئة والتحول الرقمي في الوزارة                                                       |
| جهات الإسناد   | وزارة البيئة، وزارة الصحة، وزارة التعليم العالي، جهاز التقييس والسيطرة النوعية، هيئة الإعلام والاتصالات، الجامعات، المحافظات المنتجة |
| التوقيت        | سنة أشهر للتطبيق الأولي، سنة للرقمنة المرحلية، مراجعة نصف سنوية                                                                      |
| المخاطر        | مقاومة مؤسسية، نقص مهارات، تباين نظم البيانات، تهديدات سيبرانية                                                                      |
| ضوابط المعالجة | تدريب إلزامي، دليل بيانات موحد، أمن سيبراني، حوافز أداء                                                                              |

### الإجراءات العملية

1. تطبيق نظام موحد للسلامة في جميع الشركات والمنشآت
2. رقمنة الأصول والعقود والإنتاج والتصدير والمخاطر
3. تدريب القيادات والكوادر على الحوكمة والامتثال والمخاطر
4. تحديث خطط الطوارئ والتعافي للمنشآت النفطية
5. برنامج وطني لاستبدال الخبرات المهددة بالفجوة الجيلية

### المؤشرات

1. حوادث العمل الحرجة
2. نسبة الأصول المرقمنة
3. عدد الكوادر المدربة
4. نسبة الشركات ذات سجل مخاطر محدث
5. زمن الاستجابة للطوارئ

## المحور الخامس

### منظومة الجهات والمسؤوليات

تُدار وزارة النفط وفق نموذج قيادة اتحادية يميز بين مالك النتيجة وجهة الإسناد وجهة الرقابة وجهة الشراكة المحلية . وتهدف المصفوفة الآتية إلى منع تشتت المسؤولية وتحديد مسار القرار والبيانات والتمويل والرقابة.

| الجهة                      | الدور                  | المهمة الأساسية                                                 |
|----------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| وزارة النفط                | المالك التنفيذي الأعلى | قيادة البرنامج وإصدار قرارات التكليف وتوحيد البيانات والتقارير  |
| شركة تسويق النفط           | التسويق والإيراد       | عقود البيع والتسعير وتنويع الأسواق ولوحة الإيرادات              |
| شركة خطوط الأنابيب النفطية | البنية الناقلة         | تشغيل وصيانة خطوط التصدير ومسارات الطوارئ                       |
| الشركات الاستخراجية        | الإنتاج والحقول        | خطط الإنتاج والصيانة والغاز والسلامة                            |
| الشركات الغازية            | الغاز                  | جمع ومعالجة ونقل الغاز وخفض الحرق                               |
| شركات المصافي              | التكرير والمنتجات      | رفع القيمة وتقليل الاستيراد وتحسين الجودة                       |
| وزارة المالية              | الإيراد والخزينة       | تدفقات الإيراد والتمويل والالتزامات والتقارير المالية           |
| البنك المركزي              | القنوات النقدية        | التسوية المالية الخارجية والامتثال المصرفي                      |
| وزارة التخطيط              | المشاريع والأوزان      | اعتماد المؤشرات واحتساب الإنجاز ومتابعة المشاريع                |
| وزارة الخارجية             | المنافذ والتفاهات      | التفاوض مع تركيا والأردن والشركاء وحماية المصالح                |
| إقليم كردستان              | شريك اتحادي في الشمال  | تنسيق الإنتاج والتصدير والبيانات والحسابات وفق الاتفاقات        |
| المحافظات المنتجة          | شريك محلي              | الدعم الميداني وحماية المجتمعات ومتابعة الأثر البيئي والاجتماعي |
| ديوان الرقابة المالية      | رقابة مالية            | تدقيق الإيرادات والعقود والكلف والإنجاز                         |
| هيئة النزاهة               | امتثال ونزاهة          | تعارض المصالح والملكية المنتفعة والتحقيقات                      |

## المحور السادس

### ملحق المنافذ البديلة لتصدير النفط بعيداً عن الخليج ومضيق هرمز

| المسار                                | درجة الجاهزية   | إجراء أول                                       | المؤشر الحاسم            | جهة القيادة               |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <b>كركوك . جبهان</b>                  | الأقرب للتفعيل  | اتفاق اتحادي مع الإقليم وتركيا وتديق فني للخط   | براميل يومية خارج الخليج | وزارة النفط وشركة التسويق |
| <b>المسار البري نحو الأردن وتركيا</b> | محدود واحتياطي  | تقييم نقل الكميات الحرجة بوسائل برية مؤمنة      | كميات شهرية عالية الأثر  | النفط والنقل والداخلية    |
| <b>مشروع العقبة</b>                   | استراتيجي متوسط | قرار تنفيذي للتمويل والمراحل والجدول            | نسبة تقدم هندسي ومالي    | النفط والتخطيط والمالية   |
| <b>المبادلات التسويقية</b>            | مرن وسريع       | عقود تسليم مكافئة في المتوسط أو أسواق بديلة     | قيمة الإيراد المحمية     | شركة التسويق والمالية     |
| <b>التخزين المرن</b>                  | قابل للتوسع     | رفع الخزين في الشمال والوسط والجنوب             | أيام تغطية تصديرية       | شركة خطوط الأنابيب        |
| <b>التكرير والمنتجات</b>              | بديل قيمة جزئي  | تحويل جزء من الخام إلى منتجات قابلة للنقل البري | انخفاض الخام العالق      | دائرة المصافي             |

### أولويات المئة يوم للمنافذ البديلة

1. تشكيل غرفة تصدير سيادية تضم النفط والخارجية والمالية والنقل والأمن والإقليم والمحافظات المعنية
2. رفع تقرير فني عن جاهزية كركوك جبهان والخطوط والمضخات والخزانات خلال عشرة أيام
3. إقرار خطة تشغيل أولي لشمال العراق وفق نافذة تسويق اتحادية واحدة
4. إطلاق مفاوضات أردنية وتركية لتأمين مسار بري احتياطي عالي الأمان للكميات الحرجة
5. عرض قرار مجلس وزراء بشأن مسار العقبة وتمويله وجدوله ومخاطره
6. إعداد عقود مبادلة وتسويق مرنة تحقق إيراداً سريعاً من خارج ضغط الخليج
7. رفع طاقة الخزن المتاحة وتحديد مواقع الاختناق والتوسع العاجل

## المحور السابع

### المتابعة والتقييم واحتساب نسب الإنجاز

يعتمد قياس الإنجاز على أربعة مستويات متكاملة: الإنجاز التخطيطي، الإنجاز الفني، الإنجاز المالي، والإنجاز الأثري. وتحسب النسبة العامة لكل حافظة من مجموع هذه المستويات بعد تطبيق وزن كل مستوى.

| مستوى القياس     | الوزن داخل كل حافظة | طريقة الإثبات                                           |
|------------------|---------------------|---------------------------------------------------------|
| الإنجاز التخطيطي | 20 في المئة         | خطة معتمدة وقرارات تكليف وجدول زمني                     |
| الإنجاز الفني    | 35 في المئة         | اختبارات تشغيل وبيانات إنتاج وتصدير وتقارير هندسية      |
| الإنجاز المالي   | 25 في المئة         | كلف مصروفة وإيرادات محققة ووفر أو عائد                  |
| الإنجاز الأثري   | 20 في المئة         | أثر على الإيراد أو الغاز أو الفاقد أو المرونة أو البيئة |

### دورية التقارير

1. تقرير يومي مختصر للمنافذ والتصدير والإنتاج عند الطوارئ
2. تقرير أسبوعي لوزير النفط عن الحافظات الحرجة
3. تقرير شهري إلى رئيس مجلس الوزراء يتضمن النسب والأوزان والمخاطر
4. تقرير فصلي إلى مجلس الوزراء ووزارة التخطيط وديوان الرقابة المالية
5. مراجعة نصف سنوية للأوزان والمستهدفات وفق الظروف المالية والسوقية والأمنية

## المحور الثامن

### إدارة المخاطر والامتثال

| الخطر                      | مستوى الأثر   | آلية السيطرة                         | جهة المتابعة                   |
|----------------------------|---------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| انقطاع ممر التصدير البحري  | حرج           | منافذ بديلة وخزن ومبادلات وتسويق مرن | غرفة التصدير السيادية          |
| فساد العقود أو تضارب مصالح | حرج           | إفصاح ملكية منتفعة وتدقيق مسبق وبعدي | هيئة النزاهة وديوان الرقابة    |
| نقص التمويل                | عال           | ترتيب أولويات وتمويل مختلط وضمانات   | وزارة المالية والتخطيط         |
| نقص الغاز والكهرباء للحقول | عال           | اتفاق طاقة وتشغيل وغاز عاجل          | وزارة النفط والكهرباء          |
| شح المياه للحقن والإنتاج   | عال           | تنسيق مائي وحلول حقن ومعالجة         | الموارد المائية والشركات       |
| تهديد أمني للمنشآت         | حرج           | خطة حماية ومنظومات إنذار وتنسيق أمني | الأمن الوطني والداخلية والدفاع |
| مخاطر بيئية وصحية          | متوسط إلى عال | سلامة وقياس ورقابة بيئية             | البيئة والصحة والوزارة         |

### مبادئ الامتثال

1. كل عقد يحمل بطاقة مخاطر ونزاهة قبل التوقيع
2. كل مشروع يحمل مالك نتيجة ومؤشر إنجاز ووزناً واضحاً
3. كل بيانات الإنتاج والتصدير والإيراد تدخل منصة موحدة
4. كل حافظة تخضع لمراجعة شهرية وتصحيح عند الانحراف
5. كل شراكة مع القطاع الخاص أو الشركات الأجنبية تُقيد بملكية الدولة للأصول والثروة

## المحور التاسع

### الجدول التنفيذي المختصر

| المدة         | أولوية التنفيذ                                           | المخرج المطلوب                  |
|---------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------|
| أول 30 يومًا  | غرف العمليات وخريطة المخاطر<br>والمنافذ والسيولة النفطية | قرارات تكليف وخارطة طوارئ       |
| أول 100 يوم   | التصدير البديل والغاز والتدقيق<br>العقودي والتقارير      | تشغيل أولي وبيانات شهرية        |
| السنة الأولى  | استقرار الصادرات والغاز والتكرير<br>والحوكمة             | مخرجات كمية قابلة للتدقيق       |
| السنة الثانية | توسعة المنافذ والقيمة المضافة<br>والرقمنة                | زيادة مرونة الإيراد والمنتجات   |
| نهاية الولاية | قطاع نفطي أقل انكشافًا وأكثر<br>حوكمة وقيمة              | مؤشر سيادي جديد للمرونة النفطية |

## المحور العاشر

### التوصيات السيادية النهائية

1. اعتماد هذا البرنامج ملحقًا تنفيذيًا لوزارة النفط ضمن البرنامج الحكومي العام
2. إصدار أمر ديواني بتشكيل غرفة التصدير السيادية خلال مدة قصيرة
3. إلزام الوزارة والشركات النفطية بمصفوفة الأوزان والتقارير الشهرية
4. إدراج المنافذ البديلة ضمن أولويات مجلس الوزراء والمالية والخارجية والتخطيط
5. تفعيل مسار قانون النفط والغاز على قاعدة ملكية الشعب والسيادة والتشارك الاتحادي
6. ربط عقود النفط والغاز ببطاقة نزاهة ومخاطر وملكية منتفعة
7. منح الغاز وخفض الحرق أولوية مالية وتنفيذية تتصل بالكهرباء والبيئة والإيراد
8. تدقيق عقود الشراكة الاستراتيجية لمنع أي مساس بالملكية السيادية للأصول والثروة

## **المراجع**

1. جمهورية العراق .2005. دستور جمهورية العراق .مجلس النواب العراقي.
2. صندوق النقد الدولي .2025. تقرير مشاورات المادة الرابعة للعراق .واشنطن.
3. الوكالة الدولية للطاقة .2025. لمحة الطاقة في العراق .باريس.
4. إدارة معلومات الطاقة الأمريكية .2025. موجز الطاقة حول العراق .واشنطن.
5. البنك الدولي .2022. تقرير المناخ والتنمية في العراق .واشنطن.
6. البنك الدولي .2024. شراكة خفض حرق الغاز العالمي .واشنطن.
7. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .2020. إطار سياسات الحوكمة العامة الرشيدة .باريس.
8. المنظمة الدولية للتقييس .2018. دليل إدارة المخاطر .جنيف.
9. شركة تسويق النفط العراقية .تقارير التسويق والإحصاءات الشهرية المتاحة رسميًا.
10. وزارة النفط العراقية .التشريعات والتعليمات والبيانات الرسمية المنشورة.



المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي

/وزارة الكهرباء

- نموذج استرشادي -

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
منظمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org



## الفهرس

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| 153 | الملخص التنفيذي                                             |
| 154 | أولاً / السند الدستوري والتشريعي والمؤسسي                   |
| 155 | ثانياً / تشخيص الأزمة الكهربائية العراقية                   |
| 155 | ثالثاً / الرؤية والرسالة والغاية التشغيلية                  |
| 156 | رابعاً / المنهجية القيادية للوزارة                          |
| 157 | خامساً / الحزم التنفيذية للبرنامج الحكومي في وزارة الكهرباء |
| 159 | سادساً / مصفوفة المسؤوليات التفصيلية                        |
| 160 | سابعاً / التوقيتات التنفيذية                                |
| 160 | ثامناً / مؤشرات الأداء والأوزان الوطنية                     |
| 161 | تاسعاً / سجل المخاطر والمعالجات                             |
| 161 | عاشراً / الحوكمة والتقارير والرقابة                         |
| 162 | الحادي عشر / نموذج الامتثال والجودة                         |
| 162 | الثاني عشر / الشراكة مع المحافظات والمواطنين                |
| 162 | الثالث عشر / التمويل في ظل الأزمة المالية                   |
| 163 | الرابع عشر / التدريب والتأهيل                               |
| 163 | الخامس عشر / توجيهات ملزمة مقترحة من رئيس مجلس الوزراء      |
| 164 | الخاتمة                                                     |
| 164 | المراجع                                                     |

### الملخص التنفيذي

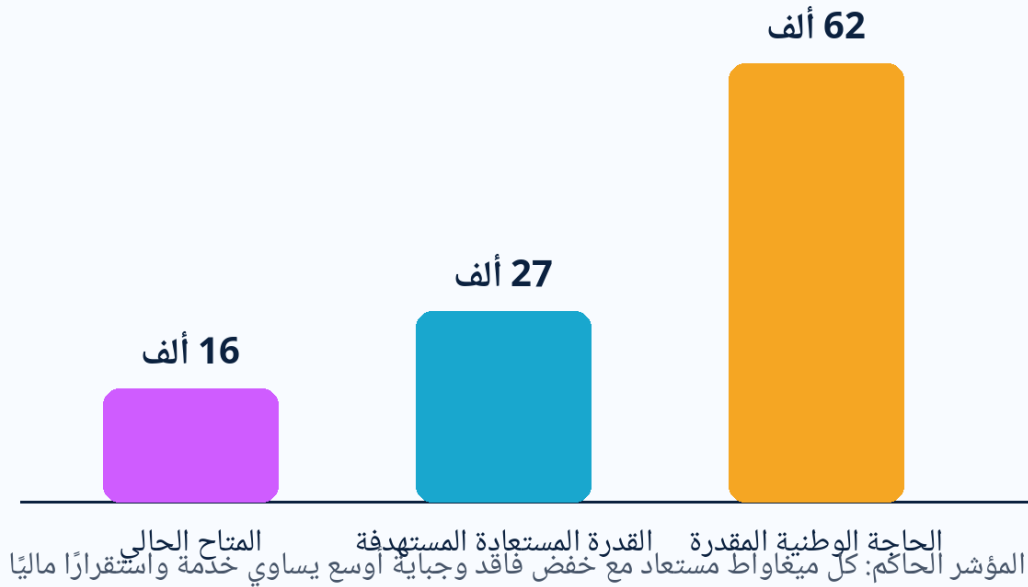
تُحوّل هذه الوثيقة محور الكهرباء الوارد في المنهاج الوزاري إلى برنامج حكومي قطاعي خاص بوزارة الكهرباء، محدد المسؤوليات والتوقيتات والمؤشرات والأوزان، ومصمم للظرف العراقي الراهن الذي يجمع أزمة سيولة مالية، ضغط وقود، فجوة توليد واسعة، ضعف جباية، فاقد فني وتجاري، احتياج صيفي متصاعد، وتحديات ثقة عامة.

تتعامل الوثيقة مع الكهرباء بوصفها خدمة عامة وبنية أمن اقتصادي واجتماعي، وتؤكد أن أي معالجة ناجحة تبدأ من استعادة القدرة المتاحة، ثم ضبط الفاقد والجباية، ثم صيانة الأصول، ثم ترشيد الاستهلاك، ثم الانتقال إلى منظومة أكثر ذكاء واستدامة.

يعتمد البرنامج أربعة مسارات عاجلة: استعادة القدرة التوليدية، إنقاذ منظومة الصيانة، إصلاح التوزيع والفاقد، وحوكمة الجباية والترشيد. ثم ينتقل إلى مسارات متوسطة تشمل الشبكات الذكية، الطاقة الشمسية، التمويل المنتج، وتحسين العلاقة مع المحافظات والمستهلكين.

| المطلوب                                    | القيمة المرجعية                                         | المؤشر الحاكم          |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------|
| رفع فوري عبر صيانة وتشغيل وقود             | 16 ألف ميغاواط                                          | القدرة المتاحة الحالية |
| استعادتها ضمن خطة تسعين يوماً              | 27 ألف ميغاواط                                          | القدرة السابقة الممكنة |
| تضييق الفجوة عبر إنتاج وترشيد وفاقد وجباية | 62 ألف ميغاواط                                          | الحاجة الوطنية المقدرة |
| تحويلها إلى إنتاج فعلي متدرج               | مشروعات كبرى حتى 12500 ميغاواط وفق تصريحات رسمية منشورة | طاقة شمسية قيد التوسع  |

## فجوة القدرة الكهربائية الحرجة



### أولاً / السند الدستوري والتشريعي والمؤسسي

يستند البرنامج إلى الدستور العراقي لعام 2005 الذي جعل التخطيط والسياسة الاقتصادية ورسم السياسة المالية والكمركية والعملية وتنظيم التجارة الخارجية ضمن الاختصاصات الاتحادية، وجعل النفط والغاز وإدارة الموارد العامة ضمن إطار اتحادي يراعي مصلحة الشعب كله.

يستند البرنامج إلى قانون وزارة الكهرباء رقم 53 لسنة 2017 الذي يحدد هدف الوزارة في توفير الطاقة الكهربائية بما يلبي حاجة المجتمع والاقتصاد الوطني وتنظيم نشاطات الإنتاج والنقل والتوزيع وشراء الطاقة وبيعها، إضافة إلى تأسيس التشكيلات العامة التابعة للوزارة.

يستند البرنامج إلى قواعد الإدارة المالية العامة، وقانون الموازنة، وتعليمات تنفيذ العقود الحكومية، وقواعد النزاهة والرقابة والتدقيق، مع مراعاة ارتباط الكهرباء بالمال العام، والوقود، والعقود، والمستهلكين، والمحافظات، والقطاع الخاص المنظم.

تلتزم وزارة الكهرباء في تنفيذ هذا البرنامج بالمنهاج الوزاري، وبالبرنامج الحكومي العام، وبالتعليمات الصادرة عن مجلس الوزراء، وبقواعد التقارير الدورية والمساءلة المؤسسية ومبدأ وحدة القرار التنفيذي.

## ثانيًا/ تشخيص الأزمة الكهربائية العراقية

تتجسد الأزمة في أربع فجوات متداخلة: فجوة القدرة، فجوة الشبكة، فجوة التمويل، وفجوة الثقة. وتظهر خطورتها حين تتراجع القدرة الإنتاجية المتاحة إلى نحو 16 ألف ميغاواط في وقت تقترب فيه الحاجة الوطنية القصوى من 62 ألف ميغاواط. وتعني هذه الفجوة أن الحل القائم على التوليد وحده عاجز عن تحقيق الاستقرار من دون جباية وفقد وترشيد وصيانة وتمويل وحوكمة.

### فجوات الأزمة

1. فجوة القدرة/ وحدات متوقفة أو منخفضة الكفاءة، وقود غير مستقر، صيانة مؤجلة، ذروات صيفية مرتفعة.
2. فجوة الشبكة/ اختناقات في النقل، شبكات توزيع منهكة، تجاوزات، أحمال غير مقاسة، محطات ثانوية تحتاج تحديثاً.
3. فجوة الجباية/ تحصيل ضعيف، دعم غير موجه، عدادات محدودة، ثقافة استهلاك مجانية، ديون مستحقة للقطاع العام والخاص.
4. فجوة الفاقد/ فاقد فني بسبب قدم الشبكات، وفاقد تجاري بسبب التجاوز والقياس غير الكامل وضعف المتابعة.
5. فجوة التمويل/ أزمة سيولة، كلف وقود وصيانة مرتفعة، عقود متراكمة، قدرة محدودة على تمويل مشروعات ضخمة.
6. فجوة الحوكمة/ تعدد جهات التأثير، عقود غير موحدة، بيانات غير مترابطة، ضعف مساءلة شهرية ميدانية.

## ثالثًا/ الرؤية والرسالة والغاية التشغيلية

| العنصر           | الصياغة التنفيذية                                                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية           | منظومة كهرباء اتحادية موثوقة وعادلة ومرنة تمكّن الاقتصاد وتخدم المواطن وتخفف العبء المالي على الدولة      |
| الرسالة          | استعادة القدرة المتاحة وتحسين الخدمة عبر صيانة منضبطة وجباية عادلة وخفض فاقد وترشيد ذكي وشبكات أكثر كفاءة |
| الغاية التشغيلية | تحقيق تحسن ملموس في ساعات التجهيز خلال السنة الأولى مع تخفيض تدريجي للفجوة بين الطلب والتجهيز             |
| المبدأ المالي    | كل إجراء يجب أن يخفف كلفة أو يرفع إيرادًا أو يحسن خدمة أو يحمي أصلًا عامًا                                |
| المبدأ السيادي   | الكهرباء ملف خدمة وأمن اقتصادي واجتماعي وشرعية أداء حكومي                                                 |

### رابعاً/ المنهجية القيادية للوزارة

تعتمد وزارة الكهرباء نموذج قيادة رباعي الطبقات: قرار مركزي، تشغيل موزع منضبط، قياس يومي، وتقويم شهري .  
ويكون الوزير مالك البرنامج، والوكلاء ملاك الحزم، والمديرون العامون ملاك النتائج، والمديريات الميدانية ملاك التنفيذ اليومي.

| الطبقة            | المضمون                                     | المالك                           | الأداة              |
|-------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| القيادة السيادية  | الأولويات والتمويل والتنسيق الوطني          | الوزير                           | مجلس قيادة الكهرباء |
| التشغيل القطاعي   | إنتاج ونقل وتوزيع وجباية وصيانة             | الوكلاء والمديرون العامون        | غرف تشغيل يومية     |
| التنفيذ المحلي    | الخطط على مستوى المحافظات والشبكات والمحطات | مديريات وشركات الوزارة           | عقود أداء شهرية     |
| المتابعة والتقويم | مؤشرات وأوزان وتقارير ومساءلة               | وحدة البرنامج الحكومي في الوزارة | لوحة أداء رقمية     |

### دورة إدارة البرنامج الحكومي في وزارة الكهرباء



**خامسًا / حزم المبادرات التنفيذية للبرنامج الحكومي في وزارة الكهرباء**

| الحزمة                                    | الغرض                                                                             | المالك         | جهات الإسناد                                               | مؤشرات مختصرة                                              | التوقيت                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>حزمة استعادة القدرة التوليدية</b>      | رفع القدرة المتاحة من 16 ألف ميغاواط باتجاه 27 ألف ميغاواط عبر صيانة وتشغيل ووقود | وزارة الكهرباء | وزارة النفط،<br>المالية،<br>التخطيط،<br>المحافظات          | نسبة الوحدات العائدة للخدمة، ميغاواط مستعاد، ساعات تجهيز   | 90 يومًا ثم تحديث ربع سنوي                |
| <b>حزمة الصيانة الوطنية للأصول الحرجة</b> | تحويل الصيانة من رد فعل إلى نظام وقائي قائم على أولوية الأصول الحرجة              | وزارة الكهرباء | الشركات العامة،<br>التخطيط،<br>المالية،<br>الرقابة المالية | نسبة تنفيذ الصيانة الوقائية، انخفاض الأعطال، زمن الاستجابة | 30 يومًا للتشخيص، 180 يومًا للتطبيق الأول |
| <b>حزمة خفض الفاقد</b>                    | خفض الفاقد الفني والتجاري عبر قياس وتجزئة وتدقيق وتحديث شبكات حرجة                | وزارة الكهرباء | الداخلية،<br>المحافظات،<br>النزاهة،<br>الاتصالات           | نسبة الفاقد، عدد التجاوزات المعالجة، نسبة العدادات الفاعلة | 12 شهرًا للمناطق الأعلى فاقدًا            |
| <b>حزمة الجباية العادلة</b>               | رفع التحصيل عبر فواتير دقيقة ودفع رقمي وأولوية للمؤسسات والمستهلكين الكبار        | وزارة الكهرباء | المالية، البنك المركزي،<br>الاتصالات،<br>المحافظات         | نسبة التحصيل، الإيراد الشهري، ديون المؤسسات                | 180 يومًا للمرحلة الأولى                  |
| <b>حزمة الترشيد وإدارة الطلب</b>          | خفض حمل الذروة عبر حملات ذكية ومواصفات أجهزة وإدارة أحمال كبرى                    | وزارة الكهرباء | التربية،<br>التعليم،<br>الأوقاف،<br>الإعلام،<br>المحافظات  | ميغاواط مخفض، التزام المباني الحكومية، مؤشرات حمل الذروة   | موسميًا قبل الصيف والشتاء                 |
| <b>حزمة النقل والتوزيع الحرجة</b>         | معالجة الاختناقات في خطوط النقل                                                   | وزارة الكهرباء | التخطيط،<br>المالية،<br>المحافظات                          | عدد الاختناقات المعالجة، انخفاض                            | 12 إلى 24 شهرًا                           |

|                                                |                                                                                  |                   |                                                    |                                                                                   |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | والمحطات الثانوية<br>والشبكات الأكثر عطلاً                                       |                   | الانقطاعات، قدرة<br>نقل مضافة                      |                                                                                   |
| <b>حزمة<br/>الطاقة<br/>الشمسية<br/>الموزعة</b> | تخفيف حمل النهار<br>عبر أسطح حكومية<br>وزراعية ومنازل منتقاة<br>وتمويل ميسر      | وزارة<br>الكهرباء | المالية، البنك<br>المركزي،<br>البيئة،<br>المحافظات | ميغاواط شمسي<br>مركب، مؤسسات<br>مجهزة، قروض مفعلة<br>24 شهراً                     |
| <b>حزمة<br/>النزاهة<br/>والعقود</b>            | مراجعة عقود التشغيل<br>والصيانة والتجهيز<br>ورفع الشفافية والقيمة<br>مقابل المال | وزارة<br>الكهرباء | النزاهة،<br>الرقابة<br>المالية،<br>التخطيط         | عدد العقود المصنفة،<br>وفر مالي، عقود<br>مصححة<br>120 يوماً<br>للمراجعة<br>الأولى |
| <b>حزمة خدمة<br/>المواطن<br/>والشفافية</b>     | نشر بيانات يومية<br>مبسطة عن التجهيز<br>والأعطال والجباية<br>وخطة الصيانة        | وزارة<br>الكهرباء | الإعلام،<br>الاتصالات،<br>المحافظات                | مؤشر رضا، بلاغات<br>مغلقة، زمن معالجة<br>الشكوى<br>60 يوماً<br>للإطلاق            |

**سادساً/ مصفوفة المسؤوليات التفصيلية**

| المسؤوليات والمهام                                                                                                           | الجهة                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| مالك البرنامج والنتائج اليومية، قيادة الإنتاج والنقل والتوزيع والحماية والصيانة، إعداد التقارير الشهرية، إدارة العقود الفنية | وزارة الكهرباء                      |
| تأمين الوقود والغاز للمحطات، تنسيق أولويات الوقود، دعم استثمار الغاز المصاحب، تزويد بيانات شهرية عن الإمدادات                | وزارة النفط                         |
| توفير سقف تمويل حرجة للصيانة والوقود والمشروعات ذات العائد، دعم نموذج الحماية، ضبط الالتزامات والعقود                        | وزارة المالية                       |
| إدراج مشروعات الكهرباء ذات الأولوية، تدقيق الكلف والجوى، متابعة نسب الإنجاز، إصدار تصنيفات المشروعات المملوكة                | وزارة التخطيط                       |
| إسناد الدفع الرقمي وقنوات التحصيل، دعم تمويل الطاقة الشمسية المنزلية والمؤسسية حيثما تقرر الحكومة                            | البنك المركزي العراقي               |
| التدقيق والوقاية من الفساد وتضارب المصالح، مراجعة العقود، تقويم الأداء المؤسسي والتقارير                                     | هيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية |
| حماية الشبكات ومحطات التوزيع، مكافحة التجاوزات، مساندة فرق رفع التعديات وفق القانون                                          | وزارة الداخلية                      |
| توفير بنية الاتصال للعدادات الذكية والمنصة الرقمية ومراكز البيانات والتكامل المعلوماتي                                       | وزارة الاتصالات                     |
| التقويم البيئي للمشروعات، متابعة الانبعاثات، دعم الطاقة المتجددة ومعايير السلامة البيئية                                     | وزارة البيئة                        |
| تنسيق الربط والتبادل والبيانات عند الحاجة، موازنة الخطط الفنية ضمن الإطار الدستوري والاتحادي                                 | إقليم كردستان                       |
| تسهيل الأراضي والتصاريح والحملات المحلية، دعم الحماية، حماية فرق العمل، إدارة التواصل مع المواطنين                           | المحافظات غير المنتظمة بإقليم       |
| منصة متابعة البرنامج، تنسيق القرارات العابرة للوزارات، رفع التقارير إلى رئيس مجلس الوزراء                                    | مكتب رئيس مجلس الوزراء              |



### سابعاً/ التوقيتات التنفيذية

| المدى         | الالتزامات الحاكمة                                                           | المخرجات                                       |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 24 ساعة       | تشكيل غرفة عمليات مركزية للكهرباء وربطها بمكتب رئيس مجلس الوزراء             | تقرير يومي عن القدرة والأعطال والوقود والتجهيز |
| 7 أيام        | خطة طوارئ لاستعادة القدرة وتحديد المحطات والوحدات الحرجة                     | جدول ميغاواط مستعاد ومسؤوليات دقيقة            |
| 30 يوماً      | مسح العقود والصيانة والفاقد والجباية والاختناقات                             | خارطة أزمة وطنية للكهرباء                      |
| 90 يوماً      | تشغيل المرحلة الأولى من الصيانة والتعافي ورفع التحصيل من كبار المستهلكين     | تحسن في القدرة وساعات التجهيز والإيراد         |
| 6 أشهر        | إطلاق المنصة والجباية الرقمية ومناطق خفض الفاقد الأعلى أولوية                | بيانات شهرية موحدة                             |
| 12 شهراً      | استكمال المرحلة الأولى من خفض الفاقد وتحديث الشبكات الحرجة                   | خفض فاقد ملحوظ وتحسن موثوقية                   |
| 24 شهراً      | مشروعات نقل وتوزيع وطاقة شمسية واستثمار غاز مساند                            | قدرة إضافية ومرونة تشغيلية                     |
| نهاية الولاية | استدامة مالية وتشغيلية أعلى، وقاعدة بيانات وطنية موحدة، وخدمة أكثر استقراراً | قطاع كهرباء أكثر حوكمة وأقل كلفة               |

### ثامناً / مؤشرات الأداء والأوزان الوطنية

تحتسب نسبة الإنجاز الكلية لمحور وزارة الكهرباء على أساس أوزان معيارية تجمع بين القدرة والتشغيل والمال والحوكمة والمواطن. وتراجع الأوزان سنوياً بقرار من مجلس الوزراء عند تغيّر المخاطر أو التمويل.

| المجال                    | الوزن من مئة | المؤشرات                                        |
|---------------------------|--------------|-------------------------------------------------|
| استعادة القدرة التوليدية  | 20           | ميغاواط مستعاد، وحدات عائدة، ساعات تجهيز        |
| الصيانة واستدامة الأصول   | 12           | نسبة تنفيذ الصيانة الوقائية، انخفاض الأعطال     |
| خفض الفاقد الفني والتجاري | 15           | نسبة فاقد، تجاوزات معالجة، عدادات فعالة         |
| الجباية والتحصيل          | 12           | تحصيل شهري، ديون مخفضة، مؤسسات ملتزمة           |
| النقل والتوزيع            | 12           | اختناقات معالجة، قدرة نقل مضافة، انقطاعات مخفضة |
| الترشيد وإدارة الطلب      | 8            | حمل ذروة مخفض، التزام مؤسسات، حملات منجزة       |
| الطاقة الشمسية والبدايل   | 8            | قدرة شمسية مركبة، قروض، مؤسسات مجهزة            |
| الحوكمة والعقود           | 8            | عقود مراجعة، وفر، مخالفات مصححة                 |
| خدمة المواطن والشفافية    | 5            | رضا، شكاوى مغلقة، بيانات منشورة                 |

## معادلة احتساب الإنجاز

نسبة الإنجاز الكلية = مجموع وزن كل مجال مضروباً في نسبة تحقق مؤشرات ذلك المجال، ثم يقسم الناتج على مئة. وتعتمد أربع مراتب: أخضر عند تجاوز خمسة وثمانين، أصفر بين سبعين وخمسة وثمانين، برتقالي بين خمسين وسبعين، أحمر دون خمسين.

## تاسعاً/ سجل المخاطر والمعالجات

| الخطر              | المستوى | الأثر                        | المعالجة                                    |
|--------------------|---------|------------------------------|---------------------------------------------|
| شح الوقود أو الغاز | مرتفع   | خفض القدرة وساعات التجهيز    | اتفاق يومي مع النفط ومخزون وقود حرج         |
| أزمة السيولة       | مرتفع   | تأخير صيانة ومشروعات         | أولوية تمويل للصيانة والوقود وخفض الفاقد    |
| اعتراضات الجباية   | متوسط   | توتر اجتماعي وانخفاض التحصيل | تدرج وعدالة وبدء بكبار المستهلكين والمؤسسات |
| تجاوزات الشبكة     | مرتفع   | فاقد ومخاطر فنية             | حملة قانونية وخدمية وعدادات وربط بالمحافظات |
| عقود متعثرة        | متوسط   | هدر وتأخير                   | مراجعة عقود وتصنيف وإجراءات تصحيح           |
| هجمات أو تخريب     | متوسط   | توقف محطات وخطوط             | حماية أمنية وخطط استجابة سريعة              |
| حرارة صيفية قصوى   | مرتفع   | قفزة طلب وأعطال              | خطة ذروة وترشيد وصيانة مسبقة                |
| ضعف البيانات       | متوسط   | قرار غير دقيق                | منصة بيانات موحدة وتدقيق شهري               |

## عاشراً الحوكمة والتقارير والرقابة

1. يرأس وزير الكهرباء مجلس قيادة تنفيذ البرنامج ويضم الوكلاء والمديرين العامين ومسؤولي المتابعة والمالية والعقود والرقابة الداخلية.
2. تؤسس الوزارة وحدة برنامج حكومي ترتبط بالوزير مباشرة وتتولى جمع البيانات، فحص المؤشرات، إصدار التقارير، التنسيق مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
3. تصدر الوزارة تقريراً يومياً موجزاً في موسم الذروة، وتقريراً شهرياً مفصلاً، وتقريراً فصلياً إلى مجلس الوزراء يتضمن الإنجاز والفاقد والجباية والقدرة والصيانة والمخاطر.
4. تخضع العقود الحرجة والمشروعات الكبرى إلى مراجعة مسبقة من التشكيل القانوني والرقابي والفني، ثم مراجعة لاحقة تقيس القيمة مقابل المال.

5. تعتمد الوزارة ميثاق امتثال للعقود والجباية والصيانة يمنع تضارب المصالح ويحدد واجبات الإفصاح والمساءلة.

### الحادي عشر/ نموذج الامتثال والجودة

| المجال   | متطلب الامتثال                               | أداة القياس                    |
|----------|----------------------------------------------|--------------------------------|
| العقود   | شفافية، تنافس، كلفة عادلة، منع تعارض المصالح | قائمة تدقيق قبل الإحالة وبعدها |
| الجباية  | عدالة وتدرج ودقة بيانات وسهولة دفع           | نسبة تحصيل وتقارير محافظات     |
| الصيانة  | صيانة وقائية موثقة وخطة قطع غيار             | سجل أصول وتوقفات               |
| الشبكات  | قياس الفاقد وتحديد مناطق الخطر               | خرائط فنية شهرية               |
| الخدمة   | إعلانات تجهيز وشكاوى واستجابة                | زمن معالجة ورضا مواطن          |
| البيانات | مصدر واحد لكل رقم منشور                      | تدقيق معلومات داخلي            |

### الثاني عشر/ الشراكة مع المحافظات والمواطنين

ينجح برنامج الكهرباء حين تتحول المحافظة والمواطن من طرف متلقي إلى شريك في خفض الفاقد وترشيد الاستهلاك وحماية الشبكة. لذلك تعتمد الوزارة عقود خدمة محلية مع المحافظات تحدد التزامات الوزارة والمحافظة والمستهلكين، وتربط التحسن المحلي في الجباية والفاقد بتحسينات ملموسة في الشبكة والصيانة.

| الطرف             | المؤشر                      | التزامه                                  |
|-------------------|-----------------------------|------------------------------------------|
| وزارة الكهرباء    | ساعات تجهيز وزمن استجابة    | تجهيز وصيانة وبيانات وعدادات وخدمة شكاوى |
| المحافظة          | حملات منجزة وتجاوزات مرفوعة | تسهيل مواقع ومعالجة تجاوزات وتوعية محلية |
| المواطن والمستهلك | استهلاك مقاس وتحصيل منتظم   | ترشيد ودفع واستعمال آمن للشبكة           |
| الأجهزة الأمنية   | بلاغات معالجة وحماية مواقع  | حماية فرق وشبكات ومحطات                  |

### الثالث عشر/ التمويل في ظل الأزمة المالية

1. أولوية التمويل للصيانة ذات العائد السريع، والوقود الحرج، ومناطق الفاقد الأعلى، والجباية الرقمية، ومحطات النقل الحرجة.
2. إطلاق صندوق دوار داخل الوزارة للصيانة العاجلة يمول من تحسن الجباية والوفورات المتحققة وفق ضوابط وزارة المالية.
3. اعتماد صيغ تمويل مقيدة للمشروعات التي تخفض كلفة مباشرة أو ترفع إيرادًا واضحًا، مثل العدادات، الشبكات الحرجة، الطاقة الشمسية للمؤسسات الحكومية.
4. تأجيل المشروعات ذات الأثر المنخفض أو الغامض إلى حين تحسن السيولة أو توفر تمويل ميسر.

5. ربط أي شراكة مع القطاع الخاص بمبدأ بقاء الأصول السيادية العامة وحماية المستهلك وتوزيع المخاطر بصورة عادلة.

#### **الرابع عشر/ التدريب والتأهيل**

| الفترة                 | المحتوى التدريبي                                | الزمن   |
|------------------------|-------------------------------------------------|---------|
| القيادات العليا        | إدارة الأداء، المخاطر، العقود،<br>الاتصال العام | شهر أول |
| مديرو المحطات والشبكات | صيانة وقائية، إدارة أصول،<br>مؤشرات تشغيل       | 3 أشهر  |
| فرق الجباية والتوزيع   | تعامل مع المواطن، دفع رقمي،<br>كشف تجاوز        | 3 أشهر  |
| فرق المتابعة           | احتساب الأوزان، تقارير، تدقيق<br>بيانات         | شهران   |
| فرق العقود والمالية    | قيمة مقابل المال، امتثال، منع<br>تعارض مصالح    | شهران   |

#### **الخامس عشر/ التوصيات**

1. تقديم خطة المئة يوم الخاصة بالوزارة خلال سبعة أيام.
2. رفع تقرير أسبوعي إلى مجلس الوزراء عن القدرة والفاقد والجباية والصيانة.
3. تحديد مسؤول مباشر لكل محطة حرجة وكل شبكة حرجة.
4. ربط تقييم القيادات بنتائج فعلية موثقة.
5. مراجعة العقود القائمة خلال ثلاثين يوماً وتصنيفها حسب الجدوى والمخاطر.
6. بدء الجباية العادلة بالمؤسسات والمستهلكين الكبار.
7. تطبيق خطة ترشيد وطنية قبل موسم الذروة.
8. إعلان بيانات تجهيز وخدمة مبسطة للمواطنين بانتظام.

## منهج التنفيذ الثلاثي



النجاح يتحقق عند التزامن بين الإنتاج والمال والانضباط التشغيلي

### الخاتمة

يعالج هذا البرنامج وزارة الكهرباء بوصفها مرفقاً سيادياً متصلًا بالمال العام والاقتصاد والأمن الاجتماعي وشرعية الخدمة. وينتقل بالوزارة من معالجة الانقطاعات إلى إدارة منظومة كاملة تقوم على القدرة والصيانة والفاقد والجباية والترشيد والحوكمة.

النجاح في هذا البرنامج يتحقق عند اجتماع أربعة شروط: قيادة يومية حاسمة، تمويل موجه إلى العائد السريع، مؤشرات شهرية قابلة للتدقيق، وشراكة محلية مع المحافظات والمواطنين. وعند تحقق هذه الشروط تبدأ الكهرباء بالتحول من أزمة مزمنة إلى قطاع قابل للإصلاح التدريجي والقياس والمساءلة.

### المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق. مجلس النواب العراقي.
2. جمهورية العراق. 2017. قانون وزارة الكهرباء رقم 53 لسنة 2017. وزارة العدل، الوقائع العراقية.
3. البنك الدولي. 2019. مشروع تعزيز وإعادة بناء خدمات الكهرباء في العراق. واشنطن.
4. الوكالة الدولية للطاقة المتجددة. 2025. تقييم انتقال الطاقة في العراق. أبو ظبي.
5. إدارة معلومات الطاقة الأمريكية. 2025. موجز تحليل الطاقة في العراق. واشنطن.
6. الوكالة الدولية للطاقة. 2025. توقعات الكهرباء والطاقة المتجددة. باريس.
7. صندوق النقد الدولي. 2025. مشاورات المادة الرابعة للعراق وتقييم آفاق المالية العامة. واشنطن.
8. وكالة رويترز. 2025. تقارير الطاقة الشمسية والكهرباء في العراق. لندن.
9. وكالة الصحافة المرتبطة. 2025. افتتاح أول محطة شمسية صناعية في صحراء كربلاء. نيويورك.
10. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار الحوكمة العامة الرشيدة. باريس.
11. المنظمة الدولية للتقييس. 2018. إرشادات إدارة المخاطر. جنيف.



**المنهاج الوزاري (2026-2029)**

**خطة الانقاذ الوطني**

**مقترح البرنامج الحكومي / وزارة التخطيط**

**– نموذج استرشادي –**

**اعداد**

**د. عقيل محمود الخزعلي**



**مجلس التنمية العراقي**  
مظومة غير حكومية



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## الفهرس التنفيذي

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| بطاقة الوثيقة.....                                         | 167 |
| ملخص تنفيذي .....                                          | 167 |
| المصادر المرجعية المؤسسية.....                             | 168 |
| القسم الأول /السند والغاية والنطاق .....                   | 168 |
| القسم الثاني: الحوكمة والهيكلية الوظيفية.....              | 170 |
| القسم الثالث /محفضة البرامج التنفيذية لوزارة التخطيط.....  | 172 |
| القسم الرابع /مصفوفة المسؤوليات الوطنية .....              | 179 |
| القسم الخامس /التوقيتات المرحلية .....                     | 180 |
| القسم السادس /آلية احتساب نسب الإنجاز والأوزان.....        | 181 |
| القسم السابع /نماذج التقارير والوثائق القياسية .....       | 183 |
| القسم الثامن /إدارة المخاطر والامتنال .....                | 184 |
| القسم التاسع /مواعمة البرنامج مع المحاور الأربعة عشر ..... | 185 |
| القسم العاشر /بناء القدرات والتدريب .....                  | 186 |
| القسم الحادي عشر /الاتصال والشفافية والمساءلة .....        | 186 |
| القسم الثاني عشر /قاموس مختصر للمصطلحات .....              | 187 |
| القسم الثالث عشر /النماذج القياسية الأساسية.....           | 188 |
| القسم الرابع عشر /المراجع العلمية والمؤسسية .....          | 190 |
| الخاتمة التنفيذية .....                                    | 189 |

## بطاقة الوثيقة

| الحقل                | المضمون                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اسم الوثيقة          | برنامج حكومي تفصيلي خاص بوزارة التخطيط                                                                                                                                                    |
| الفترة               | 2029-2026                                                                                                                                                                                 |
| الجهة المالكة        | وزارة التخطيط                                                                                                                                                                             |
| جهة القيادة الحكومية | رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء                                                                                                                                                           |
| الجهات الساندة       | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة المالية، البنك المركزي العراقي، الوزارات، الهيئات المستقلة، الجهات غير المرتبطة بوزارة، إقليم كردستان، المحافظات، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة |
| منطق الوثيقة         | تحويل المنهاج الوزاري إلى برنامج قابل للتنفيذ والقياس والتقويم والتحسين                                                                                                                   |
| أداة القياس          | مصفوفة أهداف ومبادرات ومؤشرات وأوزان وتوقيتات ومسؤوليات                                                                                                                                   |

## ملخص تنفيذي

يضع هذا البرنامج وزارة التخطيط في موقع عقل الدولة التنفيذي للربط بين المنهاج الوزاري، وخطة التنمية الوطنية، والموازنة، والمشروعات، والمؤشرات، والمحافظات، والجهات القطاعية. يقوم البرنامج على تحويل التخطيط من وثيقة قطاعية إلى منظومة قيادة للنتائج، ومن متابعة وصفية إلى قياس مركب، ومن مشاريع متفرقة إلى محفظة وطنية خاضعة للأولويات والمخاطر والتمويل والعدالة المكانية.

1. تأسيس قيادة تخطيطية موحدة للبرنامج الحكومي في جميع مؤسسات الدولة.
2. ربط كل مبادرة حكومية بهدف، ومؤشر، وتوقيت، وكلفة، وجهة مسؤولة، وخطر، وإجراء معالجة.
3. إعادة ضبط المشروعات الاستثمارية على أساس الأثر والجاهزية والتمويل والإنجاز الفعلي.
4. تمكين المحافظات وإقليم كردستان من العمل ضمن مصفوفة وطنية موحدة مع احترام الاختصاصات الدستورية.
5. تأسيس نظام وطني للأوزان ونسب الإنجاز يستند إلى الدليل القياسي والبيانات الموثقة.
6. بناء قدرة وزارة التخطيط على الإنذار المبكر والتقييم والتقويم والتحسين المستمر.



## المصادر المرجعية المؤسسية

اعتمدت الوثيقة على مصادر دستورية وتشريعية وتنموية ورقابية معتمدة، أبرزها الدستور العراقي لسنة 2005، قانون وزارة التخطيط رقم 19 لسنة 2009، خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028، النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019، وإرشادات الحوكمة والتقييم وإدارة المخاطر الصادرة عن المنظمات الدولية المتخصصة. وترد قائمة المراجع في نهاية الوثيقة بصياغة علمية عربية.

## القسم الأول/ السند والغاية والنطاق

### **أولا :السند الدستوري والتشريعي**

1. الدستور يجعل رسم السياسة العامة وتنفيذها وإعداد الموازنة والخطط العامة من وظائف السلطة التنفيذية الاتحادية ضمن الاختصاصات المقررة لها.
2. قانون وزارة التخطيط رقم 19 لسنة 2009 يقرر دور الوزارة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، واقتراح وتطوير السياسات، ورفع كفاءة الأداء الحكومي.
3. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028 تعتمد برمجة الفعل التنموي وتوجيه الجهود والموارد نحو أهداف محددة قابلة للمتابعة.
4. النظام الداخلي لمجلس الوزراء يقرر الصلة بين البرنامج الحكومي وتقارير التنفيذ الدورية، ويمنح الأمانة العامة دوراً محورياً في التنسيق والمتابعة.
5. المنهاج الوزاري للحكومة الجديدة يتطلب برنامجاً حكومياً تفصيلياً يربط المحاور والوزارات والمحافظات بالمؤشرات والتوقيات والأوزان.

### **ثانياً :الغاية العليا**

الغاية العليا هي بناء جهاز تخطيط اتحادي يقود التحول من إدارة النشاط إلى إدارة النتائج، ويربط الموارد العامة بالأولويات الوطنية، ويمنح رئيس مجلس الوزراء ومجلس النواب والرأي العام صورة دقيقة عن التقدم والتعثر والأثر.

### **ثالثاً :نطاق التطبيق**

| المستوى | نطاق التطبيق                                                 | وظيفة وزارة التخطيط                                        |
|---------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| اتحادي  | الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة                | إعداد المنهجيات والنماذج والتقارير والتحقق من نسب الإنجاز  |
| إقليمي  | إقليم كردستان ضمن الاختصاصات الدستورية والالتزامات المتبادلة | تنسيق البيانات والمشروعات المشتركة ومؤشرات التنمية الوطنية |
| محلي    | المحافظات غير المنتظمة بإقليم                                | مواءمة خطط المحافظات مع البرنامج الحكومي وخطة التنمية      |
| قطاعي   | القطاعات الاقتصادية والخدمية والأمنية والاجتماعية            | إعداد مصفوفات البرامج والمبادرات ومؤشرات والأوزان          |
| مشروعي  | المشروعات والمبادرات والإجراءات التنفيذية                    | اعتماد منهج التقييم والجدوى والأثر والمتابعة الميدانية     |

## القسم الثاني: الحوكمة والهيكلية الوظيفية

### أولا: نموذج القيادة

#### فلسفة النموذج

وزارة التخطيط تعمل كمنصة قيادة للنتائج، وبيت خبرة حكومي لفرز الأولويات، وضبط الأوزان، وقياس الأثر، وتوليد الإنذار المبكر للتعثر والاختناق، مع تجاوز وظيفة إعداد الوثائق إلى وظيفة قيادة التنفيذ المقاس. وزارة التخطيط تعمل كمنصة قيادة للنتائج، وبيت خبرة حكومي لفرز الأولويات، وضبط الأوزان، وقياس الأثر، وتوليد الإنذار المبكر للتعثر والاختناق، مع تجاوز وظيفة إعداد الوثائق إلى وظيفة قيادة التنفيذ المقاس.

| المستوى       | الجهة                               | المسؤولية الجوهرية                                      | المخرجات                               |
|---------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| قيادة عليا    | رئيس مجلس الوزراء                   | اعتماد الأولويات وحسم التعارضات وطلب التقارير السيادية  | قرارات توجيهية وتقارير تقييم شهرية     |
| قيادة تنفيذية | مجلس الوزراء                        | إقرار البرنامج والمبادرات الكبرى وربطها بالموازنة       | محاضر وقرارات وبرامج مصادق عليها       |
| مالك منهجي    | وزارة التخطيط                       | النماذج القياسية والأوزان والتحقق ومصفوفة الإنجاز       | دليل قياسي ولوحات مؤشرات وتقارير فصلية |
| تكامل مالي    | وزارة المالية                       | توفير بيانات التمويل ومطابقة الكلف مع الموازنة والسيولة | تقدير تمويلي وجدولة صرف                |
| رقابة         | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة | تدقيق الأداء والإنفاق والنزاهة والامتثال                | تقارير رقابية وتوصيات تصحيح            |
| تنفيذ قطاعي   | الوزارات والهيئات والمحافظات        | تنفيذ المبادرات ورفع البيانات وتوثيق الإنجاز            | تقارير تنفيذ شهرية وبيانات مساندة      |
| تنسيق إقليمي  | جهات إقليم كردستان المختصة          | تبادل البيانات وتنسيق المشروعات المشتركة                | حزم بيانات ومشاريع ذات أثر مشترك       |

## ثانيًا: منظومة اللجان والفرق

| التشكيل                                                      | رئاسة التشكيل                                                  | الأعضاء الثابتون                                        | الاختصاص                                        | الدورية   |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
| الفريق الرئيسي<br>للبرنامج الحكومي +<br>السكرتارية التنفيذية | مكتب رئيس مجلس<br>الوزراء + الامانة<br>العامة لمجلس<br>الوزراء | الجهات المختصة                                          | اعتماد الأولويات<br>وحسم التعارضات<br>الكبرى    | شهريًا    |
| غرفة إدارة البرنامج<br>في وزارة التخطيط                      | وزير التخطيط                                                   | الوكلاء ورؤساء<br>الدوائر والفرق الفنية                 | إدارة المصفوفة<br>الوطنية والأوزان<br>والتقارير | أسبوعيًا  |
| فريق التحقق<br>الميداني                                      | وزارة التخطيط                                                  | المحافظات والجهات<br>المنفذة والرقابة عند<br>الحاجة     | مطابقة الإنجاز<br>الورقي مع الإنجاز<br>الفعلي   | حسب الخطة |
| فريق البيانات<br>والمؤشرات                                   | وزارة التخطيط                                                  | الإحصاء ونظم<br>المعلومات ونقاط<br>ارتباط الوزارات      | توحيد البيانات<br>والتحقق من جودتها             | شهريًا    |
| فريق المخاطر<br>والامتثال                                    | وزارة التخطيط                                                  | الأمانة العامة<br>والمالية والرقابة<br>والجهات القطاعية | رصد المخاطر<br>والتعثر والإجراءات<br>التصحيحية  | شهريًا    |

## القسم الثالث/ محفظة المبادرات التنفيذية لوزارة التخطيط

يتكون برنامج وزارة التخطيط من ثمانية مبادرات تنفيذية عابرة للمؤسسات. كل مبادرة يتضمن جهات مسؤولة، إجراءات، توقيتات، مؤشرات، أوزان، ومخاطر، ويعمل ضمن دورة قياس واحدة.

| الرقم | المبادرة                                                      | الغرض                                                             | المالك                                  | الجهات الساندة                                                         | التوقيت          | المؤشر الرئيس                       |
|-------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|
| 1     | <b>منظومة ربط المنهاج الوزاري بالبرنامج الحكومي والموازنة</b> | تحويل المنهاج إلى مصفوفة تنفيذ وطنية موحدة                        | وزارة التخطيط                           | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة المالية، جميع الجهات               | يوم 100          | مصفوفة مصادق عليها تغطي كل الجهات   |
| 2     | <b>إصلاح إدارة المشروعات الاستثمارية</b>                      | تنظيف المحفظة الاستثمارية من التعثر والهدر وإعادة ترتيب الأولويات | وزارة التخطيط                           | وزارة المالية، الوزارات، المحافظات، الرقابة                            | السنة الأولى     | نسبة المشروعات المصنفة والمعالجة    |
| 3     | <b>نظام الإحصاء والبيانات الوطنية</b>                         | تأسيس قاعدة بيانات موحدة للبرنامج الحكومي والتنمية                | الجهاز المركزي للإحصاء في وزارة التخطيط | الوزارات، المحافظات، إقليم كردستان، هيئة الإعلام والاتصالات عند الحاجة | السنة الأولى     | نسبة الجهات المرتبطة بمنصة البيانات |
| 4     | <b>نظام المتابعة والتقييم والتقويم</b>                        | اعتماد قياس موضوعي لنسب الإنجاز والأوزان والأثر                   | وزارة التخطيط                           | الأمانة العامة، الرقابة، الجهات المنفذة                                | مستمر            | تقارير فصلية ونصف سنوية             |
| 5     | <b>حوكمة المخاطر والامتثال في البرنامج الحكومي</b>            | تحويل المخاطر إلى مدخل قرار وتخصيص موارد                          | وزارة التخطيط                           | مجلس الوزراء، المالية، الرقابة، الوزارات                               | يوم ثم 100 مستمر | سجل مخاطر وطني محدث                 |

|                                            |                       |                                              |               |                                                       |                                   |   |
|--------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|---|
|                                            |                       |                                              |               |                                                       |                                   |   |
| مؤشر عدالة مكانية ومصفوفة مشاريع           | السنة الأولى          | المحافظات، إقليم كردستان، المالية، الوزارات  | وزارة التخطيط | توزيع الإنفاق والمشروعات وفق الحرمان والجاهزية والأثر | عدالة التنمية المكانية والمحافظات | 6 |
| نمو مؤشرات القطاعات غير النفطية            | 2026 . 2029           | المجلس الوزاري، للاقتصاد الوزارات الاقتصادية | وزارة التخطيط | دعم القطاعات المنتجة والسيادية ببرامج قابلة للقياس    | التخطيط القطاعي للتنوع والإنتاج   | 7 |
| عدد الفرق المؤهلة ونسبة الالتزام بال نماذج | السنة الأولى ثم مستمر | الأمانة العامة، الجامعات، المعاهد، الشركاء   | وزارة التخطيط | تأهيل فرق البرنامج الحكومي ونقاط الارتباط في كل جهة   | بناء القدرات والتغيير المؤسسي     | 8 |

### المبادرة 1/ منظومة ربط المنهاج الوزاري بالبرنامج الحكومي والموازنة

| التفصيل                                                  | البند           |
|----------------------------------------------------------|-----------------|
| تحويل المنهاج إلى مصفوفة تنفيذ وطنية موحدة               | الغرض           |
| وزارة التخطيط                                            | الجهة المالكة   |
| الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة المالية، جميع الجهات | الجهات الساندة  |
| يوم 100                                                  | المدة المستهدفة |
| مصفوفة مصادق عليها تغطي كل الجهات                        | المؤشر الرئيس   |

1. إعداد خطة عمل تفصيلية خلال خمسة عشر يوماً من اعتماد البرنامج.
2. تسمية نقطة ارتباط مخولة من كل جهة ذات علاقة خلال عشرة أيام.
3. اعتماد نموذج موحد لرفع البيانات الشهرية مع وثائق إسناد رقمية.
4. تحديد المخاطر الحرجة ومقترحات المعالجة قبل بدء التنفيذ.
5. رفع تقرير مختصر إلى غرفة إدارة البرنامج في نهاية كل شهر.
6. تحديث مؤشرات الإنجاز عند تغير التمويل أو الظروف القاهرة بقرار معل.

#### المبادرة 2/إصلاح إدارة المشروعات الاستثمارية

| البند           | التفصيل                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------|
| الغرض           | تنظيف المحفظة الاستثمارية من التعثر والهدر وإعادة ترتيب الأولويات |
| الجهة المالكة   | وزارة التخطيط                                                     |
| الجهات الساندة  | وزارة المالية، الوزارات، المحافظات، الرقابة                       |
| المدة المستهدفة | السنة الأولى                                                      |
| المؤشر الرئيس   | نسبة المشروعات المصنفة والمعالجة                                  |

1. إعداد خطة عمل تفصيلية خلال خمسة عشر يوماً من اعتماد البرنامج.
2. تسمية نقطة ارتباط مخولة من كل جهة ذات علاقة خلال عشرة أيام.
3. اعتماد نموذج موحد لرفع البيانات الشهرية مع وثائق إسناد رقمية.
4. تحديد المخاطر الحرجة ومقترحات المعالجة قبل بدء التنفيذ.
5. رفع تقرير مختصر إلى غرفة إدارة البرنامج في نهاية كل شهر.
6. تحديث مؤشرات الإنجاز عند تغير التمويل أو الظروف القاهرة بقرار معل.

### المبادرة 3/نظام الإحصاء والبيانات الوطنية

| البند           | التفصيل                                                                |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|
| الغرض           | تأسيس قاعدة بيانات موحدة للبرنامج الحكومي والتنمية                     |
| الجهة المالكة   | الجهاز المركزي للإحصاء في وزارة التخطيط                                |
| الجهات الساندة  | الوزارات، المحافظات، إقليم كردستان، هيئة الإعلام والاتصالات عند الحاجة |
| المدة المستهدفة | السنة الأولى                                                           |
| المؤشر الرئيس   | نسبة الجهات المرتبطة بمنصة البيانات                                    |

1. إعداد خطة عمل تفصيلية خلال خمسة عشر يوماً من اعتماد البرنامج.
2. تسمية نقطة ارتباط مخولة من كل جهة ذات علاقة خلال عشرة أيام.
3. اعتماد نموذج موحد لرفع البيانات الشهرية مع وثائق إسناد رقمية.
4. تحديد المخاطر الحرجة ومقترحات المعالجة قبل بدء التنفيذ.
5. رفع تقرير مختصر إلى غرفة إدارة البرنامج في نهاية كل شهر.
6. تحديث مؤشرات الإنجاز عند تغير التمويل أو الظروف القاهرة بقرار معل.

### المبادرة 4/نظام المتابعة والتقييم والتقويم

| البند           | التفصيل                                         |
|-----------------|-------------------------------------------------|
| الغرض           | اعتماد قياس موضوعي لنسب الإنجاز والأوزان والأثر |
| الجهة المالكة   | وزارة التخطيط                                   |
| الجهات الساندة  | الأمانة العامة، الرقابة، الجهات المنفذة         |
| المدة المستهدفة | مستمر                                           |
| المؤشر الرئيس   | تقارير فصلية ونصف سنوية                         |



1. إعداد خطة عمل تفصيلية خلال خمسة عشر يومًا من اعتماد البرنامج.
2. تسمية نقطة ارتباط مخولة من كل جهة ذات علاقة خلال عشرة أيام.
3. اعتماد نموذج موحد لرفع البيانات الشهرية مع وثائق إسناد رقمية.
4. تحديد المخاطر الحرجة ومقترحات المعالجة قبل بدء التنفيذ.
5. رفع تقرير مختصر إلى غرفة إدارة البرنامج في نهاية كل شهر.
6. تحديث مؤشرات الإنجاز عند تغير التمويل أو الظروف القاهرة بقرار معل.

#### المبادرة 5/حوكمة المخاطر والامتثال في البرنامج الحكومي

| التفصيل                                  | البند           |
|------------------------------------------|-----------------|
| تحويل المخاطر إلى مدخل قرار وتخصيص موارد | الغرض           |
| وزارة التخطيط                            | الجهة المالكة   |
| مجلس الوزراء، المالية، الرقابة، الوزارات | الجهات الساندة  |
| يوم ثم مستمر 100                         | المدة المستهدفة |
| سجل مخاطر وطني محدث                      | المؤشر الرئيس   |

1. إعداد خطة عمل تفصيلية خلال خمسة عشر يومًا من اعتماد البرنامج.
2. تسمية نقطة ارتباط مخولة من كل جهة ذات علاقة خلال عشرة أيام.
3. اعتماد نموذج موحد لرفع البيانات الشهرية مع وثائق إسناد رقمية.
4. تحديد المخاطر الحرجة ومقترحات المعالجة قبل بدء التنفيذ.
5. رفع تقرير مختصر إلى غرفة إدارة البرنامج في نهاية كل شهر.
6. تحديث مؤشرات الإنجاز عند تغير التمويل أو الظروف القاهرة بقرار معل.

## المبادرة 6 عدالة التنمية المكانية والمحافظات

| البند           | التفصيل                                               |
|-----------------|-------------------------------------------------------|
| الغرض           | توزيع الإنفاق والمشروعات وفق الحرمان والجاهزية والأثر |
| الجهة المالكة   | وزارة التخطيط                                         |
| الجهات الساندة  | المحافظات، إقليم كردستان، المالية، الوزارات           |
| المدة المستهدفة | السنة الأولى                                          |
| المؤشر الرئيس   | مؤشر عدالة مكانية ومصفوفة مشاريع                      |

1. إعداد خطة عمل تفصيلية خلال خمسة عشر يوماً من اعتماد البرنامج.
2. تسمية نقطة ارتباط مخولة من كل جهة ذات علاقة خلال عشرة أيام.
3. اعتماد نموذج موحد لرفع البيانات الشهرية مع وثائق إسناد رقمية.
4. تحديد المخاطر الحرجة ومقترحات المعالجة قبل بدء التنفيذ.
5. رفع تقرير مختصر إلى غرفة إدارة البرنامج في نهاية كل شهر.
6. تحديث مؤشرات الإنجاز عند تغير التمويل أو الظروف القاهرة بقرار معل.

## المبادرة 7/التخطيط القطاعي للتنويع والإنتاج

| البند           | التفصيل                                            |
|-----------------|----------------------------------------------------|
| الغرض           | دعم القطاعات المنتجة والسيادية ببرامج قابلة للقياس |
| الجهة المالكة   | وزارة التخطيط                                      |
| الجهات الساندة  | المجلس الوزاري للاقتصاد، الوزارات الاقتصادية       |
| المدة المستهدفة | . 2029 2026                                        |
| المؤشر الرئيس   | نمو مؤشرات القطاعات غير النفطية                    |

1. إعداد خطة عمل تفصيلية خلال خمسة عشر يومًا من اعتماد البرنامج.
2. تسمية نقطة ارتباط مخولة من كل جهة ذات علاقة خلال عشرة أيام.
3. اعتماد نموذج موحد لرفع البيانات الشهرية مع وثائق إسناد رقمية.
4. تحديد المخاطر الحرجة ومقترحات المعالجة قبل بدء التنفيذ.
5. رفع تقرير مختصر إلى غرفة إدارة البرنامج في نهاية كل شهر.
6. تحديث مؤشرات الإنجاز عند تغير التمويل أو الظروف القاهرة بقرار معل.

#### المبادرة 8/بناء القدرات والتغيير المؤسسي

| البند           | التفصيل                                             |
|-----------------|-----------------------------------------------------|
| الغرض           | تأهيل فرق البرنامج الحكومي ونقاط الارتباط في كل جهة |
| الجهة المالكة   | وزارة التخطيط                                       |
| الجهات الساندة  | الأمانة العامة، الجامعات، المعاهد، الشركاء          |
| المدة المستهدفة | السنة الأولى ثم مستمر                               |
| المؤشر الرئيس   | عدد الفرق المؤهلة ونسبة الالتزام بالنماذج           |

1. إعداد خطة عمل تفصيلية خلال خمسة عشر يومًا من اعتماد البرنامج.
2. تسمية نقطة ارتباط مخولة من كل جهة ذات علاقة خلال عشرة أيام.
3. اعتماد نموذج موحد لرفع البيانات الشهرية مع وثائق إسناد رقمية.
4. تحديد المخاطر الحرجة ومقترحات المعالجة قبل بدء التنفيذ.
5. رفع تقرير مختصر إلى غرفة إدارة البرنامج في نهاية كل شهر.
6. تحديث مؤشرات الإنجاز عند تغير التمويل أو الظروف القاهرة بقرار معل.

## القسم الرابع/ مصفوفة المسؤوليات الوطنية

تعتمد هذه المصفوفة على أربعة أدوار عملية: مالك، منفذ، مساند، مراقب. وتلتزم كل جهة بتسمية مسؤول مفوض لتمثيلها أمام وزارة التخطيط في كل برنامج ومبادرة.

| المؤشر                       | الالتزام الزمني                                                            | المهام الثابتة في برنامج وزارة التخطيط | الجهة                                  |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| رئيس مجلس الوزراء            | اعتماد الأولويات وحسم التعارضات وتوجيه الجهات وإقرار التقارير السيادية     | شهري وفصلي                             | نسبة القرارات المحسومة في وقتها        |
| مجلس الوزراء                 | إقرار الحزم والمبادرات والتخصيصات والتعديلات الكبرى                        | حسب جدول الجلسات                       | عدد القرارات المنجزة ضمن الإطار الزمني |
| وزارة التخطيط                | قيادة المصفوفة والمنهجيات والأوزان والقياس والتحقق والتقييم                | يومي وشهري وفصلي                       | انتظام التقارير ونسبة اكتمال البيانات  |
| وزارة المالية                | تقديم بيانات التمويل والسيولة وربط الموازنة بالأولويات                     | شهري                                   | نسبة المبادرات ذات تغطية مالية واضحة   |
| الأمانة العامة لمجلس الوزراء | تنسيق القرارات والمتابعات ورفع التقارير إلى رئيس مجلس الوزراء              | شهري                                   | زمن إغلاق التوجيهات الحكومية           |
| الوزارات والهيئات            | تنفيذ المبادرات ورفع البيانات وتقديم الأدلة والمخاطر                       | شهري                                   | نسبة الالتزام بنموذج التقرير           |
| المحافظات                    | تحديد الحاجات والمشروعات المكانية والتحقق الميداني وتنسيق التنفيذ          | شهري وفصلي                             | نسبة المشروعات المكانية الموثقة        |
| إقليم كردستان                | تبادل بيانات التنمية والمشروعات المشتركة والتنسيق ضمن الاختصاصات الدستورية | فصلي                                   | عدد المؤشرات المشتركة المحدثة          |
| ديوان الرقابة المالية        | تدقيق الأداء والإنفاق ومطابقة البيانات المالية والفنية                     | نصف سنوي                               | عدد تقارير التدقيق المنجزة             |
| هيئة النزاهة                 | متابعة مخاطر الفساد وتضارب المصالح والوقاية في المشروعات                   | نصف سنوي أو حسب الحاجة                 | عدد ملفات الوقاية والمعالجة            |
| القطاع الخاص والمجتمع المدني | الإسناد المعرفي والميداني وتقييم رضا المستفيدين وفق الضوابط                | حسب المبادرة                           | عدد قنوات التغذية العكسية الفاعلة      |

### القسم الخامس / التوقعيات المرحلية

| الأولوية                         | المخرجات الملزمة                          | المدة                                                       | المرحلة    |
|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------|
| مرحلة التأسيس                    | اليوم الأول إلى اليوم<br>الثلاثين         | نقاط ارتباط، نماذج<br>موحدة، سجل مخاطر<br>أولي، خطة بيانات  | عالية جدًا |
| مرحلة المصفوفة الوطنية           | اليوم الحادي والثلاثون<br>إلى اليوم المئة | ،مصفوفة مبادرات<br>،مؤشرات، أوزان، كلف<br>جهات مسؤولة       | عالية جدًا |
| مرحلة ضبط المحفظة<br>الاستثمارية | الشهر الرابع إلى الشهر<br>الثاني عشر      | تصنيف المشاريع، معالجة<br>المتعثر، إعادة ترتيب<br>الأولويات | عالية      |
| مرحلة الترسخ المؤسسي             | السنة الثانية                             | لوحات مؤشرات، تقارير<br>منتظمة، تقييمات مستقلة              | عالية      |
| مرحلة الأثر والتحسين             | السنة الثالثة والرابعة                    | تحسينات قطاعية ومكانية<br>وربط بالموازنة والتنمية           | عالية      |

## القسم السادس/ آلية احتساب نسب الإنجاز والأوزان

يعتمد البرنامج منهجية إنجاز مركبة تراعي التقدم التخطيطي، والجاهزية المالية، والإنجاز الفني، والإنجاز الميداني، والأثر، والامتثال، وإدارة المخاطر. وتمنع هذه المنهجية تضخيم الإنجاز الورقي على حساب الواقع الفعلي.

| المكوّن                     | الوزن | طريقة التحقق                                  | صاحب التحقق                     |
|-----------------------------|-------|-----------------------------------------------|---------------------------------|
| إنجاز التصميم والخطة        | 10    | خطة مصادق عليها<br>ومبادرة مبرمجة             | وزارة التخطيط                   |
| جاهزية التمويل<br>والتخصيص  | 15    | تخصيص أو مصدر<br>تمويل أو مسار تمويل<br>معتمد | وزارة المالية ووزارة<br>التخطيط |
| التعاقد والتحضير<br>المؤسسي | 10    | وثائق تعاقد أو أوامر<br>مباشرة أو لجان تشغيل  | الجهة المالكة                   |
| الإنجاز الفني               | 20    | فحص فني وتقرير<br>اختصاصي                     | وزارة التخطيط والجهة<br>المختصة |
| الإنجاز الميداني الفعلي     | 20    | زيارة أو دليل ميداني أو<br>نظام رقمي موثق     | فريق التحقق                     |
| الأثر على المستفيدين        | 15    | قياس خدمة أو إنتاج أو<br>رضا أو منفعة         | وزارة التخطيط والجهة<br>المنفذة |
| الامتثال والنزاهة           | 5     | خلو مسار التنفيذ من<br>مخالفات جوهرية         | الرقابة والنزاهة                |
| إدارة المخاطر والتعلم       | 5     | سجل مخاطر وإجراءات<br>تصحيح موثقة             | وزارة التخطيط                   |

### قاعدة حاکمة

أي إنجاز بلا دليل مالي أو فني أو ميداني أو رقمي موثق يعتمد كإنجاز قيد الفحص، ثم يثبت بعد التحقق. وتخفض الدرجة عند وجود تعثر غير مفسر أو مخاطر غير معالجة أي إنجاز بلا دليل مالي أو فني أو ميداني أو رقمي موثق يعتمد كإنجاز قيد الفحص، ثم يثبت بعد التحقق. وتخفض الدرجة عند وجود تعثر غير مفسر أو مخاطر غير معالجة.

## القسم السابع/ نماذج التقارير والوثائق القياسية

| النموذج                     | الغرض                                              | الدورية           | الجهة المقدمة  | الجهة المتلقية                   |
|-----------------------------|----------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------------------|
| نموذج خطة المبادرة          | تحديد الهدف<br>والمؤشر والوزن<br>والكلفة والمخاطر  | عند الإطلاق       | الجهة المالكة  | وزارة التخطيط                    |
| نموذج التقرير<br>الشهري     | إظهار التقدم والتعثر<br>والقرارات المطلوبة         | شهري              | كل جهة منفذة   | وزارة التخطيط<br>والأمانة العامة |
| نموذج تقرير التحقق          | مطابقة البيانات مع<br>الواقع الميداني              | حسب العينة والخطر | فريق التحقق    | اللجنة العليا                    |
| نموذج تقرير<br>المخاطر      | تحديد مخاطر<br>التمويل والتعاقد<br>والقدرة والفساد | شهري              | فريق المخاطر   | رئيس البرنامج                    |
| نموذج التقرير<br>الفصلي     | رفع صورة شاملة<br>لمجلس الوزراء                    | فصلي              | وزارة التخطيط  | مجلس الوزراء                     |
| نموذج التقرير<br>نصف السنوي | إسناد المساءلة<br>البرلمانية والتنفيذية            | نصف سنوي          | مجلس الوزراء   | مجلس النواب                      |
| نموذج الدرس<br>المستفاد     | تحويل التعثر<br>والنجاح إلى تحسين<br>منهجي         | بعد كل مرحلة      | الجهات المنفذة | وزارة التخطيط                    |

### نموذج التقرير الشهري المختصر

| العنصر               | المحتوى المطلوب                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------|
| اسم المبادرة         | العنوان المعتمد والرمز الموحد                   |
| الجهة المالكة        | الوزارة أو الهيئة أو المحافظة                   |
| نسبة الإنجاز المركبة | حسب الأوزان المعتمدة                            |
| التقدم الفعلي        | ما تحقق ميدانيًا وفنيًا وماليًا                 |
| التعثر               | سبب التعثر والجهة المسؤولة عن المعالجة          |
| المخاطر              | المخاطر الحالية والمحتملة ومستوى خطورتها        |
| القرارات المطلوبة    | قرارات مجلس الوزراء أو اللجنة العليا أو الوزارة |
| الأدلة               | مرفقات رقمية أو صور أو محاضر أو تقارير فنية     |



## القسم الثامن/ إدارة المخاطر والامتثال

يعتمد البرنامج سجل مخاطر موحدًا، ويحدث شهريًا، ويربط كل خطر بمالك وخطة معالجة ومؤشر إنذار مبكر. وتستعمل وزارة التخطيط السجل في تحديد الأولويات والتصعيد وطلب القرارات.

| مجال الخطر    | وصف الخطر                               | المعالجة                              | الجهة المالكة                   |
|---------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| <b>مالي</b>   | شح التمويل أو تأخر الإطلاقات            | إعادة الجدولة وربط التمويل بالأثر     | وزارة المالية ووزارة التخطيط    |
| <b>مؤسسي</b>  | تداخل الصلاحيات أو ضعف نقطة الارتباط    | تحديد مالك قرار وتفويض واضح           | الأمانة العامة ووزارة التخطيط   |
| <b>بيانات</b> | نقص البيانات أو تضاربها بين الجهات      | منصة بيانات موحدة وتحقق دوري          | وزارة التخطيط                   |
| <b>نزاهة</b>  | تضارب مصالح أو تعاقد غير منضبط          | إفصاح وتدقيق ووقاية مبكرة             | هيئة النزاهة وديوان الرقابة     |
| <b>تنفيذي</b> | تأخر المشاريع أو ضعف المقاولين          | إعادة تصنيف وتفعيل الجزاءات والمعالجة | الجهة المالكة ووزارة التخطيط    |
| <b>محلي</b>   | تعثر تنسيق المحافظات أو تباين الأولويات | لجان تنسيق مكانية ومؤشرات حرمان       | وزارة التخطيط والمحافظات        |
| <b>إقليمي</b> | تباين بيانات ومشروعات مع إقليم كردستان  | قناة تنسيق ثابتة وجدول بيانات مشترك   | وزارة التخطيط والجهات الإقليمية |

## القسم التاسع/ مواءمة البرنامج مع المحاور الأربعة عشر

تلتزم وزارة التخطيط وبالتنسيق مع الفريق الرئيس للبرنامج الحكومي بإصدار خرائط مواءمة قطاعية لكل محور من محاور المنهاج، مع تحديد المبادرات والجهات والأوزان والأدلة المطلوبة. وتعمل الوزارة كضامن منهجي مكمل للجهات القطاعية ومساند لها.

| المحور                      | دور وزارة التخطيط                                                              | مؤشر المواءمة                            |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| السيادة والأمن              | تحويل التزامات الجهات الأمنية إلى مؤشرات ومشروعات قابلة للقياس ضمن حدود السرية | نسبة المبادرات الأمنية ذات مؤشرات آمنة   |
| السياسة الخارجية            | ربط الدبلوماسية الاقتصادية والمائية والطاقوية بمشاريع ومؤشرات                  | عدد ملفات الدعم الخارجي المربوطة بمؤشرات |
| الإصلاح الاقتصادي والمالي   | دعم المجلس الوزاري للاقتصاد بمصفوفات وبيانات وجدوى وأثر                        | نسبة الحزم الاقتصادية المقيمة            |
| الطاقة                      | متابعة مشاريع الكهرباء والنفط والغاز والطاقة المتجددة وفق أوزان فنية           | نسبة التقدم الفني والميداني              |
| الصناعة                     | ترتيب مصانع ومناطق وصناعات حسب العائد والجاهزية                                | عدد المشاريع الصناعية المؤهلة            |
| الزراعة والمياه             | ترتيب مشاريع الأمن الغذائي والمائي حسب المخاطر والمكان                         | عدد المناطق ذات تدخلات مائية وزراعية     |
| الحوكمة                     | قيادة الأدلة والنماذج والمنصات والتقارير                                       | انتظام التقارير والبيانات                |
| التربية والتعليم            | ربط مشاريع الأبنية والمناهج والمهارات بخطة التنمية                             | نسبة المشاريع التعليمية المرتبة بالأثر   |
| الصحة                       | قياس أثر المستشفيات والمراكز والتأمين الدوائي                                  | مؤشرات النفاذ والجودة                    |
| الحماية الاجتماعية          | تحويل الدعم إلى تمكين وتقليل التسرب والهدر                                     | نسبة المستفيدين المؤهلين للتمكين         |
| الاتصالات                   | ربط التحول الرقمي بالاقتصاد والخدمات والبيانات                                 | مؤشر جاهزية التحول الرقمي                |
| حقوق الإنسان والمرأة والطفل | قياس الحماية والإتاحة والإنصاف ضمن الدستور                                     | مؤشرات وصول وعدالة وحماية                |
| الشباب والرياضة             | ربط مراكز الشباب والمهارات بفرص العمل والهوية                                  | عدد الشباب المستفيدين من مسارات مهنية    |
| الثقافة والسياحة والآثار    | ربط المشاريع الثقافية والسياحية بالاقتصاد المحلي والهوية                       | عدد المواقع والبرامج المفعلة             |

### القسم العاشر/ بناء القدرات والتدريب

| المؤشر                  | المضمون التدريبي  | المدة                                            | الفئة المستهدفة       |
|-------------------------|-------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|
| اعتماد قرارات وتفويضات  | ثلاث ورش مركزة    | القيادة بالنتائج وإدارة المخاطر وحسم التعارضات   | <b>قيادة الوزارة</b>  |
| نسبة الالتزام بالتقارير | خمسة أيام تدريبية | النماذج الموحدة، رفع البيانات، الأوزان، التقارير | <b>نقاط الارتباط</b>  |
| عدد عمليات تحقق موثقة   | سبعة أيام تدريبية | ،التقييم الميداني، الأدلة جودة البيانات، النزاهة | <b>فرق التحقق</b>     |
| خطط محافظات محدثة       | خمسة أيام تدريبية | ،التخطيط المكاني، الأثر الحرمان، إشراك المجتمع   | <b>فرق المحافظات</b>  |
| خفض التعثر              | سبعة أيام تدريبية | إدارة الوقت والكلفة والمخاطر والتعاقدات          | <b>مديرو المشاريع</b> |
| جودة البيانات المرفوعة  | سبعة أيام تدريبية | لوحات المؤشرات، التحقق الرقمي، الأمن المعلوماتي  | <b>فرق البيانات</b>   |

### القسم الحادي عشر/ الاتصال والشفافية والمساءلة

1. إصدار ملخص فصلي عام يبين التقدم الوطني في حدود البيانات المسموح بها.
2. تخصيص قناة رسمية لاستقبال ملاحظات المحافظات والوزارات والهيئات بشأن المصفوفة الوطنية.
3. اعتماد قاموس موحد للمصطلحات يمنع تضارب الفهم بين التخطيط والمتابعة والتقييم والتقويم.
4. ربط كل إعلان حكومي عن الإنجاز بدليل قياس أو وثيقة تحقق.
5. تفعيل التغذية العكسية من المواطنين والقطاع الخاص والمجتمع المدني في الخدمات ذات الأثر المباشر.

## القسم الثاني عشر/ قاموس مختصر للمصطلحات

| المصطلح          | التعريف العملي                                                  |
|------------------|-----------------------------------------------------------------|
| المنهاج الوزاري  | وثيقة الثقة السياسية التي تحدد الرؤية والأولويات العليا للحكومة |
| البرنامج الحكومي | وثيقة تنفيذية مفصلة تحول المنهاج إلى مبادرات ومؤشرات ومسؤوليات  |
| المبادرة         | حزمة إجراءات ومشروعات تهدف إلى نتيجة محددة قابلة للقياس         |
| الإجراء التنفيذي | خطوة عملية قصيرة أو متوسطة الأمد ضمن مبادرة                     |
| المؤشر           | مقياس رقمي أو وصفي مضبوط يبين مستوى التقدم أو الأثر             |
| خط الأساس        | الحالة الأولية قبل بدء التنفيذ                                  |
| المستهدف         | القيمة المراد بلوغها خلال مدة محددة                             |
| الوزن            | نسبة أهمية عنصر القياس ضمن الدرجة الكلية                        |
| التحقق           | فحص دليل الإنجاز ومطابقته مع الواقع المالي أو الفني أو الميداني |
| التقييم          | تحليل مستوى الأداء والنتائج والأثر                              |
| التقويم          | تقديم حكم مهني وتوجيه تصحيحي لتحسين الأداء                      |
| المخاطر          | احتمالات تؤثر في تحقيق الهدف أو جودته أو توقيته أو كلفته        |
| الامتثال         | التزام الجهة بالقوانين والتعليمات والمعايير المعتمدة            |

## القسم الثالث عشر/ النماذج القياسية الأساسية

### نموذج بطاقة مبادرة حكومية

| الحقل             | المطلوب تعبئته                           |
|-------------------|------------------------------------------|
| اسم المبادرة      | اسم مختصر واضح                           |
| الرمز الموحد      | تمنحه وزارة التخطيط                      |
| الارتباط بالمنهاج | المحور والفقرة والهدف                    |
| الجهة المالكة     | الوزارة أو الهيئة أو المحافظة            |
| الجهات الساندة    | كل جهة لها دور تنفيذي أو رقابي أو تمويلي |
| الهدف             | نتيجة محددة قابلة للقياس                 |
| المؤشرات          | خط الأساس والمستهدف والمدة               |
| الكلفة            | التقدير ومصدر التمويل                    |
| المخاطر           | المخاطر والمعالجات المقترحة              |
| الأدلة            | وثائق وجداول وصور ومحاضر ومخرجات         |

### نموذج قرار مطلوب من مجلس الوزراء

| المحور        | المضمون                               |
|---------------|---------------------------------------|
| موضوع القرار  | صياغة مختصرة ومحددة                   |
| السند         | دستوري أو قانوني أو منھاجي أو برنامجي |
| المشكلة       | مضمون يحتاج حسمًا                     |
| البدائل       | ثلاثة بدائل كحد أعلى مع كلفة وخطر     |
| الرأي المرجح  | الخيار الموصى به والأسباب             |
| الأثر المالي  | كلفة أو وفر أو إعادة تخصيص            |
| الأثر المؤسسي | الجهات المتأثرة والالتزامات           |
| المخاطر       | أبرز مخاطر القرار والمعالجة           |
| مؤشر المتابعة | كيف يقاس تنفيذ القرار                 |

### الخاتمة التنفيذية

هذا البرنامج يحوّل وزارة التخطيط إلى مركز هندسة حكومي للنتائج، ويجعلها مسؤولة عن ضبط العلاقة بين الرؤية والتمويل والتنفيذ والتقييم. وتلتزم الوزارة بموجب هذه الوثيقة بقيادة منظومة متكاملة تمنح الحكومة قدرة أعلى على ترتيب الأولويات، وحماية المال العام، وتوجيه الاستثمار، وتقليل التعثر، ورفع جودة القرار، ومساندة جميع المؤسسات في تنفيذ البرنامج الحكومي خلال المدة 2026 . 2029.

## **القسم الرابع عشر / المراجع**

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق.
2. جمهورية العراق. 2009. قانون وزارة التخطيط رقم 19 لسنة 2009.
3. جمهورية العراق. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019.
4. وزارة التخطيط. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028.
5. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار الحوكمة العامة الرشيدة.
6. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. عدة تطبيق توصية تقويم السياسات العامة.
7. البنك الدولي. 2023. تعزيز أنظمة المتابعة والتقييم في إدارة القطاع العام.
8. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2024. منشورات خطة التنمية الوطنية في العراق.
9. المنظمة الدولية للتقييس. 2018. مبادئ وإرشادات إدارة المخاطر.
10. البنك الدولي. 2022. تقرير المناخ والتنمية الخاص بالعراق.



المنهاج الوزاري (2026\_2029)

# خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي / وزارة العدل - نموذج استرشادي -

إعداد

الدكتور عقيل محمود الخزعلي



مجلس التمثية العراقي  
منظمة غير حكومية



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)



## الفهرس

|           |                                           |
|-----------|-------------------------------------------|
| 193.....  | الملخص التنفيذي                           |
| 193.....  | المبدأ السيادي للبرنامج                   |
| 194 ..... | أولا/ الأساس الدستوري والقانوني والمنهجي  |
| 194 ..... | ثانيا/ التشخيص الاستراتيجي للوزارة        |
| 195.....  | ثالثا/ الرؤية والرسالة والغايات           |
| 196 ..... | رابعا: هيكل البرنامج ومحفظة الأوزان       |
| 196 ..... | خامسا/ بطاقات التنفيذ التفصيلية           |
| 201.....  | سادسا/ مصفوفة الجهات والمسؤوليات          |
| 202.....  | سابعا /الخطة الزمنية الملزمة              |
| 202.....  | ثامنا/ منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز |
| 203.....  | تاسعا/ حوكمة المخاطر والامثال             |
| 203.....  | عاشرا/ نماذج التقارير والاتصال            |
| 204 ..... | الحادي عشر/ قاموس المصطلحات التنفيذي      |
| 204 ..... | الخاتمة                                   |
| 205.....  | المراجع                                   |

### الملخص التنفيذي

يقترح هذا البرنامج تحويل محور العدالة وسيادة القانون في المنهاج الوزاري إلى حزمة تنفيذية لوزارة العدل، قابلة للقياس، ومبنية على المسؤوليات المحددة، والمخاطر، والأوزان، والمؤشرات. وتقوم الفكرة الحاكمة على أن وزارة العدل تمثل بوابة الدولة في التشريع، والتوثيق، والتسجيل العقاري، ورعاية القاصرين، وتنفيذ الأحكام، والدفاع عن حقوق الدولة، والعلاقات العدلية، والإصلاح العراقي، والجريدة الرسمية. لذلك يصبح نجاحها معياراً مباشراً لجودة الدولة، وحماية الحقوق، وسلامة المال العام، وثقة المواطن.

يعتمد البرنامج على قاعدة تنفيذية بسيطة: كل هدف يقترن بجهة مالكة، وجهات ساندة، وإجراء، وتوقيت، ومؤشر، ووزن، وآلية تحقق. وتُدار الوثيقة عبر مكتب برنامج وزاري يتصل بمجلس العدل، ويرفع تقارير شهرية إلى مكتب الوزير، وتقارير فصلية إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

| الوزن | المستهدف السيادي                                 | المجال                         |
|-------|--------------------------------------------------|--------------------------------|
| 23    | خدمات أسرع وأعلى أماناً وحماية للملكية           | التسجيل والتوثيق               |
| 22    | نصوص أدق ومرافعات أقوى ووقائع رسمية محدثة        | التشريع وحقوق الدولة           |
| 19    | سجون أكثر أماناً وتأهيلاً ورعاية قاصرين أشد جودة | الإصلاح العراقي ورعاية الإنسان |
| 27    | بيانات موحدة ورقابة داخلية ومخاطر مضبوطة         | التحول الرقمي والحوكمة         |
| 9     | نافذة عدلية موحدة وتكامل مع المحافظات والإقليم   | الخدمة والتنسيق الاتحادي       |

### المبدأ السيادي للبرنامج

1. العدالة خدمة عامة وسيادة مؤسسية في وقت واحد
2. حماية الحقوق تبدأ من دقة السجل والعقد والتنفيذ والنص القانوني
3. التحول الرقمي في العدالة يجب أن يحفظ الإثبات والخصوصية والأمن القانوني
4. الإصلاح العراقي يتحول من إدارة احتجاز إلى إدارة تأهيل وانضباط وكرامة
5. كل دائرة في الوزارة تلتزم بمؤشرات شهرية قابلة للتحقق

## أولاً/ الأساس الدستوري والقانوني والمنهجي

ينطلق البرنامج من أحكام الدستور التي تجعل مجلس الوزراء مسؤولاً عن تخطيط وتنفيذ السياسة العامة للدولة والخطط العامة، ومن قانون وزارة العدل رقم 18 لسنة 2005 الذي جعل غاية الوزارة تحقيق العدالة، وحماية حقوق الدولة والمواطنين، وتطوير إعداد القوانين، وضمان احترام مبادئها، ومبادئ حقوق الإنسان. كما يستند إلى النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019 في جانب المتابعة والتنسيق الحكومي، وإلى مبادئ الحوكمة العامة الرشيدة، والتقييم، وإدارة المخاطر، والامتثال.

| الدلالة التنفيذية في هذا البرنامج                                                                            | السند                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| تثبيت مسؤولية السلطة التنفيذية في التخطيط والتنفيذ وحماية الحقوق وسيادة القانون                              | <b>دستور جمهورية العراق لسنة 2005</b>               |
| تحديد مهام الوزارة في التقنين والتوثيق والتنفيذ ورعاية القاصرين والإصلاح والعلاقات العدلية والوقائع العراقية | <b>قانون وزارة العدل رقم 18 لسنة 2005</b>           |
| ترسيخ المتابعة الحكومية والتنسيق والتقارير الدورية                                                           | <b>النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019</b> |
| ربط السياسات بالنتائج والمساءلة والشفافية والقدرات                                                           | <b>إطار الحوكمة العامة الرشيدة</b>                  |
| اعتماد منهج تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها ومراجعتها                                                       | <b>إرشادات إدارة المخاطر</b>                        |
| اعتماد التقويم بوصفه أداة تحسين ومساءلة وتعلم مؤسسي                                                          | <b>عدة تقييم السياسات العامة</b>                    |

المصادر الداعمة: جمهورية العراق، 2005؛ مجلس الوزراء العراقي، 2019؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020؛ المنظمة الدولية للتقييس، 2018؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2025

## ثانياً/ التشخيص الاستراتيجي للوزارة

تواجه وزارة العدل أربع فجوات رئيسة ترتبط مباشرة بقدرة الدولة على إنفاذ القانون وحماية الحقوق. الأولى فجوة زمنية في إنجاز الخدمات العدلية. الثانية فجوة بيانات بين السجلات العقارية والتوثيق والتنفيذ والوقائع والإصلاح. الثالثة فجوة قدرة في إدارة النزاعات الدولية والتشريعات والتحكيم وحماية حقوق الدولة. الرابعة فجوة إنسانية وتشغيلية في دائرة الإصلاح العراقية ورعاية القاصرين. ويقترح البرنامج معالجة هذه الفجوات عبر هندسة متكاملة تجمع القيادة والتشريع والرقمنة والرقابة والموارد البشرية والتنسيق الاتحادي.

| المعالجة                                   | الأثر                                         | الفجوة                                  |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| نافذة خدمات عدلية ومؤشرات زمنية لكل خدمة   | تراجع الثقة وكلفة اقتصادية على المواطن والسوق | <b>بطء الخدمات العدلية</b>              |
| منصة بيانات عدلية وسجل خدمات موحد          | صعوبة التحقق والمساءلة والتخطيط               | <b>تشتت البيانات</b>                    |
| وحدة مبكرة لمخاطر العقود والدعاوى والتحكيم | تعرض المال العام لمخاطر تعاقدية ودولية        | <b>ضعف الوقاية من النزاعات والتحكيم</b> |
| خطة تصنيف وتأهيل ورقابة صحية ومهنية        | مخاطر حقوقية وأمنية ومالية                    | <b>ضغط الإصلاح والسجون</b>              |
| رعاية قاصرين رقمية ومتابعة اجتماعية دقيقة  | هشاشة حقوقية واجتماعية                        | <b>تحديات القاصرين</b>                  |

### ثالثا/ الرؤية والرسالة والغايات

| البند                | النص التنفيذي                                                                                                                                             |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الرؤية</b>        | وزارة عدل رقمية رصينة تحمي حقوق الدولة والمواطن وتختصر زمن العدالة وتؤمن السجلات والتوثيق والتنفيذ والإصلاح                                               |
| <b>الرسالة</b>       | إدارة خدمات عدلية موثوقة وعادلة وذات جودة، وإسناد الدولة تشريعياً وقانونياً وتنفيذياً، ورعاية الفئات المشمولة باختصاص الوزارة ضمن قانون وكرامة وأمن مؤسسي |
| <b>الغاية العليا</b> | رفع ثقة المواطن والدولة بالعدالة التنفيذية من خلال خدمات موحدة ومؤشرات معلنة ومخاطر مضبوطة ومسؤوليات محددة                                                |

### رابعاً/ هيكل البرنامج ومحفظة الأوزان

| ت  | المحفظة                              | الوزن | الجهة المانكة الأولى                                     |
|----|--------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------|
| 1  | قيادة الوزارة وحوكمتها               | 8     | مكتب الوزير ومجلس العدل ودائرة التخطيط العدلي            |
| 2  | جودة التشريع والرأي القانوني         | 8     | الدائرة القانونية ومجلس الدولة والجهات المانكة للتشريعات |
| 3  | حماية حقوق الدولة والدعوى الدولية    | 8     | الدائرة القانونية ووزارة الخارجية ووزارة المالية         |
| 4  | الوقائع العراقية والشفافية التشريعية | 6     | دائرة الوقائع العراقية                                   |
| 5  | التسجيل العقاري وحماية الملكية       | 10    | دائرة التسجيل العقاري والمحافظات                         |
| 6  | الكتاب العدول والتوثيق الآمن         | 6     | دائرة الكتاب العدول                                      |
| 7  | دائرة التنفيذ وإنفاذ الأحكام         | 8     | دائرة التنفيذ والسلطة القضائية والداخلية                 |
| 8  | رعاية القاصرين                       | 7     | دائرة رعاية القاصرين والعمل والشؤون الاجتماعية           |
| 9  | الإصلاح العراقية والتأهيل            | 12    | دائرة الإصلاح العراقية والصحة والعمل والداخلية           |
| 10 | العلاقات العدلية الدولية             | 6     | دائرة العلاقات العدلية والخارجية والداخلية               |
| 11 | التحول الرقمي والبيانات العدلية      | 8     | دائرة التخطيط العدلي والاتصالات والأمانة العامة          |
| 12 | النزاهة والرقابة الداخلية            | 6     | قسم التدقيق والرقابة الداخلية وهيئة النزاهة والديوان     |
| 13 | الموارد البشرية والتدريب             | 5     | الدائرة الإدارية والمالية ودائرة التخطيط العدلي          |
| 14 | خدمة المواطن والنافذة الموحدة        | 2     | مكتب الوزير وكل الدوائر الخدمية                          |

### خامساً/ مبادرات التنفيذ التفصيلية

#### المبادرة 1/ قيادة الوزارة وحوكمتها

| الغاية                                                                            | الإجراءات                                                                                                                                                                          | المؤشرات                                                                                                      | الجهات الساندة                                                                                  | المخاطر                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| تأسيس قيادة وزارية موجهة بالنتائج وتدير المخاطر وترتبط الدوائر بمصفوفة أداء واحدة | إقرار خريطة البرنامج الحكومي للوزارة خلال ثلاثين يوماً؛ تشكيل مكتب إدارة البرنامج في دائرة التخطيط العدلي؛ اعتماد سجل مخاطر وزاري وتحديثه شهرياً؛ إطلاق لوحة متابعة للدوائر العامة | اعتماد المصفوفة الوزارية؛ انتظام التقارير الشهرية؛ نسبة القرارات المنفذة من مجلس العدل؛ نسبة المخاطر المعالجة | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، ديوان الرقابة المالية | تداخل الصلاحيات، ضعف البيانات، مقاومة التغيير، تأخر التمويل |

الوزن المعتمد: 8 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المانكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

## المبادرة 2/ جودة التشريع والرأي القانوني

| المخاطر                                                                 | الجهات الساندة                                                                               | المؤشرات                                                                                                       | الإجراءات                                                                                                                                                           | الغاية                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تسارع التشريع،<br>ضغط سياسي،<br>ضعف الأثر<br>المالي والتطبيقي<br>للمصوص | مجلس الدولة، مجلس<br>النواب، الأمانة العامة<br>لمجلس الوزراء،<br>الوزارات المالكة<br>للملفات | عدد التشريعات<br>المفحوصة؛ زمن<br>إبداء الرأي؛ نسبة<br>الملاحظات<br>المعالجة؛ عدد<br>النصوص المقترح<br>تعديلها | إعداد دليل جودة الصياغة<br>القانونية؛ إنشاء خط<br>فحص سابق لمشروعات<br>القوانين؛ تقييم التشريعات<br>النافذة ذات الأثر العالي؛<br>إعداد سجل ملاحظات<br>تشريعية حكومي | <b>رفع جودة<br/>التشريعات والرأي<br/>القانوني وتقليل<br/>التعارض النصي<br/>بين الجهات<br/>الحكومية</b> |

الوزن المعتمد: 8 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

## المبادرة 3/ حماية حقوق الدولة والدعوى الدولية

| المخاطر                                                                                         | الجهات الساندة                                                                                                          | المؤشرات                                                                                                                        | الإجراءات                                                                                                                                                                       | الغاية                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ضعف الأرشفة،<br>تعدد مكاتب<br>التمثيل القانوني،<br>تضارب<br>الصلاحيات، كلفة<br>الخبراء الدوليين | وزارة الخارجية،<br>وزارة المالية،<br>وزارة النفط، وزارة<br>الكهرباء، هيئة<br>المستشارين،<br>البنك المركزي<br>عند الحاجة | عدد القضايا<br>المسجلة؛ قيمة<br>المخاطر القانونية<br>المقدرة؛ نسبة<br>العقود المفحوصة؛<br>قيمة الوفورات أو<br>المطالبات المحمية | إنشاء سجل وطني للدعوى<br>والتحكيم الدولي؛ فحص<br>العقود السيادية عالية<br>المخاطر قبل التوقيع؛ تشكيل<br>فريق وطني للقضايا الكبرى؛<br>تدريب محامين حكوميين<br>على التحكيم الدولي | <b>حماية المال العام<br/>وحقوق الدولة في<br/>الدعوى والتحكيم<br/>والمطالبات الدولية</b> |

الوزن المعتمد: 8 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

## المبادرة 4 / الوقائع العراقية والشفافية التشريعية

| المخاطر                                                                     | الجهات الساندة                                                                | المؤشرات                                                                                            | الإجراءات                                                                                                                                                  | الغاية                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| تأخر ورود<br>النصوص، أخطاء<br>لغوية وقانونية،<br>ضعف أمن الوثيقة<br>الرقمية | الأمانة العامة،<br>وزارة الاتصالات،<br>مجلس النواب،<br>الجهات مصدرة<br>النصوص | زمن النشر؛ عدد<br>التشريعات<br>المؤرشفة؛ معدل<br>استخدام البوابة؛<br>نسبة الوثائق<br>المتاحة رقمياً | تحديث أرشفة التشريعات؛<br>إطلاق بوابة بحث متقدمة<br>باللغة العربية والكردية؛<br>توحيد نماذج نشر القرارات<br>والأنظمة؛ تعزيز سلامة<br>النسخ الرسمية الرقمية | <b>تحويل الوقائع<br/>العراقية إلى<br/>منصة معرفة<br/>تشريعية محدثة<br/>وآمنة وميسرة</b> |

الوزن المعتمد: 6 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

## المبادرة 5/ التسجيل العقاري وحماية الملكية

| الغاية                                                                           | الإجراءات                                                                                                                                                                      | المؤشرات                                                                                                                           | الجهات الساندة                                                                                        | المخاطر                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| حماية الملكية<br>العقارية وتحديث<br>السجل العقاري<br>وتقليل النزاعات<br>والتزوير | إطلاق تدقيق عقاري موجه<br>للمناطق عالية المخاطر؛<br>ربط التسجيل العقاري<br>بالخرائط المكانية؛ تحديث<br>إجراءات نقل الملكية والرهن<br>والإفراز؛ إنشاء نافذة شكاوى<br>وتحقق مبكر | زمن المعاملة<br>العقارية؛ نسبة<br>السجلات المرقمنة؛<br>عدد حالات التزوير<br>المكتشفة؛ عدد<br>النزاعات العقارية<br>المحالة للمعالجة | المحافظات،<br>البلديات، وزارة<br>الإعمار، وزارة<br>الداخلية، القضاء،<br>إقليم كردستان وفق<br>الاختصاص | تداخل السجلات،<br>فساد محلي،<br>نزاعات ملكية<br>قديمة، ضعف<br>البنية الرقمية |

الوزن المعتمد: 10 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

## المبادرة 6/ الكتاب العدول والتوثيق الآمن

| الغاية                                                                              | الإجراءات                                                                                                                                | المؤشرات                                                                              | الجهات الساندة                                                                                | المخاطر                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| رفع الثقة<br>بالتوثيق<br>العدلي وتقليل<br>زمن<br>المعاملات<br>وتوثيق<br>الحقوق بدقة | توحيد نماذج التوثيق؛ إطلاق<br>مواعيد رقمية للكتاب العدول؛<br>ربط صحة الصدور بالهوية<br>الوطنية؛ تدريب العاملين<br>على التوثيق الإلكتروني | زمن التوثيق؛ عدد<br>المعاملات المنجزة؛<br>نسبة صحة الصدور<br>الرقمية؛ معدل<br>الشكاوى | وزارة الداخلية،<br>وزارة الاتصالات،<br>المحافظات، هيئة<br>الإعلام<br>والاتصالات عند<br>الحاجة | تزوير المستمسكات،<br>ضعف الشبكات،<br>ضغط المراجعين،<br>تفاوت التعليمات<br>المحلية |

الوزن المعتمد: 6 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

## المبادرة 7/ دائرة التنفيذ وإنفاذ الأحكام

| الغاية                                                                                       | الإجراءات                                                                                                                                                                  | المؤشرات                                                                                         | الجهات الساندة                                                                             | المخاطر                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| رفع فاعلية تنفيذ<br>الأحكام وتقليل<br>التعثر وحماية<br>حقوق المحكوم<br>لهم والمحكوم<br>عليهم | تصنيف ملفات التنفيذ حسب<br>القدم والقيمة والأثر؛ ربط دوائر<br>التنفيذ بالمصارف والجهات<br>العقارية؛ إصدار دليل إجراءات<br>مبسط؛ توسيع الوسائل الرقمية<br>للتبليغ والمتابعة | نسبة الملفات<br>المنجزة؛ زمن<br>إغلاق الملف؛<br>قيمة المبالغ<br>المنفذة؛ عدد<br>الشكاوى المعالجة | مجلس القضاء<br>الأعلى، وزارة<br>الداخلية، البنك<br>المركزي، المصارف<br>الحكومية، المحافظات | تهرب المدينين،<br>ضعف التبليغ،<br>ضغط<br>اجتماعي، نقص<br>الملاك |

الوزن المعتمد: 8 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

## المبادرة 8/ رعاية القاصرين

| الغاية                                                              | الإجراءات                                                                                                                                                | المؤشرات                                                                                 | الجهات الساندة                                                                | المخاطر                                                           |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| حماية أموال وحقوق القاصرين وتعزيز الرعاية الاجتماعية والإنسانية لهم | تحديث قاعدة بيانات القاصرين؛ مراجعة إدارة الأموال والعقارات العائدة لهم؛ ربط الرعاية بمسارات تعليم وصحة وحماية؛ إصدار تقارير ربع سنوية عن الحالات الحرجة | نسبة الملفات المحدثه؛ قيمة الأموال المحمية؛ عدد الزيارات الاجتماعية؛ زمن إنجاز الموافقات | وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وزارة الصحة، وزارة التربية، القضاء، المحافظات | إهمال اجتماعي، تعارض مصالح، بطء الموافقات، ضعف المتابعة الميدانية |

الوزن المعتمد: 7 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

## المبادرة 9/ الإصلاح العراقي والتأهيل

| الغاية                                                             | الإجراءات                                                                                                                                   | المؤشرات                                                                                                       | الجهات الساندة                                                                             | المخاطر                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| إدارة إصلاحية آمنة وإنسانية ومهنية تدمج الانضباط بالتأهيل والكرامة | إعداد تعداد تشغيلي للنزلاء والطاقة الاستيعابية؛ خطة تصنيف مخاطر النزلاء؛ برنامج تأهيل مهني وتعليمي وصحي؛ تحديث رقابة السجون وزيارات التفتيش | نسبة الإشغال إلى السعة؛ عدد النزلاء الملتحقين ببرامج تأهيل؛ نسبة الفحوص الصحية المنجزة؛ عدد المخالفات المعالجة | وزارة الداخلية، وزارة الصحة، وزارة العمل، المفوضية العليا لحقوق الإنسان، القضاء، المحافظات | الاكتظاظ، التطرف داخل السجون، الأمراض، شح التمويل، ضغط العفو والتوقيف |

الوزن المعتمد: 12 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

## المبادرة 10/ العلاقات العدلية الدولية

| الغاية                                                                           | الإجراءات                                                                                                                                                               | المؤشرات                                                                                              | الجهات الساندة                                                                | المخاطر                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| تعزيز التعاون العدلي والقضائي الدولي وحماية مصالح العراق في الاتفاقيات القانونية | حصر الاتفاقيات العدلية النافذة والمتعثرة؛ تحديث آليات تسليم المحكومين والمساعدة القانونية؛ تفعيل قنوات التعاون العدلي مع الدول ذات الأولوية؛ تدريب ملحقى الشؤون العدلية | عدد الاتفاقيات المفعلة؛ زمن معالجة طلبات التعاون؛ عدد الملفات الدولية المغلقة؛ نسبة الاستجابة الرسمية | وزارة الخارجية، وزارة الداخلية، مجلس القضاء الأعلى، الأجهزة الأمنية، السفارات | حساسية السيادة، اختلاف النظم القانونية، ضعف الترجمة، بطء المراسلات |



الوزن المعتمد: 6 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

#### المبادرة 11/ التحول الرقمي والبيانات العدلية

| المخاطر                                                      | الجهات الساندة                                                                                                                       | المؤشرات                                                                                            | الإجراءات                                                                                                                      | الغاية                                                           |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ضعف البنية التحتية، مقاومة الموظفين، مخاطر الخصوصية، التمويل | وزارة الاتصالات،<br>الأمانة العامة،<br>المركز الوطني للتحول الرقمي، هيئة الإعلام والاتصالات،<br>جهاز الأمن الوطني في الأمن السيبراني | عدد الأنظمة المترابطة؛ نسبة الخدمات الرقمية؛ زمن استخراج البيانات؛ عدد حوادث أمن المعلومات المعالجة | إعداد معمار بيانات عدلية موحد؛ إطلاق رقم مرجعي للخدمة العدلية؛ أتمتة تقارير الأداء والمخاطر؛ حماية البيانات العدلية بنظم أمنية | <b>بناء بنية رقمية عدلية موحدة تدعم القرار والخدمات والرقابة</b> |

الوزن المعتمد: 8 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

#### المبادرة 12/ النزاهة والرقابة الداخلية

| المخاطر                                                    | الجهات الساندة                                                        | المؤشرات                                                                                                                | الإجراءات                                                                                                                          | الغاية                                                                   |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| ضغط داخلي، ضعف البيانات، تأخر الاستجابة، حماية شبكات مصالح | هيئة النزاهة، ديوان الرقابة المالية، وزارة المالية، مكتب رئيس الوزراء | عدد التدقيقات المنجزة؛ قيمة المخالفات المستردة أو المصححة؛ نسبة توصيات التدقيق المنفذة؛ عدد حالات تضارب المصالح المفصحة | تحديث خطة التدقيق الداخلي حسب المخاطر؛ تفعيل سجل تضارب المصالح؛ مراجعة العقود والمشتريات عالية المخاطر؛ تدريب فرق التفتيش والرقابة | <b>تعزيز الرقابة الداخلية ومنع الهدر والتزوير وسوء استخدام الصلاحيات</b> |

الوزن المعتمد: 6 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

#### المبادرة 13/ الموارد البشرية والتدريب

| المخاطر                                                   | الجهات الساندة                                                                    | المؤشرات                                                                                         | الإجراءات                                                                                                                        | الغاية                                                                |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ضعف الحوافز، تقادم المهارات، تدخلات إدارية، هجرة الكفاءات | وزارة التعليم العالي، المعهد القضائي، الجامعات، مجلس الخدمة الاتحادي عند الاختصاص | عدد المتدربين؛ نسبة اجتياز الاختبارات؛ تحسن إنتاجية الدوائر؛ نسبة الوظائف الحرجة المغطاة بكفاءات | خطة كفاءات لكل دائرة؛ مسارات تدريب في القانون والرقمنة والحوكمة والمخاطر؛ اختيار قيادات وسطى وفق الجدارة؛ تقييم أداء فردي ووظيفي | <b>بناء كفاءات عدلية حديثة وقيادات تنفيذية قادرة على إدارة التحول</b> |

الوزن المعتمد: 5 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

| الغاية                                                                   | الإجراءات                                                                                                              | المؤشرات                                                                                               | الجهات الساندة                                                                                   | المخاطر                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| توحيد صوت<br>المواطن أمام<br>الوزارة وتقليل<br>الكلفة والوقت<br>والشكاوى | إنشاء نافذة موحدة<br>للكشاكش والخدمات؛<br>دليل خدمة المواطن؛<br>مركز اتصال وعدالة<br>خدمة؛ نشر مؤشرات<br>رضى المراجعين | عدد الشكاوى<br>المعالجة؛ زمن<br>الاستجابة؛ معدل<br>رضا المراجعين؛<br>عدد الخدمات<br>المعيارية المنشورة | الأمانة العامة،<br>المحافظات، هيئة<br>الإعلام<br>والاتصالات،<br>منظمات المجتمع<br>المدني الرصينة | ضغط المراجعين،<br>ضعف الاتصال،<br>تراكم الشكاوى،<br>تفاوت الدوائر |

الوزن المعتمد: 2 من مئة. آلية التحقق: تقرير شهري من الجهة المالكة ومراجعة فصلية من مكتب إدارة البرنامج.

### سادسا/ مصفوفة الجهات والمسؤوليات

| الجهة                     | الدور                                                       | مخرج المتابعة                        |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| وزير العدل                | رعاية البرنامج واتخاذ القرارات السيادية وتوجيه مجلس العدل   | قرار شهري للمراجعة وتذليل الاختناقات |
| مجلس العدل                | إقرار الخطط والموازنات والمبادرات وإسناد القرارات الكبرى    | محاضر شهرية وقرارات متابعة           |
| دائرة التخطيط العدلي      | إدارة مكتب البرنامج والبيانات والمؤشرات والتقارير           | لوحة مؤشرات شهرية                    |
| الدائرة القانونية         | التشريع والرأي القانوني والدعوى والتحكيم وحماية حقوق الدولة | تقارير قضايا وتشريعات ومخاطر         |
| الدائرة الإدارية والمالية | الموارد والمشتريات والموارد البشرية والأمن الإداري          | تقارير صرف وتدريب وملاك              |
| دائرة التسجيل العقاري     | إدارة السجل العقاري وحماية الملكية والخدمات العقارية        | زمن معاملة ورقمنة ومخاطر تزوير       |
| دائرة الكتاب العدول       | التوثيق الرسمي وتصديق التصرفات وحماية الأدلة                | مؤشرات توثيق وصحة صدور               |
| دائرة التنفيذ             | إنفاذ الأحكام والحقوق المالية وفق القانون                   | نسبة إغلاق الملفات وقيم التنفيذ      |
| دائرة رعاية القاصرين      | حماية أموال القاصرين ورعايتهم اجتماعيًا وإنسانيًا           | ملفات محدثة وأموال محمية             |
| دائرة الإصلاح العراقية    | إدارة السجون والتأهيل والرعاية الصحية والمهنية              | نسبة إشغال وتأهيل وصحة               |
| دائرة العلاقات العدلية    | التعاون العدلي الدولي والاتفاقيات والمراسلات                | ملفات دولية مغلقة وزمن استجابة       |
| دائرة الوقائع العراقية    | النشر الرسمي والشفافية التشريعية                            | زمن النشر وعدد الوثائق الرقمية       |

|                             |                                                 |                              |
|-----------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------|
| هيئة النزاهة وديوان الرقابة | التدقيق والتحقيق وتقويم النزاهة والمال العام    | تقارير تدقيق ومخالفات معالجة |
| إقليم كردستان والمحافظات    | الإسناد الميداني وتيسير الخدمات والتنسيق المحلي | تقاهمات تشغيل وتقارير محلية  |

### سابعا /الخطة الزمنية الملزمة

| المرحلة             | المخرجات الحاكمة                                                                                                         |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المئة يوم الأولى    | تأسيس مكتب البرنامج، خط أساس لكل دائرة، سجل مخاطر، خريطة خدمات، جرد القضايا الدولية، تدقيق أولي للسجون والسجلات العقارية |
| الأشهر الستة الأولى | إطلاق لوحة المؤشرات، بوابة الوقائع المحدثة، نافذة شكاوى، نماذج توثيق موحدة، خطة إصلاحية للإصلاح العراقي                  |
| نهاية السنة الأولى  | رقمنة أول حزمة خدمات، خفض زمن الخدمات ذات الأولوية، بدء قياس رضى المراجعين، تشغيل نظام متابعة التنفيذ                    |
| سنة 2027            | توسيع الربط الرقمي وتطبيق موازنة مبنية على الأداء في الوزارة ورفع جودة التخطيط والتدقيق                                  |
| سنة 2028            | تعميق التحول الرقمي وربط السجل العقاري والتوثيق والتنفيذ بواجهات تحقق أمانة                                              |
| سنة 2029            | تثبيت منظومة تقييم أثر واستدامة ونقل المعرفة للحكومة اللاحقة                                                             |

### ثامنا / منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز

تعتمد وزارة العدل نموذجًا موحدًا لاحتساب الإنجاز يحقق العدالة بين الدوائر والملفات .ويقوم على خمسة أوزان فرعية لكل مبادرة أو مشروع :الإنجاز الزمني، الإنجاز الفني، الإنجاز المالي، مخرجات الخدمة، وأثر الخدمة .ويجري جمع النقاط وفق الوزن المعتمد للمحفظة في الخطة الوزارية.

| البعد         | الوزن داخل كل مبادرة | طريقة القياس                                       |
|---------------|----------------------|----------------------------------------------------|
| زمني          | 20 بالمئة            | نسبة الالتزام بالتوقيعات المعتمدة                  |
| فني           | 25 بالمئة            | درجة اكتمال المخرج وفق المواصفة والهدف             |
| مالي          | 15 بالمئة            | كفاءة الصرف ومطابقته للتخصيص والجدوى               |
| مخرجات الخدمة | 25 بالمئة            | عدد المعاملات أو الملفات أو الأنظمة المنجزة        |
| الأثر         | 15 بالمئة            | خفض الزمن أو الكلفة أو المخاطر أو رفع الرضى والثقة |

معادلة المؤشر الوزاري / حاصل جمع إنجاز المحافظات والمبادرات مضروبًا بأوزان المحافظات المعتمدة في محفظة الوزارة .وتعتمد مراجعة فصلية للتصحيح، ومراجعة نصف سنوية لإعادة توزيع الموارد عند ظهور مخاطر حرجة.

### تاسعا/ حوكمة المخاطر والامتثال

| الخطر                                      | مستوى الأثر | إجراء المعالجة                                                          | الجهة المسؤولة                              |
|--------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| شح السيولة الحكومية                        | عال         | ترتيب الأولويات وتقديم الخدمات ذات العائد السريع وخفض العقود غير الحرجة | مكتب الوزير والدائرة الإدارية والمالية      |
| تضارب المصالح في التسجيل والتوثيق والتنفيذ | عال         | إفصاح دوري وتدوير موظفي المواقع الحساسة وتدقيق مفاجئ                    | قسم التدقيق والرقابة الداخلية وهيئة النزاهة |
| ضعف أمن البيانات                           | عال         | تشفير وصلاحيات دخول وسجلات أثر رقمي                                     | دائرة التخطيط العدلي ووزارة الاتصالات       |
| اكتظاظ السجون ومخاطر صحية                  | عال         | تصنيف وإحالة بدائل قانونية ومتابعة صحية وتأهيلية                        | دائرة الإصلاح والصحة والقضاء                |
| نزاعات عقارية                              | متوسط عال   | تدقيق سجلي وربط مكاني ومعالجة شكاوى                                     | التسجيل العقاري والمحافظات                  |
| تأخر التعاون بين الجهات                    | متوسط       | نقاط ارتباط رسمية وجدول متابعة مشترك                                    | دائرة التخطيط العدلي والأمانة العامة        |

### عاشرا/ نماذج التقارير والاتصال

يعتمد الوزير نماذج موحدة للتقارير. التقرير الشهري يقدم من كل دائرة إلى مكتب إدارة البرنامج. التقرير الفصلي يرفع إلى الوزير ومجلس العدل. التقرير نصف السنوي يرسل إلى الأمانة العامة ضمن منظومة البرنامج الحكومي.

| النموذج               | المحتوى الأدنى                                         | الدورية      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------|--------------|
| تقرير الدائرة الشهري  | الإنجاز، التعثر، المخاطر، المتطلبات، القرارات المطلوبة | شهري         |
| تقرير محافظة البرنامج | المؤشرات، نسب الإنجاز، الصرف، المخاطر، التصحيحات       | فصلي         |
| تقرير المخاطر         | الخطر، سببه، أثره، إجراء المعالجة، الجهة المالكة       | شهري أو عاجل |
| تقرير رضى المراجعين   | عدد الشكاوى، زمن الاستجابة، جودة الخدمة، المقترحات     | فصلي         |

### الحادي عشر / قاموس المصطلحات التنفيذي

| المصطلح       | الدلالة العملية                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------------|
| المحفظة       | مجموعة مبادرات ومشروعات مترابطة داخل مجال عدلي واحد           |
| الجهة المالكة | الدائرة أو الوحدة المسؤولة عن الإنجاز النهائي                 |
| الجهة الساندة | جهة تقدم بيانات أو تمويلًا أو صلاحية أو ربطًا أو خبرة         |
| المؤشر        | مقياس كمي أو نوعي يحدد التقدم أو الأثر                        |
| الوزن         | أهمية نسبية تمنح لكل محفظة أو مبادرة داخل البرنامج            |
| خط الأساس     | قيمة البداية التي تقاس عليها نسبة التحسن                      |
| الأثر         | النتيجة العملية على المواطن أو الدولة أو المال العام أو الثقة |

### الخاتمة

يحوّل هذا البرنامج وزارة العدل من منظومة دوائر متجاورة إلى منظومة قيادة عدلية مترابطة تعمل بالمؤشرات والأوزان والمخاطر. وتصبح كل دائرة مسؤولة عن مخرجات محددة، وكل مخرج مرتبطًا بتوقيت وقياس ومسؤولية. نجاح البرنامج يتوقف على ثلاثة شروط: قرار قيادي واضح، بيانات دقيقة، ومتابعة شهرية تمنع التسويف. وبذلك تستطيع الوزارة أن تدعم الحكومة في سيادة القانون، وحماية حقوق الدولة والمواطن، وصيانة المال العام، ورفع ثقة المجتمع بمؤسسات العدالة التنفيذية.

## المراجع

1. جمهورية العراق .2005 .دستور جمهورية العراق .
2. جمهورية العراق .2005 .قانون وزارة العدل رقم 18 لسنة 2005 .
3. مجلس الوزراء العراقي .2019 .النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019 .
4. وزارة العدل العراقية .2018 .نظام داخلي لقسم التدقيق والرقابة الداخلية .
5. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .2020 .إطار السياسات للحوكمة العامة الرشيدة .
6. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .2025 .عدة تطبيق توصية تقييم السياسات العامة .
7. المنظمة الدولية للتقييس .2018 .إرشادات إدارة المخاطر .
8. البنك الدولي .2025 .مؤشرات الحوكمة العالمية .
9. مكتب حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة وبعثة الأمم المتحدة في العراق .2021 .حقوق الإنسان في إدارة العدالة في العراق .
10. معهد القانون الدولي وحقوق الإنسان .2024 .اعتبارات تشريعية للتدابير البديلة عن العقوبات السالبة للحرية في العراق .



المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي /وزارة التربية

- نموذج استرشادي -

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
منظمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## فهرس المحتويات

---

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| الملخص التنفيذي.....                                     | 208 |
| أولا / الأساس الدستوري والتشريعي.....                    | 209 |
| ثانيا / تشخيص الوضع التربوي العراقي.....                 | 210 |
| ثالثا / منهجية تحويل المنهاج إلى برنامج حكومي.....       | 211 |
| رابعا / خريطة الجهات والمسؤوليات.....                    | 212 |
| خامسا / حزم البرنامج الحكومية لوزارة التربية.....        | 213 |
| سادسا / مصفوفة المبادرات والمسؤوليات والأوزان.....       | 216 |
| سابعاً / آلية المتابعة والتقييم واحتساب نسب الإنجاز..... | 218 |
| ثامناً إدارة المخاطر والامتثال وضمان الجودة.....         | 219 |
| تاسعاً / متطلبات التنفيذ والتدريب والتحسين المستمر.....  | 220 |
| عاشراً / قاموس مصطلحات مختصر.....                        | 221 |
| المراجع.....                                             | 222 |

---



## الملخص التنفيذي

تستهدف هذه الوثيقة تحويل مضامين المنهاج الوزاري ذات الصلة بوزارة التربية إلى برنامج حكومي قطاعي واضح المسؤوليات وقابل للتنفيذ والقياس والمتابعة، مع مراعاة واقع العراق المالي والنقدي والخدمي، وضغط النمو السكاني، وفجوات البنى المدرسية، وتحديات جودة التعلم، وتفاوت الفرص بين المحافظات والمناطق، وحاجة الدولة إلى رأس مال بشري قادر على بناء اقتصاد منتج ومجتمع متماسك.

ينطلق البرنامج من قاعدة دستورية محكمة مفادها أن التعليم حق تكفله الدولة وعامل أساس لتقدم المجتمع، وأن التعليم الابتدائي إلزامي، والتعليم المجاني حق للعراقيين، مع مسؤولية الدولة عن رعاية الإبداع والبحث العلمي. كما يستند إلى قانون وزارة التربية، وخطة التنمية الوطنية، والاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم، والاتجاهات الحديثة في الحوكمة، والجودة، وإدارة المخاطر، والتقييم القائم على النتائج.

تقوم هذه الوثيقة على عشر حزم تنفيذية مترابطة، تبدأ بحوكمة الوزارة والبيانات، ثم إتاحة التعليم ومعالجة الانقطاع، والبنى المدرسية، والمعلم، والمنهج، والتحول الرقمي، والتعليم المهني، والعدالة التعليمية، وجودة الامتحانات، والتمويل وال شراء. وتحدد لكل حزمة الجهة المالكة والجهات الساندة والتوقيات والمؤشرات والأوزان وآليات التقييم.

جوهر البرنامج أن وزارة التربية تتحول من إدارة إجراءات مدرسية واسعة إلى قيادة منظومة تعلم وطنية، تقيس أثرها بالتحاق الأطفال، وجودة التعلم، وكفاءة المعلم، وسلامة المدرسة، وعدالة الفرصة، ونزاهة الامتحان، ورشاقة الإدارة، وموثوقية البيانات.

## لوحة المقصد التنفيذي

| المقصد      | المؤشر الحاكم          | الأفق الزمني | الجهة المالكة             |
|-------------|------------------------|--------------|---------------------------|
| تعلم للجميع | التحاق واستبقاء وجودة  | 2026-2029    | وزارة التربية             |
| مدرسة آمنة  | بنى وخدمات ومناخ صحي   | سنوي         | الوزارة والمحافظات        |
| معلم مقتدر  | تدريب واعتماد وتحفيز   | فصلي وسنوي   | الوزارة والتخطيط والمالية |
| إدارة مقاسة | بيانات ومؤشرات ومساءلة | شهري وفصلي   | الوزارة والأمانة العامة   |

## أولاً/ الأساس الدستوري والتشريعي

تستند وزارة التربية في برنامجها الحكومي إلى المادة الرابعة والثلاثين من الدستور التي جعلت التعليم أساساً لتقدم المجتمع وحققاً تكفله الدولة، وألزمت الدولة بالتعليم الابتدائي، وكفلت التعليم المجاني في مراحله، وشجعت البحث العلمي والإبداع والابتكار.

يستند البرنامج كذلك إلى قانون وزارة التربية رقم اثنين وعشرين لسنة ألفين وأحد عشر وتعديلاته، وإلى القوانين العامة المنظمة للخدمة العامة والإدارة المالية والرقابة والنزاهة والمشتريات والعقود، وإلى الصلاحيات الدستورية للحكومة الاتحادية والمحافظات، مع احترام الاختصاصات الدستورية لإقليم كردستان.

يتعامل البرنامج مع التربية بوصفها وظيفة سيادية وتنموية وأمنية ناعمة، لأن المدرسة هي الجبهة الأولى لبناء المواطنة، والمهارة، والانضباط، والثقة بالدولة، ومناعة المجتمع تجاه التطرف والتفكك والبطالة.

## المراجع التشريعية الحاكمة

1. دستور جمهورية العراق لسنة 2005
2. قانون وزارة التربية رقم 22 لسنة 2011 وتعديلاته
3. قانون الإدارة المالية الاتحادي
4. قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام
5. قوانين الخدمة العامة والتقاعد والملاك حيثما تنطبق
6. قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم
7. قوانين النزاهة والرقابة المالية والكسب غير المشروع
8. النظام الداخلي لمجلس الوزراء والتعليمات النافذة ذات الصلة

## ثانياً/ تشخيص الوضع التربوي العراقي

يمر التعليم العراقي بمرحلة ضغط مزدوج. فمن جهة، توجد كتلة سكانية شابة آخذة بالاتساع وتولد طلباً مستمراً على المقاعد المدرسية والمعلمين والخدمات. ومن جهة أخرى، توجد قيود مالية ونقدية تحد من قدرة الدولة على التوسع التقليدي غير المشروط في الأبنية والتعيينات والمشتريات.

تظهر تقارير دولية حديثة أن العراق حقق تقدماً في مؤشرات التنمية البشرية، مع بقاء التعليم والمهارات والربط بين التعلم والعمل من أهم مفاتيح الانتقال من الريع إلى الإنتاج. كما تشير تقارير أممية وبنكية إلى تحديات تتعلق بالانقطاع عن التعليم، وفقدان التعلم، وضعف البيانات، والحاجة إلى بنية رقمية وتخطيط مبني على الأدلة.

لذلك، يعالج البرنامج خمس فجوات حاكمة: فجوة الإتاحة، فجوة جودة التعلم، فجوة كفاءة المعلم، فجوة الإدارة والبيانات، وفجوة الربط بين المدرسة وسوق العمل والمواطنة.

### مصفوفة التشخيص السريع

| الأولوية     | الاستجابة                           | الجهة الأقرب للمعالجة       | الأثر                     | الفجوة           |
|--------------|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------|
| عاجلة        | حصر غير الملتحقين وإعادةتهم         | التربية والمحافظات          | انقطاع وتسرب وتفاوت مكاني | إتاحة التعليم    |
| عالية        | مشاريع سريعة وكرفانات معيارية مؤقتة | التربية والإعمار والمحافظات | ازدواج واكتظاظ            | الأبنية المدرسية |
| عالية        | اعتماد مهني وتدريب وتحفيز           | التربية والمالية والتخطيط   | تفاوت جودة التعليم        | المعلم           |
| عاجلة        | نظام معلومات تربوي موحد             | التربية والاتصالات والتخطيط | ضعف التخطيط والرقابة      | البيانات         |
| متوسطة عالية | مسارات مهارية ومهنية مبكرة          | التربية والعمل والشباب      | فصل المدرسة عن العمل      | المهارات         |

### ثالثاً/ منهجية تحويل المنهاج إلى برنامج حكومي

يعتمد البرنامج منهجية الشلال الحكومي المتكامل التي تبدأ من المنهاج الوزاري ثم تتحول إلى برنامج حكومي قطاعي ثم إلى مبادرات ومشروعات وإجراءات تنفيذية ومؤشرات وأوزان ومسؤوليات. وتمنع هذه المنهجية تشتت الجهد وتحول الوعود العامة إلى التزامات قابلة للمتابعة.

تعتمد الوزارة سبع مراحل تشغيلية: التشخيص، التصميم، اعتماد المبادرات، تخصيص الموارد، التنفيذ، التقييم، ثم التحسين. وتدار كل مرحلة عبر فرق مسؤولة وسجلات مخاطر وتقارير شهرية وفصلية.

### قاعدة تحويل الالتزام إلى مبادرة

1. النص الوزاري يتحول إلى هدف محدد
2. الهدف يتحول إلى مؤشر وخط أساس
3. المؤشر يتحول إلى مستهدف زمني
4. المستهدف يتحول إلى مبادرة ومشروع
5. المشروع يرتبط بجهة مالكة وجهات سائدة
6. التنفيذ يرتبط بوزن ونسبة إنجاز
7. التقرير يتحول إلى قرار تصحيح وتحسين

### رابعاً/ خريطة الجهات والمسؤوليات

تعتمد مسؤولية التنفيذ على مبدأ الجهة المالكة والجهات الساندة والجهات الرقابية. الجهة المالكة تتحمل النتيجة النهائية، والجهة الساندة توفر موردًا أو قرارًا أو بيانات أو حماية، والجهة الرقابية تقوم سلامة التنفيذ والإنفاق والأثر.

| الجهة                               | الصفة في البرنامج   | المهام الجوهرية                                           | نوع التقرير |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------|-------------|
| وزارة التربية                       | مالك البرنامج       | القيادة والتصميم والتنفيذ والتقييم التربوي                | شهري وفصلي  |
| وزارة التخطيط                       | ساندة ومقومة        | المنهجية والمؤشرات والأوزان وربط الخطط بالتنمية           | فصلي        |
| وزارة المالية                       | ساندة مالية         | تأمين التمويل وترشيد الإنفاق وضبط المخصصات                | شهري        |
| الأمانة العامة لمجلس الوزراء        | قيادة متابعة        | ربط البرنامج بمنصة المتابعة وقرارات مجلس الوزراء          | شهري        |
| المحافظات                           | شريك تنفيذي محلي    | الأبنية والخدمات المدرسية والتنسيق الميداني               | شهري        |
| إقليم كردستان                       | شريك تنسيقي         | تبادل بيانات ومعادلة المؤشرات الوطنية مع احترام الصلاحيات | نصف سنوي    |
| وزارة الاتصالات                     | ساندة رقمية         | ربط المدارس والبيانات والمنصات والتجهيز الرقمي            | فصلي        |
| وزارة العمل والشؤون الاجتماعية      | ساندة حماية ومهارات | التحويل بين الإعانة والمهارات والتدريب للأسر الهشة        | فصلي        |
| وزارة الصحة                         | ساندة صحة مدرسية    | الصحة المدرسية والتلقيح والفحص والدعم النفسي              | فصلي        |
| ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة | رقابة وتقويم        | سلامة الإنفاق والمشتريات وتضارب المصالح                   | نصف سنوي    |

### خامسا/ حزم البرنامج الحكومية لوزارة التربية

#### ✓ الحزمة الأولى/ حوكمة الوزارة والبيانات

بناء قيادة تربوية قائمة على البيانات والمؤشرات، وتفعيل نظام معلومات تربوي وطني، وربط المدارس والمديريات والوزارة بمنصة واحدة للمتابعة.

| المالك        | الجهات الساندة                                                     | التوقيت   | المؤشر الحاكم                                                          |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------|
| وزارة التربية | وزارة التخطيط،<br>الاتصالات، المالية<br>المحافظات، الرقابة المالية | 2026-2027 | اكتمال قاعدة بيانات<br>المدارس والطلبة والكوادر<br>ونسب التحديث الشهري |

#### ✓ الحزمة الثانية/ إتاحة التعليم ومعالجة الانقطاع

حصر الأطفال خارج المدرسة وإطلاق مسارات عودة وتسريع تعلم وتعليم بديل منضبط للمناطق الهشة والريفية.

| المالك        | الجهات الساندة                                              | التوقيت   | المؤشر الحاكم                               |
|---------------|-------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------|
| وزارة التربية | العمل، التخطيط<br>المحافظات، منظمات<br>مختصة، إقليم كردستان | 2026-2029 | عدد العائدين إلى التعليم<br>ونسبة الاستبقاء |

#### ✓ الحزمة الثالثة/ الأبنية المدرسية والبيئة الآمنة

تقليل الاكتظاظ والدوام المزدوج، وترميم المدارس، وتوفير بيئة صحية وآمنة وخدمات ماء وصرف وطاقة.

| المالك                   | الجهات الساندة                                          | التوقيت   | المؤشر الحاكم                                |
|--------------------------|---------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------|
| وزارة التربية والمحافظات | الإعمار والإسكان،<br>المالية، الكهرباء، الصحة<br>البيئة | 2026-2029 | نسبة المدارس المؤهلة<br>ومعدل الكثافة الصفية |

✓ **الحزمة الرابعة/المعلم والقيادة المدرسية**

تأهيل المعلمين والمديرين وفق اعتماد مهني ومسارات تدريب مستمرة وتحفيز موجه للمناطق النائية.

| المالك        | الجهات الساندة                                  | التوقيت   | المؤشر الحاكم                         |
|---------------|-------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|
| وزارة التربية | المالية، التخطيط، التعليم العالي، معاهد التدريب | 2029-2026 | نسبة الكوادر المجتازة للاعتماد المهني |

✓ **الحزمة الخامسة/ المنهج الوطني والمهارات**

تحديث المناهج نحو الفهم والقراءة والرياضيات والعلوم والمواطنة والمهارات الحياتية والرقمية.

| المالك        | الجهات الساندة                                       | التوقيت   | المؤشر الحاكم                          |
|---------------|------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------|
| وزارة التربية | التعليم العالي، العمل، الشباب، مراكز بحث خبراء مناهج | 2028-2026 | نسبة المناهج المحدثة والمطبقة تجريبياً |

✓ **الحزمة السادسة/ التعليم الرقمي والمنصة الوطنية**

بناء منصة تعلم وطنية آمنة، ومحتوى رقمي عراقي، وموارد تعليمية للمدارس قليلة الموارد.

| المالك        | الجهات الساندة                                         | التوقيت   | المؤشر الحاكم                       |
|---------------|--------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------|
| وزارة التربية | الاتصالات، هيئة الإعلام، والاتصالات، التخطيط المحافظات | 2029-2026 | نسبة المدارس المتصلة والمنصة النشطة |

✓ **الحزمة السابعة/ التعليم المهني والإرشاد للمستقبل**

تطوير المدارس المهنية والمسارات التطبيقية وربطها بسوق العمل المحلي والقطاع الخاص.

| المالك        | الجهات الساندة                                          | التوقيت   | المؤشر الحاكم                               |
|---------------|---------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------|
| وزارة التربية | العمل، الصناعة، التجارة، الشباب، القطاع الخاص المحافظات | 2029-2027 | نسبة الخريجين الملتحقين بعمل أو تدريب متقدم |

## الحزمة الثامنة/ العدالة التعليمية والفئات ذات الاحتياج

استهداف المناطق المحرومة والريفية والنازحين وذوي الإعاقة والبنات في مسارات دعم خاصة.

| المالك        | الجهات الساندة                                                  | التوقيت     | المؤشر الحاكم                                  |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------|
| وزارة التربية | العمل، الصحة، الهجرة، المحافظات، المفوضية المعنية بحقوق الإنسان | . 2029 2026 | انخفاض فجوات الالتحاق والاستبقاء بين المحافظات |

## ✓ الحزمة التاسعة/ الامتحانات والجودة والاعتماد

تطوير الامتحانات والقياس والتقويم، وتقليل الغش، وبناء نظام اعتماد مدرسي داخلي وخارجي.

| المالك        | الجهات الساندة                                        | التوقيت     | المؤشر الحاكم                             |
|---------------|-------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------|
| وزارة التربية | التخطيط، الاتصالات، النزاهة، الرقابة المالية الجامعات | . 2028 2026 | نسبة المدارس المقومة ومؤشر نزاهة الامتحان |

## ✓ الحزمة العاشرة/ تمويل التعليم والشراء الرشيد

تحسين الإنفاق التربوي، وترتيب الأولويات، وتطوير المشتريات الشفافة، وتحويل الموارد نحو أثر التعلم.

| المالك        | الجهات الساندة                                        | التوقيت     | المؤشر الحاكم                               |
|---------------|-------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------|
| وزارة التربية | المالية، التخطيط، الرقابة المالية، النزاهة، المحافظات | . 2029 2026 | نسبة الإنفاق المرتبط بمؤشرات التعلم والخدمة |



### سادسا/ مصفوفة المبادرات والمسؤوليات والأوزان

تعتمد المصفوفة الآتية أوزاناً تقديرية قابلة للمراجعة عند اعتماد الخط الأساس. وتمثل الأوزان النسبة النسبية لكل مبادرة من وزن محور وزارة التربية داخل البرنامج الحكومي.

### المصفوفة الأولى/ المسؤولية والزمن والأوزان

| المبادرة                                | الجهة المالكة      | الجهات الساندة                | الأجل    | الوزن |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------------------------|----------|-------|
| نظام معلومات تربوي موحد                 | التربية            | التخطيط والاتصالات والمحافظات | 12 شهراً | 10    |
| حملة عودة المتسربين                     | التربية            | العمل والمحافظات والصحة       | 24 شهراً | 8     |
| ترميم المدارس الحرجة                    | التربية والمحافظات | الإعمار والمالية              | 18 شهراً | 8     |
| خفض الاكتظاظ والدوام المزدوج            | التربية والمحافظات | التخطيط والمالية              | 36 شهراً | 7     |
| الاعتماد المهني للمعلم                  | التربية            | التعليم العالي والمالية       | 36 شهراً | 9     |
| تحديث المناهج الأساسية                  | التربية            | الجامعات ومراكز الخبرة        | 24 شهراً | 8     |
| منصة تعلم وطنية                         | التربية            | الاتصالات والتخطيط            | 24 شهراً | 7     |
| تعزيز التعليم المهني                    | التربية            | العمل والصناعة والقطاع الخاص  | 36 شهراً | 7     |
| برنامج المدارس الدامجة                  | التربية            | الصحة والعمل والمحافظات       | 36 شهراً | 6     |
| تطوير الامتحانات والقياس                | التربية            | النزاهة والاتصالات والجامعات  | 24 شهراً | 8     |
| الصحة المدرسية والدعم النفسي            | التربية            | الصحة والمحافظات              | 24 شهراً | 5     |
| الشراء الرشيد للكتب والمستلزمات         | التربية            | المالية والنزاهة والرقابة     | 12 شهراً | 6     |
| التغذية المدرسية في المناطق الأشد حاجة  | التربية            | التجارة والعمل والمحافظات     | 24 شهراً | 5     |
| برنامج القراءة والحساب في الصفوف الأولى | التربية            | الجامعات ومنظمات مختصة        | 36 شهراً | 8     |
| مركز تميز إدارة التربية                 | التربية            | الأمانة العامة والتخطيط       | 12 شهراً | 3     |

المصفوفة الثانية/ مؤشرات الإنجاز ونمط التقييم

| نمط التقييم    | مؤشر الإنجاز                   | المبادرة                                |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| رقمي ميداني    | نسبة اكتمال البيانات وتحديثها  | نظام معلومات تربوي موحد                 |
| ميداني اجتماعي | عدد العائدين ونسبة الاستبقاء   | حملة عودة المتسربين                     |
| هندسي ميداني   | عدد المدارس المؤهلة            | ترميم المدارس الحرجة                    |
| ميداني         | معدل الكثافة الصفية            | خفض الاكتظاظ والدوام المزدوج            |
| مهني           | نسبة الكوادر المعتمدة          | الاعتماد المهني للمعلم                  |
| فني تربوي      | نسبة المناهج المنجزة والمجربة  | تحديث المناهج الأساسية                  |
| رقمي           | عدد المستخدمين النشطين         | منصة تعلم وطنية                         |
| تشغيلي         | نسبة التدريب العملي للخريجين   | تعزيز التعليم المهني                    |
| حقوقى ميداني   | عدد المدارس المهيأة            | برنامج المدارس الدامجة                  |
| رقابي فني      | مؤشر نزاهة الامتحان            | تطوير الامتحانات والقياس                |
| صحي تربوي      | نسبة المدارس المشمولة          | الصحة المدرسية والدعم النفسي            |
| مالي رقابي     | نسبة المناقصات المنشورة رقمياً | الشراء الرشيد للكتب والمستلزمات         |
| ميداني مالي    | عدد المستفيدين وانتظام التجهيز | التغذية المدرسية في المناطق الأشد حاجة  |
| تعليمي         | نتائج اختبارات معيارية         | برنامج القراءة والحساب في الصفوف الأولى |
| إداري          | عدد القيادات المدربة           | مركز تميز إدارة التربية                 |

### سابعا/ آلية المتابعة والتقييم واحتساب نسب الإنجاز

يعتمد احتساب الإنجاز على أربعة مستويات مترابطة: الإنجاز الزمني، والإنجاز الفني، والإنجاز المالي، والأثر التعليمي أو الخدمي. وتُمنح النسبة النهائية لكل مبادرة وفق وزنها المعتمد في المصفوفة، ثم تجمع المبادرات لإظهار نسبة إنجاز الوزارة ضمن البرنامج الحكومي.

تقدم الوزارة تقريراً شهرياً تشغيلياً إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وتقريراً فصلياً إلى مجلس الوزراء يتضمن التحليل والقرارات المطلوبة، وتقريراً نصف سنوياً يصلح للعرض على مجلس النواب وفق منهجية موحدة.

### معادلة الإنجاز المقترحة

نسبة إنجاز المبادرة تساوي أربعين في المئة للإنجاز الفني، وعشرين في المئة للإنجاز الزمني، وعشرين في المئة للإنجاز المالي، وعشرين في المئة للأثر أو مؤشرات المخرجات. وتعدل الأوزان عند المبادرات التي يغلب عليها التشريع أو التدريب أو التحول الرقمي بقرار من اللجنة المركزية للمتابعة.

| نوع الإنجاز | الوزن الافتراضي | مصدر التحقق               | دورية القياس |
|-------------|-----------------|---------------------------|--------------|
| فني         | 40              | فرق فنية وتقارير ميدانية  | شهري         |
| زمني        | 20              | جدول العمل ومنصة المتابعة | شهري         |
| مالي        | 20              | وزارة المالية والتدقيق    | شهري         |
| أثر ومخرجات | 20              | قياسات تعلم وخدمة ورضا    | فصلي         |

**ثامن/اً إدارة المخاطر والامتثال وضمان الجودة**

| الخطر                 | الأثر المحتمل             | إجراء المعالجة                      | الجهة المسؤولة            |
|-----------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| شح التمويل            | تأجيل أو تعثر المبادرات   | ترتيب الأولويات وربط التمويل بالأثر | المالية والتربية          |
| ضعف البيانات          | قرارات غير دقيقة          | تدقيق بيانات وربط رقمي              | التربية والتخطيط          |
| تداخل الصلاحيات       | تعثر التنفيذ في المحافظات | اتفاقات تنفيذ محلية ومسارات تصعيد   | التربية والمحافظات        |
| المشتريات غير الرشيدة | هدر وفقدان ثقة            | منصة شراء وتدقيق مسبق               | التربية والرقابة والنزاهة |
| ضعف القبول المجتمعي   | مقاومة الإصلاح            | تواصل عام ومجالس آباء ومعلمين       | التربية والمحافظات        |
| مخاطر مناخية وصحية    | تعطيل دوام وخدمة          | خطط طوارئ مدرسية وصحة مدرسية        | التربية والصحة والبيئة    |

**نظام الامتثال والجودة**

1. تدقيق داخلي ربعي للبيانات والإنفاق والمشتريات
2. نظام شكاوى تربوي رقمي مع مسار معالجة زمني
3. مراجعة دورية للسلامة المدرسية والصحة المدرسية
4. اعتماد تربوي تدريجي للمدارس وفق معايير وطنية
5. مراجعة نصف سنوية للمؤشرات والأوزان حسب الدروس المستفادة

### تاسعا/ متطلبات التنفيذ والتدريب والتحسين المستمر

يتطلب تنفيذ البرنامج تهيئة إدارية ومالية ورقمية وتدريبية متزامنة. وتبدأ الوزارة بتأسيس مكتب إدارة البرنامج الحكومي في ديوان الوزارة، وربطه بالمديريات العامة والمديريات في المحافظات وبمنصة المتابعة المركزية.

تُعتمد خطة تدريبية إلزامية للقيادات التربوية في مجالات التخطيط بالنتائج، وإدارة المخاطر، وإعداد المؤشرات، وإدارة المشاريع، والشراء العام، والبيانات، والتواصل المجتمعي. ويخضع رؤساء الفرق لاختبار كفاءة قبل اعتمادهم في منظومة البرنامج.

### خطة تدريب اللجان والفرق

| المجال التدريبي    | الفئة المستهدفة    | المدة  | المخرج             | الجهة الساندة    |
|--------------------|--------------------|--------|--------------------|------------------|
| المتابعة بالمؤشرات | فرق البرنامج       | 3 أيام | خطة قياس           | التخطيط          |
| إدارة المخاطر      | القيادات الوسطى    | 3 أيام | سجل مخاطر          | الأمانة العامة   |
| المشتريات الشفافة  | المخولون بالتعاقد  | 4 أيام | نماذج عقود         | المالية والرقابة |
| البيانات التربوية  | فرق المعلومات      | 5 أيام | قاعدة بيانات محدثة | الاتصالات        |
| التواصل المجتمعي   | المديريات والمدارس | يومان  | خطة تواصل          | المحافظات        |

عاشرا/ قاموس مصطلحات مختصر

| المصطلح       | التعريف العملي                                              |
|---------------|-------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة | الجهة التي تتحمل النتيجة النهائية وتملك قرار التنفيذ اليومي |
| الجهة الساندة | جهة توفر تمويلاً أو بيانات أو تشريعاً أو خدمة داعمة         |
| المبادرة      | مجموعة أعمال تحقق هدفاً ضمن مدة ومؤشر ووزن                  |
| المؤشر        | مقياس كمي أو نوعي يدل على تقدم التنفيذ أو جودة المخرج       |
| الوزن         | القيمة النسبية للمبادرة ضمن المحور أو الوزارة               |
| الأثر         | التغير الذي يلمسه الطالب أو المعلم أو المجتمع بعد التنفيذ   |
| المخاطر       | أحداث محتملة تؤثر في الزمن أو الكلفة أو الجودة أو الثقة     |
| الامتثال      | الالتزام بالقانون والمعايير والتعليمات والتقارير المطلوبة   |

## المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق. بغداد.
2. جمهورية العراق. 2011. قانون وزارة التربية رقم 22 لسنة 2011. بغداد.
3. وزارة التخطيط. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028. بغداد.
4. وزارة التربية والبنك الدولي. 2024. الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم في العراق 2022 . 2031. بغداد.
5. البنك الدولي. 2024. تحسين جودة التعليم وإتاحة التعلم في العراق. واشنطن.
6. البنك الدولي. 2026. وثيقة مشروع دعم التعليم في العراق. واشنطن.
7. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. 2026. دراسة حالة العراق في التقرير العالمي لرصد التعليم. باريس.
8. منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2024. التقرير السنوي للعراق. بغداد.
9. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2025. تقرير التنمية البشرية الوطني في العراق. بغداد.
10. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. دليل تقييم السياسات العامة. باريس.
11. البنك الدولي. 2022. حالة فقر التعلم في العالم. واشنطن.



**المنهاج الوزاري (2026-2029)**

**خطة الانقاذ الوطني**

**مقترح البرنامج الحكومي /وزارة التعليم العالي**

**والبحث العلمي**

**- نموذج استرشادي -**

**إعداد**

**د. عقيل محمود الخزعلي**



**مجلس التنمية العراقي**  
**ملاحظة غير حكومية**



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)



## الفهرس

|           |                                   |
|-----------|-----------------------------------|
| 225.....  | الملخص التنفيذي                   |
| 226.....  | السند الدستوري والتشريعي          |
| 226.....  | تشخيص واقع المحور في العراق       |
| 227.....  | مبادئ التنفيذ الحاكمة             |
| 227.....  | هيكل البرنامج الحكومي للوزارة     |
| 235.....  | مصفوفة المسؤوليات العامة          |
| 236 ..... | آلية التقييم واحتساب نسب الإنجاز  |
| 236 ..... | حوكمة المخاطر والامثال            |
| 237.....  | خطة زمنية موحدة                   |
| 237.....  | قاموس مختصر للمصطلحات التشغيلية   |
| 238 ..... | مصفوفة الالتزامات النهائية للوزير |
| 239 ..... | المراجع                           |

### الملخص التنفيذي

يحوّل هذا البرنامج الحكومي مضامين المنهاج الوزاري ذات الصلة بالتعليم العالي والبحث العلمي إلى منظومة تنفيذية قابلة للمتابعة والتقييم والتقويم والمساءلة، ويعالج الوزارة بوصفها رافعة مركزية لبناء رأس المال البشري، وتحويل المعرفة إلى إنتاج، وربط الجامعة بسوق العمل، وتعزيز البحث العلمي للغرض السلمي وخدمة التنمية الوطنية.

ينطلق البرنامج من المادة الرابعة والثلاثين من الدستور التي تقرر أن التعليم عامل أساس لتقدم المجتمع، وتكفل الدولة التعليم المجاني، وتشجع البحث العلمي للأغراض السلمية، وترعى التفوق والإبداع والابتكار. كما يستند إلى قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم أربعين لسنة ألف وتسعمائة وثمانية وثمانين، وإلى خطة التنمية الوطنية، والاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم، والبرنامج الحكومي العام.

يعتمد البرنامج سبعة مسارات تنفيذية متكاملة هي الحوكمة والاعتماد، المواءمة مع سوق العمل، البحث العلمي والابتكار، التحول الرقمي الجامعي، العدالة في الوصول وجودة البيئة الجامعية، التمويل والشراكات، والدبلوماسية العلمية. وتُربط هذه المحاور بمصفوفة مسؤوليات وأوزان ومؤشرات ومخاطر تضمن التطبيق المنضبط في الجامعات الحكومية والأهلية والهيئات والمراكز والملحقيات والمحافظات وإقليم كردستان ضمن الدستور والتشريعات النافذة.

### الهدف العام

بناء منظومة تعليم عال وبحث علمي عراقية قادرة على إنتاج خريج ماهر، وباحث منتج، وجامعة معتمدة، ومعرفة نافعة، وشراكات وطنية ودولية تسند الاقتصاد المنتج، وتحمي الهوية العلمية للعراق، وترفع قدرته على المنافسة والتكيف.

### السند الدستوري والتشريعي

| المرجع                                                                  | الدالة التنفيذية للوزارة                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>دستور جمهورية العراق لسنة 2005</b>                                   | حق التعليم، وتشجيع البحث العلمي، ورعاية التفوق والإبداع والابتكار، وكفالة التعليم الأهلي بقانون  |
| <b>قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم 40 لسنة 1988 المعدل</b> | تنظيم الوزارة وتشكيلاتها ومؤسساتها التعليمية والبحثية، وتوجيه الحركة العلمية والتقنية والثقافية  |
| <b>النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019</b>                     | ربط البرنامج الحكومي بالتخطيط والمتابعة والتقارير الدورية والمسؤولية التنفيذية                   |
| <b>خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028</b>                                  | برمجة الفعل التنموي، وتركيز الموارد على برامج قابلة للقياس والمتابعة                             |
| <b>الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم 2022 . 2031</b>                | مواءمة مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل، والحوكمة، والاعتماد، والبحث العلمي، والتمويل المستدام |

### تشخيص واقع المحور في العراق

تواجه منظومة التعليم العالي في العراق خمسة اختناقات متزامنة: اتساع الطلب الاجتماعي على القبول، تفاوت جودة البرامج والمؤسسات، فجوة المهارات بين الخريج وسوق العمل، ضعف تحويل البحث العلمي إلى قيمة اقتصادية ومجتمعية، وتحديات تمويلية وإدارية تعرقل التحديث. وتُظهر الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم أن التعليم العالي يحتاج إلى حوكمة وتمويل مستدام، وشراكات مع سوق العمل، وتطوير للمهارات التطبيقية، واعتماد مؤسسي وبرامجي، وحكومة جامعية إلكترونية متكاملة. كما يشير البنك الدولي إلى أن العراق يحتاج استثماراً في التعليم والمهارات يعالج الفجوة بين مخرجات التعليم وحاجات الوظائف الجديدة.

### مبادئ التنفيذ الحاكمة

1. الجامعة مؤسسة دولة ومعرفة وتنمية، وليست قناة شهادة فقط
2. الكفاءة والاعتماد والشفافية أساس التمويل والتوسع والقبول
3. الطالب محور القيمة، والمهارة معيار الأثر، وسوق العمل شريك دائم
4. البحث العلمي يوجّه إلى مشكلات العراق في الماء والطاقة والصحة والغذاء والبيئة والرقمنة والصناعة
5. التحول الرقمي الجامعي يُدار كمنظومة بيانات وخدمات، وليس خدمات متفرقة
6. العدالة الجغرافية والاجتماعية في الوصول إلى التعليم العالي تُقرن بجودة حقيقية
7. كل مبادرة تقاس بمؤشر، وكل مؤشر يرتبط بجهة مالكة وتوقيت ووزن ومسؤولية

### هيكل مبادرات البرنامج الحكومي للوزارة

| المحور                                   | الغرض التنفيذي                                        | الوزن من مئة |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------|
| الحوكمة والاعتماد والجودة                | رفع موثوقية المؤسسات والبرامج وربط القرار بالبيانات   | 18           |
| المواءمة مع سوق العمل والمهارات          | تحويل الخريج إلى قوة عمل منتجة وقابلة للتكيف          | 16           |
| البحث العلمي والابتكار                   | توجيه البحث نحو أولويات الدولة والاقتصاد والمجتمع     | 16           |
| التحول الرقمي الجامعي                    | توحيد الخدمات والبيانات والأنظمة الجامعية             | 14           |
| العدالة في الوصول والبيئة الجامعية       | تحسين الوصول والبيئة والخدمات والاندماج               | 12           |
| التمويل والشراكات والاستثمار المعرفي     | تنويع الموارد وترشيد الإنفاق وحماية المال العام       | 12           |
| الدبلوماسية العلمية والابتعاث والملحقيات | رفع حضور العراق العلمي وحوكمة البعثات والتعاون الدولي | 12           |

### المحور الأول/ مبادرة الحوكمة والاعتماد والجودة

| الحزمة التنفيذية                                                 | الجهة المالكة                      | الجهات الساندة                                                           | التوقيت                | مؤشر الإنجاز                                            |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>إقرار إطار وطني موحد لحوكمة الجامعات والكليات</b>             | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي | جهاز الإشراف والتقويم، وزارة التخطيط، الجامعات، إقليم كردستان، المحافظات | ثلاثة أشهر             | صدور الإطار واعتماده في الجامعات                        |
| <b>تفعيل منظومة الاعتماد المؤسسي والبرامجي للتخصصات الرئيسية</b> | جهاز الإشراف والتقويم العلمي       | المجلس الوطني للاعتماد، الجامعات، النقابات المهنية                       | سنة أولى ثم توسع مرحلي | نسبة البرامج الداخلة في مسار الاعتماد                   |
| <b>إعادة تنظيم اختيار القيادات الجامعية وفق الجدارة والإنجاز</b> | الوزارة                            | مجلس الخدمة الاتحادي، الجامعات، هيئة النزاهة                             | سنة أشهر               | دليل اختيار القيادات ونسبة الشواغر المشغولة وفق المعيار |
| <b>إطلاق بطاقة أداء جامعية سنوية</b>                             | الوزارة                            | الجامعات، ديوان الرقابة المالية، وزارة التخطيط                           | سنة أولى               | نشر بطاقة الأداء لكل جامعة                              |

#### مؤشرات القياس الأساسية

1. نسبة الجامعات التي تمتلك خطة استراتيجية محدثة ومعلنة
2. عدد البرامج الأكاديمية الحاصلة على اعتماد وطني أو في مسار اعتماد موثق
3. نسبة الخدمات الإدارية والأكاديمية الخاضعة لإجراءات موحدة
4. عدد تقارير الأداء الجامعي الصادرة سنوياً

| المعالجة                                                  | الخطر                             |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| ربط التمويل والحوافز وفتح البرامج الجديدة بمستوى الامتثال | مقاومة داخلية للتقييم والاعتماد   |
| مسار دعم فني للجامعات الأضعف وموازنات تصحيحية محددة       | تفاوت قدرة الجامعات بين المحافظات |
| التحول إلى منصات موحدة ودليل إجراءات مختصر                | تضخم الإجراءات الورقية            |

### المحور الثاني/ مبادرة المواءمة مع سوق العمل والمهارات

| مؤشر الإنجاز                               | التوقيت   | الجهات الساندة                                                           | الجهة المالكة | الحزمة التنفيذية                                             |
|--------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------|
| إطلاق المرصد وتحديث تقاريره ربع سنوياً     | سنة أشهر  | وزارة العمل، وزارة التخطيط، اتحاد الغرف التجارية، القطاع الخاص، الجامعات | الوزارة       | إنشاء مرصد وطني لمهارات سوق العمل للخريجين                   |
| عدد البرامج المحدثة وفق احتياجات السوق     | سنة أولى  | الجامعات، النقابات، القطاع الخاص، وزارة التربية                          | الوزارة       | تحديث البرامج الدراسية في التخصصات ذات الفجوة المهارية       |
| نسبة الطلبة الملتحقين بتدريب معتمد         | سنة أولى  | القطاع الخاص، الوزارات القطاعية، المحافظات                               | الجامعات      | إدخال التدريب العملي الإلزامي في البرامج ذات الطابع التطبيقي |
| عدد المجالس الفاعلة ونسبة توصياتها المنفذة | تسعة أشهر | القطاع الخاص، النقابات، المحافظات                                        | الجامعات      | تأسيس مجالس استشارية قطاعية داخل الجامعات                    |

### مؤشرات القياس الأساسية

1. معدل توظيف الخريجين خلال سنة من التخرج
2. نسبة البرامج التي تضمنت تدريباً عملياً موثقاً
3. نسبة أصحاب العمل الراضين عن مهارات الخريجين
4. عدد الشراكات التدريبية الموقعة مع جهات إنتاجية وخدمية

| المعالجة                                                   | الخطر                    |
|------------------------------------------------------------|--------------------------|
| حوافز ضريبية وتعاقدية للشركات المشاركة في التدريب والتوظيف | ضعف مشاركة القطاع الخاص  |
| صلاحيات أسرع للجامعات ضمن إطار اعتماد مركزي                | تحديث مناهج بطني         |
| ربط المرصد ببيانات التشغيل والبطالة والطلب القطاعي         | اختلال معلومات سوق العمل |

### المحور الثالث/ مبادرة البحث العلمي والابتكار

| مؤشر الإنجاز                                   | التوقيت       | الجهات الساندة                                                          | الجهة المالكة | الحزمة التنفيذية                                      |
|------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------|
| صدور الأجنحة واعتماد أولويات ممولة             | سنة أشهر      | وزارة التخطيط، الصحة، الزراعة، النفط، الكهرباء، الموارد المائية، البيئة | الوزارة       | إعداد أجنحة وطنية للبحث العلمي مرتبطة بأزمات الدولة   |
| عدد المشروعات الممولة وفق أولويات وطنية        | سنة أولى      | وزارة المالية، القطاع الخاص، الجامعات، المراكز البحثية                  | الوزارة       | تمويل تنافسي للمشروعات البحثية التطبيقية              |
| عدد المكاتب العاملة وبراءات ونماذج منفعة       | سنة إلى سنتين | الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، وزارة الصناعة، القطاع الخاص    | الجامعات      | تأسيس مكاتب نقل معرفة وملكية فكرية في الجامعات الكبرى |
| نسبة الرسائل والأطاريح المرتبطة بأولويات وطنية | سنة أولى      | الوزارات القطاعية، الجامعات، هيئة المستشارين                            | الوزارة       | ربط الدراسات العليا بحاجات الدولة والاقتصاد           |

### مؤشرات القياس الأساسية

1. عدد الأبحاث التطبيقية المنجزة لصالح جهات حكومية أو إنتاجية
2. قيمة التمويل البحثي التنافسي
3. عدد براءات الاختراع والنماذج التطبيقية
4. نسبة الدراسات العليا المرتبطة بأجنحة بحثية وطنية

| المعالجة                                             | الخطر                     |
|------------------------------------------------------|---------------------------|
| صندوق بحث تنافسي بمسارات محددة وأثر معلن             | تشتت التمويل البحثي       |
| مكاتب نقل معرفة وحوافز للباحثين والجهات المتبنية     | ضعف تحويل البحث إلى تطبيق |
| مسار عودة وتعاون جزئي مع العلماء العراقيين في الخارج | هجرة الكفاءات             |

### المحور الرابع/ مبادرة التحول الرقمي الجامعي

| مؤشر الإنجاز                                     | التوقيت       | الجهات الساندة                                                            | الجهة المالكة | الحزمة التنفيذية                                                 |
|--------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|
| نسبة الجامعات المرتبطة بالمنصة                   | سنة أولى      | مركز التحول الرقمي،<br>الجامعات، وزارة الاتصالات، هيئة الإعلام والاتصالات | الوزارة       | توحيد الأنظمة الرقمية الأكاديمية والإدارية ضمن منصة وطنية جامعية |
| نسبة الطلبة المشمولين بالسجل الموحد              | سنة أولى      | الجامعات، وزارة الداخلية، وزارة الاتصالات                                 | الوزارة       | توسيع الهوية الجامعية الرقمية وسجل الطالب الموحد                 |
| عدد المقررات المعتمدة للتعليم المدمج             | سنة أولى      | جهاز الإشراف والتقييم، الجامعات، مركز التعليم الإلكتروني                  | الوزارة       | اعتماد التعليم المدمج بضوابط جودة                                |
| عدد الجامعات التي اجتازت اختبار الأمن المعلوماتي | سنة إلى سنتين | الأمن السيبراني الحكومي، الجامعات، وزارة الاتصالات                        | الوزارة       | بناء منظومة أمن معلومات جامعية                                   |

### مؤشرات القياس الأساسية

1. عدد الأنظمة الرقمية الموحدة العاملة
2. نسبة الخدمات المقدمة رقمياً للطلبة والتدريسيين
3. مستوى جاهزية الأمن المعلوماتي
4. زمن إنجاز المعاملة الجامعية الرقمية



| المعالجة                                           | الخطر                        |
|----------------------------------------------------|------------------------------|
| حوكمة بيانات موحدة وربط إلزامي قبل أي توسع جديد    | تعدد الأنظمة وتعارض البيانات |
| اختبارات اختراق دورية وخطة استجابة للحوادث         | مخاطر أمن معلومات            |
| برنامج تدريب إلزامي للقيادات والموظفين والتدريسيين | فجوة مهارات رقمية            |

### المحور الخامس/ مبادرة العدالة في الوصول والبيئة الجامعية

| الحزمة التنفيذية                                         | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                          | التوقيت            | مؤشر الإنجاز                                |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------|
| تطوير سياسة قبول تراعي الجدارة والإنصاف وحاجات المحافظات | الوزارة       | وزارة التخطيط،<br>المحافظات، الجامعات،<br>إقليم كردستان | سنة أولى           | صدور سياسة قبول محدثة                       |
| تحسين السكن الجامعي والخدمات الطلابية الأساسية           | الجامعات      | المحافظات، وزارة المالية،<br>القطاع الخاص بضوابط        | سنة إلى ثلاث سنوات | نسبة تحسن السعة والخدمة في السكن الجامعي    |
| إطلاق برنامج دعم للطلبة ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة   | الوزارة       | وزارة العمل، الجامعات،<br>المنظمات المختصة              | سنة أولى           | عدد الجامعات المهية ونسبة الطلبة المستفيدين |
| تعزيز السلامة الجامعية والصحة النفسية والإرشاد           | الجامعات      | وزارة الصحة، منظمات مهنية، المحافظات                    | سنة أولى           | عدد وحدات الإرشاد والخدمات الوقائية         |

### مؤشرات القياس الأساسية

1. نسبة التوزيع الجغرافي العادل للقبول
2. نسبة الجامعات التي تمتلك خدمات إرشاد وسلامة فعالة
3. نسبة الطلبة المستفيدين من السكن والخدمات المساندة
4. معدل رضا الطلبة عن البيئة الجامعية

| المعالجة                                       | الخطر                     |
|------------------------------------------------|---------------------------|
| ربط القبول بمرصد المهارات وخارطة التنمية       | اختلال الطلب على التخصصات |
| شراكات تشغيلية منضبطة وتمويل موجه للأثر العالي | ضغط مالي على الخدمات      |
| نموذج تمويل صحيحي للمناطق الأشد احتياجاً       | تفاوت المحافظات           |

### المحور السادس/ مبادرة التمويل والشراكات والاستثمار المعرفي

| الحزمة التنفيذية                                               | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                                | التوقيت            | مؤشر الإنجاز                                 |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------|
| إعداد نموذج تمويل جامعي يعتمد الأداء والجودة والإنصاف          | الوزارة       | وزارة المالية، وزارة التخطيط، الجامعات، ديوان الرقابة المالية | سنة أولى           | اعتماد نموذج التمويل وبدء التطبيق التجريبي   |
| تنمية إيرادات الجامعات من خدمات واستشارات وتدريب وبحوث تطبيقية | الجامعات      | القطاع الخاص، المحافظات، الوزارات القطاعية                    | سنة إلى ثلاث سنوات | نسبة الإيرادات الذاتية الموثقة               |
| تنظيم الشراكات مع التعليم الأهلي بضوابط جودة واعتماد           | الوزارة       | دائرة التعليم الأهلي، جهاز الإشراف، هيئة النزاهة              | سنة أولى           | نسبة المؤسسات الأهلية المقيمة وفق بطاقة أداء |
| إطلاق حاضنات جامعية للابتكار والشركات الناشئة                  | الجامعات      | وزارة العمل، وزارة الاتصالات، القطاع الخاص                    | سنة إلى سنتين      | عدد الحاضنات والمشروعات المحتضنة             |

### مؤشرات القياس الأساسية

1. نسبة التمويل المرتبط بالأداء
2. حجم الإيرادات الذاتية الشفافة للجامعات
3. عدد الشراكات ذات الأثر الاقتصادي
4. عدد الشركات الجامعية الناشئة والمنتجات المعرفية

## مخاطر التنفيذ ومعالجاتها

| المعالجة                                            | الخطر                          |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------|
| تسقيف الرسوم وضمان منح للفئات المستحقة ومعايير جودة | تسليع التعليم على حساب العدالة |
| إفصاح وملكية منتفعة وتدقيق مستقل                    | تضارب مصالح في الشراكات        |
| تدريب إداري ومالي للجامعات وحوافز للأقسام المنتجة   | ضعف ثقافة الاستثمار المعرفي    |

## المحور السابع/ مبادرة الدبلوماسية العلمية والابتعاث والملحقيات

| الحزمة التنفيذية                                         | الجهة المالكة | الجهات الساندة                                             | التوقيت            | مؤشر الإنجاز                                |
|----------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------|
| إعادة توجيه الابتعاث نحو التخصصات الحرجة للدولة          | الوزارة       | وزارة التخطيط، وزارة المالية، الوزارات القطاعية، الملحقيات | سنة أولى           | نسبة البعثات في التخصصات الحرجة             |
| إصلاح أداء الملحقيات الثقافية وربطها بالمؤشرات           | الوزارة       | وزارة الخارجية، الملحقيات، الجامعات                        | ستة أشهر           | بطاقة أداء لكل ملحقية                       |
| جذب الكفاءات العراقية في الخارج لمسارات تعاون جزئي       | الوزارة       | وزارة الخارجية، الجامعات، هيئة المستشارين                  | سنة أولى           | عدد العلماء والخبراء المشاركين              |
| رفع حضور الجامعات العراقية في التصنيفات والشبكات العلمية | الجامعات      | الوزارة، المراكز البحثية، الشركاء الدوليون                 | سنة إلى ثلاث سنوات | عدد الجامعات المتقدمة في التصنيفات المعتمدة |

## مؤشرات القياس الأساسية

1. عدد البعثات المرتبطة بحاجة وطنية موثقة
2. عدد اتفاقيات التعاون العلمي ذات المخرجات القابلة للقياس
3. عدد برامج الأستاذ الزائر العراقي والأجنبي
4. تحسن مواقع الجامعات في التصنيفات المعتمدة

| المعالجة                                          | الخطر                    |
|---------------------------------------------------|--------------------------|
| مصادقة تخصصية من مرصد المهارات والوزارات القطاعية | ابتعاث غير مرتبط بالحاجة |
| منصة رقمية للمتابعة والتعهدات وخطط العودة         | ضعف متابعة المبتعثين     |
| اعتماد اتفاقيات ذات مخرجات بحثية أو تدريبية محددة | اتفاقيات شكلية           |

### مصفوفة المسؤوليات العامة

| المسؤوليات الرئيسة                                                                   | الجهة                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| القيادة العامة للمحور، السياسات، الاعتماد، الرقمنة، البحث العلمي، الابتعاث، التقارير | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  |
| الاعتماد، تقييم البرامج، متابعة الجودة، تقويم الأداء الأكاديمي                       | جهاز الإشراف والتقويم العلمي        |
| تنفيذ الخطط، تطوير البرامج، إدارة الخدمات، تطبيق المؤشرات، رفع التقارير              | الجامعات الحكومية والأهلية          |
| مواءمة البرنامج مع خطة التنمية، مؤشرات الأداء، البيانات، الأولويات التنموية          | وزارة التخطيط                       |
| تخصيصات التمويل، ربط الإنفاق بالأداء، متابعة الكلفة والعائد                          | وزارة المالية                       |
| بيانات سوق العمل، التدريب، التشغيل، برامج الشباب والمهارات                           | وزارة العمل والشؤون الاجتماعية      |
| البنية الرقمية، الربط، الأمن المعلوماتي، خدمات البيانات                              | وزارة الاتصالات                     |
| الدبلوماسية العلمية، البعثات، التعاون الجامعي الدولي                                 | وزارة الخارجية والملحقيات           |
| المواءمة المحلية، توفير الأراضي والخدمات، دعم الطلبة، الشراكات المحلية               | إقليم كردستان والمحافظات            |
| التدقيق، الامتثال، تضارب المصالح، سلامة الإنفاق والشراكات                            | ديوان الرقابة المالية وهيأة النزاهة |

### آلية التقييم واحتساب نسب الإنجاز

يعتمد تقييم البرنامج على أربعة أبعاد مترابطة تمنح الدرجة النهائية لكل مسار ومبادرة. يمنح الإنجاز التخطيطي عشرين درجة، والإنجاز الزمني عشرين درجة، والإنجاز الفني ثلاثين درجة، والإنجاز المالي والاقتصادي عشرين درجة، ورضا المستفيدين والأثر عشر درجات. تُحتسب الدرجة النهائية بضرب نسبة تحقق كل بعد في وزنه، ثم جمع الناتج. وتُرفع التقارير كل ثلاثة أشهر إلى مكتب الوزير، وكل ستة أشهر إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط.

| البعد                 | الوزن | أمثلة القياس                                          |
|-----------------------|-------|-------------------------------------------------------|
| التخطيطي              | 20    | إقرار الخطة، وجود خط أساس، تحديد الجهات، وضوح المخاطر |
| الزمني                | 20    | التزام المدة، معالجة التأخير، اكتمال المراحل          |
| الفني                 | 30    | جودة المخرجات، الاعتماد، دقة البيانات، سلامة التطبيق  |
| المالي والاقتصادي     | 20    | الإنفاق الرشيد، التمويل، العائد، الشفافية             |
| الأثر ورضا المستفيدين | 10    | رضا الطلبة والتدريسيين، أثر التشغيل، تحسن الخدمة      |

### حوكمة المخاطر والامتثال

| المجال         | الخطر الأعلى                     | خط المعالجة                                        |
|----------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|
| المال والتمويل | توسع التزامات تفوق قدرة الموازنة | أولوية للمشروعات عالية الأثر وتمويل مرتبط بالنتائج |
| الجودة         | توسع كمي على حساب الاعتماد       | ربط فتح البرامج والكيانات بنتائج الاعتماد          |
| سوق العمل      | خريجون بلا مهارات مطلوبة         | مرصد مهارات وتحديث دوري للمناهج والتدريب           |
| الرقمنة        | أنظمة متناثرة ومخاطر بيانات      | منصة موحدة وحوكمة بيانات وأمن معلومات              |
| الشراكات       | تضارب مصالح أو شراكات شكلية      | إفصاح وتدقيق ومؤشرات أثر إلزامية                   |
| العدالة        | تفاوت جغرافي واجتماعي في الوصول  | تمويل تصحيحي وخطط قبول موجهة للمناطق الأشد حاجة    |

### خطة زمنية موحدة

| المرحلة          | المخرجات المطلوبة                                                                                                             |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المئة يوم الأولى | تشكيل غرفة تنفيذ، اعتماد مصفوفة المؤشرات، إطلاق مرصد المهارات، جرد الأنظمة الرقمية، تحديد البرامج الحرجة                      |
| السنة الأولى     | إقرار إطار الحوكمة والاعتماد، بدء تحديث المناهج، تشغيل المنصة الرقمية، إطلاق صندوق البحث التنافسي، إصدار بطاقة الأداء الجامعي |
| السنة الثانية    | توسيع الاعتماد، رفع الشراكات مع سوق العمل، تشغيل مكاتب نقل المعرفة، تعميم التدريب العملي، تعزيز السكن والخدمات الطلابية       |
| السنة الثالثة    | تحقيق قفزة في التصنيفات والاعتماد، رفع الإيرادات الذاتية، زيادة البحوث التطبيقية، توسعة التعاون الدولي النوعي                 |
| نهاية الولاية    | منظومة جامعية أكثر حوكمة ورقمنة وارتباطاً بسوق العمل والبحث التطبيقي                                                          |

### قاموس مختصر للمصطلحات التشغيلية

| المصطلح                 | المعنى التنفيذي                                               |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------|
| الاعتماد                | تحقق مستقل من جودة المؤسسة أو البرنامج وفق معايير معلنة       |
| المواءمة                | ربط البرامج والمخرجات بحاجات سوق العمل والتنمية               |
| الأثر                   | التغيير الفعلي في الطالب والجامعة وسوق العمل والمجتمع         |
| الشراكة المعرفية        | تعاون ينتج تدريباً أو بحثاً أو منتجاً أو خدمة قابلة للقياس    |
| التحول الرقمي الجامعي   | إدارة موحدة للخدمات والبيانات والتعلم والتقويم عبر أنظمة آمنة |
| التمويل المرتبط بالأداء | تخصيص الموارد بحسب النتائج والجودة والعدالة والالتزام         |

### مصفوفة الالتزامات النهائية للوزير

1. تقديم تقرير شهري مختصر إلى مجلس الوزراء عن المؤشرات الحرجة في القبول والجودة والرقمنة والبحث والمهارات.
2. اعتماد بطاقة أداء لكل جامعة وكل كلية أهلية وحكومية خلال السنة الأولى.
3. ربط أي توسع جديد في القبول أو البرامج أو الجامعات بنتائج الاعتماد والحاجة الوطنية.
4. تخصيص جزء من الجهد البحثي للماء والطاقة والصحة والغذاء والبيئة والرقمنة والصناعة.
5. تفعيل المساءلة على القيادات الجامعية وفق النتائج والمؤشرات والالتزام المالي والإداري.
6. إحالة أي شبهة فساد أو تضارب مصالح في الاعتماد والقبول والشراكات والابتعاث إلى الجهات المختصة.

## المراجع

1. جمهورية العراق .2005. دستور جمهورية العراق.
2. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .1988. قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم 40 لسنة 1988 المعدل.
3. الأمانة العامة لمجلس الوزراء .2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019.
4. وزارة التخطيط وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي .2024. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028.
5. البنك الدولي .2024. الاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم في العراق 2022 . 2031.
6. البنك الدولي .2026. برنامج تطوير التعليم العالي التحويلي من أجل الوظائف.
7. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .2025. إعلان تنفيذ 120 نظامًا للتحول الرقمي الشامل في المنظومة الجامعية.
8. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .2025. تقرير التنمية البشرية الوطني في العراق.
9. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .2020. إطار السياسات للحكومة العامة الرشيدة.
10. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .2025. عدة تنفيذ توصية تقييم السياسات العامة.
11. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة .2024. التحول الرقمي في التعليم العالي في المنطقة العربية.







المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي /وزارة الصحة

- نموذج استرشادي -

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
ملازمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|          |                                                             |
|----------|-------------------------------------------------------------|
| 243..... | الملخص التنفيذي                                             |
| 243..... | أولا / الأساس الدستوري والقانوني والسياساتي                 |
| 244..... | ثانيا/ التشخيص الوطني للقطاع الصحي                          |
| 245..... | ثالثا/ نموذج الحوكمة والقيادة                               |
| 246..... | رابعا/ البنية التنفيذية للبرنامج                            |
| 247..... | المحور الأول/ الرعاية الصحية الأساسية والعدالة الجغرافية    |
| 248..... | المحور الثاني/ التأمين الصحي والتمويل الصحي                 |
| 249..... | المحور الثالث/ المستشفيات والمراكز الصحية والمشاريع المتكئة |
| 250..... | المحور الرابع/ الجودة والرقابة وسلامة المرضى                |
| 251..... | المحور الخامس/ الدواء والمستلزمات والصناعات الدوائية        |
| 252..... | المحور السادس/ الصحة الرقمية والبيانات                      |
| 253..... | المحور السابع/ الطوارئ والكوار والتخصصات النادرة والبحث     |
| 254..... | خامسا/ منظومة المسؤوليات العابرة للجهات                     |
| 254..... | سادسا/ التوقيات التنفيذية                                   |
| 255..... | سابعا/ منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان          |
| 256..... | ثامنا/ إدارة المخاطر والامثال                               |
| 256..... | تاسعا/ التقارير والنماذج القياسية                           |
| 257..... | عاشرا / حزمة المئة يوم الأولى                               |
| 257..... | الخاتمة                                                     |
| 258..... | المراجع                                                     |

## الملخص التنفيذي

يمثل هذا البرنامج الحكومي إطاراً تنفيذياً موجهاً لوزارة الصحة في الحكومة الاتحادية، ويحوّل محور الخدمات الصحية والطبية من المنهاج الوزاري إلى منظومة عمل مفصلة قابلة للقياس. يقوم البرنامج على حق المواطن في الرعاية الصحية، وعلى واجب الدولة في الوقاية والعلاج وبناء المؤسسات الصحية، وعلى مقتضيات إدارة الأزمة المالية الراهنة من خلال ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد نحو أعلى أثر صحي واجتماعي.

يرتكز البرنامج على سبعة مسارات تنفيذية متكاملة: الرعاية الصحية الأساسية والعدالة الجغرافية، التأمين الصحي والتمويل الصحي، المستشفيات والمراكز المتكئة، الرقابة والجودة وسلامة المرضى، الدواء والمستلزمات والصناعات الدوائية، الصحة الرقمية والبيانات، والطوارئ الصحية والبحث والتخصصات النادرة.

يعتمد البرنامج نموذج مسؤولية واضحاً يحدد الجهة المالكة والجهات الساندة والأدوار والتوقيتات والمؤشرات والأوزان. وتُقاس النتائج عبر منظومة درجات من مئة نقطة موزعة على المسارات، مع احتساب تفصيلي للإنجاز التخطيطي والمالي والفني والميداني والأثري والامتثالي.

| الترجمة التنفيذية                                                   | الركيزة        |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|
| رعاية أولية عادلة، علاج أساسي، وقاية، توزيع جغرافي منصف             | حق الصحة       |
| توجيه الإنفاق إلى الدواء والرعاية الأولية والطوارئ والمشاريع الحرجة | حوكمة الموارد  |
| رقابة سريرية، سلامة مرضى، اعتماد مؤسسي، شفافية نتائج                | الجودة والثقة  |
| جاهزية طوارئ، إنذار مبكر، مخزون دوائي، استجابة وبائية               | المرونة الصحية |

## أولا / الأساس الدستوري والقانوني والسياساتي

يستند البرنامج إلى الأسس الآتية:

1. المادة الحادية والثلاثون من الدستور التي تقرر حق المواطن في الرعاية الصحية، وتلزم الدولة برعاية الصحة العامة وتوفير وسائل الوقاية والعلاج وبناء المستشفيات والمؤسسات الصحية، دستور جمهورية العراق، 2005.
2. قانون الصحة العامة رقم 89 لسنة 1981 بوصفه الإطار الرئيس للوقاية والصحة العامة والتحصين والحجر والرقابة الصحية، القانون العراقي للصحة العامة، 1981.
3. قانون وزارة الصحة رقم 10 لسنة 1983 بوصفه الإطار المؤسسي لتنظيم عمل الوزارة وصلاحياتها.
4. قانون الضمان الصحي رقم 22 لسنة 2020 بوصفه مدخلاً لإعادة هندسة التمويل الصحي وتوسيع الحماية المالية للمواطنين، الوقائع العراقية، 2021.

5. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028 التي تعطي تحسين الخدمات العامة ورأس المال البشري أولوية تنموية، وزارة التخطيط، 2024.
6. الاستراتيجية الوطنية لصحة النساء والأطفال واليافعين 2025 . 2030 التي تؤكد قيادة وطنية متعددة القطاعات وعدالة الوصول وجودة الخدمة، وزارة الصحة ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة وصندوق الأمم المتحدة للسكان، 2025.
7. مبادئ منظمة الصحة العالمية حول النظم الصحية المرنة والتغطية الصحية الشاملة، منظمة الصحة العالمية، 2024 و 2025.

### قاعدة حاکمة

البرنامج يحترم الاختصاصات الاتحادية والمحلية، ويعتمد التنسيق مع إقليم كردستان والمحافظات غير المنتظمة بإقليم وفق الدستور والتشريعات النافذة، مع اعتبار وزارة الصحة الاتحادية الجهة المالكة للسياسة والمعايير والتنسيق الوطني.

### ثانيا/ التشخيص الوطني للقطاع الصحي

يواجه القطاع الصحي العراقي مزيجاً من الضغط المالي، وتفاوت الوصول، واحتياجات متزايدة في الرعاية الأساسية، وأعباء الأمراض المزمنة، ومخاطر الطوارئ والنزوح والمناخ، مع فرص مهمة في التأمين الصحي والرقمنة والصناعات الدوائية والشراكات المنظمة. وتظهر بيانات منظمة الصحة العالمية والبنك الدولي أن الإنفاق الصحي الحالي للعراق بلغ نحو 5.53 بالمئة من الناتج المحلي عام 2023، بينما تشير دراسات حديثة إلى تعرض نسبة من الأسر إلى إنفاق صحي كارثي، مما يجعل إصلاح التمويل والتأمين الصحي أولوية سيادية واجتماعية.

| نقطة الفحص          | الدلالة السيادية                            | اتجاه المعالجة                                     |
|---------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| الإنفاق الصحي       | ضغط على الأسر والدولة في وقت أزمة مالية     | توجيه الموارد إلى الرعاية الأولية والدواء والتأمين |
| التفاوت الجغرافي    | مناطق نائية وقرى وأرياف بحاجة إلى وصول عادل | خرائط حرمان صحية وقوافل وعيادات متنقلة             |
| المستشفيات المتلكئة | أصول عامة معطلة وكلفة خدمة مفقودة           | تصنيف حرج ومنتج ومؤجل وتعجيل المشاريع ذات الأثر    |
| الأدوية             | أمن دوائي حساس وسلاسل إمداد معرضة للخلل     | مخزون دوائي وشراء موحد ورقابة إلكترونية            |
| البيانات الصحية     | ضعف القرار مع تشتت البيانات                 | منصة صحية وطنية وسجل مريض موحد تدريجي              |

### ثالثاً/ نموذج الحوكمة والقيادة

يقوم البرنامج على هيكلية قيادة رشيقة تجمع بين القرار المركزي والمعيار الوطني والتنفيذ المحلي، وتمنح المحافظات والمؤسسات الصحية مساحة تنفيذ مضبوطة وفق مؤشرات موحدة.

| المستوى                                                                                                                                                                                           | الكيان                                                         | الدور الحاكم                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| قيادة سيادية                                                                                                                                                                                      | مجلس الوزراء ومكتب رئيس مجلس الوزراء                           | اعتماد الأولويات، حل التعارضات، متابعة المؤشرات العليا      |
| قيادة قطاعية                                                                                                                                                                                      | وزارة الصحة                                                    | إدارة البرنامج، وضع المعايير، إصدار التعليمات، رفع التقارير |
| إسناد مالي                                                                                                                                                                                        | وزارة المالية ووزارة التخطيط                                   | تمويل، إدراج، متابعة كلف، مراجعة جدوى المشاريع              |
| تنفيذ محلي                                                                                                                                                                                        | دوائر صحة المحافظات وإقليم كردستان                             | تنفيذ الخدمات والمشاريع والرقابة المحلية وفق المعيار الوطني |
| رقابة وامتثال                                                                                                                                                                                     | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة وهيئة الضمان الصحي         | تدقيق مالي، نزاهة، امتثال، ضمان صحي                         |
| تخصص علمي                                                                                                                                                                                         | التعليم العالي والنقابات والمجالس العلمية                      | تأهيل الكوادر والتخصصات النادرة والبحث                      |
| تحول رقمي                                                                                                                                                                                         | وزارة الاتصالات وهيئة الإعلام والاتصالات ومركز البيانات الوطني | منصات، ربط، أمن بيانات، خدمات رقمية                         |
| نموذج العمل                                                                                                                                                                                       |                                                                |                                                             |
| كل مسار من مسارات البرنامج يمتلك جهة مالكة واحدة وجهات سائدة محددة ومؤشرات واضحة ووزناً في التقييم العام. وتتولى وزارة الصحة رفع التقرير الشهري إلى مكتب رئيس مجلس الوزراء عبر لوحة مؤشرات وطنية. |                                                                |                                                             |

#### رابعاً/ البنية التنفيذية للبرنامج

تتوزع البنية التنفيذية إلى سبع مبادرات، ويُحتسب الإنجاز العام من مئة نقطة وفق الأوزان الآتية:

| المبادرات                                                 | الوزن |
|-----------------------------------------------------------|-------|
| الرعاية الصحية الأساسية والعدالة الجغرافية                | 18    |
| التأمين الصحي والتمويل الصحي والحماية من الإنفاق الكارثي  | 12    |
| المستشفيات والمراكز الصحية المتكئة والتشغيل الكفوء        | 16    |
| الرقابة والجودة وسلامة المرضى والمؤسسات العامة والخاصة    | 12    |
| الأدوية والمستلزمات والصناعات الدوائية وسلاسل الإمداد     | 14    |
| الصحة الرقمية والبيانات والشفافية                         | 10    |
| الطوارئ الصحية والكوادر والتخصصات النادرة والبحث والتطوير | 18    |

## المحور الأول/ الرعاية الصحية الأساسية والعدالة الجغرافية

### الهدف التنفيذي

رفع وصول المواطنين إلى خدمات الرعاية الأساسية، وبالأخص في المناطق النائية والقرى والأرياف، من خلال خريطة حرمان صحية وقوافل طبية وعيادات متنقلة ومراكز صحة أسرة معززة.

1. الجهة المالكة/ وزارة الصحة

2. الجهات الساندة

• دوائر صحة المحافظات

• وزارة التخطيط

• وزارة المالية

• إقليم كردستان

• المحافظات

• وزارة الاتصالات

• وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

| الوزن الداخلي | المؤشر                        | التوقيت  | جهات الإسناد             | الجهة المسؤولة | الإجراء                                    |
|---------------|-------------------------------|----------|--------------------------|----------------|--------------------------------------------|
| 20            | نشر خريطة فجوات صحية محدثة    | 90 يومًا | التخطيط والمحافظات       | وزارة الصحة    | إعداد خريطة وطنية للفجوات الصحية           |
| 25            | نسبة المراكز التي تطبق الحزمة | سنة أولى | دوائر الصحة              | وزارة الصحة    | إطلاق حزمة الرعاية الأساسية في كل مركز صحي |
| 20            | عدد القرى المخدومة شهريًا     | 6 أشهر   | المحافظات والمالية       | دوائر الصحة    | تشغيل عيادات متنقلة للمناطق النائية        |
| 20            | نسبة المسجلين ضمن النظام      | سنة أولى | التعليم العالي والنقابات | وزارة الصحة    | برنامج متابعة الأمراض المزمنة              |
| 10            | متوسط زمن الإحالة والاستجابة  | 18 شهرًا | المستشفيات والاتصالات    | وزارة الصحة    | ربط الرعاية الأساسية بنظام إحالة فعال      |



## المحور الثاني/ التأمين الصحي والتمويل الصحي

### الهدف التنفيذي

تفعيل قانون الضمان الصحي بصورة تدريجية ومنضبطة ماليًا، وحماية الأسر من الإنفاق الصحي الكارثي، وتوجيه الموارد نحو الفئات الأشد احتياجًا.

1. الجهة المالكة/ هيئة الضمان الصحي ووزارة الصحة

2. الجهات الساندة

- وزارة المالية
- وزارة التخطيط
- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية
- البنك المركزي
- دوائر الصحة
- إقليم كردستان
- المحافظات

| الإجراء                              | الجهة المسؤولة    | جهات الإسناد         | التوقيت  | المؤشر                      | الوزن الداخلي |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------|----------|-----------------------------|---------------|
| <b>تحديث خطة تطبيق الضمان الصحي</b>  | هيئة الضمان الصحي | الصحة والمالية       | 90 يومًا | خطة تطبيق معتمدة            | 20            |
| <b>تحديد سلة خدمات مضمونة ماليًا</b> | وزارة الصحة       | المالية والتخطيط     | 6 أشهر   | سلة خدمات منشورة ومعتمدة    | 20            |
| <b>إدخال الفئات الهشة في التغطية</b> | هيئة الضمان الصحي | العمل والمحافظات     | سنة أولى | عدد المشمولين فعليًا        | 25            |
| <b>بناء نظام مطالبات رقمية</b>       | هيئة الضمان الصحي | الاتصالات والمالية   | 18 شهرًا | نسبة المطالبات الرقمية      | 20            |
| <b>تدقيق مالي واكتواري سنوي</b>      | وزارة المالية     | ديوان الرقابة والصحة | سنوي     | تقرير اكتواري منشور حكوميًا | 15            |

## المحور الثالث/ المستشفيات والمراكز الصحية والمشاريع المملوكة

### الهدف التنفيذي

استكمال المشاريع المملوكة وترميم المستشفيات الحكومية وتحسين تشغيلها وفق أولوية الأثر الصحي والكلفة، مع تقييم تجارب الإدارة والتشغيل وفق ضوابط الملكية العامة والجودة.

1. الجهة المملوكة/وزارة الصحة

2. الجهات الساندة

- وزارة التخطيط
- وزارة المالية
- المديريات العامة
- المحافظات
- هيئة الاستثمار
- ديوان الرقابة المالية
- النقابات المهنية

| الإجراء                               | الجهة المسؤولة | جهات الإسناد            | التوقيت    | المؤشر                         | الوزن الداخلي |
|---------------------------------------|----------------|-------------------------|------------|--------------------------------|---------------|
| جرد وطني للمشاريع الصحية المملوكة     | وزارة الصحة    | التخطيط والمحافظات      | 60 يومًا   | قاعدة بيانات مشاريع مصنفة      | 15            |
| تصنيف المشاريع إلى حرجة ومنتجة ومؤجلة | وزارة الصحة    | المالية والتخطيط        | 90 يومًا   | قائمة أولوية ممولة             | 15            |
| استكمال عشرة مشاريع عالية الأثر       | وزارة الصحة    | المحافظات والمالية      | سنة أولى   | عدد المشاريع المستلمة تشغيليًا | 25            |
| تقييم إدارة تشغيل المستشفيات          | وزارة الصحة    | ديوان الرقابة والنقابات | 6 أشهر     | تقرير تقييم مع توصيات          | 10            |
| برنامج صيانة وتأهيل المستشفيات        | دوائر الصحة    | الصحة والمالية          | مستمر      | نسبة الأقسام المؤهلة           | 20            |
| عقد تشغيل مقيد عند الحاجة             | وزارة الصحة    | هيئة الاستثمار          | حسب الجدوى | عقود منضبطة بمؤشرات خدمة       | 10            |

## المحور الرابع/ الجودة والرقابة وسلامة المرضى

### الهدف التنفيذي

بناء نظام وطني للرقابة الصحية والطبية على المؤسسات العامة والخاصة، وتحويل الجودة من تفتيش موسمي إلى نظام اعتماد وامتنال ومساءلة.

1. الجهة المالكة/ وزارة الصحة

2. الجهات الساندة

- نقابة الأطباء
- نقابة الصيادلة
- نقابة أطباء الأسنان
- المجلس العراقي للاختصاصات الطبية
- هيئة النزاهة
- ديوان الرقابة
- المحافظات

| الإجراء                          | الجهة المسؤولة | جهات الإسناد              | التوقيت  | المؤشر                        | الوزن الداخلي |
|----------------------------------|----------------|---------------------------|----------|-------------------------------|---------------|
| إصدار دليل جودة وسلامة مرضى موحد | وزارة الصحة    | النقابات والمجالس العلمية | 90 يومًا | الدليل معتمد وموزع            | 20            |
| تفعيل فرق تدقيق سريري            | وزارة الصحة    | دوائر الصحة               | 6 أشهر   | عدد الجولات وتقارير الامتنال  | 20            |
| نظام شكاوى صحية موحد             | وزارة الصحة    | الاتصالات والمحافظات      | 6 أشهر   | متوسط زمن معالجة الشكاوى      | 15            |
| اعتماد مؤسسي تدريجي للمستشفيات   | وزارة الصحة    | جهات الاعتماد الوطنية     | سنتان    | نسبة المستشفيات المصنفة       | 25            |
| رقابة المؤسسات الخاصة            | وزارة الصحة    | النقابات والمحافظات       | مستمر    | نسبة المؤسسات المفحوصة سنويًا | 20            |

## المحور الخامس/ الدواء والمستلزمات والصناعات الدوائية

### الهدف التنفيذي

تأمين الدواء الأساسي والمستلزمات الحيوية، وترشيد الشراء، وتقوية شركة تسويق الأدوية والمستلزمات الطبية، وتحفيز الصناعة الدوائية المحلية وفق معايير الجودة.

1. **الجهة المالكة/ وزارة الصحة والشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية**
2. **الجهات الساندة**

- وزارة الصناعة والمعادن
- وزارة التجارة
- وزارة المالية
- الجمارك
- هيئة الاستثمار
- جهاز التقييس والسيطرة النوعية
- نقابة الصيادلة

| الإجراء                               | الجهة المسؤولة    | جهات الإسناد                                          | التوقيت  | المؤشر                                  | الوزن الداخلي |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------|---------------|
| <b>قائمة وطنية<br/>للدواء الأساسي</b> | وزارة الصحة       | الشركة العامة لتسويق<br>الأدوية والمستلزمات<br>الطبية | 60 يومًا | القائمة محدثة<br>ومعتمدة                | 15            |
| <b>نظام مخزون<br/>إنذاري للدواء</b>   | الشركة العامة     | الاتصالات والمالية                                    | 6 أشهر   | نسبة المخزون<br>المغطى رقميًا           | 20            |
| <b>شراء مركزي<br/>شفاف</b>            | وزارة الصحة       | ديوان الرقابة والنزاهة                                | سنة أولى | نسبة المناقصات<br>الرقمية               | 20            |
| <b>تحفيز الصناعة<br/>المحلية</b>      | الصناعة<br>والصحة | الاستثمار والجمارك                                    | سنتان    | نسبة الدواء المحلي<br>من الاحتياج       | 20            |
| <b>مراقبة الجودة<br/>الدوائية</b>     | وزارة الصحة       | التقييس ونقابة<br>الصيادلة                            | مستمر    | عدد الفحوص<br>وسحب المنتجات<br>المخالفة | 15            |
| <b>مكافحة السوق<br/>غير النظامية</b>  | الصحة والداخلية   | الجمارك والمحافظات                                    | مستمر    | عدد الضبطيات<br>وقيمة المخالفات         | 10            |

## المحور السادس/ الصحة الرقمية والبيانات

### الهدف التنفيذي

إطلاق مسار وطني للصحة الرقمية يبدأ بالمنشآت الرئيسية ثم يتوسع إلى سجل مريض موحد تدريجي، ولوحات مؤشرات، وتبادل بيانات آمن يحترم الخصوصية.

1. **الجهة المالكة/ وزارة الصحة**

2. **الجهات الساندة**

• وزارة الاتصالات

• الأمانة العامة لمجلس الوزراء

• مركز البيانات الوطني

• هيئة الإعلام والاتصالات

• المحافظات

• إقليم كردستان

| الإجراء                          | الجهة المسؤولة | جهات الإسناد             | التوقيت  | المؤشر                      | الوزن الداخلي |
|----------------------------------|----------------|--------------------------|----------|-----------------------------|---------------|
| <b>منصة مؤشرات صحية وطنية</b>    | وزارة الصحة    | الاتصالات والتخطيط       | 6 أشهر   | عدد المؤشرات المحدثة شهرياً | 20            |
| <b>رقمنة المستشفيات المرجعية</b> | وزارة الصحة    | الاتصالات                | سنة أولى | عدد المستشفيات المرتبطة     | 25            |
| <b>سجل مريض موحد تجريبي</b>      | وزارة الصحة    | إقليم كردستان والمحافظات | سنتان    | نسبة السجلات الرقمية        | 20            |
| <b>نظام ترصد وبائي رقمي</b>      | وزارة الصحة    | الصحة العامة والمحافظات  | 6 أشهر   | زمن الإبلاغ عن الحدث الصحي  | 20            |
| <b>سياسة حماية بيانات صحية</b>   | وزارة الصحة    | الأمانة والاتصالات       | 90 يوماً | سياسة معتمدة ومطبقة         | 15            |

## المحور السابع/ الطوارئ والكوارر والتخصصات النادرة والبحث

### الهدف التنفيذي

رفع جاهزية الطوارئ الصحية وتطوير الكوارر والتخصصات النادرة، وربط البحث والتطوير بالأولويات الصحية الوطنية وبناء قدرة استجابة للصدمات.

1. **الجهة المالكة/ وزارة الصحة**

2. **الجهات الساندة**

- وزارة التعليم العالي
- وزارة الدفاع
- وزارة الداخلية
- الهلال الأحمر
- المحافظات
- الجامعات
- منظمة الصحة العالمية ومنظمات أممية عند الحاجة

| الوزن الداخلي | المؤشر                         | التوقيت  | جهات الإسناد                | الجهة المسؤولة           | الإجراء                         |
|---------------|--------------------------------|----------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 20            | خطة معتمدة وتمارين محاكاة      | ٩٠ يوماً | الدفاع والداخلية والمحافظات | وزارة الصحة              | خطة وطنية للطوارئ الصحية        |
| 15            | أيام تغطية المخزون             | ٦ أشهر   | المالية والشركة العامة      | وزارة الصحة              | مخزون طوارئ للأدوية والمستلزمات |
| 20            | عدد المقاعد والتخصصات المعتمدة | سنتان    | المجلس العراقي للاختصاصات   | الصحة والتعليم العالي    | برنامج التخصصات النادرة         |
| 15            | عدد القيادات المدربة           | سنة أولى | الجامعات والمنظمات          | وزارة الصحة              | تدريب الكوارر القيادية          |
| 15            | عدد البحوث الممولة والمستخدمه  | سنة أولى | المالية والتخطيط            | الصحة والتعليم العالي    | صندوق بحث صحي تطبيقي            |
| 15            | عدد المحافظات ذات خطط جاهزة    | سنة أولى | الموارد المائية والعمل      | الصحة والبيئة والمحافظات | خطة صحية للمناخ والنزوح         |

### خامسا/ منظومة المسؤوليات العابرة للجهات

| الجهة                 | المسؤولية التفصيلية                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| وزارة الصحة           | قيادة البرنامج، إصدار التعليمات، إدارة المؤشرات، رفع التقارير، ضمان التكامل بين الدوائر والمؤسسات الصحية |
| وزارة المالية         | تأمين التمويل المرحلي، تدقيق الكلف، ضبط الإنفاق، دعم التأمين الصحي والدواء والمشاريع الحرجة              |
| وزارة التخطيط         | إدراج المشاريع، فحص الجدوى، متابعة نسب الإنجاز، مواءمة البرنامج مع خطة التنمية الوطنية                   |
| دوائر صحة المحافظات   | تنفيذ الخدمات والمشاريع والتقارير الميدانية وإدارة مراكز الرعاية والمستشفيات                             |
| إقليم كردستان         | التنسيق في البيانات والمعايير والطوارئ والضمان الصحي والتجارب الرقمية وفق الدستور                        |
| المحافظات             | توفير الدعم المحلي والأراضي والخدمات الساندة والتنسيق مع دوائر الصحة                                     |
| هيئة الضمان الصحي     | إدارة التأمين الصحي والصندوق والمطالبات وربط الفئات المستهدفة بالخدمات                                   |
| ديوان الرقابة المالية | تدقيق مالي وفني للمشتريات والمشاريع والمطالبات والتقارير                                                 |
| هيئة النزاهة          | متابعة تضارب المصالح والفساد والمشتريات والمخالفات الجسيمة                                               |
| وزارة الاتصالات       | ربط المنصات والشبكات والبيانات وحماية البنية الرقمية الصحية                                              |
| وزارة التعليم العالي  | تأهيل الكوادر والتخصصات النادرة والبحث التطبيقي والتعليم الطبي المستمر                                   |
| القطاع الخاص الصحي    | تقديم خدمات منضبطة وفق عقود ومعايير جودة ورقابة وتكاليف معلنة                                            |

### سادسا/ التوقيتات التنفيذية

| الفترة                 | الأولويات الملزمة                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المئة يوم الأولى       | خرائط الفجوات، خطة الضمان الصحي، جرد المشاريع المتلكئة، دليل الجودة، قائمة الدواء الأساسي، منصة مؤشرات، خطة الطوارئ الصحية       |
| السنة الأولى           | تشغيل عيادات متنقلة، إدخال فئات هشة في الضمان، استكمال مشاريع عالية الأثر، نظام شكاوى، شراء دوائي رقمي، ترصد وبائي، تدريب قيادات |
| السنة الثانية          | توسع التأمين الصحي، سجل مريض موحد تجريبي، اعتماد مؤسسي للمستشفيات، دعم الصناعة الدوائية، برنامج التخصصات النادرة                 |
| السنة الثالثة والرابعة | تعميم النماذج الناجحة، رفع كفاءة التمويل الصحي، استدامة الجودة والبيانات، ترسيخ البحث والتطوير والصحة المناخية                   |

### سابعا/ منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان

تعتمد الوزارة منظومة تقييم من مئة نقطة. ويقاس كل مسار وفق وزن المسار في البرنامج، ثم تقاس كل مبادرة داخل المسار وفق ستة أبعاد تنفيذية. ويحتسب الإنجاز الكلي بجمع نتائج المسارات بعد ضرب كل مسار بوزنه.

| بعد القياس        | الوزن داخل كل مبادرة | الوصف                                 |
|-------------------|----------------------|---------------------------------------|
| الإنجاز التخطيطي  | 10                   | وجود خطة معتمدة ومسؤول وتوقيت ومؤشر   |
| الإنجاز المالي    | 15                   | تخصيص وتمويل وصرف منضبط وفق الأثر     |
| الإنجاز الفني     | 20                   | تصميم ومعايير ومواصفات وجودة          |
| الإنجاز الميداني  | 25                   | تنفيذ فعلي في المنشآت والمحافظات      |
| الأثر الخدمي      | 20                   | تحسن ملموس في الوصول والجودة والرضا   |
| الامتثال والمخاطر | 10                   | نزاهة وتدقيق وسلامة مرضى وإدارة مخاطر |

### معادلة القياس

درجة المبادرة تساوي مجموع درجات الأبعاد الستة. ودرجة المسار تساوي متوسط درجات مبادراته مضروباً بوزن المسار. ودرجة البرنامج تساوي مجموع درجات المسارات السبعة.



### ثامنا/ إدارة المخاطر والامتنال

| الخطر                   | الاستجابة                                                                         |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| شح التمويل              | ترتيب الأولويات، تمويل مرحلي، توجيه الموارد إلى الدواء والرعاية الأساسية والطوارئ |
| فساد المشتريات الدوائية | شراء رقمي، تدقيق مسبق، ملكية منتفعة، إعلان نتائج العقود                           |
| تعثر المشاريع           | تصنيف المشاريع، عقود أداء، مراجعة شهرية، تصعيد إلى مجلس الوزراء                   |
| نقص الكوادر             | توزيع عادل، حوافز مناطق نائية، تدريب سريع، اتفاقات مع التعليم العالي              |
| انقطاع سلاسل الإمداد    | مخزون إنذاري، موردين متعددين، إنتاج محلي، مراقبة شهرية                            |
| فجوات البيانات          | منصة موحدة، قواعد إدخال، تدقيق بيانات، ربط المحافظات                              |
| تفاوت المحافظات         | خراط حرمين، تمويل موجه، متابعة ميدانية، قوافل صحية                                |
| تهديدات صحية طارئة      | مركز عمليات، إنذار مبكر، مخزون طوارئ، تمارين محاكاة                               |

### تاسعا/ التقارير والنماذج القياسية

| النموذج                       | الدورية  | المحتوى                                                    |
|-------------------------------|----------|------------------------------------------------------------|
| تقرير الوزير إلى مجلس الوزراء | شهري     | المؤشرات العليا، التعثرات، المخاطر، القرارات المطلوبة      |
| تقرير دائرة الصحة             | شهري     | الخدمات، المشاريع، الدواء، الموارد البشرية، الشكاوى        |
| تقرير الضمان الصحي            | ربع سنوي | المشمولون، المطالبات، التكاليف، التدقيق، جودة الخدمة       |
| تقرير جودة وسلامة مرضى        | ربع سنوي | الاعتماد، الشكاوى، الأخطاء الجسيمة، الإجراءات التصحيحية    |
| تقرير مالي ومشتريات           | ربع سنوي | العقود، الصرف، الدواء، التجهيزات، المخالفات                |
| تقرير نصف سنوي شامل           | نصف سنوي | نسب الإنجاز، الأثر، التقييم، التحسين، متطلبات مجلس الوزراء |

### عاشرا / حزمة المئة يوم الأولى

1. إقرار خلية قيادة البرنامج في وزارة الصحة وربطها بمكتب الوزير ومكتب رئيس مجلس الوزراء.
2. إصدار خريطة الفجوات الصحية الوطنية وتحديد المحافظات والأقضية الحرجة.
3. اعتماد قائمة الدواء الأساسي والمستلزمات ذات الأولوية وتمويلها المرحلي.
4. حصر المشاريع الصحية المتلكئة وتصنيفها إلى حرجة ومنتجة ومؤجلة.
5. إصدار دليل الجودة وسلامة المرضى والرقابة على المؤسسات العامة والخاصة.
6. اعتماد خطة الضمان الصحي المرحلية وربطها بالفئات الهشة أولاً.
7. إطلاق منصة مؤشرات صحية شهرية وربط دوائر الصحة بها.
8. تقديم تقرير أول إلى مجلس الوزراء يتضمن كلفاً وأولويات ومخاطر وقرارات مطلوبة.

### الخاتمة

يحوّل هذا البرنامج محور الخدمات الصحية والطبية إلى مسار عمل حكومي قابل للقياس، ويجعل وزارة الصحة مالكة للسياسة والمعايير والنتائج، مع توزيع تفصيلي للمهام بين الوزارات والهيئات والمحافظات وإقليم كردستان والقطاع الخاص والجهات الرقابية. وتكمن قيمة البرنامج في أنه يمنح الحكومة أداة عملية لإدارة قطاع حساس تحت ضغط مالي واقتصادي، من خلال ترتيب الأولويات، وحماية الدواء والرعاية الأساسية، وتحريك المشاريع المتلكئة، وبناء نظام جودة ومساءلة، وتوسيع الضمان الصحي والصحة الرقمية وفق قدرة مالية واقعية.

## المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق. مجلس النواب العراقي.
2. جمهورية العراق. 1981. قانون الصحة العامة رقم 89 لسنة 1981.
3. جمهورية العراق. 1983. قانون وزارة الصحة رقم 10 لسنة 1983.
4. جمهورية العراق. 2020. قانون الضمان الصحي رقم 22 لسنة 2020. الوقائع العراقية، العدد 4614.
5. وزارة التخطيط. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 إلى 2028. بغداد.
6. منظمة الصحة العالمية. 2025. لمحة قطرية عن العراق ونتائج برنامج العمل العام.
7. منظمة الصحة العالمية، وزارة الصحة، منظمة الأمم المتحدة للطفولة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان. 2025. الاستراتيجية الوطنية لصحة النساء والأطفال واليا فعيين في العراق 2025 إلى 2030.
8. البنك الدولي. 2025. مؤشرات الإنفاق الصحي الحالي للعراق. قاعدة بيانات البنك الدولي.
9. منظمة الصحة العالمية. 2024. تقييم مساهمة المنظمة في العراق وإسناد النظام الصحي.
10. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2024. خطة التنمية الوطنية للعراق 2024 إلى 2028.
11. دراسة منشورة. 2025. تقييم الإنفاق الصحي الكارثي بين السكان في العراق. المكتبة الوطنية للطب.
12. محكمة القضاء الأعلى. 2020. الحق في الصحة في القانون العراقي.



**المنهاج الوزاري (2026-2029)**

**خطة الانقاذ الوطني**

**مقترح البرنامج الحكومي / وزارة العمل والشؤون  
الاجتماعية**

**- نموذج استرشادي -**

**إعداد**

**د. عقيل محمود الخزعلي**

**آيار 2026**



**مجلس التمثية العراقي  
منظمة غير حكومية**



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## الفهرس

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| أولاً/ الملخص التنفيذي.....                              | 261 |
| ثانياً/ السند الدستوري والتشريعي والمرجعي.....           | 261 |
| ثالثاً/ التشخيص الاستراتيجي للقطاع.....                  | 262 |
| رابعاً/ الرؤية والغاية والنتائج العليا.....              | 263 |
| خامساً/ هيكل الحوكمة والمسؤوليات.....                    | 264 |
| سادساً/ الحزم التنفيذية العشر.....                       | 264 |
| سابعاً/ التوقيات التنفيذية الحاكمة.....                  | 270 |
| ثامناً/ منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان..... | 271 |
| تاسعاً/ مؤشرات الإنذار المبكر والمخاطر.....              | 271 |
| عاشراً/ متطلبات التنفيذ.....                             | 272 |
| الحادي عشر/ نماذج التشغيل القياسية المختصرة.....         | 272 |
| الثاني عشر/ التقارير والاتصال المؤسسي.....               | 273 |
| الثالث عشر/ خارطة الشراكات.....                          | 273 |
| رابع عشر/ المراجع.....                                   | 274 |

## أولاً/ الملخص التنفيذي

تقوم هذه الوثيقة على تحويل اختصاصات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ومضامين المنهاج الوزاري إلى برنامج حكومي قطاعي متكامل، يربط الحماية الاجتماعية بسوق العمل، والفقير بالتمكين، والضمان بالتشغيل، والرعاية بالكرامة، والرقمنة بالعدالة الإجرائية. وتتعامل الوثيقة مع الوزارة بوصفها ذراع الدولة في حماية الفئات الهشة، وتنشيط سوق العمل، وتنظيم علاقات العمل، وتوسيع مظلة الضمان، وتمكين ذوي الإعاقة، وتحويل الإعانة من وظيفة إطفاء إلى جسر عبور نحو الإنتاج.

منهج البرنامج يقوم على سبعة مبادئ: الاستهداف العادل، العمل اللائق، التمكين قبل الاعتماد المزمّن، البيانات الموثوقة، التمويل المنضبط، الشراكة المؤسسية، والتقويم المستمر. وينقسم إلى عشر حزم تنفيذية مترابطة تغطي الرعاية، والعمل، والضمان، والمهارات، والتفتيش، والتمكين، والإعاقة، وحماية الطفل، والأشغال العامة، والحوكمة.

|            |             |                 |                     |
|------------|-------------|-----------------|---------------------|
| 100        | 4           | 100%            | 10                  |
| نقاط تقييم | دوائر زمنية | مصفوفة مسؤوليات | حزم مبادرات تنفيذية |

## ثانياً/ السند الدستوري والتشريعي والمرجعي

ينطلق البرنامج من الدستور الذي قرر حماية الأسرة والطفولة والشيخوخة وذوي الإعاقة، وكفل العمل بوصفه حقاً للعراقيين بما يضمن حياة كريمة، وألزم الدولة بتوفير الضمان الاجتماعي والصحي والحق في التنظيم المهني. كما يستند إلى منظومة القوانين النافذة المنظمة للعمل والحماية والضمان وشؤون الوزارة، وإلى خطة التنمية الوطنية 2024 - 2028، وإلى المرجعيات الدولية الخاصة بالعمل اللائق والحماية الاجتماعية وإدارة البرامج العامة.

| المرجعية                                                            | الدلالة                                                             | الاستعمال في البرنامج                  |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>الدستور العراقي لسنة 2005</b>                                    | حماية الأسرة والفئات الهشة<br>والعمل والضمان والعدالة<br>الاجتماعية | مرجعية عليا لكل التدخلات               |
| <b>قانون وزارة العمل والشؤون<br/>الاجتماعية وتعديلاته</b>           | تنظيم دور الوزارة واختصاصاتها<br>العامة                             | أساس الاختصاص المؤسسي                  |
| <b>قانون العمل رقم 37 لسنة 2015</b>                                 | تنظيم علاقات العمل وحماية<br>الحقوق والتدريب والتفتيش               | إطار العمل اللائق وسوق العمل           |
| <b>قانون الحماية الاجتماعية رقم 11<br/>لسنة 2014</b>                | ضمان وصول الدعم إلى الفئات<br>المشمولة وتحقيق الكرامة               | أساس الاستهداف والرعاية                |
| <b>قانون التقاعد والضمان الاجتماعي<br/>للمعمال رقم 18 لسنة 2023</b> | توسيع الضمان للعمال وتنظيم<br>الاشتراكات والمنافع                   | أساس حماية العاملين في القطاع<br>الخاص |
| <b>- خطة التنمية الوطنية 2024<br/>2028</b>                          | تخفيض الفقر وتحسين رأس<br>المال البشري وتقليل الفجوات<br>التنموية   | مرجعية التخطيط والمواءمة               |

### ثالثاً/ التشخيص الاستراتيجي للقطاع

يقف قطاع العمل والشؤون الاجتماعية أمام معادلة شديدة الحساسية: ارتفاع الحاجة إلى الحماية، وضغط مالي يحد من التوسع غير المنضبط، وسوق عمل غير قادر على استيعاب الشباب والنساء وذوي المهارات المحدودة بالسرعة المطلوبة، مع اتساع الحاجة إلى ضبط العمالة الأجنبية والتفتيش ورفع الامتثال. لذلك يحتاج القطاع إلى إدارة تجمع بين الرحمة المالية والانضباط المؤسسي والتمكين المنتج.

| المجال                  | التحدي                                         | الاستجابة الحكومية                             |
|-------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>الفقر والهشاشة</b>   | اتساع الطلب على الإعانات مع<br>محدودية التمويل | استهداف ذكي وتحويل تدريجي إلى تمكين            |
| <b>سوق العمل</b>        | تراجع فرص العمل المنظم وتوسع العمل<br>الهش     | منصة تشغيل ومهارات وتوجيه نحو القطاع<br>الخاص  |
| <b>الضمان الاجتماعي</b> | ضعف التغطية خارج القطاع العام                  | توسيع الاشتراك والتحصيل الرقمي والثقة بالمنافع |

| المجال           | التحدي                                | الاستجابة الحكومية                                                |
|------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ذوو الإعاقة      | احتياج مرتفع لخدمات ورعاية وتمكين     | انتقال من الرعاية المنفصلة إلى الإدماج في التعليم والعمل والخدمات |
| العمالة الأجنبية | مخاطر سوق غير منظم واستنزاف فرص محلية | تصاريح رقمية وتقنيش ومبدأ إحلال مهاري منضبط                       |
| الفساد والبيانات | ازدواج بيانات وتسرب دعم ومخاطر وساطة  | سجل اجتماعي موحد ومراجعة أهلية دورية                              |

### رابعاً/ الرؤية والغاية والنتائج العليا

|        |                                                                                                                                                                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية | وزارة عمل وشؤون اجتماعية تقود العدالة الاجتماعية المنتجة، وتحمي الفئات الهشة بذكاء، وترتبط الدعم بالتمكين، والعمل بالكرامة، والضمان بالاستقرار، والمؤشر بالأثر. |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**الغاية العليا/** هي بناء منظومة وطنية للحماية والعمل تقيس نجاحها بانتقال الأسرة من الهشاشة إلى الأمان، وانتقال الباحث عن العمل من الانتظار إلى المهارة، وانتقال العامل من الهشاشة إلى الضمان، وانتقال الإعاقة من العزل إلى المشاركة.

| النتيجة العليا                 | المؤشر القائد                                        | الجهة المائلة                         |
|--------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| دعم اجتماعي أدق وعدالة أعلى    | نسبة الأسر المشمولة وفق سجل محدث ومتحقق              | هيئة الحماية الاجتماعية               |
| سوق عمل أكثر تنظيماً           | نسبة فرص العمل المسجلة عبر المنصة الوطنية            | دائرة العمل والتدريب المهني           |
| ضمان اجتماعي أوسع              | نسبة العمال المسجلين في الضمان                       | هيئة التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال |
| مهارات تقود التشغيل            | نسبة المتدربين الملتحقين بعمل أو مشروع خلال ستة أشهر | مراكز التدريب المهني                  |
| رعاية وإدماج أعمق لذوي الإعاقة | نسبة الخدمات والفرص الميسرة والمتاحة                 | هيئة ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة   |



### خامساً/ هيكل الحوكمة والمسؤوليات

يعتمد البرنامج بنية حوكمة رشيقة تقودها الوزارة، وتساندها جهات اتحادية ومحلية ورقابية وقطاعية. ويتوزع الدور بين جهة مالكة للنتيجة، وجهة مساندة، وجهة بيانات، وجهة تمويل، وجهة رقابة، وجهة تنفيذ محلية، وجهة شراكة مجتمعية أو اقتصادية.

| المستوى                  | الجهة                                                 | الدور الحاكم                                    |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>القيادة العليا</b>    | الوزير وهيئة الرأي                                    | اعتماد الأولويات وتوجيه الموارد ومراجعة النتائج |
| <b>الإدارة التنفيذية</b> | وكلاء الوزارة والمديرون العامون                       | تحويل الحزم إلى خطط وإجراءات ومخرجات            |
| <b>الرقمنة والبيانات</b> | دائرة تقنية المعلومات ومركز البيانات الوطني           | توحيد السجل الاجتماعي ومنصات العمل والضمان      |
| <b>التمويل</b>           | وزارة المالية ووزارة التخطيط                          | تأمين التخصيصات وربط الإنفاق بالأثر             |
| <b>المساءلة</b>          | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة والرقابة الداخلية | التدقيق والتقويم وحماية المال العام             |
| <b>المستوى المحلي</b>    | المحافظات غير المنتظمة بإقليم                         | تنفيذ محلي واستهداف ميداني ومراكز خدمة          |
| <b>إقليم كردستان</b>     | جهات الإقليم المختصة                                  | تنسيق بيانات وسياسات عامة مع احترام الاختصاصات  |
| <b>الشركاء</b>           | القطاع الخاص والنقابات والمنظمات والجامعات            | تشغيل وتدريب وخدمات مساندة وفق ضوابط الدولة     |

### سادساً/ الحزم التنفيذية للمبادرات العشر

| ت | الحزمة                                         | المقصد التنفيذي                                   | الوزن |
|---|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------|
| 1 | <b>السجل الاجتماعي الذكي والاستهداف العادل</b> | توحيد بيانات المستفيدين والتحقق الميداني والرقمي  | 12%   |
| 2 | <b>الحماية الاجتماعية والتحويلات المشروطة</b>  | تنقية الشمول وربط الدعم بالتعليم والصحة والتمكين  | 12%   |
| 3 | <b>التمكين الاقتصادي والخروج من الفقر</b>      | حزم تدريب وتمويل صغير وأعمال منزلية ومنتجة        | 10%   |
| 4 | <b>التشغيل الوطني ومنصة سوق العمل</b>          | مطابقة الباحثين مع الفرص وتنظيم البيانات والوظائف | 10%   |

| ت  | الحزمة                               | المقصد التنفيذي                                | الوزن |
|----|--------------------------------------|------------------------------------------------|-------|
| 5  | التدريب المهني والمهارات الحديثة     | تحديث المراكز والمناهج والشهادات المهنية       | 10%   |
| 6  | الضمان الاجتماعي للعمال              | توسيع التسجيل والتحصيل الرقمي وبناء الثقة      | 12%   |
| 7  | تفتيش العمل وحماية الحقوق            | تفتيش ذكي ومعالجة العمل الهش والعمالة الأجنبية | 8%    |
| 8  | رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة | إدماج وخدمات ميسرة وتأهيل واشتغال محمي         | 10%   |
| 9  | حماية الطفل والأسرة والفئات الهشة    | خدمات رعاية ووقاية وإحالة وحماية اجتماعية      | 8%    |
| 10 | الحوكمة المؤسسية والرقمنة والمخاطر   | امتثال وجودة وشفافية وتقارير أداء وتحسين       | 8%    |

### 1/ مبادرة السجل الاجتماعي الذكي والاستهداف العادل

| الجهة                       | المسؤولية التفصيلية                             | التوقيت          | المؤشر                                     | الوزن الداخلي |
|-----------------------------|-------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------|---------------|
| وزارة العمل                 | تصميم السجل وإدارته وتحديث معايير الأهلية       | الربع الأول 2026 | نسبة الأسر ذات بيانات محدثة                | 30            |
| وزارة التخطيط               | تزويد خرائط الفقر والتعداد والمناطق ذات الفجوات | الربع الأول 2026 | خرائط فقر معتمدة على مستوى القضاء والناحية | 20            |
| وزارة الداخلية              | التحقق من الهوية والوفيات وتغييرات الأسرة       | مستمر            | نسبة المطابقة مع السجل المدني              | 15            |
| وزارة الصحة والتربية        | تبادل مؤشرات الالتحاق والخدمات الصحية المشروطة  | نصف سنوي         | نسبة الربط المؤسسي للبيانات                | 15            |
| المحافظات                   | التحقق الميداني والشكاوى المحلية                | مستمر            | زمن معالجة الاعتراضات                      | 10            |
| هيئة النزاهة وديوان الرقابة | تدقيق عينات الاستهداف ومكافحة التسرب            | نصف سنوي         | نسبة المخالفات المصححة                     | 10            |

## 2/ الحماية الاجتماعية والتحويلات المشروطة

| الجهة                   | المسؤولية التفصيلية                                  | التوقيت  | المؤشر                     | الوزن الداخلي |
|-------------------------|------------------------------------------------------|----------|----------------------------|---------------|
| هيئة الحماية الاجتماعية | إدارة الشمول والدفع والمراجعة الدورية                | ربع سنوي | نسبة الأسر المستحقة فعليًا | 35            |
| وزارة المالية           | تأمين المدفوعات ضمن سقف نقدي منضبط                   | شهري     | انتظام التحويلات           | 20            |
| البنك المركزي والمصارف  | قنوات دفع رقمية آمنة وميسرة                          | نصف سنوي | نسبة المدفوعات الرقمية     | 15            |
| وزارتا التربية والصحة   | تطبيق شروط التعليم والصحة للأسر القادرة على الالتزام | سنوي     | نسبة الالتزام بالشروط      | 15            |
| المحافظات               | منافذ خدمة وشكاوى وإنصاف محلي                        | مستمر    | زمن إنجاز المعاملة         | 15            |

## 3/ مبادرة التمكين الاقتصادي والخروج من الفقر

| الجهة                           | المسؤولية التفصيلية                                 | التوقيت  | المؤشر                                  | الوزن الداخلي |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------|---------------|
| وزارة العمل                     | تصميم حزم التمكين وربط المستفيدين بالتدريب والتمويل | نصف سنوي | عدد الأسر المنتقلة إلى نشاط منتج        | 30            |
| وزارة التجارة والصناعة والزراعة | إسناد سلاسل القيمة المنزلية والزراعية والحرفية      | سنوي     | عدد مشروعات الأسرة المنتجة              | 20            |
| المصارف الحكومية وصندوق القروض  | تمويل صغير بشروط حماية وتدريب                       | سنوي     | نسبة السداد والمشروعات المستمرة         | 20            |
| المحافظات                       | تحديد الفرص المحلية والأسواق والمساحات              | مستمر    | عدد الأسواق المحلية الداعمة             | 15            |
| القطاع الخاص والمنظمات          | تسويق وتدريب ومرافقة للمستفيدين                     | مستمر    | نسبة المنتجات المباعة أو العقود الموقعة | 15            |

#### 4/ مبادرة التشغيل الوطني ومنصة سوق العمل

| الجهة                          | المسؤولية التفصيلية                      | التوقيت           | المؤشر                              | الوزن الداخلي |
|--------------------------------|------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|---------------|
| دائرة العمل والتدريب المهني    | إدارة منصة العمل والباحثين والفرص        | الربع الثاني 2026 | عدد الباحثين والفرص الموثقة         | 30            |
| وزارة الاتصالات                | بناء الربط الرقمي وحماية البيانات        | الربع الثاني 2026 | جاهزية المنصة واستمراريتها          | 15            |
| اتحاد الصناعات والغرف التجارية | تغذية المنصة بالفرص الحقيقية             | مستمر             | عدد فرص القطاع الخاص المعلنة        | 20            |
| المحافظات                      | مراكز خدمة عمل محلية وتوجيه مهني         | مستمر             | زمن المطابقة بين طالب العمل والفرصة | 15            |
| وزارة التخطيط                  | ربط المنصة بمؤشرات سوق العمل             | ربع سنوي          | تقارير سوق العمل المحدثة            | 10            |
| النقابات ومنظمات العمال        | رقابة حقوقية ومهنية على الوظائف المعروضة | مستمر             | نسبة الشكاوى المعالجة               | 10            |

#### 5/ مبادرة التدريب المهني والمهارات الحديثة

| الجهة                   | المسؤولية التفصيلية                | التوقيت      | المؤشر                        | الوزن الداخلي |
|-------------------------|------------------------------------|--------------|-------------------------------|---------------|
| وزارة العمل             | إعادة هيكلة مراكز التدريب والمناهج | السنة الأولى | عدد المراكز المطورة           | 25            |
| التربية والتعليم العالي | مواءمة المسارات المهنية والشهادات  | السنة الأولى | عدد الشهادات المهنية المعتمدة | 15            |
| القطاع الخاص            | تدريب عملي وتلمذة وفرص تشغيل       | مستمر        | نسبة التدريب داخل مواقع العمل | 25            |
| وزارة الشباب            | فتح مراكز الشباب للتدريب المساند   | نصف سنوي     | عدد البرامج المشتركة          | 10            |
| المحافظات               | تخصيص مواقع واحتياجات قطاعية محلية | مستمر        | خريطة مهارات محلية            | 15            |
| منظمات دولية متخصصة     | مناهج ومدربون وضمان جودة           | سنوي         | اعتماد المناهج والمدربين      | 10            |

## 6/ مبادرة الضمان الاجتماعي للعمال

| الجهة                                 | المسؤولية التفصيلية                  | التوقيت      | المؤشر                      | الوزن الداخلي |
|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------|-----------------------------|---------------|
| هيئة التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال | توسيع التسجيل والتحصيل والمنافع      | ربع سنوي     | عدد العمال المسجلين الجدد   | 35            |
| وزارة المالية                         | إسناد الاستدامة المالية ونظم التحصيل | نصف سنوي     | نسبة التحصيل المنتظم        | 15            |
| اتحاد الصناعات والغرف التجارية        | إدخال أصحاب العمل في منظومة الضمان   | مستمر        | نسبة المنشآت المسجلة        | 20            |
| التفتيش العمالي                       | رقابة ميدانية على الالتزام بالتسجيل  | مستمر        | عدد الزيارات ونسبة الامتثال | 15            |
| المصارف ومنصات الدفع                  | تحصيل رقمي وتيسير السداد             | السنة الأولى | نسبة الاشتراكات الرقمية     | 15            |

## 7/ مبادرة تفتيش العمل وحماية الحقوق

| الجهة                          | المسؤولية التفصيلية                       | التوقيت  | المؤشر                               | الوزن الداخلي |
|--------------------------------|-------------------------------------------|----------|--------------------------------------|---------------|
| دائرة التفتيش والسلامة المهنية | تفتيش موجه بالمخاطر وحماية الحقوق         | مستمر    | عدد الزيارات ونسبة المخالفات المصححة | 30            |
| وزارة الداخلية والإقامة        | تنظيم العمالة الأجنبية والتصاريح          | مستمر    | نسبة التصاريح الرقمية المطابقة       | 20            |
| القضاء ومحاكم العمل            | تسريع حسم المنازعات العمالية              | مستمر    | زمن حسم النزاع                       | 15            |
| النقابات العمالية              | تلقي البلاغات والتوعية بالحقوق            | مستمر    | عدد البلاغات المعالجة                | 15            |
| وزارة الصحة والبيئة            | رقابة السلامة والصحة المهنية              | نصف سنوي | نسبة بيئات العمل المطابقة            | 10            |
| هيئة النزاهة                   | منع الرشوة والابتزاز في التفتيش والتصاريح | مستمر    | عدد قضايا النزاهة المعالجة           | 10            |

## 8/ مبادرة رعاية ذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة

| الجهة                         | المسؤولية التفصيلية                        | التوقيت | المؤشر                           | الوزن الداخلي |
|-------------------------------|--------------------------------------------|---------|----------------------------------|---------------|
| هيئة ذوي الإعاقة              | إدارة الخدمات والإجازات والمعينات والتأهيل | مستمر   | نسبة المستفيدين المحدثه بياناتهم | 30            |
| وزارة الصحة                   | التقييم الطبي والتأهيل والعلاج             | مستمر   | زمن إنجاز التقرير الطبي          | 15            |
| وزارة التربية والتعليم العالي | الإدماج التعليمي والتيسير المؤسسي          | سنوي    | عدد المؤسسات الميسرة             | 15            |
| وزارة العمل والقطاع الخاص     | فرص عمل مناسبة وتشغيل محمي                 | سنوي    | عدد فرص العمل لذوي الإعاقة       | 20            |
| المحافظات                     | خدمات ميدانية ومراكز تأهيل محلية           | مستمر   | نسبة الخدمات القريبة من السكن    | 10            |
| الجهات الرقابية               | تدقيق الشمول والمنافع ومنع التسرب          | سنوي    | نسبة التصحيح بعد التدقيق         | 10            |

## 9/ مبادرة حماية الطفل والأسرة والفئات الهشة

| الجهة                    | المسؤولية التفصيلية                        | التوقيت  | المؤشر                               | الوزن الداخلي |
|--------------------------|--------------------------------------------|----------|--------------------------------------|---------------|
| دائرة الرعاية الاجتماعية | إدارة دور الرعاية والإحالة والمتابعة       | مستمر    | نسبة الحالات ذات خطة رعاية           | 25            |
| وزارة الداخلية والقضاء   | حماية الحالات ذات الخطورة والتنسيق القضائي | مستمر    | زمن الاستجابة للحالات الحرجة         | 20            |
| وزارتا التربية والصحة    | إنذار مبكر للتسرب والعنف والإهمال الصحي    | نصف سنوي | عدد الإحالات المبكرة                 | 20            |
| المحافظات                | فرق ميدانية ومتابعة مجتمعية                | مستمر    | نسبة المتابعة المنزلية               | 15            |
| المنظمات المحلية المرخصة | خدمات مساندة تحت إشراف الدولة              | مستمر    | نسبة الخدمات المتعاقد عليها والمنجزة | 10            |
| هيئة النزاهة والرقابة    | ضبط التمويل والخدمات والرعاية              | سنوي     | نسبة المخالفات المصححة               | 10            |

## 10/الحوكمة المؤسسية والرقمنة والمخاطر

| الجهة                         | المسؤولية التفصيلية                           | التوقيت  | المؤشر                  | الوزن الداخلي |
|-------------------------------|-----------------------------------------------|----------|-------------------------|---------------|
| مكتب الوزير                   | قيادة البرنامج ومراجعة الأداء واتخاذ القرارات | شهري     | انتظام اجتماعات القيادة | 20            |
| وحدة البرنامج الحكومي         | إدارة المصفوفة والتقارير والأوزان             | شهري     | دقة التقارير وموعدها    | 25            |
| دائرة تقنية المعلومات         | المنصات والربط وحماية البيانات                | ربع سنوي | جاهزية الأنظمة وتكاملها | 20            |
| التدقيق الداخلي               | رقابة داخلية على العقود والإجراءات            | مستمر    | نسبة الملاحظات المغلقة  | 15            |
| وزارة التخطيط والأمانة العامة | مواءمة المؤشرات مع البرنامج الحكومي العام     | ربع سنوي | نسبة المواءمة المؤسسية  | 10            |
| ديوان الرقابة وهيئة النزاهة   | تدقيق خارجي وتقييم امتثال                     | نصف سنوي | درجة الامتثال           | 10            |

## سابعاً/ التوقيتات التنفيذية الحاكمة

| الدائرة الزمنية          | النتائج المطلوبة                                                                                                       | أدوات المتابعة                          |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| المئة يوم الأولى         | تشكيل غرفة قيادة البرنامج، إطلاق خريطة البيانات، جرد المستفيدين والبرامج، تحديد الفجوات المالية تشغيل التقارير الشهرية | تقرير أسبوعي مختصر ثم تقرير شهر أول     |
| السنة الأولى             | إطلاق السجل الاجتماعي، تحديث مراكز التدريب تشغيل منصة العمل، توسيع الضمان، تنظيف بيانات الحماية، برنامج تجريبي للتمكين | تقرير شهري وتقرير فصلي إلى مجلس الوزراء |
| السنتان الثانية والثالثة | توسيع الحزم الناجحة، إدماج المحافظات، رفع التغطية والتشغيل، تحسين التفيتش، تعميق التحصيل الرقمي                        | تقييم نصف سنوي ومراجعة أوزان            |
| نهاية الولاية            | ترسيخ منظومة حماية وعمل قائمة على البيانات والتمكين والضمان والامتثال                                                  | تقييم أثر نهائي ومصفوفة استدامة         |

### ثامناً/ منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان

يعتمد تقييم البرنامج على مئة نقطة موزعة على الحزم العشر. ويحتسب إنجاز كل حزمة وفق خمس زوايا: الإنجاز الفني، الإنجاز الزمني، الإنجاز المالي، جودة الامتثال، أثر المستفيدين. وتصدر الدرجة الفصلية عبر وحدة البرنامج الحكومي في الوزارة، ثم تدقق داخلياً، ثم تعرض على مكتب الوزير، ثم ترسل إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط.

| زاوية القياس                                                                                                                                                                                                        | الوزن داخل كل حزمة | طريقة الاحتساب                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------|
| الإنجاز الفني                                                                                                                                                                                                       | 40%                | ما تحقق من المخرجات المعتمدة قياساً إلى المستهدف   |
| الإنجاز الزمني                                                                                                                                                                                                      | 20%                | الالتزام بالمواعيد المرحلية والنهائية              |
| الإنجاز المالي                                                                                                                                                                                                      | 15%                | الإنفاق المنضبط مقابل المخرجات وغياب الهدر         |
| الجودة والامتثال                                                                                                                                                                                                    | 15%                | سلامة الإجراءات والعقود والبيانات والرقابة         |
| أثر المستفيدين                                                                                                                                                                                                      | 10%                | تحسن الخدمة أو الدخل أو الوصول أو الرضا أو الحماية |
| <b>معادلة التقييم</b><br>درجة الحزمة = الفني $\times 40\%$ + الزمني $\times 20\%$ + المالي $\times 15\%$ + الامتثال $\times 15\%$ + الأثر $\times 10\%$ .<br>درجة الوزارة = مجموع درجات الحزم وفق أوزانها المعتمدة. |                    |                                                    |

### تاسعاً/ مؤشرات الإنذار المبكر والمخاطر

| الخطر                              | الإشارة المبكرة                    | الاستجابة                                             |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| تسرب الدعم أو تكرار الشمول         | ارتفاع التطابقات المشبوهة في السجل | تدقيق فوري وتجميد مؤقت للحالة محل الفحص               |
| ضغط مالي على التحويلات             | تأخر المدفوعات أو انخفاض التمويل   | ترتيب أولويات الدفع وتفعيل سقوف نقدية شهرية           |
| ضعف إقبال القطاع الخاص على التشغيل | انخفاض فرص المنصة المسجلة          | حوافز تسجيل وتبسيط إجراءات وتواصل مع الغرف والاتحادات |
| فشل التدريب في توليد عمل           | انخفاض توظيف الخريجين بعد ستة أشهر | تعديل المناهج والانتقال إلى تدريب داخل موقع العمل     |
| تعثر الضمان الاجتماعي              | ضعف الاشتراك أو ارتفاع التهرب      | تفتيش وتحفيز وتحول رقمي وتوعية أصحاب العمل            |
| مخاطر فساد في التفتيش والتصاريف    | شكاوى متكررة أو تفاوت غير مفسر     | تدوير مفتشين ونشر مسارات رقمية وتدقيق نزاهة           |
| ضغط مجتمعي أو إعلامي               | ارتفاع الاعتراضات والشكاوى         | نافذة تظلم سريعة وتواصل علني منضبط                    |



### عاشراً/ متطلبات التنفيذ

| الجهة المسؤولة                               | التفصيل العملي                                                 | المتطلب          |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------|
| مكتب الوزير                                  | وحدة برنامج حكومي داخل الوزارة بصلاحية تنسيق ومتابعة وتقارير   | المتطلب المؤسسي  |
| وزارة المالية والوزارة                       | سقف تمويل مرحلي للحماية والتمكين والتدريب والرقمنة             | المتطلب المالي   |
| الدائرة القانونية والجهات التشريعية          | مراجعة تعليمات الشمول والضمان والتفتيش وتصاريح العمل           | المتطلب القانوني |
| دائرة تقنية المعلومات ووزارة الاتصالات       | سجل اجتماعي ومنصة عمل ومنصة ضمان وربط مع الهوية الوطنية        | المتطلب الرقمي   |
| دائرة التدريب والموارد البشرية               | تدريب القيادات والمفتشين والباحثين الاجتماعيين ومدربي المهارات | المتطلب البشري   |
| دوائر العمل والشؤون في المحافظات             | فرق تنفيذ في المحافظات ومراكز خدمة موحدة                       | المتطلب المحلي   |
| التدقيق الداخلي وديوان الرقابة وهيئة النزاهة | تدقيق داخلي وتقييم نصف سنوي وتحقق ميداني                       | المتطلب الرقابي  |

### الحادي عشر/ نماذج التشغيل القياسية المختصرة

تستخدم الوزارة النماذج الآتية في تنفيذ البرنامج. وتعد هذه النماذج ملزمة لكل دائرة بحسب اختصاصها، مع حق الوزير في تحديثها بقرار داخلي بعد موافقة لجنة البرنامج الحكومي.

| النموذج                 | الغرض                                        | الدورية              |
|-------------------------|----------------------------------------------|----------------------|
| نموذج بطاقة المبادرة    | تعريف الهدف والمخرج والجهة والوزن والمؤشر    | عند اعتماد كل مبادرة |
| نموذج سجل المخاطر       | رصد الخطر ودرجته والإجراء الوقائي والاستجابة | شهري                 |
| نموذج تقرير الإنجاز     | عرض المخرجات والإنفاق والتعثر والمعالجات     | شهري                 |
| نموذج متابعة المستفيد   | تحقق الأهلية والأثر والتظلم والتحديث         | ربع سنوي             |
| نموذج التفتيش والامتثال | توحيد زيارات التفتيش والنتائج والمخالفات     | مستمر                |
| نموذج تقييم الشراكات    | قياس جودة الشراكة مع القطاع الخاص والمنظمات  | نصف سنوي             |

## الثاني عشر /التقارير والاتصال المؤسسي

تعتمد الوزارة دورة تقارير ثابتة. التقرير الشهري يرفع إلى الوزير ويتضمن الإنجاز والتعثر والمخاطر والقرارات المطلوبة. التقرير الفصلي يرفع إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط. التقرير نصف السنوي يربط الأداء بالموازنة والمخاطر والبرنامج الحكومي العام. ويعتمد الاتصال العام على بيانات موجزة تصدر عند تحقق منجز ملموس أو عند توضيح سياسة عامة، مع حماية كرامة المستفيدين وخصوصية بياناتهم.

| نوع التقرير    | المسؤول                     | المحتوى                                                 | الموعد        |
|----------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------|---------------|
| تقرير شهري     | وحدة البرنامج الحكومي       | إنجاز الحزم، الصرف، التعثر، المخاطر، القرارات المطلوبة  | نهاية كل شهر  |
| تقرير فصلي     | مكتب الوزير                 | مؤشرات الأوزان، أثر المستفيدين، مواءمة البرنامج الحكومي | كل ثلاثة أشهر |
| تقرير نصف سنوي | الوزارة مع التخطيط والرقابة | تقويم شامل ومراجعة أوزان وتعديل مسارات                  | مرتان سنوياً  |
| تقرير سنوي     | الوزير                      | إنجازات العام والدروس والخطة التالية                    | نهاية السنة   |

## الثالث عشر / خريطة الشراكات

| الشريك                    | مجال الشراكة                                 | ضابط الحوكمة                               |
|---------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| القطاع الخاص              | فرص العمل والتدريب والمشروعات الصغيرة        | عقود شفافة ومؤشرات تشغيل وضمان حقوق العمال |
| النقابات والاتحادات       | حماية حقوق العمل والتوعية والبلاغات          | قنوات مشاور موثقة وخطة مشتركة              |
| الجامعات والمعاهد         | تصميم المهارات والشهادات والتقييم            | اعتماد مناهج ومخرجات قابلة للقياس          |
| المنظمات المحلية المرخصة  | خدمات مساندة للفئات الهشة                    | رقابة مالية وخدمية وتقرير أثر              |
| المنظمات الدولية المتخصصة | خبرة فنية ومنهجيات وتدريب                    | اتفاقات عبر القنوات الرسمية ومخرجات محددة  |
| إقليم كردستان             | تنسيق سياسات العمل والحماية والبيانات العامة | لجان تنسيق اتحادية إقليمية                 |

## رابع عشر/ المراجع

1. دستور جمهورية العراق لسنة 2005.
2. قانون وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وتعديلاته.
3. قانون العمل رقم 37 لسنة 2015.
4. قانون الحماية الاجتماعية رقم 11 لسنة 2014.
5. قانون التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال رقم 18 لسنة 2023.
6. وزارة التخطيط. خطة التنمية الوطنية 2024 - 2028.
7. منظمة العمل الدولية. برنامج العمل اللائق في العراق، تقرير التقدم 2024، منشور سنة 2025.
8. منظمة العمل الدولية. الاستراتيجية الوطنية للحد من عدم المساواة في عالم العمل في العراق 2024 - 2028.
9. البنك الدولي. تقرير حالة الحماية الاجتماعية 2025.
10. البنك الدولي. صفحة العراق القطرية ومتابعات الاقتصاد والعمل والحماية.
11. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. تقارير التنمية والخطة الوطنية في العراق.



المنهاج الوزاري (2026\_2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي / وزارة الإعمار والإسكان  
والبلديات والأشغال العامة  
- نموذج استرشادي -

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي

آيار 2026



مجلس التنمية العراقي  
منظمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| 277 | الملخص التنفيذي                                    |
| 278 | أولاً / الأساس الدستوري والتشريعي والسياساتي       |
| 279 | ثانياً / تشخيص القطاع وفق واقع العراق              |
| 279 | ثالثاً / المبادئ الحاكمة للبرنامج                  |
| 280 | رابعاً / الهيكل القيادي والتنظيمي المقترح          |
| 281 | خامساً / هيكل البرنامج الحكومي وأوزانه             |
| 292 | سادساً / الجدولة الزمنية الملزمة                   |
| 292 | سابعاً / آلية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان |
| 293 | ثامناً / التقارير والرقابة والمراجعة               |
| 293 | تاسعاً / سجل المخاطر السيادية والقطاعية            |
| 294 | عاشراً / متطلبات الجودة والامتثال                  |
| 294 | حادي عشر / النماذج القياسية الملزمة                |
| 295 | ثاني عشر / أوامر المئة يوم الأولى                  |
| 295 | ثالث عشر / قاموس المصطلحات التشغيلية               |
| 296 | رابع عشر / المراجع المعتمدة                        |

## **الملخص التنفيذي**

تضع هذه الوثيقة برنامجًا حكوميًا قطاعيًا خاصًا بوزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، مستخرجًا من مرتكزات المنهاج الوزاري للحكومة الاتحادية 2026 إلى 2029، ومبنيًا على خصوصية الوزارة بوصفها إحدى أهم حوامل الدولة في السكن، والطرق، والجسور، والماء الصالح للاستخدام، والمجاري، والخدمات البلدية، وتنظيم المجال العمراني، وحماية المدن من التدهور المناخي والخدمي.

يستجيب البرنامج لأزمة مالية خانقة تستوجب ترشيد الإنفاق، وتعظيم الإيرادات الخدمية، وتوجيه التمويل نحو الأثر الأعلى، مع حفظ العدالة الاجتماعية، وتقديم المشروعات التي تخفف الاحتقان اليومي في المدن والأطراف والقرى والأرياف.

يقوم البرنامج على نموذج مؤسسي قابل للتطبيق، يحدد الجهة المالكة لكل مبادرة، والجهات الساندة، والتوقيات، والمؤشرات، والأوزان، وآلية التقييم، وإدارة المخاطر، ومسارات المتابعة والمراجعة والتحسين.

## **الرسالة التنفيذية للبرنامج**

تحويل الوزارة من جهاز مشاريع متفرقة إلى منصة وطنية لإدارة العمران والخدمات البلدية والبنى التحتية، عبر برنامج مضبوط بالأولويات، ممول وفق الندرة، مقاس بالمؤشرات، محكوم بالجودة والامتثال، ومتصل مباشرة بحياة المواطن وثقة المجتمع بالدولة.

## **النتيجة المستهدفة بنهاية سنة 2029**

مدن أكثر انتظامًا، طرق أكثر أمانًا، خدمات بلدية أشد انضباطًا، ماء ومجاري أعلى اعتمادية، سكن أكثر قابلية للتملك الميسر، ومشاريع بنى تحتية أقل تعثرًا وأعلى شفافية.

## أولاً/ الأساس الدستوري والتشريعي والسياساتي

| المرجعية                                 | الدالة التنفيذية                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الدستور</b>                           | اختصاص الحكومة الاتحادية في السياسة الاقتصادية والمالية والتخطيط العام والتنسيق بين السلطات الاتحادية والمحلية، وحماية الملكية العامة والخدمة العامة |
| <b>قوانين الوزارة والبلديات</b>          | تنظيم وظائف الإعمار والإسكان والطرق والجسور والماء والمجاري والخدمات البلدية وفق التشريعات النافذة والاختصاصات المحددة                               |
| <b>النظام الداخلي لمجلس الوزراء</b>      | ترجمة المنهاج الوزاري إلى برنامج حكومي تفصيلي، وتقديم التقارير الدورية، وربط العمل الحكومي بالمؤشرات والتوقيات                                       |
| <b>خطة التنمية الوطنية 2024 إلى 2028</b> | تحسين الخدمات العامة، وتعزيز البنى التحتية، وتوسيع الاستدامة البيئية، ورفع جودة الحياة في المدن والمحافظات                                           |
| <b>تقرير المناخ والتنمية في العراق</b>   | إدماج الماء، والفقر، والزراعة، والطاقة، والهشاشة الحضرية في التخطيط العام والبنى التحتية                                                             |
| <b>سياسات الإسكان الوطنية</b>            | الاستجابة للضغط العمراني والسكني، وتطوير المدن والامتدادات الحضرية، وتحسين القدرة على تملك السكن                                                     |

## ثانيًا/ تشخيص القطاع وفق واقع العراق

1. ضغط سكاني متراكم مع توسع عمراني غير منضبط في المدن الكبرى والأطراف.
2. تفاوت كبير في جودة الخدمات البلدية بين المحافظات والمراكز والنواحي والقرى.
3. تراجع كفاءة شبكات الماء والمجاري أمام النمو السكاني والهجرة الداخلية والتغير المناخي.
4. تعثر عدد معتبر من المشاريع بسبب التمويل، والتعاقد، والتصاميم، والتدخلات، وضعف المتابعة.
5. تراجع الجباية الخدمية أمام ارتفاع كلف التشغيل والصيانة.
6. فاقد عال في شبكات الماء والخدمات، وضعف في قياس الأداء الميداني.
7. حاجة ملحة إلى تحديث الطرق والجسور وحماية السلامة المرورية واللوجستية.
8. مخاطر فساد وتضارب مصالح في العقود والشراء العام والمقاولات والتقييم الفني.
9. احتياج متزايد لمنظومة رقمية موحدة للخرائط والمشروعات والخدمات والشكاوى والموجودات.

## ثالثًا/ المبادئ الحاكمة للبرنامج

| المبدأ              | المعنى التنفيذي                                                                                      |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأسبقية للأثر      | كل دينار يوجه نحو مشروع يرفع جودة الحياة أو يقلل الخطر أو يزيد الإيراد أو يخفف الكلفة المستقبلية     |
| التمويل وفق الندرة  | تقديم المشاريع الحرجة، ثم المنتجة، ثم الخدمية واسعة الأثر، مع تأجيل ما يمكن تأجيله                   |
| اللامركزية المنضبطة | تمكين المحافظات في التنفيذ المحلي مع معيار وطني موحد للجودة والقياس والتقويم                         |
| العمران العادل      | توزيع الخدمة على أساس الحاجة والفجوة ومؤشرات الحرمان، مع حماية الفئات الهشة                          |
| الشراكة المضبوطة    | استخدام القطاع الخاص في التمويل والتشغيل والصيانة ضمن عقود شفافة تحفظ الأصول العامة والمصلحة الوطنية |
| الرقمنة الخدمية     | كل مشروع وخدمة وموجود وعقد وشكوى يجب أن يظهر في سجل رقمي قابل للتتبع                                 |
| الصيانة قبل التوسع  | ترتيب الصيانة الوقائية بوصفها استثمارًا يحمي الموجودات ويخفض كلف الإعمار اللاحقة                     |



## رابعاً/ الهيكل القيادي والتنظيمي المقترح

| المسؤولية المحددة                                                                                                  | الجهة                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| إقرار الأولويات السيادية وحسم التعارضات بين الوزارات والمحافظات وتوجيه الموارد عند الأزمات                         | رئيس مجلس الوزراء<br>(المكتب/الفريق+الامانة العامة /السكرتارية) |
| اعتماد المشاريع الكبرى والسياسات والمعالجات التمويلية والتعاقدية والتشريعية                                        | مجلس الوزراء                                                    |
| الجهة المالكة للبرنامج، مسؤولة عن التخطيط القطاعي، ووضع المعايير، وإدارة المشاريع الاتحادية، والتنسيق مع المحافظات | وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة                |
| مواءمة المشاريع مع خطة التنمية، وإدراجها ضمن أولويات الاستثمار، والتحقق من نسب الإنجاز والأوزان                    | وزارة التخطيط                                                   |
| إدارة التمويل، وسقوف الصرف، وجدولة الالتزامات، وربط الدفع بالإنجاز الميداني والفني                                 | وزارة المالية                                                   |
| تنفيذ المشاريع المحلية والخدمات البلدية اليومية، وتقديم بيانات الاحتياج والإنجاز، ورفع التقارير الشهرية            | المحافظات غير المنتظمة بإقليم                                   |
| التنسيق الفني والمالي في المشاريع الاتحادية العابرة، وتبادل البيانات والخبرات والمعايير عند الحاجة                 | إقليم كردستان                                                   |
| الرقابة اللاحقة والسابقة عند اللزوم، وفحص العقود، وتدقيق الصرف، ومتابعة تضارب المصالح                              | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة                             |
| تضمين المعايير البيئية والمائية، ومراجعة آثار المشاريع على الماء والمناخ والصحة العامة                             | وزارة البيئة ووزارة الموارد المائية                             |
| متطلبات السلامة، وحماية مواقع المشاريع، وتنظيم المرور أثناء الإنشاء والصيانة                                       | وزارة الداخلية والدفاع المدني                                   |
| التنفيذ والاستشارة والتدريب والتحكيم الفني ضمن عقود ومعايير اعتماد واضحة                                           | القطاع الخاص والمكاتب الهندسية والنقابات                        |

### خامسًا/ هيكل البرنامج الحكومي وأوزانه

| الوزن من مئة | البرنامج الفرعي                                   | ت |
|--------------|---------------------------------------------------|---|
| 15           | الإسكان الحضري والقدرة على التملك                 | 1 |
| 18           | الماء والمجاري والمرافق البلدية الحيوية           | 2 |
| 12           | الخدمات البلدية والنظافة والنفايات والمظهر الحضري | 3 |
| 12           | الطرق والجسور والربط الخدمي واللوجستي             | 4 |
| 10           | الصيانة الوقائية وإدارة الموجودات العامة          | 5 |
| 12           | حوكمة التعاقدات والمقاولات والجودة والسلامة       | 6 |
| 8            | التحول الرقمي البلدي والعمراني                    | 7 |
| 7            | المرونة الحضرية والمناخية والاستدامة              | 8 |
| 6            | الإيرادات الخدمية والتمويل المبتكر                | 9 |

### البرنامج الأول/ مبادرة الإسكان الحضري والقدرة على التملك

| العنصر         | التفصيل                                                                                                                                    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن          | 15                                                                                                                                         |
| الغاية         | توسيع العرض السكني المنظم، وتخفيف الضغط على المدن، وتطوير أدوات تمويل وسكن ميسر للفئات المتوسطة ومحدودة الدخل.                             |
| الجهة المالكة  | دائرة الإسكان والهيئة الوطنية للإسكان ضمن الوزارة                                                                                          |
| الجهات الساندة | وزارة التخطيط، وزارة المالية، البنك المركزي، المحافظات، هيئة الاستثمار، المصارف الحكومية، أمانة بغداد، إقليم كردستان عند المشاريع المشتركة |
| المخاطر الحرجة | المضاربة بالأراضي، ضعف التمويل، ضعف الخدمات المرافقة، تضارب الصلاحيات بين المركز والمحافظات                                                |
| المعالجات      | سجل أراضي شفاف، عقود تمويل مشروطة بالخدمة، موافقات موحدة، نشر مؤشرات تقدم فصلية                                                            |

## الإجراءات التنفيذية

1. إعداد خريطة وطنية للفجوة السكنية حسب المحافظة والدخل والملكية والخدمات.
2. تحديد أراضي صالحة للتطوير السكني مع ربطها بالماء والمجاري والنقل.
3. إطلاق نماذج سكن ميسر عبر تمويل مصرفي طويل الأجل وضمانات موجهة.
4. تحديث معايير المجمعات السكنية لتشمل الكثافة والخدمات والمدارس والمراكز الصحية والمساحات الخضراء.
5. إعداد مسار سريع للمشاريع السكنية المتعثرة وفرزها إلى قابلة للإنقاذ وقابلة لإعادة التعاقد وقابلة للإغلاق.

## مؤشرات القياس

1. عدد الوحدات السكنية المكتملة أو المتعاقد عليها وفق معيار خدمة كامل
2. نسبة المشاريع المتعثرة التي عولجت
3. عدد الأراضي المخططة والمجهزة بخدمات أولية
4. نسبة المستفيدين من ذوي الدخل المتوسط والمحدود

## البرنامج الثاني/ مبادرة الماء والمجاري والمرافق البلدية الحيوية

| العنصر                | التفصيل                                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الوزن</b>          | 18                                                                                                              |
| <b>الغاية</b>         | رفع اعتمادية خدمات الماء والمجاري وخفض الانقطاعات والطفح والتلوث، مع تقديم المناطق الأعلى حرماناً وخطرًا صحيًا. |
| <b>الجهة المالكة</b>  | مديريات الماء والمجاري والبلديات في الوزارة والمحافظات                                                          |
| <b>الجهات الساندة</b> | وزارة الموارد المائية، وزارة البيئة، وزارة الصحة، المحافظات، أمانة بغداد، وزارة المالية، وزارة التخطيط          |
| <b>المخاطر الحرجة</b> | شح المياه، الطاقة الكهربائية، قدم الشبكات، التمويل، التجاوزات، ضعف الجباية                                      |
| <b>المعالجات</b>      | أولويات حرجة، مولدات احتياط للمحطات، برنامج تسربات، جباية تدريجية عادلة، تنسيق يومي مع الكهرباء والموارد        |

1. إعداد خريطة حرمان مائي ومجاري موحدة على مستوى القضاء والناحية.
2. تأهيل المحطات الحرجة وشبكات الضخ والخزانات والخطوط الناقلة خلال مئة يوم أولى.
3. إطلاق برنامج كشف التسربات وخفض الفاقد المائي في المدن الكبرى.
4. تطبيق صيانة دورية لمحطات المعالجة والضخ وربطها بمؤشرات تشغيل يومية.
5. إدراج مشاريع المجاري في المحافظات الأعلى تلوئاً وصحياً ضمن سلم التمويل الأول.

مؤشرات القياس

1. ساعات تجهيز الماء يومياً في المناطق الحرجة
2. نسبة خفض الفاقد المائي
3. نسبة الشبكات المعالجة من الطفح
4. عدد المحطات المؤهلة
5. نسبة الفحوص المطابقة للمواصفة

**البرنامج الثالث/ مبادرة الخدمات البلدية والنظافة والنفايات والمظهر الحضري**

| العنصر                | التفصيل                                                                                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الوزن</b>          | 12                                                                                                                                 |
| <b>الغاية</b>         | تحسين النظافة ورفع النفايات وتنظيم الشوارع والحدائق والمقابر والأسواق، وإدخال إدارة نفايات اقتصادية قابلة للتمويل الذاتي التدريجي. |
| <b>الجهة المالكة</b>  | دائرة البلديات العامة ومديريات البلديات والمحافظات                                                                                 |
| <b>الجهات الساندة</b> | وزارة البيئة، وزارة الصحة، المحافظات، القطاع الخاص، أمانة بغداد، شرطة المرور                                                       |
| <b>المخاطر الحرجة</b> | ضعف الآليات، العقود غير المنتجة، الرمي العشوائي، مقاومة الجباية                                                                    |
| <b>المعالجات</b>      | تتبع الآليات، عقود بالأداء، غرامات بلدية منضبطة، حملات ترشيد، خدمة قبل جباية في المناطق الفقيرة                                    |

## الإجراءات التنفيذية

1. تصنيف البلديات بحسب حجم النفايات والفجوة الخدمية والموارد المتاحة.
2. إطلاق عقود تشغيل نظافة قصيرة وشفافة في المناطق الأعلى كثافة.
3. تأسيس مراكز فرز أولي للنفايات في المدن الكبرى.
4. إعداد برنامج تأهيل الحداثق والإنارة والأرصفة والشوارع الرئيسية.
5. ربط الشكاوى البلدية بتطبيق موحد وسقف استجابة زمني.

## مؤشرات القياس

1. نسبة رفع النفايات يوميًا
2. زمن الاستجابة للشكاوى
3. عدد الشوارع المؤهلة
4. نسبة المناطق المغطاة بخدمات نظافة منتظمة
5. إيراد إعادة التدوير أو الفرز

## البرنامج الرابع/ مبادرة الطرق والجسور والربط الخدمي واللوجستي

| العنصر                | التفصيل                                                                                                      |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الوزن</b>          | 12                                                                                                           |
| <b>الغاية</b>         | رفع سلامة وكفاءة الطرق والجسور، ومعالجة الاختناقات، ودعم النقل والخدمات والربط الاقتصادي بين المدن والمنافذ. |
| <b>الجهة المالكة</b>  | دائرة الطرق والجسور                                                                                          |
| <b>الجهات الساندة</b> | وزارة النقل، وزارة الداخلية، المحافظات، وزارة التخطيط، وزارة المالية، ديوان الرقابة، هيئة المنافذ            |
| <b>المخاطر الحرجة</b> | كلفة المواد، التجاوزات، تداخل الصلاحيات، ضعف التنفيذ                                                         |
| <b>المعالجات</b>      | شراء مجمع، تعاقد بالأداء، تنسيق مع المرور، فحص جودة ميداني مستقل                                             |

## الإجراءات التنفيذية

1. إعداد سجل وطني لحالة الطرق والجسور يعتمد الفحص الفني والمخاطر.
2. تقديم الجسور والطرق ذات الخطر العالي على السلامة والتجارة والخدمات.
3. إطلاق برنامج صيانة عاجلة للطرق الحاكمة حول الموانئ والمنافذ والمطارات والمناطق الصناعية.
4. تطبيق عقود صيانة بالأداء للطرق الرئيسية.
5. توحيد معايير السلامة والإشارات والتحويلات أثناء التنفيذ.

## مؤشرات القياس

1. كيلومترات الطرق المؤهلة
2. عدد الجسور المفحوصة والمؤهلة
3. خفض الحوادث في المقاطع الحرجة
4. زمن إنجاز الصيانة
5. نسبة الالتزام بالسلامة المرورية

## البرنامج الخامس/ مبادرة الصيانة الوقائية وإدارة الموجودات العامة

| العنصر         | التفصيل                                                                               |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن          | 10                                                                                    |
| الغاية         | تحويل الصيانة من رد فعل إلى نظام وقائي يحفظ الموجودات العامة ويخفض الكلفة المستقبلية. |
| الجهة المالكة  | الوزارة عبر مكتب إدارة الموجودات والصيانة المقترح                                     |
| الجهات الساندة | وزارة المالية، وزارة التخطيط، المحافظات، ديوان الرقابة، هيئة النزاهة                  |
| المخاطر الحرجة | ضعف البيانات، اعتماد الصيانة الطارئة، نقص قطع الغيار                                  |
| المعالجات      | جرد وطني سريع، مخازن قطع مركزية، عقود إطار، متابعة شهرية                              |

## الإجراءات التنفيذية

1. إنشاء سجل رقمي للموجودات الحيوية التابعة للوزارة والمحافظات.
2. تصنيف الموجودات حسب درجة الخطر والكلفة والأثر الخدمي.
3. اعتماد خطة صيانة سنوية ملزمة لكل مديرية.
4. ربط الصرف على الصيانة بتوثيق ميداني قبل وبعد.
5. تدريب فرق صيانة محلية في المحافظات.

## مؤشرات القياس

1. نسبة الموجودات المسجلة رقمياً
2. نسبة تنفيذ خطط الصيانة
3. خفض الأعطال الطارئة
4. كلفة الصيانة مقابل الإعمار اللاحق
5. زمن معالجة العطل

## البرنامج السادس/ مبادرة حوكمة التعاقدات والمقاولات والجودة والسلامة

| العنصر                | التفصيل                                                                                                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الوزن</b>          | 12                                                                                                                        |
| <b>الغاية</b>         | خفض التعثر والهدر والفساد ورفع جودة المشاريع من خلال منظومة تعاقد وجدارة وسلامة وامتثال.                                  |
| <b>الجهة المالكة</b>  | دائرة العقود والدوائر الفنية والرقابية في الوزارة                                                                         |
| <b>الجهات الساندة</b> | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة التخطيط، وزارة المالية، ديوان الرقابة، هيئة النزاهة، نقابة المهندسين، اتحاد المقاولين |
| <b>المخاطر الحرجة</b> | تضارب مصالح، ضعف التصاميم، تلاعب كمي ونوعي، تأخر المدفوعات                                                                |
| <b>المعالجات</b>      | فحص مسبق، تدقيق فني مستقل، دفع مرحلي، سجل أداء المقاولين                                                                  |

## الإجراءات التنفيذية

1. إعداد سجل تصنيف مقاولين ومكاتب استشارية على أساس الأداء الفعلي.
2. اعتماد شروط تعاقد معيارية تربط الدفع بالإنجاز الفني والميداني.
3. تفعيل مختبرات فحص المواد والأعمال وربطها بتقارير رقمية.
4. نشر خلاصة العقود الكبرى ومؤشرات التنفيذ.
5. اعتماد فحص تضارب المصالح قبل الإحالة والتوقيع.

## مؤشرات القياس

1. نسبة العقود المرتبطة بمؤشرات أداء
2. نسبة المشاريع المتعثرة المعالجة
3. عدد فحوص الجودة المنجزة
4. نسبة العقود المنشورة خلاصة بياناتها
5. عدد حالات تعارض المصالح المفحوصة

## البرنامج السابع/ مبادرة التحول الرقمي البلدي والعمراني

| العنصر         | التفصيل                                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن          | 8                                                                                                           |
| الغاية         | تأسيس منصة رقمية موحدة للخرائط والخدمات والتراخيص والمشروعات والشكاوى ومتابعة الأداء.                       |
| الجهة المالكة  | مركز التحول الرقمي في الوزارة بالتنسيق مع دوائر التخطيط العمراني والبلديات                                  |
| الجهات الساندة | وزارة الاتصالات، المركز الوطني للتحول الرقمي، المحافظات، وزارة التخطيط، أمانة بغداد، الجهاز المركزي للإحصاء |
| المخاطر الحرجة | ضعف الربط، مقاومة التغيير، نقص المهارات، أمن البيانات                                                       |
| المعالجات      | تدريب سريع، منصة مركزية، ضوابط أمن معلومات، حوافز أداء                                                      |



## الإجراءات التنفيذية

1. إطلاق بوابة خدمات بلدية موحدة للتراخيص والشكاوى والمتابعة.
2. بناء خريطة رقمية للمشاريع والأراضي والخدمات والحرمان.
3. ربط البلديات بمؤشرات يومية للخدمة والنظافة والماء والمجاري.
4. توحيد نماذج التقارير الشهرية والربعية.
5. تطبيق لوحة قيادة خاصة بالوزير ورئيس مجلس الوزراء للملفات الحرجة.

## مؤشرات القياس

1. نسبة الخدمات المتاحة رقمياً
2. عدد المعاملات الرقمية
3. زمن إنجاز الرخص
4. نسبة البلديات المرتبطة بالمنصة
5. نسبة التقارير المؤتمتة

## البرنامج الثامن/ مبادرة المرونة الحضرية والمناخية والاستدامة

| العنصر         | التفصيل                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن          | 7                                                                                               |
| الغاية         | إدماج المناخ والماء والحرارة والغبار والفيضانات في تصميم وتشغيل البنى التحتية والخدمات البلدية. |
| الجهة المالكة  | دائرة التخطيط والمتابعة البيئية في الوزارة                                                      |
| الجهات الساندة | وزارة البيئة، وزارة الموارد المائية، وزارة الصحة، المحافظات، الدفاع المدني، الأنواء الجوية      |
| المخاطر الحرجة | ندرة الماء، ضعف الصيانة، توسع عشوائي، تمويل محدود                                               |
| المعالجات      | تصاميم قليلة الماء، أولويات حرجية، تمويل مشترك، إشراف بيئي مبكر                                 |

### الإجراءات التنفيذية

1. إعداد دليل تصميم حضري مرن للماء والحرارة والفيضانات.
2. تحديد أحياء حرجية للحرارة والفيضانات والتلوث.
3. تنفيذ مشاريع ظل حضري وتشجير ومساحات خضراء ذات ماء اقتصادي.
4. تحديث تصاميم تصريف مياه الأمطار في المناطق المعرضة.
5. إدخال متطلبات الاستدامة في المشاريع الجديدة.

### مؤشرات القياس

1. عدد المشاريع التي تتضمن متطلبات مرونة
2. مساحات خضراء مضافة
3. مناطق حرجية عولجت
4. خفض تجمعات مياه الأمطار
5. عدد التصاميم المحدثة وفق المخاطر

| العنصر         | التفصيل                                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن          | 6                                                                                       |
| الغاية         | تحسين الاستدامة المالية للخدمات من خلال جباية عادلة وخدمات ملموسة وشراكات تمويل منضبطة. |
| الجهة المالكة  | دائرة الشؤون المالية والبلديات                                                          |
| الجهات الساندة | وزارة المالية، المحافظات، المصارف الحكومية، القطاع الخاص، ديوان الرقابة                 |
| المخاطر الحرجة | رفض اجتماعي، ضعف الخدمة، فساد الجباية، تفاوت المحافظات                                  |
| المعالجات      | خدمة قبل توسع، شفافية الإيراد، تحصيل رقمي، إعفاءات للفئات الهشة                         |

1. إعداد خريطة الإيرادات الخدمية الممكنة في كل بلدية.
2. ربط الجباية بمستوى الخدمة وتدرجها حسب دخل المنطقة وطبيعة الاستخدام.
3. إطلاق نماذج تمويل للمواقف والأسواق والنفايات والإنارة والخدمات البلدية المنتجة.
4. اعتماد حسابات منفصلة لإيرادات الخدمة وصرفها على تحسين الخدمة ذاتها.
5. إصدار تقرير شهري عن الجباية والصرف والأثر.

مؤشرات القياس

1. نسبة زيادة الإيرادات الخدمية
2. نسبة الصرف على تحسين الخدمة
3. نسبة الالتزام بالدفع في القطاعات التجارية
4. عدد نماذج التمويل المنتجة
5. رضا المستفيدين

### سادساً/ الجدولة الزمنية الملزمة

| المرحلة          | الالتزامات التنفيذية                                                                                                     |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المئة يوم الأولى | تشكيل غرفة البرنامج، جرد المشاريع المتعثرة، خريطة الحرمان، خطة الصيانة الحرجة، مراجعة العقود، إطلاق تقارير شهرية         |
| السنة الأولى     | تنفيذ حزم عاجلة للماء والمجاري والطرق والنظافة، منصة رقمية أولى، عقود صيانة بالأداء، نماذج جباية عادلة في محافظات مختارة |
| سنة 2027         | توسيع السكن الميسر، برامج خفض الفاقد، تأهيل الجسور والطرق الحرجة، تعميم تصنيف المقاولين، توسيع المنصات الرقمية           |
| سنة 2028         | ترسيخ التمويل الخدمي، استكمال مشاريع مجاري وماء ذات أولوية، إدماج المرونة المناخية في المشاريع الجديدة                   |
| سنة 2029         | تقييم شامل، استدامة برامج الصيانة والجباية والتحول الرقمي، تحديث السياسات والمعايير وفق النتائج                          |

### سابعاً/ آلية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان

تعتمد الوزارة نظام تقييم موحد يربط الإنجاز بالنتائج الميدانية والمالية والفنية، ويمنع تضخيم نسب الإنجاز الورقية. تحتسب نسبة إنجاز كل برنامج فرعي وفق المعادلة الآتية:

| مجال القياس        | المضمون                                   | الوزن |
|--------------------|-------------------------------------------|-------|
| الإنجاز التخطيطي   | اعتماد الخطة والتصاميم والترخيص والتعاقد  | 10    |
| الإنجاز الزمني     | الالتزام بالجدول والمراحل الحرجة          | 15    |
| الإنجاز المالي     | الصرف المنضبط مقابل تقدم فعلي             | 15    |
| الإنجاز الفني      | مطابقة الجودة والفحوص والمواصفات          | 25    |
| الإنجاز الميداني   | نسبة التقدم الواقعي في الموقع والخدمة     | 20    |
| الأثر الخدمي       | تحسن الخدمة أو خفض الخطر أو زيادة الإيراد | 10    |
| الامتثال والشفافية | العقود، الإفصاح، السلامة، التوثيق         | 5     |

درجة البرنامج الفرعي تساوي مجموع درجات المجالات السبعة مضروبة بوزن البرنامج من مئة. وتحتسب درجة الوزارة عبر جمع نتائج البرامج الفرعية التسعة. تعرض النتائج شهرياً داخل الوزارة، وربيعاً أمام مجلس الوزراء، ونصف سنوياً أمام مجلس النواب حسب مقتضى الاختصاص.

### ثامناً/ التقارير والرقابة والمراجعة

| النموذج                   | المحتوى                                                      | الجهة المسؤولة                                          |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| تقرير يومي للملفات الحرجة | الماء والمجاري والطرق المتوقفة والمشاريع الخطرة              | مكتب الوزير وغرفة البرنامج                              |
| تقرير شهري تنفيذي         | الإنجاز، الصرف، التعثر، المخاطر، المعالجات                   | الوزارة إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط |
| تقرير ربعي سيادي          | نتائج البرامج التسعة، الأوزان، الانحرافات، القرارات المطلوبة | الوزارة إلى مجلس الوزراء                                |
| تقرير نصف سنوي رقابي      | التقدم العام، الفجوات، الالتزامات المالية، المخاطر           | مجلس الوزراء ومجلس النواب والجهات الرقابية              |
| مراجعة سنوية              | تحديث الأهداف والأوزان والمشاريع بحسب التمويل والمخاطر       | الوزارة ووزارة التخطيط والمالية                         |

### تاسعاً/ سجل المخاطر السيادية والقطاعية

| الخطر                      | درجة الخطر | المعالجة                                                           |
|----------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------|
| شح السيولة                 | عال        | تجميد التوسع، حماية المشاريع الحرجة، تمويل مرحلي، ربط الصرف بالأثر |
| تعثر العقود                | عال        | فرز العقود، تسوية سريعة، عقود بديلة بالأداء، نشر خلاصة التنفيذ     |
| تضارب الصلاحيات            | متوسط      | لجنة تنسيق مع المحافظات، محاضر قرار، مسار تصعيد لرئيس مجلس الوزراء |
| فساد التعاقدات             | عال        | فحص تضارب مصالح، تدقيق مسبق للعقود الكبرى، نشر بيانات مختصرة       |
| ضعف الجباية                | عال        | تحصيل رقمي، جباية تجارية أولاً، ربط الإيراد بالخدمة                |
| المناخ والماء              | عال        | تصاميم مرنة، تنسيق مع الموارد والبيئة، أولويات للمناطق الحرجة      |
| المقاومة الاجتماعية للرسوم | متوسط      | تحسين خدمة قبل التوسع، حماية الفئات الهشة، إعلام محلي واضح         |
| ضعف البيانات               | عال        | منصة رقمية موحدة، إلزام المحافظات بنماذج موحدة، تحقق ميداني        |

## عاشراً/ متطلبات الجودة والامتثال

1. اعتماد مدونة جودة للمشاريع تتضمن التصاميم، والمواد، والاختبارات، والسلامة، والتسليم، والتشغيل.

2. إلزام كل مشروع ببطاقة تعريف تحتوي الغاية، والكلفة، والتمويل، والمقاول، والاستشاري، والمرحلة، والمؤشرات.

3. إلزام كل عقد كبير بفحص تضارب مصالح وملكية مستفيدة قبل الإحالة.

4. إدخال السلامة المهنية والمرورية والبيئية ضمن نقاط الدفع المرحلي.

5. اعتماد مختبرات فحص مستقلة للمواد والمواقع وفق نظام تناوب وفصل مصالح.

6. حفظ سجل قرار لكل مشروع يبين أسباب التغيير والكلفة والتمديد والمخاطر.

## حادي عشر/ النماذج القياسية الملزمة

| النموذج              | العناصر الأساسية                                                       |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------|
| بطاقة المشروع        | الغاية، الموقع، الكلفة، التمويل، المسؤول، المؤشر، الخطر، الجدول الزمني |
| بطاقة الخطر          | الوصف، الاحتمال، الأثر، الجهة المالكة، المعالجة، تاريخ المراجعة        |
| نموذج التقرير الشهري | الإنجاز الفني، المالي، الزمني، الميداني، الأثر، الانحرافات، المطلوب    |
| نموذج مراجعة العقد   | قيمة العقد، التقدم، التعثر، أوامر التغيير، المطالبات، توصية القرار     |
| نموذج تسليم خدمة     | الفحص الفني، التشغيل التجريبي، رضا المستفيدين، الكلفة التشغيلية        |
| نموذج تقييم مقاول    | الجودة، الزمن، السلامة، المطالبات، الامتثال، استجابة المعالجة          |

## ثاني عشر/ أوامر المئة يوم الأولى

1. إنشاء غرفة البرنامج في مكتب الوزير خلال أسبوع واحد.
2. تقديم قائمة المشاريع المتعثرة مصنفة حسب الكلفة والأثر والخطر خلال خمسة عشر يومًا.
3. إصدار خريطة حرمان للخدمات البلدية والماء والمجاري حسب المحافظة خلال ثلاثين يومًا.
4. تقديم خطة صيانة عاجلة للمحطات والجسور والطرق والموجودات الحرجة خلال ثلاثين يومًا.
5. إطلاق تقرير شهري موحد لأول مرة خلال نهاية الشهر الأول.
6. تفعيل مسار فحص العقود الكبرى وتضارب المصالح خلال خمسة عشر يومًا.
7. اختيار عشر بلديات نموذجية لتطبيق الجباية الرقمية العادلة والخدمات المربوطة بالإيراد خلال تسعين يومًا.
8. إطلاق لوحة متابعة إلكترونية داخلية للمشاريع الحرجة خلال ستين يومًا.

## ثالث عشر/ قاموس المصطلحات التشغيلية

| المصطلح          | المعنى                                                                     |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| الإنجاز الفني    | نسبة تحقق الأعمال بحسب المواصفات والفحوص المعتمدة                          |
| الإنجاز الميداني | التقدم الواقعي في موقع المشروع أو الخدمة وفق تحقق بصري وفني                |
| الأثر الخدمي     | التحسن المباشر في حياة المواطن أو تقليل الخطر أو زيادة الاعتمادية          |
| الموجودات العامة | الأصول الخدمية والعمرانية التي تملكها الدولة وتحتاج تشغيلًا وصيانةً وحماية |
| عقد بالأداء      | تعاقد ترتبط مدفوعاته بمؤشرات خدمة وجودة وزمن بعيدًا عن مجرد تنفيذ نشاط     |
| الحرمان الخدمي   | الفجوة بين الحاجة الفعلية والخدمة المتاحة في منطقة محددة                   |
| المرونة الحضرية  | قدرة المدينة والخدمات على تحمل الصدمات والعودة السريعة إلى التشغيل         |



## رابع عشر / المراجع

1. دستور جمهورية العراق لسنة 2005.
2. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019.
3. وزارة التخطيط. خطة التنمية الوطنية 2024 إلى 2028.
4. البنك الدولي. تقرير المناخ والتنمية الخاص بالعراق.
5. البنك الدولي. تقرير الأمن المائي وتغير المناخ.
6. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وثائق خطة التنمية الوطنية في العراق.
7. موئل الأمم المتحدة. مراجعات التشريعات الحضرية والأراضي والحوكمة في العراق.
8. السياسة الوطنية للإسكان في العراق 2025 إلى 2030.
9. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. إطار الحوكمة العامة الرشيدة.
10. المنظمة الدولية للتقييس. إرشادات إدارة المخاطر.



المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي / وزارة البيئة

– نموذج استرشادي –

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
منظمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| 299 | الملخص التنفيذي                  |
| 299 | منهجية الدراسة                   |
| 300 | الأساس الدستوري والقانوني        |
| 300 | تشخيص الوضع البيئي العراقي       |
| 301 | الرؤية والرسالة والنتائج الوطنية |
| 301 | المبادئ الحاكمة للبرنامج         |
| 302 | هيكل الحوكمة الوطني للبرنامج     |
| 302 | مصفوفة المسؤوليات العامة         |
| 303 | المسارات التنفيذية العشرة        |
| 311 | الجدول الزمني المرحلي            |
| 311 | آلية احتساب نسب الإنجاز والأوزان |
| 312 | منهجية إدارة المخاطر والامتنال   |
| 312 | متطلبات التنفيذ                  |
| 313 | آلية التقارير والرقابة           |
| 313 | أدوار المحافظات وإقليم كردستان   |
| 314 | قواعد المرونة والتكيف والاستدامة |
| 314 | خارطة مؤشرات مركزية مختصرة       |
| 315 | الخاتمة التنفيذية                |
| 316 | المراجع                          |

## الملخص التنفيذي

يضع هذا البرنامج وزارة البيئة في قلب الأمن الوطني الحديث، بوصف البيئة منظومة حماية للصحة والموارد والماء والغذاء والطاقة والاقتصاد والاستثمار والثقة العامة. ويحوّل محور البيئة في المنهاج الوزاري إلى برنامج حكومي محدد المسؤوليات، موزون المؤشرات، قابل للتنفيذ والتقييم والمراجعة والتحسين خلال المدة الحكومية 2026 . 2029.

| النتيجة السيادية     | المسار التنفيذي                 | الأداة الحاكمة              |
|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| حماية الصحة والموارد | رصد التلوث والإنذار المبكر      | مرصد بيئي وطني ومنصة امتثال |
| تقليل كلفة الأزمات   | إدارة المخاطر المناخية والمائية | سجل مخاطر بيئية ومناخية     |
| تحريك التمويل الأخضر | مشروعات قابلة للتمويل والمنح    | محفظة استثمار بيئي ومناخي   |
| رفع الثقة العامة     | شفافية البيانات والتقارير       | تقارير فصلية ولوحات متابعة  |

1. البرنامج يوزع المسؤوليات بين وزارة البيئة والوزارات القطاعية والهيئات والمحافظات وإقليم كردستان عبر مصفوفة أدوار محددة.
2. البرنامج يعتمد عشرة مسارات تنفيذية موزونة بمجموع مئة درجة، مع آلية تقييم ربع سنوية وسنوية.
3. البرنامج يراعي الأزمة المالية عبر توجيه الموارد نحو الوقاية والرقمنة والامتثال والتمويل المناخي والشراكات عالية الأثر.

## منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة منهجًا مقارنًا تطبيقيًا يجمع بين الإطار الدستوري والتشريعات البيئية الوطنية، ومنهجيات الحوكمة العامة، وإدارة المخاطر، والتقييم القائم على النتائج، مع الاسترشاد بخطة التنمية الوطنية 2024 . 2028، وتقرير المناخ والتنمية الخاص بالعراق، ومذكرة الأمم المتحدة بشأن شح المياه ومخاطر المناخ في العراق، وقانون حماية وتحسين البيئة رقم 27 لسنة 2009، وقانون وزارة البيئة رقم 37 لسنة 2008.

♦ التحويل من النص الوزاري إلى برنامج مؤسسي قابل للتنفيذ.

♦ تحديد الجهات المالكة والساندة والشريكة في كل مسار.

♦ بناء أوزان إنجاز ومؤشرات أداء وعتبات إنذار مبكر.

♦ إدماج الجودة والحوكمة والامتثال وإدارة المخاطر في صميم العمل اليومي للوزارة.

## الأساس الدستوري والقانوني

يمنح الدستور العراقي أساساً متيناً للسياسة البيئية عبر حق الفرد في العيش في ظروف بيئية سليمة، والتزام الدولة بحماية البيئة والتنوع الحيوي. وتؤكد التشريعات النافذة أن حماية البيئة وتحسينها تشمل الصحة العامة والموارد الطبيعية والتنوع الحيوي والتراث الطبيعي والثقافي، وأن وزارة البيئة تمارس وظيفة التنسيق والرقابة والتقييم والتوجيه في هذا المجال. دستور جمهورية العراق، 2005. قانون حماية وتحسين البيئة، 2009. قانون وزارة البيئة، 2008.

| السند                            | الدلالة العملية                                    | مقتضى البرنامج                                    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>الدستور العراقي</b>           | حماية البيئة والتنوع الحيوي بوصفها التزاماً للدولة | ربط البرنامج بحقوق المواطن والصحة العامة والموارد |
| <b>قانون حماية وتحسين البيئة</b> | منع الضرر ومعالجة التلوث وصون الموارد              | تفعيل الرقابة والتصاريج والغرامات والتقارير       |
| <b>قانون وزارة البيئة</b>        | تحديد دور الوزارة ومهامها التنسيق والرقابية        | إنشاء قيادة بيئية وطنية مرتبطة بالجهات القطاعية   |
| <b>خطة التنمية الوطنية</b>       | استدامة البيئة والخدمات والبنية التحتية            | مواءمة البرنامج مع أهداف التنمية الوطنية          |

## تشخيص الوضع البيئي العراقي

يتسم الوضع البيئي في العراق بتداخل الماء والمناخ والطاقة والتلوث والاقتصاد الحضري والريفي. تشير مذكرة الأمم المتحدة في العراق لعام 2026 إلى أن أزمة المياه قادرة على تقويض الصحة والغذاء والطاقة والاستقرار الاقتصادي. ويؤكد البنك الدولي أن هشاشة العراق المناخية تتصل بعقدة الماء والزراعة والفقر، وأن انتقال الطاقة وتحسين إدارة الموارد يمثلان رافعة مزدوجة للتنمية والمناخ. الأمم المتحدة في العراق، 2026. البنك الدولي، 2022.

| المجال                        | الوضع الضاغط                                      | الأثر الحكومي                                   |
|-------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>الماء والمناخ</b>          | شح المياه، جفاف، عواصف غبارية، تصحر               | ضغط على الصحة والزراعة والطاقة والهجرة الداخلية |
| <b>التلوث الصناعي والنفطي</b> | انبعاثات، مخلفات، مياه ملوثة، مواقع عالية الخطورة | كلفة صحية ومالية وسمعة استثمارية منخفضة         |
| <b>النفايات</b>               | تراكم حضري، دفن غير آمن، اقتصاد تدوير محدود       | عبء بلدي وصحي وفرصة اقتصاد دائري                |
| <b>الأهوار والتنوع الحيوي</b> | انكماش موائل طبيعية وضغط نفطي وزراعي ومائي        | تهديد تراثي وسياحي ومجتمعي وغذائي               |
| <b>الحوكمة البيئية</b>        | بيانات متفرقة ورقابة متباينة بين المحافظات        | ضعف الامتثال وصعوبة القياس والمساءلة            |

## الرؤية والرسالة والنتائج الوطنية

| العنصر          | الصياغة التنفيذية                                                                                              |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية          | بيئة عراقية آمنة وصحية ومرنة، تحمي الإنسان والموارد وتساند اقتصادًا منتجًا منخفض الهدر عالي الامتثال.          |
| الرسالة         | قيادة منظومة وطنية للوقاية والرقابة والتكيف والامتثال البيئي عبر البيانات والحوكمة والشراكات والتمويل المناخي. |
| النتيجة الأولى  | خفض مخاطر التلوث ذات الأثر الصحي والاقتصادي العالي.                                                            |
| النتيجة الثانية | رفع جاهزية العراق لمخاطر المناخ والماء والغبار والفيضانات.                                                     |
| النتيجة الثالثة | تحويل البيئة من ملف رقابي متأخر إلى محرك للتمويل والاستثمار والاستدامة.                                        |

## المبادئ الحاكمة للبرنامج

| المبدأ               | المعنى العملي                                                 |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|
| الوقاية قبل المعالجة | تقديم الإنذار والرصد والامتثال على كلفة الإصلاح اللاحق.       |
| المسؤولية المشتركة   | كل وزارة ومحافظة تتحمل أثرها البيئي ضمن اختصاصها.             |
| المعيار الواحد       | توحيد القياس والتقارير والتصاريف والتدقيق البيئي.             |
| العدالة البيئية      | إعطاء أولوية للمناطق الأكثر تعرضًا للتلوث والفقر المناخي.     |
| المرونة والاستدامة   | إدخال مخاطر المناخ والموارد في التخطيط والموازنة.             |
| الشفافية             | نشر المؤشرات والنتائج بأسلوب يحمي الأمن الوطني ويخدم المواطن. |

## هيكل الحوكمة الوطني للبرنامج

يعتمد البرنامج هيكل قيادة رشيقاً يحفظ دور وزارة البيئة كجهة مالكة للسياسة والرقابة والبيانات والامتثال، مع إلزام الجهات القطاعية بتنفيذ الأدوار المتخصصة ضمن مسؤولياتها الأصلية. ويجري ربط المسارات بمنصة مركزية في مجلس الوزراء لضمان التنسيق والتصعيد وحسم التعارضات.

| المستوى            | الجهة                                                              | الدور                                                       |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| القيادة العليا     | مجلس الوزراء                                                       | اعتماد السياسة، فض التعارضات، إقرار التقارير الفصلية        |
| القيادة الفنية     | وزارة البيئة                                                       | ملكية البرنامج، المعايير، الرقابة، البيانات، تقويم الامتثال |
| التخطيط والتمويل   | وزارة التخطيط ووزارة المالية                                       | ربط البرنامج بالخطّة والموازنة والتمويل والمشروعات          |
| القطاعات الثقيلة   | النفط، الكهرباء، الصناعة، النقل، الإعمار، الزراعة، الموارد المائية | تنفيذ التزامات خفض والرصد والمعالجة ضمن القطاع              |
| الرقابة            | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة                                | تدقيق الإنفاق والامتثال وتضارب المصالح                      |
| المحافظات والإقليم | المحافظات غير المنتظمة بإقليم وإقليم كردستان                       | تطبيق الخطط المحلية وتحديث السجلات ورفع البيانات            |

## مصفوفة المسؤوليات العامة

| الجهة                 | المسؤولية المحورية                                               | مخرج إلزامي                   |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| وزارة البيئة          | وضع المعايير والرقابة والتصاريف والتقارير الوطنية                | سجل وطني بيئي ومنصة امتثال    |
| وزارة الصحة           | قياس الأثر الصحي للتلوث وربط البيانات الوبائية بالمخاطر البيئية  | خريطة صحة بيئية سنوية         |
| وزارة الموارد المائية | إدارة بيانات الماء والجفاف والتلوث المائي والفيضانات             | لوحة إنذار مائي وبيئي         |
| وزارة الزراعة         | تطبيق زراعة ذكية مائياً وحماية التربة والمبيدات والتنوع الحيوي   | خطة زراعة منخفضة الخطر البيئي |
| وزارة النفط           | رصد انبعاثات ومخلفات العمليات وخفض الحرق ومعالجة المواقع الملوثة | خطة امتثال للحقول والمصافي    |

| الجهة                   | المسؤولية المحورية                                          | مخرج إلزامي                    |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| وزارة الكهرباء          | خفض الانبعاثات وتحسين كفاءة المحطات وإدارة المخلفات والزيوت | خطة بيئة لمحطات الإنتاج        |
| وزارة الصناعة           | إلزام المنشآت بقياس الانبعاثات والإفصاح وفق القانون         | سجل امتثال صناعي               |
| وزارة الإعمار والبلديات | إدارة النفايات والصرف الصحي والردم الأمن والمياه الحضرية    | خطة نفايات وصرف صحي محلية      |
| وزارة النقل             | خفض ملوثات النقل والموانئ والمطارات واللوجستيات             | خطة نقل أقل تلويثاً            |
| المحافظات               | تنفيذ خطط البيئة المحلية ورقابة الأنشطة البلدية             | تقرير ربع سنوي للمخاطر البيئية |

### المبادرات التنفيذية العشرة

| رقم | المبادرة                                     | الجهة المالكة                         | الجهات الساندة                                                           | المخرج                                                  | التوقيت                    | الوزن |
|-----|----------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| 1   | المرصد الوطني للبيئة والمناخ                 | وزارة البيئة                          | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، التخطيط، الصحة، الموارد المائية، المحافظات | توحيد البيانات البيئية والمناخية والصحية في لوحة وطنية  | الأشهر الستة الأولى        | 12    |
| 2   | الرقابة على التلوث والامتثال الصناعي والنفطي | وزارة البيئة                          | النفط، الصناعة، الكهرباء، النقل، ديوان الرقابة المالية                   | خفض المخالفات عالية الأثر في المنشآت الثقيلة            | السنة الأولى ثم توسع مستمر | 14    |
| 3   | الأمن المناخي والمائي والإنذار المبكر        | وزارة البيئة ووزارة الموارد المائية   | الزراعة، الصحة، الكهرباء، المحافظات، الإقليم                             | إدارة الجفاف والعواصف والفيضانات والتصحّر بمنهج استباقي | الأشهر التسعة الأولى       | 12    |
| 4   | جودة الهواء والغبار والصحة البيئية           | وزارة البيئة ووزارة الصحة             | النقل، الصناعة، النفط، المحافظات                                         | رصد نوعية الهواء وربطها بالصحة العامة                   | السنة الأولى               | 8     |
| 5   | إدارة النفايات والاقتصاد الدائري             | وزارة الإعمار والبلديات ووزارة البيئة | المحافظات، الصناعة، الصحة، القطاع الخاص                                  | تقليل الطمر العشوائي وفتح                               | السنة الأولى والثانية      | 11    |



| رقم | المبادرة                                            | الجهة المالكة                     | الجهات الساندة                                                        | المخرج                                                 | التوقيت                   | الوزن |
|-----|-----------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|-------|
|     |                                                     |                                   |                                                                       | مسارات تدوير<br>منظمة                                  |                           |       |
| 6   | حماية الأهوار<br>والتنوع الحيوي<br>والمناطق المحمية | وزارة البيئة                      | الموارد المائية،<br>الزراعة، الثقافة،<br>السياحة، المحافظات           | حماية الموائل<br>والأهوار والأنواع<br>المهددة          | طوال المدة<br>الحكومية    | 8     |
| 7   | التقييم البيئي<br>للتراخيص<br>والمشروعات            | وزارة البيئة                      | هيئة الاستثمار،<br>التخطيط، النفط،<br>الكهرباء، الصناعة،<br>المحافظات | جعل كل مشروع<br>كبير مشروطاً بتقييم<br>وموافقة ورقابة  | خلال السنة<br>الأولى      | 10    |
| 8   | التمويل المناخي<br>والاستثمار<br>الأخضر             | وزارة البيئة<br>ووزارة<br>التخطيط | المالية، البنك<br>المركزي، الاستثمار،<br>الخارجية                     | جذب تمويل منح<br>وقروض ميسرة<br>لمشروعات تكيف<br>وبيئة | السنة الأولى<br>وما بعدها | 9     |
| 9   | حوكمة البيئة في<br>المحافظات<br>والإقليم            | وزارة البيئة                      | المحافظات، الإقليم،<br>التخطيط، المالية                               | توحيد التقارير<br>والفرق المحلية<br>وعتبات الإنذار     | الأشهر<br>الستة الأولى    | 8     |
| 10  | التوعية<br>والمشاركة<br>المجتمعية<br>والسلوك الأخضر | وزارة البيئة                      | التربية، التعليم<br>العالي، الشباب،<br>الإعلام، المجتمع<br>المدني     | رفع السلوك الوقائي<br>وترشيد الموارد<br>ومشاركة الشباب | طوال المدة<br>الحكومية    | 8     |

## المبادرة 1/ المرصد الوطني للبيئة والمناخ

الجهة المالكة: وزارة البيئة. الجهات الساندة: الأمانة العامة لمجلس الوزراء، التخطيط، الصحة، الموارد المائية، المحافظات.

الغاية التنفيذية: توحيد البيانات البيئية والمناخية والصحية في لوحة وطنية.

التوقيت: الأشهر الستة الأولى.

الوزن في التقييم العام: 12 من مئة.

✓ إعداد خطة عمل تفصيلية خلال ثلاثين يوماً من اعتماد البرنامج.

- ✓ تسمية مدير مسار ومسؤول بيانات ومسؤول امتثال في الجهة المالكة والجهات الساندة.
- ✓ تحديد خط أساس وطني أو محلي خلال ستين يوماً حيثما تتوفر البيانات.
- ✓ رفع تقرير شهري للإنجاز الفني والمالي والميداني، وتقرير فصلي لمجلس الوزراء.
- ✓ تصنيف المخاطر إلى حرجة وعالية ومتوسطة ومنخفضة، وربط كل خطر بإجراء معالجة محدد.

| مؤشر قياس                 | دورية القياس | وصف المؤشر                                    |
|---------------------------|--------------|-----------------------------------------------|
| <b>مؤشر الجاهزية</b>      | شهري         | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات |
| <b>مؤشر الإنجاز الفني</b> | شهري         | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            |
| <b>مؤشر الأثر</b>         | فصلي         | مدى التحسن في التلوث أو المخاطر أو الامتثال   |

## المبادرة 2/ الرقابة على التلوث والامتثال الصناعي والنفطي

الجهة المالكة: وزارة البيئة. الجهات الساندة: النفط، الصناعة، الكهرباء، النقل، ديوان الرقابة المالية.

الغاية التنفيذية: خفض المخالفات عالية الأثر في المنشآت الثقيلة.

التوقيت: السنة الأولى ثم توسع مستمر.

### الوزن في التقييم العام: 14 من مئة.

- ✓ إعداد خطة عمل تفصيلية خلال ثلاثين يوماً من اعتماد البرنامج.
- ✓ تسمية مدير مسار ومسؤول بيانات ومسؤول امتثال في الجهة المالكة والجهات الساندة.
- ✓ تحديد خط أساس وطني أو محلي خلال ستين يوماً حيثما تتوفر البيانات.
- ✓ رفع تقرير شهري للإنجاز الفني والمالي والميداني، وتقرير فصلي لمجلس الوزراء.
- ✓ تصنيف المخاطر إلى حرجة وعالية ومتوسطة ومنخفضة، وربط كل خطر بإجراء معالجة محدد.

| مؤشر قياس                 | وصف المؤشر                                    | دورية القياس |
|---------------------------|-----------------------------------------------|--------------|
| <b>مؤشر الجاهزية</b>      | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات | شهري         |
| <b>مؤشر الإنجاز الفني</b> | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            | شهري         |
| <b>مؤشر الأثر</b>         | مدى التحسن في التلوث أو المخاطر أو الامتثال   | فصلي         |

### المبادرة 3/ الأمن المناخي والمائي والإنذار المبكر

**الجهة المالكة:** وزارة البيئة ووزارة الموارد المائية. الجهات الساندة: الزراعة، الصحة، الكهرباء، المحافظات، الإقليم.

**الغاية التنفيذية:** إدارة الجفاف والعواصف والفيضانات والتصحر بمنهج استباقي.

**التوقيت:** الأشهر التسعة الأولى.

#### الوزن في التقييم العام: 12 من مئة.

- ✓ إعداد خطة عمل تفصيلية خلال ثلاثين يوماً من اعتماد البرنامج.
- ✓ تسمية مدير مسار ومسؤول بيانات ومسؤول امتثال في الجهة المالكة والجهات الساندة.
- ✓ تحديد خط أساس وطني أو محلي خلال ستين يوماً حيثما تتوفر البيانات.
- ✓ رفع تقرير شهري للإنجاز الفني والمالي والميداني، وتقرير فصلي لمجلس الوزراء.
- ✓ تصنيف المخاطر إلى حرجة وعالية ومتوسطة ومنخفضة، وربط كل خطر بإجراء معالجة محدد.

| مؤشر قياس          | وصف المؤشر                                    | دورية القياس |
|--------------------|-----------------------------------------------|--------------|
| مؤشر الجاهزية      | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات | شهري         |
| مؤشر الإنجاز الفني | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            | شهري         |
| مؤشر الأثر         | مدى التحسن في التلوث أو المخاطر أو الامتثال   | فصلي         |

### المبادرة 4/ جودة الهواء والغبار والصحة البيئية

**الجهة المالكة:** وزارة البيئة ووزارة الصحة.

**الجهات الساندة:** النقل، الصناعة، النفط، المحافظات. الغاية التنفيذية: رصد نوعية الهواء وربطها بالصحة العامة.

**التوقيت:** السنة الأولى.

#### الوزن في التقييم العام: 8 من مئة.

- ✓ إعداد خطة عمل تفصيلية خلال ثلاثين يوماً من اعتماد البرنامج.
- ✓ تسمية مدير مسار ومسؤول بيانات ومسؤول امتثال في الجهة المالكة والجهات الساندة.
- ✓ تحديد خط أساس وطني أو محلي خلال ستين يوماً حيثما تتوفر البيانات.
- ✓ رفع تقرير شهري للإنجاز الفني والمالي والميداني، وتقرير فصلي لمجلس الوزراء.
- ✓ تصنيف المخاطر إلى حرجة وعالية ومتوسطة ومنخفضة، وربط كل خطر بإجراء معالجة محدد.

| دورية القياس | وصف المؤشر                                    | مؤشر قياس          |
|--------------|-----------------------------------------------|--------------------|
| شهري         | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات | مؤشر الجاهزية      |
| شهري         | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            | مؤشر الإنجاز الفني |
| فصلي         | مدى التحسن في التلوث أو المخاطر أو الامتثال   | مؤشر الأثر         |

## المبادرة 5/ إدارة النفايات والاقتصاد الدائري

الجهة المالكة: وزارة الإعمار والبلديات ووزارة البيئة.

الجهات الساندة: المحافظات، الصناعة، الصحة، القطاع الخاص.

الغاية التنفيذية: تقليل الطمر العشوائي وفتح مسارات تدوير منظمة.

التوقيت: السنة الأولى والثانية.

### الوزن في التقييم العام: 11 من مئة.

- ✓ إعداد خطة عمل تفصيلية خلال ثلاثين يوماً من اعتماد البرنامج.
- ✓ تسمية مدير مسار ومسؤول بيانات ومسؤول امتثال في الجهة المالكة والجهات الساندة.
- ✓ تحديد خط أساس وطني أو محلي خلال ستين يوماً حيثما تتوفر البيانات.
- ✓ رفع تقرير شهري للإنجاز الفني والمالي والميداني، وتقرير فصلي لمجلس الوزراء.
- ✓ تصنيف المخاطر إلى حرجة وعالية ومتوسطة ومنخفضة، وربط كل خطر بإجراء معالجة محدد.

| دورية القياس | وصف المؤشر                                    | مؤشر قياس          |
|--------------|-----------------------------------------------|--------------------|
| شهري         | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات | مؤشر الجاهزية      |
| شهري         | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            | مؤشر الإنجاز الفني |
| فصلي         | مدى التحسن في التلوث أو المخاطر أو الامتثال   | مؤشر الأثر         |

## المبادرة 6/ حماية الأهوار والتنوع الحيوي والمناطق المحمية

الجهة المالكة: وزارة البيئة.

الجهات الساندة: الموارد المائية، الزراعة، الثقافة، السياحة، المحافظات. الغاية التنفيذية: حماية الموائل والأهوار والأنواع المهددة.

التوقيت: طوال المدة الحكومية.

### الوزن في التقييم العام: 8 من مئة.

- ✓ إعداد خطة عمل تفصيلية خلال ثلاثين يوماً من اعتماد البرنامج.
- ✓ تسمية مدير مسار ومسؤول بيانات ومسؤول امتثال في الجهة المالكة والجهات الساندة.
- ✓ تحديد خط أساس وطني أو محلي خلال ستين يوماً حيثما تتوفر البيانات.
- ✓ رفع تقرير شهري للإنجاز الفني والمالي والميداني، وتقرير فصلي لمجلس الوزراء.
- ✓ تصنيف المخاطر إلى حرجة وعالية ومتوسطة ومنخفضة، وربط كل خطر بإجراء معالجة محدد.

| مؤشر قياس          | وصف المؤشر                                    | دورية القياس |
|--------------------|-----------------------------------------------|--------------|
| مؤشر الجاهزية      | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات | شهري         |
| مؤشر الإنجاز الفني | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            | شهري         |
| مؤشر الأثر         | مدى التحسن في التلوث أو المخاطر أو الامتثال   | فصلي         |

## المبادرة 7/ التقييم البيئي للتراخيص والمشروعات

الجهة المالكة: وزارة البيئة.

الجهات الساندة: هيئة الاستثمار، التخطيط، النفط، الكهرباء، الصناعة، المحافظات. الغاية التنفيذية: جعل كل مشروع كبير مشروطاً بتقييم وموافقة ورقابة.

التوقيت: خلال السنة الأولى.

### الوزن في التقييم العام: 10 من مئة.

- ✓ إعداد خطة عمل تفصيلية خلال ثلاثين يوماً من اعتماد البرنامج.
- ✓ تسمية مدير مسار ومسؤول بيانات ومسؤول امتثال في الجهة المالكة والجهات الساندة.
- ✓ تحديد خط أساس وطني أو محلي خلال ستين يوماً حيثما تتوفر البيانات.
- ✓ رفع تقرير شهري للإنجاز الفني والمالي والميداني، وتقرير فصلي لمجلس الوزراء.
- ✓ تصنيف المخاطر إلى حرجة وعالية ومتوسطة ومنخفضة، وربط كل خطر بإجراء معالجة محدد.

| مؤشر قياس                                     | وصف المؤشر                                    | دورية القياس                                  |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| وصف المؤشر                                    | وصف المؤشر                                    | وصف المؤشر                                    |
| نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات |
| نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            |

## المبادرة 8/ التمويل المناخي والاستثمار الأخضر

الجهة المالكة: وزارة البيئة ووزارة التخطيط

الجهات الساندة: المالية، البنك المركزي، الاستثمار، الخارجية. الغاية التنفيذية: جذب تمويل منح وقروض ميسرة لمشروعات تكيف وبيئة. .

التوقيت: السنة الأولى وما بعدها.

### الوزن في التقييم العام: 9 من مئة

- ✓ إعداد خطة عمل تفصيلية خلال ثلاثين يومًا من اعتماد البرنامج.
- ✓ تسمية مدير مسار ومسؤول بيانات ومسؤول امتثال في الجهة المالكة والجهات الساندة.
- ✓ تحديد خط أساس وطني أو محلي خلال ستين يومًا حيثما تتوفر البيانات.
- ✓ رفع تقرير شهري للإنجاز الفني والمالي والميداني، وتقرير فصلي لمجلس الوزراء.
- ✓ تصنيف المخاطر إلى حرجة وعالية ومتوسطة ومنخفضة، وربط كل خطر بإجراء معالجة محدد.

| مؤشر قياس          | وصف المؤشر                                    | دورية القياس |
|--------------------|-----------------------------------------------|--------------|
| مؤشر الجاهزية      | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات | شهري         |
| مؤشر الإنجاز الفني | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            | شهري         |
| مؤشر الأثر         | مدى التحسن في التلوث أو المخاطر أو الامتثال   | فصلي         |

## المبادرة . حوكمة البيئة في المحافظات والإقليم 9

الجهة المالكة: وزارة البيئة.

الجهات الساندة: المحافظات، الإقليم، التخطيط، المالية.

الغاية التنفيذية: توحيد التقارير والفرق المحلية وعتبات الإنذار.

التوقيت: الأشهر الستة الأولى.

### الوزن في التقييم العام: 8 من مئة.

- ✓ إعداد خطة عمل تفصيلية خلال ثلاثين يوماً من اعتماد البرنامج.
- ✓ تسمية مدير مسار ومسؤول بيانات ومسؤول امتثال في الجهة المالكة والجهات الساندة.
- ✓ تحديد خط أساس وطني أو محلي خلال ستين يوماً حيثما تتوفر البيانات.
- ✓ رفع تقرير شهري للإنجاز الفني والمالي والميداني، وتقرير فصلي لمجلس الوزراء.
- ✓ تصنيف المخاطر إلى حرجة وعالية ومتوسطة ومنخفضة، وربط كل خطر بإجراء معالجة محدد.

| دورية القياس | وصف المؤشر                                    | مؤشر قياس          |
|--------------|-----------------------------------------------|--------------------|
| شهري         | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات | مؤشر الجاهزية      |
| شهري         | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            | مؤشر الإنجاز الفني |
| فصلي         | مدى التحسن في التلوث أو المخاطر أو الامتثال   | مؤشر الأثر         |

## المبادرة 10/ التوعية والمشاركة المجتمعية والسلوك الأخضر

الجهة المالكة: وزارة البيئة.

الجهات الساندة: التربية، التعليم العالي، الشباب، الإعلام، المجتمع المدني.

الغاية التنفيذية: رفع السلوك الوقائي وترشيد الموارد ومشاركة الشباب.

التوقيت: طوال المدة الحكومية.

### الوزن في التقييم العام: 8 من مئة.

1. إعداد خطة عمل تفصيلية خلال ثلاثين يوماً من اعتماد البرنامج.
2. تسمية مدير مسار ومسؤول بيانات ومسؤول امتثال في الجهة المالكة والجهات الساندة.
3. تحديد خط أساس وطني أو محلي خلال ستين يوماً حيثما تتوفر البيانات.

4. رفع تقرير شهري للإنجاز الفني والمالي والميداني، وتقرير فصلي لمجلس الوزراء.

5. تصنيف المخاطر إلى حرجة وعالية ومتوسطة ومنخفضة، وربط كل خطر بإجراء معالجة محدد.

| مؤشر قياس          | وصف المؤشر                                    | دورية القياس |
|--------------------|-----------------------------------------------|--------------|
| مؤشر الجاهزية      | نسبة اكتمال الخطة والفرق والبيانات والتعاقدات | شهري         |
| مؤشر الإنجاز الفني | نسبة تنفيذ الأنشطة الفنية المعتمدة            | شهري         |
| مؤشر الأثر         | مدى التحسن في التلوث أو المخاطر أو الامتثال   | فصلي         |

### الجدول الزمني المرحلي

| المرحلة       | الأمد                               | الأعمال الحاكمة                                                                               |
|---------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرحلة التأسيس | صفر إلى مئة يوم                     | اعتماد البرنامج، تشكيل الفرق، فتح السجلات، تحديد الخطوط الأساسية، إطلاق غرفة البيانات البيئية |
| مرحلة الضبط   | الشهر الرابع إلى نهاية السنة الأولى | إصدار المعايير، بدء الرقابة الميدانية، تشغيل المنصة، تقارير فصلية، ربط الجهات القطاعية        |
| مرحلة التوسع  | السنة الثانية والثالثة              | توسيع الرصد والامتثال، مشاريع النفايات والهواء والماء، جذب التمويل المناخي، تدريب المحافظات   |
| مرحلة الترسيع | السنة الرابعة                       | تقييم الأثر، تحديث التشريعات والتعليمات، تحويل النماذج الناجحة إلى ممارسات دائمة              |

### آلية احتساب نسب الإنجاز والأوزان

يعتمد البرنامج نموذجًا موحدًا لاحتساب الإنجاز يوازن بين الجهد الإداري والفني والمالي والميداني والأثر. وتُمنح الدرجات وفق أدلة تحقق موثقة، وتخضع للمراجعة من وزارة التخطيط والجهات الرقابية.

| البعد                      | الوزن | مثال على دليل تحقق                                 |
|----------------------------|-------|----------------------------------------------------|
| الإنجاز التخطيطي والإداري  | 10    | خطة معتمدة، فرق مشكلة، جداول زمنية                 |
| الإنجاز القانوني والتنظيمي | 10    | تعليمات، أدلة، عقود، تصاريح، أوامر إدارية          |
| الإنجاز الفني              | 25    | منصات، محطات رصد، قياسات، فحوص، تقارير تخصصية      |
| الإنجاز المالي             | 15    | صرف مبرر، تمويل مؤمن، كفاءة كلفة، تدقيق            |
| الإنجاز الميداني           | 25    | تحسن موقع، معالجة تلوث، رقابة، خفض مخالفات         |
| الأثر والشفافية            | 15    | نشر تقرير، انخفاض خطر، تحسن مؤشرات، مشاركة مجتمعية |



## منهجية إدارة المخاطر والامتثال

تعتمد الوزارة سجل مخاطر موحدًا يضم الخطر، مصدره، احتمالته، أثره، ماله، إجراءات الوقاية، إجراءات الاستجابة، عتبة التصعيد، ومؤشر الإغلاق. وتُراجع المخاطر شهريًا في الوزارة وفصليًا في مجلس الوزراء.

| فئة الخطر        | أمثلة عراقية                                | الاستجابة القياسية                                        |
|------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| مخاطر صحية بيئية | تلوث مياه، هواء، نفايات طبية، ملوثات صناعية | رصد، إغلاق مصدر، إنذار، معالجة، إحالة قضائية عند الاقتضاء |
| مخاطر مناخية     | جفاف، غبار، فيضانات، موجات حرارة            | إنذار مبكر، خطط تكيف، تنسيق ماء وصحة وزراعة               |
| مخاطر مالية      | شح تمويل، كلف تشغيل، تعثر مشاريع            | تمويل مرحلي، منح، شراكات، ترتيب أسبقيات                   |
| مخاطر امتثال     | تجاوزات منشآت، بيانات ناقصة، تضارب مصالح    | فحص، عقوبات، حوافز امتثال، تدقيق مستقل                    |
| مخاطر اجتماعية   | اعتراضات محلية، ضعف ثقة، أثر على سبل العيش  | مشاركة مبكرة، تعويض منصف، اتصال شفاف                      |

## متطلبات التنفيذ

| المتطلب     | الوصف العملي                                     | الجهة القائمة          |
|-------------|--------------------------------------------------|------------------------|
| إداري مؤسسي | هيكل فرق، صلاحيات، قنوات تصعيد، جداول متابعة     | وزارة البيئة           |
| فني         | مختبرات، رصد، قياسات، خرائط، خبرات بيئية ومناخية | وزارة البيئة والجامعات |
| مالي        | مخصصات تشغيلية، منح، تمويل مناخي، شراكات مضبوطة  | المالية والتخطيط       |
| قانوني      | تعليمات امتثال، تحديث عقوبات، أطر تقييم بيئي     | وزارة البيئة والعدل    |
| تقني رقمي   | منصة بيانات، خرائط، لوحة مؤشرات، أرشفة رقمية     | الاتصالات والبيئة      |
| لوجستي      | مركبات ميدانية، معدات قياس، سلاسل نقل عينات      | البيئة والمحافظات      |

### آلية التقارير والرقابة

1. تقرير شهري من كل دائرة بيئية ومديرية محافظة إلى مركز الوزارة.
2. تقرير فصلي من وزارة البيئة إلى مجلس الوزراء ووزارة التخطيط.
3. تقرير نصف سنوي إلى مجلس النواب عند طلب الجهات المختصة ضمن إطار البرنامج الحكومي.
4. تدقيق سنوي للأثر المالي والفني من الجهات الرقابية المختصة.
5. نشر موجز عام للمواطن يتضمن مؤشرات مختصرة عن الهواء والماء والنفايات والامتثال.

| نوع التقرير | المحتوى                           | الجهة المستلمة           | الدورية  |
|-------------|-----------------------------------|--------------------------|----------|
| تشغيلي      | إنجاز المسارات والمخاطر والعوائق  | قيادة الوزارة            | شهري     |
| سيادي       | الإنجاز والأثر والتحديات المطلوبة | مجلس الوزراء             | فصلي     |
| رقابي       | الإنفاق والامتثال والمشتريات      | الرقابة المالية والنزاهة | نصف سنوي |
| مجتمعي      | مؤشرات مبسطة وحالة البيئة         | الرأي العام              | نصف سنوي |

### أدوار المحافظات وإقليم كردستان

تعد المحافظات وإقليم كردستان شركاء تنفيذ أساس، ويجري احترام اختصاصاتهم وفق الدستور والتشريعات النافذة. ويتطلب البرنامج إنشاء خلية بيئية في كل محافظة، وربطها بسجل المخاطر الوطني، واعتماد نماذج تقارير موحدة. تراعي اختلاف البيئة الحضرية والريفية والصناعية والنفطية والزراعية

| الوحدة المحلية  | الالتزامات                                                                 | المخرجات                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| المحافظة        | إعداد خريطة مخاطر بيئية محلية، تسمية فريق، رفع تقارير، تنفيذ رقابة ميدانية | سجل مخاطر محلي وتقرير فصلي    |
| القضاء والناحية | رصد شكاوى المواطن والتلوث والنفايات والأضرار المحلية                       | بلاغات موثقة وإجراءات ميدانية |
| إقليم كردستان   | تنسيق تبادل البيانات ومعايير القياس عند القضايا العابرة للحدود الإدارية    | تقرير تنسيقي سنوي وفرق مشتركة |

## التوصيات

1. اعتماد البرنامج الحكومي التفصيلي لوزارة البيئة بوصفه ملحقًا تنفيذيًا لمحور البيئة في المنهاج الوزاري.
2. تشكيل اللجنة العليا للبيئة والمناخ برئاسة رئيس مجلس الوزراء أو من يخوله، وعضوية الوزارات القطاعية والمحافظات ذات العلاقة.
3. إلزام كل وزارة ومحافظة بتسمية مسؤول امتثال بيئي خلال ثلاثين يومًا.
4. إقرار السجل الوطني للمخاطر البيئية والمناخية وربطه بمنصة متابعة البرنامج الحكومي.
5. تكليف وزارة المالية والتخطيط بتحديد تمويل مرحلي للمسارات ذات الأثر العالي خلال مئة يوم.
6. تكليف وزارة البيئة بإصدار الدليل الوطني الموحد للتقارير والمؤشرات خلال سنتين يومًا.

## قواعد المرونة والتكيف والاستدامة

| القاعدة       | التطبيق                                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|
| مرونة القرار  | تحديث الأولويات عند حدوث جفاف أو تلوث واسع أو عاصفة غبارية أو أزمة تمويل |
| تكيف الموازنة | إعادة توزيع الموارد نحو المسارات الحرجة وفق سجل مخاطر موثق               |
| استدامة الأثر | تحويل كل مشروع بيئي إلى قيمة صحية أو اقتصادية أو اجتماعية قابلة للقياس   |
| تعلم مؤسسي    | مراجعة بعد كل حادثة بيئية كبيرة وإدخال الدرس في التعليمات                |

## خريطة مؤشرات مركزية مختصرة

| المؤشر                                       | الجهة المالكة                  | المستهدف خلال المدة الحكومية                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------|
| اكتمال المرصد الوطني للبيئة والمناخ          | وزارة البيئة                   | تشغيل منصة موحدة وتغذية بيانات من الجهات الرئيسية |
| نسبة المنشآت الثقيلة المدرجة في سجل الامتثال | وزارة البيئة ووزارات القطاع    | تغطية تدريجية للمنشآت عالية الخطر                 |
| عدد المحافظات ذات خرائط مخاطر بيئية محدثة    | المحافظات ووزارة البيئة        | جميع المحافظات غير المنتظمة بإقليم                |
| عدد برامج الإنذار المبكر النشطة              | البيئة والموارد المائية والصحة | جفاف وغبار وفيضانات وتلوث مائي                    |
| نسبة التقارير الفصلية المنجزة في وقتها       | وزارة البيئة                   | مئة في المئة                                      |
| قيمة التمويل البيئي والمناخي المستقطب        | البيئة والتخطيط والمالية       | محفظة سنوية قابلة للقياس                          |

### **الخاتمة التنفيذية**

يحوّل هذا البرنامج وزارة البيئة من جهة رقابية ذات حضور متأخر إلى مركز وطني لإدارة المخاطر البيئية والمناخية والصحية المرتبطة بالموارد. ويجعل كل وزارة ومحافظة شريكًا ملزمًا في حماية البيئة ضمن اختصاصها، ويربط التنفيذ بالمؤشرات والأوزان والتقارير والتمويل والمساءلة. وتكمن قيمة البرنامج في قابليته للتدرج، وانخفاض كلفته النسبية قياسًا بكلفة الأضرار، وقدرته على جذب التمويل المناخي ورفع ثقة المواطن والمستثمر والمؤسسات الدولية.

## المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق
2. جمهورية العراق. 2008. قانون وزارة البيئة رقم 37 لسنة 2008
3. جمهورية العراق. 2009. قانون حماية وتحسين البيئة رقم 27 لسنة 2009
4. وزارة التخطيط العراقية. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028
5. وزارة البيئة العراقية. 2021. وثيقة المساهمات الوطنية المحددة في مجال المناخ
6. وزارة البيئة العراقية. 2022. الاستراتيجية الوطنية وخطة العمل للحد من التلوث البيئي 2022 . 2030
7. البنك الدولي. 2022. تقرير المناخ والتنمية الخاص بالعراق
8. الأمم المتحدة في العراق. 2026. مذكرة شح المياه ومخاطر المناخ في العراق
9. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2024. خطة التنمية الوطنية للعراق 2024 . 2028
10. المنظمة الدولية للتقييس. 2018. إدارة المخاطر، إرشادات
11. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار الحوكمة العامة الرشيدة
12. البنك الدولي. 2022. تنفيذ الإطار البيئي والاجتماعي في العراق
13. الشراكة الدولية للمساهمات الوطنية. 2025. تحديث وثيقة العراق المناخية ومؤشرات الخفض حتى 2035



**المنهاج الوزاري (2026-2029)**

# **خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي**

## **/وزارة النقل**

### **- نموذج استرشادي -**

اعداد

**د. عقيل محمود الخزعلي**



**مجلس التنمية العراقي**  
**ملازمة غير حكومية**



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## فهرس المحتويات

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| 319..... | الملخص التنفيذي                              |
| 319..... | الأساس الدستوري والقانوني والمرجعي           |
| 320..... | تشخيص وضع قطاع النقل في العراق               |
| 321..... | نظرية التحويل البرنامجي                      |
| 322..... | البنية الحاكمة للبرنامج                      |
| 322..... | قاعدة المسؤولية الرباعية                     |
| 323..... | الحزم التنفيذية الاثنتا عشرة                 |
| 331..... | مصفوفة المسؤولية بين جهات الدولة             |
| 332..... | منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان  |
| 332..... | منظومة المخاطر والامثال                      |
| 333..... | التوقيات الكبرى                              |
| 334..... | النماذج القياسية والتقارير                   |
| 334..... | خارطة المئة يوم الأولى                       |
| 335..... | الخاتمة التنفيذية                            |
| 336..... | المراجع وفق منهجية الجمعية النفسية الأمريكية |

### **الملخص التنفيذي**

تقدّم هذه الوثيقة برنامجًا حكوميًا تفصيليًا لوزارة النقل في الحكومة الاتحادية للمدة 2026 . 2029، مستندًا إلى الدستور والقوانين النافذة والمنهاج الوزاري، ومراعيًا ضغط الأزمة المالية والنقدية والاقتصادية، وموقع العراق الجغرافي، وحاجة الدولة إلى تحويل النقل من مرفق خدمي مجزأ إلى منصة سيادية للإيرادات والتجارة والربط الإقليمي والتنمية البشرية. يقوم البرنامج على اثنتي عشرة حزمة تنفيذية مترابطة بوزن إجمالي قدره مئة نقطة، ويحدد لكل حزمة جهة مالكة، وجهات سائدة، والتزامات، وإجراءات، وتوقيعات، ومؤشرات، وآلية تقييم، ومخاطر، وضوابط امتثال. ويصلح هذا البرنامج للتطبيق المباشر على تشكيلات وزارة النقل، مع قابليته للتكامل مع الوزارات والهيئات والمحافظات وإقليم كردستان ضمن مصفوفة وطنية واحدة.

#### **الفكرة الحاكمة**

النقل في العراق يجب أن يتحول من كلفة تشغيلية متفرقة إلى قوة سيادية مولدة للإيراد والربط والعمل والتوازن الجغرافي، عبر موانئ وسكك ومطارات ومحطات ونافذة بيانات موحدة ونظام تقييم صارم.

### **الأساس الدستوري والقانوني والمرجعي**

ينطلق البرنامج من مبدأ أن النقل يقع في صلب الاختصاصات الاتحادية ذات الصلة بالسياسة التجارية والمالية والكمركية والموانئ والمعابر والعلاقات الاقتصادية الخارجية، وبما ينسجم مع صلاحيات مجلس الوزراء في تخطيط السياسة العامة وتنفيذها وإعداد خطط التنمية والموازنة. كما يستند إلى النظام الداخلي لمجلس الوزراء بوصفه إطارًا لإدارة البرنامج الحكومي ومتابعة تنفيذه، وإلى خطة التنمية الوطنية التي تجعل البنى التحتية والربط والنقل جزءًا من التحول الاقتصادي. جمهورية العراق، 2005، جمهورية العراق، 2019، وزارة التخطيط، 2024

ويسترشد البرنامج بإطار الحوكمة العامة الرشيدة، وبمنهج إدارة المخاطر، وبممارسات تقييم السياسات العامة التي تؤكد ضرورة ربط الأهداف بالمؤشرات والمسؤوليات والمراجعة الدورية والتعلم المؤسسي. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2025، المنظمة الدولية للتقييس، 2018



| الدلالة التطبيقية في برنامج وزارة النقل                                   | المصدر المرجعي                      |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| تثبيت اختصاصات الدولة الاتحادية وحماية السيادة والمال العام والربط الوطني | <b>الدستور العراقي</b>              |
| تحويل المنهاج إلى برنامج ومتابعة نصف سنوية وتنسيق حكومي                   | <b>النظام الداخلي لمجلس الوزراء</b> |
| ربط النقل بالتنوع الاقتصادي والتنمية المكانية ورفع الإنتاجية              | <b>خطة التنمية الوطنية</b>          |
| توحيد القرار والمؤشرات والمساءلة والتنسيق بين الجهات                      | <b>إطار الحوكمة العامة</b>          |
| إدخال الخطر والجاهزية والمرونة في كل مشروع وإجراء                         | <b>إدارة المخاطر</b>                |

### **تشخيص وضع قطاع النقل في العراق**

يملك العراق موقعًا جغرافيًا يؤهله للتحويل إلى عقدة ربط بين الخليج وتركيا وسوريا والأردن وإيران، غير أن الأداء اللوجستي ما زال دون الإمكانيات. فقد أشار البنك الدولي في وثيقة حديثة إلى أن العراق جاء في المرتبة مئة وخمسة عشر من أصل مئة وتسعة وثلاثين بلدًا في مؤشر الأداء اللوجستي لعام 2023 بسبب ضعف البنية التحتية للنقل، وكفاءة التخليص، وجودة الخدمات اللوجستية. البنك الدولي، 2025

وفي الوقت نفسه توجد فرص كبيرة، منها مشروع توسعة وتحديث السكك الحديدية بقيمة تقارب تسعمئة وثلاثين مليون دولار بدعم من البنك الدولي، وميناء الفاو الكبير، وطريق التنمية، ومترو بغداد. هذه الفرص تحتاج إدارة مركزية عالية الانضباط، وتمويلًا مرحليًا، وحوكمة عقود، وخطة مخاطر، ومؤشرات أداء، وربطًا بين النقل والطاقة والكمارك والتجارة والاستثمار والمحافظات. وكالة رويترز، 2025، وكالة رويترز، 2024

| معادلة التشخيص                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نقطة القوة هي الموقع والمشروعات الكبرى، ونقطة الضعف هي الأداء اللوجستي والإدارة المجزأة، ونقطة الخطر هي التمويل والفساد والتعثر، ونقطة الفرصة هي تحويل النقل إلى مصدر إيراد وتنوع وربط إقليمي. |

## لوحة الوضع العام

| البعد           | المعالجة المطلوبة                                            | الوضع الراهن                                      |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| الموقع          | تحويل الموقع إلى ممرات عاملة وموانئ وسكك وخدمات لوجستية      | عقدة جغرافية بين الخليج وتركيا وبلاد الشام وإيران |
| الأداء اللوجستي | خطة رفع تدريجي للمؤشرات عبر الموانئ والسكك والتخليص والرقمنة | تصنيف دولي متأخر في الكفاءة والبنية والخدمات      |
| التمويل         | تمويل مرحلي وشراكات منضبطة وإيرادات تشغيلية                  | ضغط مالي حكومي شديد                               |
| المؤسسات        | قيادة موحدة وسجل مخاطر ومصفوفة مسؤوليات                      | تعدد تشكيلات وتداخل مسؤوليات                      |
| المجتمع         | برامج نقل حضري وموسمي مرتبطة بالمحافظات                      | طلب متزايد على النقل الحضري والزيارات الدينية     |

## نظرية التحويل البرنامجي

تعتمد الوثيقة منهج التحويل من محور وزاري عام إلى برنامج قابل للتنفيذ، عبر سلسلة تبدأ بالغرض الوطني، ثم الحزمة التنفيذية، ثم الالتزامات، ثم الإجراءات، ثم المؤشرات، ثم الأوزان، ثم التقارير. بهذا يتحول النص الوزاري إلى عقد أداء مؤسسي تحكمه المسؤولية والمساءلة والتقويم.

| المرحلة | السؤال الحاكم           | المخرج                       |
|---------|-------------------------|------------------------------|
| التشخيص | ما الخلل والفرصة والخطر | خريطة وضع وسجل مخاطر         |
| التصميم | ما الحزمة المناسبة      | حزمة تنفيذية بجهة مالكة ووزن |
| التشغيل | ما الإجراء ومن ينفذه    | خطة عمل بتوقيت ومسؤولية      |
| القياس  | ما المؤشر والنتيجة      | لوحة مؤشرات                  |
| التصحيح | ما التعثر ومعالجته      | قرار تصحيحي وتحديث خطة       |

## البنية الحاكمة للبرنامج

يتطلب التنفيذ قيادة قطاعية رشيقة تربط وزارة النقل بمكتب رئيس مجلس الوزراء والأمانة العامة ووزارة التخطيط والمالية والجهات القطاعية والمحافظات. وتقوم البنية المقترحة على مستويات خمسة متكاملة.

| المستوى                | الدور                                                         | الجهة                                                |
|------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>السيادي</b>         | اعتماد الأولويات وحسم التعارضات والتمويلات والقرارات السيادية | رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء                      |
| <b>القيادي القطاعي</b> | امتلاك البرنامج وقيادة التشكيلات والرفع الدوري للنتائج        | وزير النقل                                           |
| <b>التنسيقي</b>        | المتابعة والموازنة والمصفوفة الوطنية واحتساب الإنجاز          | الأمانة العامة ووزارة التخطيط ووزارة المالية         |
| <b>التشغيلي</b>        | تنفيذ الحزم والأنشطة والمشروعات وإدارة الأصول                 | تشكيلات الوزارة والشركات العامة                      |
| <b>الرقابي</b>         | التحقق والتقييم والامتثال ومراجعة العقود                      | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة والتدقيق الداخلي |

## قاعدة المسؤولية الرباعية

| نوع العلاقة         | معناها في البرنامج                                        |
|---------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>صاحب التنفيذ</b> | الجهة التي تنجز النشاط وتحمل نتيجته التشغيلية             |
| <b>صاحب القرار</b>  | الجهة التي تعتمد المسار وتحمل قرار التمويل أو التفويض     |
| <b>جهة الإسناد</b>  | الجهة التي توفر بيانات أو تمويلاً أو حماية أو موافقة فنية |
| <b>جهة التحقق</b>   | الجهة التي تراجع صحة الإنجاز والالتزام والمؤشر            |

## الحزم التنفيذية الاثنتا عشرة

توزع حزم مبادرة البرنامج على مئة نقطة، وتكون أساسًا لاحتساب الإنجاز الكلي لوزارة النقل ضمن البرنامج الحكومي. ويجري قياس كل حزمة عبر تقدمها التخطيطي والمالي والفني والتشغيلي والميداني والأثري.

| الحزمة         | عنوان المبادرة                           | الجهة المالكة                                    | جهات الإسناد                                                                                          | المخرج الحاكم                                                        | الوزن |
|----------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------|
| الحزمة الأولى  | <b>حوكمة القطاع والقرار الموحد</b>       | وزارة النقل                                      | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة التخطيط، وزارة المالية، الجهات الرقابية، إقليم كردستان، المحافظات | تأسيس قيادة قطاعية موحدة وسجل مخاطر ومصفوفة مؤشرات لكل تشكيلات النقل | 8     |
| الحزمة الثانية | <b>ميناء الفاو والممرات الاستراتيجية</b> | وزارة النقل والشركة العامة لموانئ العراق         | وزارة التخطيط، وزارة المالية، وزارة النفط، هيئة المنافذ الحدودية، هيئة الاستثمار، محافظة البصرة       | تحويل الفاو وطريق التنمية إلى منصة سيادية للتجارة والربط الإقليمي    | 10    |
| الحزمة الثالثة | <b>السكك الحديدية والربط الوطني</b>      | الشركة العامة للسكك الحديد                       | وزارة النقل، وزارة التخطيط، وزارة المالية، المحافظات، إقليم كردستان، وزارة الداخلية                   | رفع كفاءة السكك وربط الموانئ بالمحاور الداخلية والتجارة العابرة      | 10    |
| الحزمة الرابعة | <b>الموانئ والملاحة البحرية</b>          | الشركة العامة لموانئ العراق                      | سلطة الكمارك، هيئة المنافذ، وزارة الداخلية، وزارة الدفاع، وزارة التجارة، محافظة البصرة                | زيادة الطاقة التشغيلية وتقليل زمن المناولة وتحسين السلامة البحرية    | 8     |
| الحزمة الخامسة | <b>الطيران والمطارات والشحن الجوي</b>    | سلطة الطيران المدني وتشكيلات وزارة النقل المختصة | وزارة الداخلية، وزارة الدفاع، وزارة المالية، المحافظات، القطاع الخاص وفق عقود منضبطة                  | رفع السلامة والكفاءة وحركة المسافرين والشحن الجوي                    | 8     |

| الوزن | المخرج الحاكم                                                               | جهات الإسناد                                                                             | الجهة المالكة                 | عنوان المبادرة                                    | الحزمة              |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|
| 8     | تحسين النقل العام والبري وتنظيم المحطات والربط مع المنافذ والمناطق الصناعية | وزارة الإعمار والإسكان والبلديات، وزارة الداخلية، المحافظات، إقليم كردستان               | وزارة النقل وتشكيلاتها البرية | <b>النقل البري والمحطات والطرق الرابطة</b>        | الحزمة السادسة      |
| 8     | خفض كلفة التجارة ورفع كفاءة الخدمات اللوجستية والتخزين والتحويل             | وزارة التجارة، وزارة المالية، الكمارك، المنافذ، هيئة الاستثمار، القطاع الخاص الوطني      | وزارة النقل                   | <b>اللوجستيات والتجارة العابرة</b>                | الحزمة السابعة      |
| 8     | نقل حضري وموسمي يخفف الزحام ويحمي الزائر والمواطن                           | محافظات بغداد وكربلاء والنجف والبصرة ونيوى، العتبات المقدسة، وزارة الداخلية، وزارة الصحة | وزارة النقل والمحافظات        | <b>النقل الحضري والزيارات الدينية</b>             | الحزمة الثامنة      |
| 8     | صيانة وقائية مبنية على المخاطر وإطالة عمر الأصول                            | وزارة التخطيط، وزارة المالية، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، الجهات القطاعية       | وزارة النقل                   | <b>إدارة الأصول والصيانة والسلامة</b>             | الحزمة التاسعة      |
| 8     | منظومة بيانات موحدة لتتبع النقل والموانئ والسكك والتراخيص                   | وزارة الاتصالات، الأمانة العامة، الكمارك، المنافذ، الأمن السيبراني الوطني، المحافظات     | وزارة النقل                   | <b>التحول الرقمي والبيانات والنافذة اللوجستية</b> | الحزمة العاشرة      |
| 8     | تمويل منضبط وإيرادات نقل مستدامة وشراكات تحمي الأصول السيادية               | وزارة التخطيط، هيئة الاستثمار، البنك المركزي، الجهات الرقابية، القطاع الخاص              | وزارة النقل ووزارة المالية    | <b>التمويل والشراكات والإيرادات</b>               | الحزمة الحادية عشرة |
| 8     | نقل منخفض المخاطر وقادر على العمل أثناء الأزمات والكوارث                    | الجهة البيئية المختصة، الدفاع المدني، وزارة الداخلية، وزارة الصحة، المحافظات             | وزارة النقل                   | <b>البيئة والمرونة والطوارئ</b>                   | الحزمة الثانية عشرة |

### الحزمة الأولى/ مبادرة حوكمة القطاع والقرار الموحد

الوزن النسبي للحزمة 8 نقاط. الجهة المالكة وزارة النقل. المخرج الحاكم تأسيس قيادة قطاعية موحدة وسجل مخاطر ومصفوفة مؤشرات لكل تشكيلات النقل.

| الإجراء التنفيذي                                   | المسؤول المباشر            | جهات الإسناد                     | التوقيت   | مؤشر القياس                           |
|----------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------|---------------------------------------|
| إصدار أمر وزاري<br>بتشكيل غرفة البرنامج<br>القطاعي | وزير النقل                 | الأمانة العامة ووزارة<br>التخطيط | يومًا 30  | الغرفة مشكلة وسجل<br>الاجتماعات مفعّل |
| إعداد سجل مخاطر<br>قطاع النقل                      | مكتب الوزير                | كل التشكيلات<br>والجهات الرقابية | يومًا 60  | سجل مخاطر معتمد<br>ومحدث شهريًا       |
| توحيد تقارير<br>التشكيلات التابعة<br>للوزارة       | دائرة التخطيط<br>والمتابعة | الشركات العامة                   | يومًا 90  | نموذج تقرير موحد<br>ومطبق             |
| إعداد خريطة الأصول<br>والعقود والمشروعات           | الدائرة الفنية<br>والمالية | وزارة التخطيط<br>والمالية        | يومًا 120 | خريطة أصول<br>ومشروعات منشورة داخليًا |

### الحزمة الثانية/ مبادرة ميناء الفاو والمرات الاستراتيجية

الوزن النسبي للحزمة 10 نقاط. الجهة المالكة وزارة النقل والشركة العامة لموانئ العراق. المخرج الحاكم تحويل الفاو وطريق التنمية إلى منصة سيادية للتجارة والربط الإقليمي.

| الإجراء التنفيذي                                             | المسؤول المباشر                | جهات الإسناد                              | التوقيت   | مؤشر القياس                                 |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------|
| تنشيط لوحة متابعة لميناء<br>الفاو وطريق التنمية              | وزارة النقل                    | موانئ العراق والتخطيط<br>والمالية والبصرة | يومًا 30  | لوحة متابعة<br>شهرية                        |
| مراجعة عقود التشغيل<br>والمناولة والتجهيز                    | الشركة العامة<br>لموانئ العراق | الرقابة المالية والنزاهة                  | يومًا 90  | نسبة العقود<br>المفحوصة                     |
| إعداد خطة ربط الميناء<br>بالسكك والطرق والمناطق<br>اللوجستية | وزارة النقل                    | السكك والطرق<br>والمحافظات                | يومًا 180 | خطة ربط معتمدة                              |
| تسويق الممر تجاريًا مع<br>شركاء دوليين                       | وزارة النقل<br>والخارجية       | التجارة والاستثمار                        | سنة أولى  | عدد مذكرات<br>التعاون والزبائن<br>المحتملين |

### الحزمة الثالثة/ مبادرة السكك الحديدية والربط الوطني

الوزن النسبي للحزمة 10 نقاط. الجهة المالكة الشركة العامة للسكك الحديدية. المخرج الحاكم رفع كفاءة السكك وربط الموانئ بالمحاور الداخلية والتجارة العابرة.

| الإجراء التنفيذي                             | المسؤول المباشر     | جهات الإسناد                | التوقيت     | مؤشر القياس                 |
|----------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|
| إعداد خط أساس لحالة السكك والقاطرات والمحطات | الشركة العامة للسكك | وزارة التخطيط               | يومًا 60    | قاعدة أصول معتمدة           |
| تفعيل مشروع التوسعة والتحديث بجدول إنجاز     | الشركة العامة للسكك | وزارة المالية والبنك الدولي | سنة أولى    | نسبة تقدم المشروع           |
| ربط أم قصر والبصرة وكركوك والموصل تدريجيًا   | السكك               | المحافظات والداخلية         | 2026 2029 . | أطوال الخطوط المعاد تأهيلها |
| إطلاق برنامج قطارات شحن منتظمة               | السكك               | التجارة والنفط والصناعة     | سنة ثانية   | رحلات شحن شهرية             |

### الحزمة الرابعة/ مبادرة الموانئ والملاحة البحرية

الوزن النسبي للحزمة 8 نقاط. الجهة المالكة الشركة العامة لموانئ العراق. المخرج الحاكم زيادة الطاقة التشغيلية وتقليل زمن المناولة وتحسين السلامة البحرية.

| الإجراء التنفيذي                | المسؤول المباشر | جهات الإسناد              | التوقيت   | مؤشر القياس             |
|---------------------------------|-----------------|---------------------------|-----------|-------------------------|
| خفض زمن بقاء الحاوية في الميناء | موانئ العراق    | الكمارك والمنافذ          | سنة أولى  | متوسط أيام بقاء الحاوية |
| تحديث نظم الدخول والخروج البحري | موانئ العراق    | الدفاع والداخلية          | يومًا 180 | نظام تتبع وتشغيل مفعّل  |
| تحسين خدمات المناولة والتخزين   | موانئ العراق    | القطاع الخاص بعقود منضبطة | سنة أولى  | معدل المناولة اليومي    |
| تطبيق خطة أمن وسلامة بحرية      | موانئ العراق    | الدفاع والداخلية          | يومًا 90  | حوادث السلامة المسجلة   |

### الحزمة الخامسة/ مبادرة الطيران والمطارات والشحن الجوي

الوزن النسبي للحزمة 8 نقاط .الجهة المالكة سلطة الطيران المدني وتشكيلات وزارة النقل المختصة .المخرج الحاكم رفع السلامة والكفاءة وحركة المسافرين والشحن الجوي.

| الإجراء التنفيذي                         | المسؤول المباشر        | جهات الإسناد            | التوقيت   | مؤشر القياس             |
|------------------------------------------|------------------------|-------------------------|-----------|-------------------------|
| مراجعة سلامة المطارات والخدمات الجوية    | سلطة الطيران المدني    | النقل والداخلية والدفاع | يومًا 90  | تقرير سلامة معتمد       |
| تحسين زمن إنهاء إجراءات المسافرين والشحن | المطارات               | الداخلية والكمارك       | سنة أولى  | متوسط زمن الإجراء       |
| تحديث إدارة الشحن الجوي                  | وزارة النقل            | التجارة والمالية        | سنة ثانية | طن شحن جوي شهري         |
| تحسين انضباط الرحلات والخدمات            | الخطوط الجوية العراقية | الطيران المدني          | سنة أولى  | نسبة الالتزام بالمواعيد |

### الحزمة السادسة/ مبادرة النقل البري والمحطات والطرق الرابطة

الوزن النسبي للحزمة 8 نقاط .الجهة المالكة وزارة النقل وتشكيلاتها البرية. المخرج الحاكم تحسين النقل العام والبري وتنظيم المحطات والربط مع المنافذ والمناطق الصناعية.

| الإجراء التنفيذي                       | المسؤول المباشر     | جهات الإسناد        | التوقيت   | مؤشر القياس           |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------|-----------------------|
| تنظيم محطات النقل البري بين المحافظات  | وزارة النقل         | المحافظات والداخلية | يومًا 180 | عدد المحطات المنظمة   |
| تطوير خطوط حافلات بينية ذات أولوية     | تشكيلات النقل البري | المحافظات           | سنة أولى  | خطوط مفعلة            |
| إعداد منظومة ترخيص ومراقبة للنقل العام | وزارة النقل         | الداخلية والمحافظات | سنة أولى  | نسبة المركبات المسجلة |
| ربط المحطات بالمنافذ والمناطق الصناعية | وزارة النقل         | الصناعة والتجارة    | سنة ثانية | محاور ربط عاملة       |



### الحزمة السابعة/ مبادرة اللوجستيات والتجارة العابرة

الوزن النسبي للحزمة 8 نقاط. الجهة المالكة وزارة النقل. المخرج الحاكم خفض كلفة التجارة ورفع كفاءة الخدمات اللوجستية والتخزين والتحويل.

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر  | جهات الإسناد                | التوقيت   | مؤشر القياس                  |
|---------------------------------------|------------------|-----------------------------|-----------|------------------------------|
| إطلاق خريطة وطنية للمناطق اللوجستية   | وزارة النقل      | التجارة والتخطيط والاستثمار | يومًا 120 | الخريطة معتمدة               |
| تطوير خدمات التخزين والتجميع والتحويل | وزارة النقل      | القطاع الخاص والكمارك       | سنة أولى  | عدد مراكز الخدمات            |
| تحسين التخليص ونقل البضائع من الموانئ | المنافذ والكمارك | النقل والتجارة              | سنة أولى  | زمن التخليص                  |
| اعتماد عقود خدمات لوجستية شفافة       | وزارة النقل      | الرقابة المالية والنزاهة    | سنة أولى  | نسبة العقود المنشورة داخليًا |

### الحزمة الثامنة/ مبادرة النقل الحضري والزيارات الدينية

الوزن النسبي للحزمة 8 نقاط. الجهة المالكة وزارة النقل والمحافظات. المخرج الحاكم نقل حضري وموسمي يخفف الزحام ويحمي الزائر والمواطن.

| الإجراء التنفيذي                         | المسؤول المباشر | جهات الإسناد                          | التوقيت              | مؤشر القياس             |
|------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| إعداد خطة نقل للزيارات الكبرى            | وزارة النقل     | كربلاء والنجف وبغداد والداخلية والصحة | يومًا قبل كل 60 موسم | خطة موسم معتمدة         |
| ربط محطات النقل بالمراكز الدينية والطبية | المحافظات       | النقل والداخلية                       | سنة أولى             | عدد المسارات المفعلة    |
| إسناد مشروع مترو بغداد بتنسيق مؤسسي      | وزارة النقل     | بغداد والتخطيط والمالية               | سنة أولى             | قرار تنسيقي وتقدم تعاقد |
| إطلاق بطاقة نقل حضري تجريبية             | وزارة النقل     | الاتصالات والبنك المركزي              | سنة ثانية            | عدد المستخدمين          |

### الحزمة التاسعة/ مبادرة إدارة الأصول والصيانة والسلامة

الوزن النسبي للحزمة 8 نقاط .الجهة المالكة وزارة النقل .المخرج الحاكم صيانة وقائية مبنية على المخاطر وإطالة عمر الأصول.

| الإجراء التنفيذي                   | المسؤول المباشر    | جهات الإسناد         | التوقيت      | مؤشر القياس                 |
|------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------|-----------------------------|
| إعداد سجل أصول النقل الوطني        | وزارة النقل        | التشكيلات والرقابة   | يومًا 120    | سجل أصول مكتمل              |
| إطلاق خطة صيانة وقائية حسب المخاطر | كل تشكيل قطاعي     | وزارة النقل والمالية | سنة أولى     | نسبة الصيانة المنجزة        |
| اعتماد مؤشرات السلامة لكل نمط نقل  | وزارة النقل        | الداخلية والصحة      | يومًا 90     | مؤشرات سلامة منشورة داخليًا |
| خفض أيام تعطل الأصول الحرجة        | التشكيلات القطاعية | المالية والمشتريات   | طوال الولاية | أيام التعطل الشهرية         |

### الحزمة العاشرة/ مبادرة التحول الرقمي والبيانات والنافذة اللوجستية

الوزن النسبي للحزمة 8 نقاط .الجهة المالكة وزارة النقل .المخرج الحاكم منظومة بيانات موحدة لتتبع النقل والموانئ والسكك والتراخيص.

| الإجراء التنفيذي                         | المسؤول المباشر | جهات الإسناد              | التوقيت      | مؤشر القياس            |
|------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------------|------------------------|
| بناء منصة بيانات نقل موحدة               | وزارة النقل     | الاتصالات والأمانة العامة | سنة أولى     | المنصة مشغلة تجريبيًا  |
| ربط الموانئ والسكك والمطارات بلوحة قيادة | وزارة النقل     | التشكيلات                 | سنة ثانية    | عدد التشكيلات المرتبطة |
| تطبيق تتبع شحنات تجريبي                  | النقل والكمارك  | المنافذ والتجارة          | سنة ثانية    | شحنات متتبعة           |
| حماية البيانات والأنظمة                  | وزارة النقل     | الأمن السيبراني الوطني    | طوال الولاية | حوادث أمنية معالجة     |

### الحزمة الحادية عشرة/ مبادرة التمويل والشراكات والإيرادات

الوزن النسبي للحزمة 8 نقاط. الجهة المالكة وزارة النقل ووزارة المالية. المخرج الحاكم تمويل منضبط وإيرادات نقل مستدامة وشراكات تحمي الأصول السيادية.

| الإجراء التنفيذي                         | المسؤول المباشر      | جهات الإسناد            | التوقيت   | مؤشر القياس           |
|------------------------------------------|----------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|
| إعداد خريطة الإيرادات والنفقات لكل تشكيل | وزارة النقل والمالية | التشكيلات               | يومًا 90  | خريطة مالية معتمدة    |
| تفعيل تسعير خدمات عادل ومعلن             | وزارة النقل          | المالية والتجارة        | سنة أولى  | إيرادات تشغيلية شهرية |
| تصميم شراكات تحمي ملكية الدولة           | وزارة النقل          | هيئة الاستثمار والرقابة | سنة أولى  | عقود مقيدة بالمخاطر   |
| إطلاق حزمة مشروعات عالية العائد          | وزارة النقل          | التخطيط والمالية        | سنة ثانية | عدد المشروعات الممولة |

### الحزمة الثانية عشرة/ مبادرة البيئة والمرونة والطوارئ

الوزن النسبي للحزمة 8 نقاط. الجهة المالكة وزارة النقل. المخرج الحاكم نقل منخفض المخاطر وقادر على العمل أثناء الأزمات والكوارث.

| الإجراء التنفيذي                   | المسؤول المباشر | جهات الإسناد                       | التوقيت   | مؤشر القياس        |
|------------------------------------|-----------------|------------------------------------|-----------|--------------------|
| إعداد خطة استمرارية أعمال للقطاع   | وزارة النقل     | الدفاع المدني والداخلية والصحة     | يومًا 120 | خطة معتمدة ومجربة  |
| تصنيف أصول النقل الحرجة            | وزارة النقل     | التشكيلات والمحافظات               | يومًا 90  | قائمة أصول حرجة    |
| اعتماد نقل أقل انبعاثًا حيثما أمكن | وزارة النقل     | الجهة البيئية والكهرباء            | سنة ثانية | مبادرات خفض انبعاث |
| تنفيذ تمرين طوارئ سنوي             | وزارة النقل     | الداخلية والدفاع المدني والمحافظات | سنويًا    | تقرير تمرين طوارئ  |

## مصفوفة المسؤوليات بين جهات الدولة

توضح المصفوفة التالية مسؤوليات الجهات العامة ذات العلاقة بوزارة النقل. وتعد هذه المصفوفة أساسًا للتنسيق ولتحديد المسؤولية عند التعثر أو تضارب الاختصاص.

| المسؤولية الأساسية                                                           | الجهة                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| اعتماد الأولويات وحسم التعارضات السيادية والتمويلية ومتابعة التقارير الفصلية | رئيس مجلس الوزراء<br>(المكتب / الفريق + الأمانة / السكرتارية) |
| إقرار القرارات المركزية والموافقات والسياسات العامة والعقود الكبرى           | مجلس الوزراء                                                  |
| ملكية البرنامج وقيادة التنفيذ وإعداد التقارير ورفع المخاطر والاحتياجات       | وزارة النقل                                                   |
| ربط المشروعات بخطة التنمية، اعتماد المؤشرات، التحقق من نسب الإنجاز           | وزارة التخطيط                                                 |
| تأمين التمويل، ضبط الكلف، مراجعة الإيرادات، إدارة الالتزامات                 | وزارة المالية                                                 |
| ربط النقل بالتجارة الداخلية والخارجية ومراكز اللوجستيات والتموين             | وزارة التجارة                                                 |
| تنسيق الصادرات والممرات والسكك والنقل البحري للنفط والمنتجات                 | وزارة النفط                                                   |
| أمن الطرق والمحطات والمطارات والموانئ وسلامة المرور                          | وزارة الداخلية                                                |
| الإسناد السيادي في حماية الممرات والمنافذ البحرية والجوية عند الحاجة         | وزارة الدفاع                                                  |
| الربط الرقمي والمنصات والبيانات وتكامل الأنظمة                               | وزارة الاتصالات                                               |
| تنسيق الحركة عبر المنافذ وتبادل البيانات وضبط تدفق البضائع                   | هيئة المنافذ الحدودية                                         |
| تسريع التخليص وتبادل البيانات وتحسين كفاءة التجارة العابرة                   | الكمارك                                                       |
| تأطير فرص الشراكات الاستثمارية وفق ضوابط حماية الأصول                        | هيئة الاستثمار                                                |
| تدقيق الكلف والعقود ونسب الإنجاز والالتزام المالي                            | ديوان الرقابة المالية                                         |
| متابعة تضارب المصالح والفساد والمخاطر النزاهية                               | هيئة النزاهة                                                  |
| تنسيق الربط السككي والبري والجوي واللوجستي داخل الإطار الدستوري              | إقليم كردستان                                                 |
| توفير الأراضي والتسهيلات المحلية والتنظيم المروري وخدمات المحطات             | المحافظات                                                     |

## منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان

يعتمد قياس إنجاز برنامج وزارة النقل على الحزمة التنفيذية بوصفها وحدة القياس العليا، وعلى النشاط بوصفه وحدة القياس التشغيلية. وتحسب نسبة الإنجاز الكلية للوزارة من مجموع إنجاز الحزم مضروباً بأوزانها

| الوزن داخل الحزمة | معيّار التحقق                                 | مكوّن الإنجاز داخل كل حزمة       |
|-------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|
| بالمئة 10         | خطط ودراسات وموافقات وخط أساس                 | <b>الإنجاز التخطيطي</b>          |
| بالمئة 15         | عقود وتراخيص وأوامر وموافقات                  | <b>الإنجاز القانوني والتعاقد</b> |
| بالمئة 15         | تمويل مصروف أو ملتزم وفق الأصول               | <b>الإنجاز المالي</b>            |
| بالمئة 35         | أعمال منفذة أو أصول محدثة أو تجهيزات مركبة    | <b>الإنجاز الفني والميداني</b>   |
| بالمئة 15         | خدمة عاملة ومخرجات تشغيلية شهرية              | <b>الإنجاز التشغيلي</b>          |
| بالمئة 10         | تدقيق، سلامة، رضا مستفيد، أثر اقتصادي أو خدمي | <b>الجودة والامتثال والأثر</b>   |

### قاعدة الحساب

إنجاز الحزمة يساوي مجموع نسب مكونات الإنجاز بعد التحقق. وإنجاز الوزارة يساوي مجموع إنجاز كل حزمة مضروباً بوزنها ضمن المئة نقطة.

## منظومة المخاطر والامتثال

يجب على وزارة النقل اعتماد سجل مخاطر حي ومحدث شهرياً، يتضمن احتمال الخطر وأثره ودرجة الجاهزية وإجراء المعالجة والجهة المسؤولة. وتعد المخاطر الآتية حرجة في قطاع النقل العراقي.

| الخطر                    | الأثر                         | المعالجة                                      | الجهة المالكة                         |
|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------|
| شح التمويل               | تعثر المشروعات الحيوية        | تقسيم المشروعات إلى مراحل وربط التمويل بالأثر | وزارة النقل ووزارة المالية            |
| تضارب الاختصاصات         | تأخر القرارات وتعطل الإجراءات | مصفوفة مسؤوليات وقرار تنسيقي من مجلس الوزراء  | الأمانة العامة ووزارة النقل           |
| فساد العقود              | هدر المال وفقدان الثقة        | منصة عقود وتدقيق مسبق وملكية منتفعة           | وزارة النقل والرقابة المالية والنزاهة |
| اضطراب الممرات الإقليمية | توقف تجارة ونفط وشحن          | بدائل شمالية وغربية وخطط استثمارية أعمال      | وزارة النقل والخارجية والنفط          |
| هجمات أو تخريب           | إيقاف موانئ ومطارات وسكك      | حماية أصول حرجية وتمارين طوارئ                | الداخلية والدفاع والنقل               |
| ضعف البيانات             | قرار غير دقيق                 | منصة بيانات موحدة ولوحات قيادة                | وزارة النقل والاتصالات                |
| مقاومة التغيير           | تأخر التحول الرقمي والجباية   | برنامج تدريب وتحفيز ومساءلة                   | وزارة النقل والأمانة العامة           |

### التوقيتات الكبرى

| المدى الزمني           | الأهداف الحاكمة                                                                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المئة يوم الأولى       | غرفة البرنامج، سجل المخاطر، خريطة الأصول والعقود، خطة الموانئ والسكك والطوارئ، خطة الزيارات الكبرى، نموذج التقرير الموحد |
| السنة الأولى           | تفعيل منصة المتابعة، خفض زمن الموانئ، خطط السكك والطرق، إصلاح الجباية، عقود شراكة منضبطة، خطة تمويل مرحلي                |
| السنة الثانية          | توسيع السكك واللوجستيات، تشغيل خدمات رقمية، تحسين المطارات والموانئ، برامج نقل حضري، صيانة وقائية واسعة                  |
| السنة الثالثة والرابعة | ترسيخ الممرات الاستراتيجية، رفع الإيرادات التشغيلية، نضج نظم البيانات، توسيع الخدمات العابرة والتنافسية الإقليمية        |

## النماذج القياسية والتقارير

يعتمد رئيس البرنامج القطاعي في وزارة النقل نماذج موحدة للتقرير الشهري والتقرير الفصلي وتقرير المخاطر وتقرير العقود. وتلتزم جميع التشكيلات والشركات العامة برفع بياناتها في موعد ثابت.

| النموذج                     | المحتوى المختصر                                   | دورية الرفع | الجهة المستلمة                |
|-----------------------------|---------------------------------------------------|-------------|-------------------------------|
| <b>تقرير الإنجاز الشهري</b> | إنجاز مالي وفني وتشغيلي ومخاطر وقرارات مطلوبة     | شهريًا      | مكتب الوزير والأمانة العامة   |
| <b>تقرير الحزمة الفصلي</b>  | تقدم الحزمة وفق الوزن والمؤشرات والتعثر والمعالجة | فصليًا      | مجلس الوزراء ووزارة التخطيط   |
| <b>تقرير المخاطر</b>        | أعلى عشرة مخاطر وإجراءات المعالجة والجهة المسؤولة | شهريًا      | غرفة البرنامج القطاعي         |
| <b>تقرير العقود</b>         | العقود الجديدة والمتعثرة ودرجة الامتثال والنزاهة  | شهريًا      | الرقابة المالية وهيئة النزاهة |
| <b>تقرير الأثر</b>          | أثر النقل في الإيرادات والتجارة والوقت والخدمة    | نصف سنوي    | رئيس مجلس الوزراء             |

## خريطة المئة يوم الأولى

| الأسبوع أو المرحلة    | القرار أو الإجراء                                         | الجهة المسؤولة       |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>الأسبوع الأول</b>  | تشكيل غرفة البرنامج وتسمية مديري الحزم                    | وزير النقل           |
| <b>الأسبوع الثاني</b> | إقرار نموذج التقرير الموحد وسجل المخاطر الأول             | غرفة البرنامج        |
| <b>الأسبوع الثالث</b> | حصر العقود والأصول والمشروعات المتعثرة                    | التشكيلات القطاعية   |
| <b>الشهر الأول</b>    | رفع خريطة الموانئ والسكك والمطارات والمحطات والتمويل      | وزارة النقل          |
| <b>الشهر الثاني</b>   | اعتماد لوحة مؤشرات أولى وربطها بوزارة التخطيط             | وزارة النقل والتخطيط |
| <b>الشهر الثالث</b>   | رفع التقرير الأول إلى مجلس الوزراء مع قرارات عاجلة مطلوبة | وزير النقل           |

## الخاتمة

إن وزارة النقل في المرحلة 2026 . 2029 أمام مهمة تتجاوز التشغيل اليومي. المطلوب هو بناء قدرة وطنية على الربط والتصدير والتجارة والخدمة، مع حماية المال العام وتجاوز أزمة التمويل من خلال أولويات دقيقة وشراكات منضبطة وإدارة مخاطر حية. ويعد هذا البرنامج وثيقة عمل معيارية يمكن اعتمادها فوراً بوصفها أساساً للتنفيذ والمتابعة والتقييم داخل الوزارة ومع بقية مؤسسات الدولة .



## المراجع وفق منهجية الجمعية النفسية الأمريكية

- جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق. مجلس النواب العراقي
- جمهورية العراق. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019. وزارة العدل
- وزارة التخطيط. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 إلى 2028. جمهورية العراق
- البنك الدولي. 2025. وثيقة مشروع تحسين التجارة والخدمات اللوجستية في العراق. البنك الدولي
- البنك الدولي. 2025. مشروع توسعة وتحديث السكك الحديدية في العراق. البنك الدولي
- البنك الدولي. 2024. تقرير المناخ والتنمية الخاص بالعراق. البنك الدولي
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار السياسات للحكم العام الرشيد. المنظمة
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. عدة تنفيذ توصية تقويم السياسات العامة. المنظمة
- المنظمة الدولية للتقييس. 2018. إدارة المخاطر، المبادئ والإرشادات. المنظمة
- وكالة رويترز. 2024. تقرير عن تشغيل ميناء الفاو الكبير ومشروعات النقل العراقية
- وكالة رويترز. 2025. تقرير عن تمويل مشروع السكك الحديدية العراقي وتحديثها
- وكالة رويترز. 2024. تقرير عن مشروع مترو بغداد وحزم التنفيذ والتشغيل



المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي / وزارة الاتصالات

- نموذج استرشادي -

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
ملازمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|     |                                          |
|-----|------------------------------------------|
| 339 | المخلص التنفيذي                          |
| 340 | السند الدستوري والقانوني والمؤسسي        |
| 340 | تشخيص الواقع ومبررات البرنامج            |
| 341 | الإطار الحاكم والغايات                   |
| 341 | الغايات الاستراتيجية                     |
| 342 | البنية المؤسسية والمسؤوليات              |
| 343 | حزم البرنامج ومصفوفة الأوزان             |
| 344 | المبادرات التنفيذية والتوقيات            |
| 348 | منهجية المتابعة والتقييم واحتساب الإنجاز |
| 349 | حوكمة المخاطر والامتثال                  |
| 350 | المتطلبات المؤسسية والمالية والفنية      |
| 350 | خطة المئة يوم والسنة الأولى              |
| 351 | نموذج التقارير القياسية                  |
| 351 | الضوابط السيادية الحاكمة                 |
| 352 | قاموس المصطلحات                          |
| 353 | المراجع                                  |

## المخلص التنفيذي

تأتي هذه الوثيقة لتحويل محور الاتصالات وتقنية المعلومات في المنهاج الوزاري إلى برنامج حكومي تفصيلي خاص بوزارة الاتصالات للحكومة الاتحادية خلال المدة 2026 إلى 2029. وتتعامل الوثيقة مع القطاع بوصفه بنية سيادية للحكم والخدمة والاقتصاد والأمن الوطني، ويتجاوز كونه شبكة خدمات فنية. فالتحول الرقمي اليوم أصبح جزءاً من قدرة الدولة على حماية القرار والمال العام والبيانات والخدمات، وجزءاً من تنافسية الاقتصاد، وجزءاً من ثقة المواطن بالمؤسسات.

يقترح البرنامج بناء منظومة اتحادية رقمية تقودها وزارة الاتصالات وتساندها هيئة الإعلام والاتصالات، والأمانة العامة لمجلس الوزراء، ووزارة التخطيط، ووزارة المالية، والبنك المركزي، والمركز الوطني للبيانات، ومراكز الأمن السيبراني والتحول الرقمي، وإقليم كردستان، والمحافظات غير المنتظمة بإقليم. ويعتمد البرنامج أحد عشر مساراً تنفيذياً موزونة بمجموع مئة درجة، مع مؤشرات أداء، وتوقيتات، ومسؤوليات، وآلية متابعة وتقييم وتقييم ومراجعة وتحسين.

## الرسالة التنفيذية

تحويل محور الاتصالات وتقنية المعلومات إلى برنامج حكومي يقاس بالنتائج، ويقود وزارة الاتصالات من إدارة الشبكات إلى قيادة السيادة الرقمية والخدمات الموثوقة والاقتصاد الرقمي.

## لوحة المؤشرات المرجعية

| المؤشر                            | القيمة الأحدث                | المصدر                               |
|-----------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| عدد مستخدمي الشبكة عالمياً        | 6 مليارات مستخدم في 2025     | الاتحاد الدولي للاتصالات، 2025       |
| نسبة سكان العالم المتصلين         | 74 بالمئة                    | الاتحاد الدولي للاتصالات، 2025       |
| غير المتصلين عالمياً              | 2,2 مليار إنسان              | الاتحاد الدولي للاتصالات، 2025       |
| مستخدمو الشبكة في العراق          | 39,6 مليون فرد في نهاية 2025 | تقرير الحالة الرقمية في العراق، 2026 |
| انتشار الشبكة في العراق           | 83,8 بالمئة                  | تقرير الحالة الرقمية في العراق، 2026 |
| هويات التواصل الاجتماعي في العراق | 40,1 مليون هوية رقمية        | تقرير الحالة الرقمية في العراق، 2026 |
| نسبة هويات التواصل إلى السكان     | 84,9 بالمئة                  | تقرير الحالة الرقمية في العراق، 2026 |

## السند الدستوري والقانوني والمؤسسي

يرتكز البرنامج على الاختصاصات الاتحادية في رسم السياسات السيادية، وعلى مسؤولية الحكومة في إدارة الخدمات العامة والسياسات الاقتصادية والتقنية، وعلى القوانين المنظمة للاتصالات والتوقيع الرقمي والمعاملات الرقمية وتنظيم السوق. وتعامل هذه الوثيقة البيانات والمنصات والاتصال بوصفها عناصر من البنية الوطنية الحرجة التي تمس السيادة والخدمة والاقتصاد والأمن.

| المرجع                                                                  | دلالاته في البرنامج                                      |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>دستور جمهورية العراق لسنة 2005</b>                                   | إطار الاختصاصات الاتحادية والسياسات العامة وسيادة الدولة |
| <b>أمر إنشاء هيئة الإعلام والاتصالات رقم 65 لسنة 2004</b>               | تنظيم قطاع الإعلام والاتصالات والترخيص والمنافسة         |
| <b>قانون التوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية رقم 78 لسنة 2012</b> | إسناد الحجية القانونية للمعاملات والتوقيعات الرقمية      |
| <b>نظام الدفع الإلكتروني رقم 3 لسنة 2014</b>                            | إطار مساند للمدفوعات والخدمات الرقمية المالية            |
| <b>المنهاج الوزاري 2026 إلى 2029</b>                                    | الأصل السياسي للتنفيذي لمحور الاتصالات وتقنية المعلومات  |

## تشخيص الواقع ومبررات البرنامج

1. الرقمنة في العراق وصلت إلى كتلة استخدام واسعة، ويعني ذلك أن التحول الرقمي تحول إلى بيئة يومية واسعة للتعليم والاقتصاد والخدمات والتواصل العام.
2. القطاع يعاني من تداخل صلاحيات، وتجزؤ منصات، وقصور في حوكمة البيانات، وفجوات في الأمن الرقمي، واعتماد على التعاقدات المنفردة، وحاجة إلى معيار وطني موحد.
3. الأزمة المالية تفرض اعتماد مشروعات عالية الأثر ومنخفضة الهدر، مع تمويل مرحلي، وشراكات منضبطة، وربط كل إنفاق بمخرجات تشغيلية قابلة للقياس.
4. الموقع الجغرافي للعراق يؤهله للتحول إلى ممر بيانات إقليمي إذا توفرت بنى موثوقة واتفاقات عبور وحوكمة أمنية وتجارية دقيقة.

## الإطار الحاكم والغايات

| ت | المبدأ             | المضمون                                                                         |
|---|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | السيادة الرقمية    | بيانات الدولة وخدماتها ومنصاتها أصل سيادي تديره الدولة وفق ضوابط حماية وامتثال. |
| 2 | الخدمة قبل التقنية | كل مشروع رقمي يترجم إلى خدمة أبسط أو أسرع أو أوثق للمواطن والمؤسسة.             |
| 3 | المعيارية الواحدة  | اعتماد بنية حكومية موحدة للبيانات والأنظمة والتطبيقات ومراكز الاستضافة.         |
| 4 | الأمن منذ التصميم  | إدخال الحماية والخصوصية واستمرارية الخدمة في التصميم الأول لكل منظومة.          |
| 5 | الشراكة المنضبطة   | فتح المجال للقطاع الخاص ضمن حوكمة تمنع الاحتكار وتضمن المصلحة العامة.           |
| 6 | التمويل الذكي      | استعمال عقود أداء وتمويل مرحلي مرتبط بالإنجاز والأثر.                           |
| 7 | المراجعة المستمرة  | قياس شهري وفصلي، وتقويم نصف سنوي، وتحسين وفق مؤشرات واضحة.                      |

## الغايات الاستراتيجية

| ت | الغاية      | التفسير                                                                  |
|---|-------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1 | سيادة رقمية | استضافة البيانات والخدمات الحكومية الحرجة داخل بيئة سيادية آمنة ومترابطة |
| 2 | خدمة موحدة  | تيسير الخدمات الرقمية وتقليل الوقت والكلفة والاحتكاك الإداري             |
| 3 | ثقة وامتثال | رفع أمن المعاملات الرقمية وحماية الحقوق والبيانات                        |
| 4 | اقتصاد رقمي | تحريك سوق الاتصالات والمراكز والخدمات والشركات الناشئة                   |
| 5 | ممر بيانات  | توظيف موقع العراق في الربط الإقليمي والدولي                              |

## البنية المؤسسية والمسؤوليات

يعتمد البرنامج بنية قيادة رشيقة تجمع بين مالك قطاعي واحد، وجهات تنظيمية ورقابية ومالية وأمنية، وشركاء محليين في الإقليم والمحافظات. ويمنع تشتت المسؤولية عبر مصفوفة أدوار ملزمة.

| الجهة                                      | صفة الدور                | المهام الأساسية                                                                           |
|--------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>وزارة الاتصالات</b>                     | مالك البرنامج<br>القطاعي | قيادة التنفيذ، إدارة البنى التحتية، مراكز البيانات، السحابة، الرخصة الوطنية، الربط الدولي |
| <b>الأمانة العامة لمجلس الوزراء</b>        | قيادة تنسيقية            | ربط البرنامج بالبرنامج الحكومي ومنصة المتابعة وتنسيق الجهات الاتحادية                     |
| <b>هيئة الإعلام والاتصالات</b>             | تنظيم ورقابة             | تنظيم سوق الاتصالات، الترخيص، الطيف، جودة الخدمة، المحتوى الرقمي وفق القانون              |
| <b>وزارة التخطيط</b>                       | تخطيط وتقييم             | إدخال البرنامج في المصفوفة الوطنية، قياس الإنجاز والأوزان، التحقق من المؤشرات             |
| <b>وزارة المالية</b>                       | تمويل ورقابة مالية       | تأمين التمويل، ضبط الالتزامات، اعتماد نماذج تمويل مرحلية، متابعة الكلف                    |
| <b>البنك المركزي العراقي</b>               | مدفوعات وثقة رقمية       | الربط مع الدفع الرقمي والامتثال المالي وحماية المعاملات                                   |
| <b>وزارة الداخلية</b>                      | هوية وحماية              | دعم الهوية الرقمية، السجل المدني، أمن المراكز والمنشآت، مكافحة الاحتيال                   |
| <b>جهاز الأمن الوطني والجهات الأمنية</b>   | حماية سيادية             | تقييم المخاطر، حماية البنى الرقمية الحرجة، منع الاختراق والتسريب                          |
| <b>إقليم كردستان</b>                       | شريك اتحادي              | التكامل البيني مع المنظومات الاتحادية، تبادل بيانات وفق اتفاقات ومعايير موحدة             |
| <b>المحافظات</b>                           | تنفيذ محلي               | مراكز خدمة رقمية، توسيع الاتصال، بيانات الخدمات المحلية، قياس رضا المواطنين               |
| <b>ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة</b> | رقابة وامتثال            | تدقيق العقود والكلف والملكية المنتفعة وتضارب المصالح وسلامة الإنفاق                       |

## حزم البرنامج ومصفوفة الأوزان

يعتمد البرنامج إحدى عشرة حزمة مبادرة تنفيذية بمجموع مئة درجة .وتصبح هذه الأوزان معيارا لحساب الإنجاز الكلي للوزارة ضمن البرنامج الحكومي.

| ت | الحزمة                                 | الوزن | الجهة المالكة   | جهات الإسناد                                      | الأفق    | مؤشر قيادي                                            |
|---|----------------------------------------|-------|-----------------|---------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------|
| 1 | حوكمة التحول الرقمي والقيادة القطاعية  | 8     | وزارة الاتصالات | الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية      | مئة يوم  | قرار تأسيس مجلس قطاعي، دليل أدوار، منصة متابعة        |
| 2 | البنى التحتية والألياف والاتصال الوطني | 10    | وزارة الاتصالات | هيئة الإعلام والاتصالات، المحافظات، إقليم كردستان | سنة أولى | نسبة التغطية، ساعات النقل، عدد المحافظات المرتبطة     |
| 3 | مراكز البيانات الحكومية المترابطة      | 10    | وزارة الاتصالات | الأمانة العامة، الجهات الأمنية، وزارة المالية     | سنتان    | ساعات الاستضافة، عدد الأنظمة المستضافة، زمن الإتاحة   |
| 4 | الهوية الرقمية والتوقيع والمعاملات     | 12    | وزارة الاتصالات | الداخلية، العدل، البنك المركزي، الأمانة العامة    | سنة أولى | عدد الخدمات المفعلة، عدد الهويات، معاملات موقعة رقميا |
| 5 | حوكمة البيانات والتبادل البيئي         | 10    | الأمانة العامة  | وزارة الاتصالات، التخطيط، الجهات القطاعية         | سنة أولى | سجل بيانات وطني، واجهات تبادل، نسبة جهات ملتزمة       |
| 6 | السحابة الحكومية والمعايير الموحدة     | 9     | وزارة الاتصالات | الأمانة العامة، الأمن السيبراني، التخطيط          | سنتان    | أنظمة مهاجرة، كلفة تشغيل مخفضة، معايير معتمدة         |



| ت  | الحزمة                                  | الوزن | الجهة المالكة           | جهات الإسناد                                                 | الأفق         | مؤشر قيادي                                         |
|----|-----------------------------------------|-------|-------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------|
| 7  | الأمن السيبراني<br>وحماية البنى التحتية | 10    | المركز الوطني المختص    | وزارة الاتصالات،<br>الأمن الوطني، الدفاع،<br>الداخلية        | مستمر         | حوادث معالجة،<br>اختبارات اختراق،<br>خطط استمرارية |
| 8  | الذكاء الاصطناعي<br>والخدمات الذكية     | 8     | الأمانة العامة          | وزارة الاتصالات،<br>التعليم العالي، التخطيط                  | سنتان         | نماذج خدمات، وفورات<br>وقت، مراكز خبرة             |
| 9  | الرخصة الوطنية<br>للهاتف النقال         | 8     | وزارة الاتصالات         | هيئة الإعلام<br>والاتصالات، المالية،<br>النزاهة              | سنة<br>أولى   | نموذج أعمال، رخصة<br>معتمدة، حوكمة عائدات          |
| 10 | العراق مركز إقليمي<br>لحركة البيانات    | 10    | وزارة الاتصالات         | الخارجية، النقل،<br>الإقليم، المحافظات<br>الحدودية           | ثلاث<br>سنوات | مسارات دولية، عائدات<br>عبور، اتفاقات ربط          |
| 11 | التنظيم الرقمي<br>والثقة والمحتوى       | 5     | هيئة الإعلام والاتصالات | وزارة الاتصالات،<br>الثقافة، حقوق الإنسان،<br>الجهات الأمنية | مستمر         | مدونة تنظيم، شكاوى<br>معالجة، مؤشرات ثقة           |

### المبادرات التنفيذية والتوقيعات

✓ حزمة 1 / مبادرة حوكمة التحول الرقمي والقيادة القطاعية

| الاجراء                                  | الجهة المالكة   | جهات الإسناد                          | التوقيت | المخرج                   |
|------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|---------|--------------------------|
| قرار إنشاء مجلس التحول الرقمي والاتصالات | مجلس الوزراء    | وزارة الاتصالات والأمانة العامة       | 30 يوم  | قرار نافذ وجدول اجتماعات |
| تشكيل مكتب البرنامج في وزارة الاتصالات   | وزارة الاتصالات | وزارة التخطيط والمالية                | 45 يوم  | فريق عامل ومهام معتمدة   |
| خريطة مخاطر رقمية قطاعية                 | وزارة الاتصالات | الأمن الوطني وهيئة الإعلام والاتصالات | 60 يوم  | سجل مخاطر معتمد          |

✓ حزمة 2 / مبادرة البنى التحتية والألياف والاتصال الوطني

| الاجراء                               | الجهة المالكة   | جهات الإسناد                                      | التوقيت  | المخرج                   |
|---------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------|----------|--------------------------|
| خطة الألياف الوطنية ذات الأولوية      | وزارة الاتصالات | المحافظات والإقليم<br>وهيئة الإعلام<br>والاتصالات | 90 يوم   | خارطة مسارات وكلف ومراحل |
| ربط المؤسسات السيادية والخدمية الحرجة | وزارة الاتصالات | الداخلية والصحة<br>والتربية والمالية              | سنة أولى | عدد مواقع مرتبطة         |
| برنامج تغطية المناطق المحرومة         | وزارة الاتصالات | المحافظات والقطاع الخاص                           | سنتان    | نسبة تغطية ريفية         |

✓ حزمة 3 / مبادرة مراكز البيانات الحكومية المترابطة

| الاجراء                           | الجهة المالكة   | جهات الإسناد                     | التوقيت | المخرج                 |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------------------|---------|------------------------|
| تقييم مراكز البيانات القائمة      | وزارة الاتصالات | الأمانة العامة والجهات الأمنية   | 60 يوم  | تقرير جاهزية           |
| مركز بيانات اتحادي رئيسي واحتياطي | وزارة الاتصالات | المالية والتخطيط                 | سنتان   | سعة استضافة وزمن إتاحة |
| سياسة استضافة الأنظمة الحكومية    | الأمانة العامة  | وزارة الاتصالات والجهات القطاعية | 90 يوم  | سياسة معتمدة           |

✓ حزمة 4 / مبادرة الهوية الرقمية والتوقيع والمعاملات

| الاجراء                                   | الجهة المالكة   | جهات الإسناد                    | التوقيت  | المخرج            |
|-------------------------------------------|-----------------|---------------------------------|----------|-------------------|
| تفعيل التوقيع الرقمي في الوزارات المختارة | وزارة الاتصالات | العدل والداخلية والبنك المركزي  | سنة أولى | عدد معاملات موقعة |
| مسار هوية رقمية موحدة للخدمات             | الداخلية        | وزارة الاتصالات والأمانة العامة | سنتان    | عدد هويات مفعلة   |
| بوابة تحقق وطني للجهات الحكومية           | وزارة الاتصالات | الداخلية والعدل                 | سنة أولى | عدد جهات متصلة    |

✓ حزمة 5 / مبادرة حوكمة البيانات والتبادل البيئي

| الاجراء                                  | الجهة المالكة   | جهات الإسناد              | التوقيت  | المخرج           |
|------------------------------------------|-----------------|---------------------------|----------|------------------|
| <b>إطار وطني لحوكمة البيانات</b>         | الأمانة العامة  | التخطيط والاتصالات        | 6 أشهر   | إطار معتمد       |
| <b>تصنيف البيانات الحكومية</b>           | كل وزارة وهيئة  | الأمانة العامة والاتصالات | سنة أولى | نسبة جهات مصنفة  |
| <b>واجهات تبادل بينية للخدمات الكبرى</b> | وزارة الاتصالات | الجهات القطاعية           | سنتان    | عدد واجهات عاملة |

✓ حزمة 6 / مبادرة السحابة الحكومية والمعايير الموحدة

| الاجراء                                  | الجهة المالكة   | جهات الإسناد                    | التوقيت  | المخرج            |
|------------------------------------------|-----------------|---------------------------------|----------|-------------------|
| <b>دليل السحابة الحكومية</b>             | وزارة الاتصالات | الأمانة العامة والأمن السيبراني | 6 أشهر   | دليل نافذ         |
| <b>هجرة الخدمات ذات المخاطر المحدودة</b> | الجهات المالكة  | وزارة الاتصالات                 | سنة أولى | نسبة خدمات مهاجرة |
| <b>معياري وطني للتطبيقات الحكومية</b>    | الأمانة العامة  | الاتصالات والتخطيط              | 90 يوم   | معياري معمم       |

✓ حزمة 7 / مبادرة الأمن السيبراني وحماية البنى التحتية

| الاجراء                                    | الجهة المالكة | جهات الإسناد                  | التوقيت  | المخرج          |
|--------------------------------------------|---------------|-------------------------------|----------|-----------------|
| <b>اختبار جاهزية البنى الرقمية الحرجة</b>  | المركز المختص | الوزارات الأمنية والخدمية     | 90 يوم   | تقارير اختبار   |
| <b>مركز عمليات أمن رقمي حكومي</b>          | المركز المختص | الاتصالات والأمن الوطني       | سنة أولى | زمن استجابة     |
| <b>خطط استمرارية وتعاف للخدمات الرقمية</b> | كل جهة مالكة  | الأمانة العامة والمركز المختص | سنة أولى | نسبة خطط معتمدة |

✓ حزمة 8 / مبادرة الذكاء الاصطناعي والخدمات الذكية

| الاجراء                                 | الجهة المالكة  | جهات الإسناد                     | التوقيت  | المخرج             |
|-----------------------------------------|----------------|----------------------------------|----------|--------------------|
| مختبر حلول ذكية حكومية                  | الأمانة العامة | الاتصالات والتعليم العالي        | سنة أولى | عدد حلول تجريبية   |
| مدونة أخلاقية لاستعمال الذكاء الاصطناعي | الأمانة العامة | العدل والتعليم العالي والاتصالات | 90 يوم   | مدونة معتمدة       |
| نماذج مساعدة للرد على شكاوى المواطنين   | الأمانة العامة | المحافظات والاتصالات             | سنتان    | زمن معالجة الشكاوى |

✓ حزمة 9 / مبادرة الرخصة الوطنية للهاتف النقال

| الاجراء                        | الجهة المالكة   | جهات الإسناد                   | التوقيت  | المخرج            |
|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|----------|-------------------|
| نموذج حوكمة الرخصة الوطنية     | وزارة الاتصالات | المالية وهيئة الإعلام والنزاهة | 90 يوم   | نموذج أعمال معتمد |
| تقييم أصول وشراكة القطاع الخاص | وزارة الاتصالات | ديوان الرقابة وهيئة النزاهة    | 6 أشهر   | تقرير تقييم       |
| خطة إطلاق مرحلية للخدمة        | وزارة الاتصالات | هيئة الإعلام والاتصالات        | سنة أولى | رخصة وجدول تشغيل  |

✓ حزمة 10 / مبادرة العراق مركز إقليمي لحركة البيانات

| المبادرة                       | الجهة المالكة   | جهات الإسناد             | التوقيت    | المخرج               |
|--------------------------------|-----------------|--------------------------|------------|----------------------|
| خارطة مسارات البيانات الدولية  | وزارة الاتصالات | الخارجية والنقل والإقليم | 6 أشهر     | خارطة واتفاقات أولية |
| اتفاقات عبور وربط مع الجوار    | الخارجية        | الاتصالات والنقل         | سنتان      | عدد اتفاقات          |
| مناطق ربط واستضافة قرب الممرات | وزارة الاتصالات | المحافظات والاستثمار     | ثلاث سنوات | ساعات وعائدات        |

✓ حزمة 11 / مبادرة التنظيم الرقمي والثقة والمحتوى

| الاجراء                                             | الجهة المالكة           | جهات الإسناد              | التوقيت  | المخرج     |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|----------|------------|
| إطار تنظيمي للمحتوى الرقمي وفق الحقوق والسلام العام | هيئة الإعلام والاتصالات | الاتصالات والعدل والثقافة | 6 أشهر   | إطار منشور |
| منصة شكاوى رقمية للمواطنين والشركات                 | هيئة الإعلام والاتصالات | الأمانة العامة            | سنة أولى | زمن معالجة |
| مؤشر ثقة رقمية وشفافية سنوي                         | هيئة الإعلام والاتصالات | التخطيط والمجتمع المدني   | سنة أولى | مؤشر منشور |

منهجية المتابعة والتقييم واحتساب الإنجاز

تعتمد الوزارة آلية احتساب موحدة تدمج الإنجاز التخطيطي والزمني والفني والمالي والميداني والأثر. ويحتسب إنجاز كل حزمة وفق أوزانها الداخلية، ثم يضرب في وزن الحزمة ضمن محور الاتصالات وتقنية المعلومات.

| المعيار                                           | الوزن | عنصر القياس      |
|---------------------------------------------------|-------|------------------|
| وضوح الخطة والوثائق والتصاميم والمسؤوليات         | 10    | الإنجاز التخطيطي |
| الالتزام بالمدد المرحلية والمعالم الحرجة          | 15    | الإنجاز الزمني   |
| جودة المخرجات الفنية واختبارات القبول والاستقرار  | 25    | الإنجاز الفني    |
| كفاءة الصرف والالتزام بالكلفة ومصدر التمويل       | 10    | الإنجاز المالي   |
| تشغيل الخدمة أو البنية على أرض الواقع             | 20    | الإنجاز الميداني |
| تحسن الخدمة والثقة والكلفة وزمن المعاملة والمرونة | 20    | الأثر والتحسين   |

## قاعدة الحساب

نسبة إنجاز الحزمة تساوي مجموع نسب عناصر القياس مضروبة في أوزانها. ونسبة إنجاز المحور تساوي مجموع إنجاز الحزم مضروباً في أوزان الحزم، ثم يقسم الناتج على مئة.

### حوكمة المخاطر والامتثال

تدار المخاطر عبر سجل مخاطر قطاعي محدث شهرياً، ويعرض على مجلس القيادة القطاعي، وترفع المخاطر الحرجة إلى مجلس الوزراء عند تجاوز عتبة التأثير على السيادة أو المال العام أو الخدمة العامة.

| المعالجة                                                 | درجة الخطر | الخطر                                              |
|----------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------|
| تجزئة العقود، تسعير مرجعي، تدقيق قبل الإحالة، عقود أداء  | عالية      | تضخم الكلف                                         |
| معايير مفتوحة، نقل معرفة، حق الدولة في البيانات والتشغيل | عالية      | احتكار المجهز أو الارتباط التقني المغلق            |
| تصنيف بيانات، تشفير، اختبارات اختراق، خطط تعاف           | حرجة       | اختراق أو تسريب بيانات                             |
| مجلس قيادة قطاعي ومصفوفة أدوار وقرارات حاسمة             | عالية      | تداخل الصلاحيات بين الوزارة والهيئة والجهات الأخرى |
| برنامج تدريب إلزامي ومسارات اعتماد مهني                  | متوسطة     | ضعف القدرات البشرية                                |
| حوار شفاف، شكاوى، معايير حقوقية ودستورية                 | متوسطة     | رفض مجتمعي لبعض التنظيمات الرقمية                  |
| تمويل مرحلي، شراكات منضبطة، أسبقية للمشروعات عالية الأثر | عالية      | شح السيولة الحكومية                                |

## المتطلبات المؤسسية والمالية والفنية

| نوع المتطلب   | التفصيل                                                                                   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارية مؤسسية | مكتب برنامج قطاعي، لجان فنية، نقاط ارتباط في الوزارات والمحافظات، تقارير شهرية            |
| مالية         | تمويل مرحلي، سقف إنفاق، عقود أداء، تدقيق كلفة، أسبقية للمشروعات عالية الأثر               |
| قانونية       | تحديث التعليمات، تفعيل التوقيع الرقمي، عقود شفافة، قواعد حماية البيانات والملكية المنتفعة |
| فنية          | مراكز بيانات، ألياف، سحابة، أمن رقمي، هوية، واجهات تبادل، معايير تطبيقات                  |
| بشرية         | تدريب قيادات رقمية، فرق أمن سيبراني، محللو بيانات، مدراء مشروعات                          |
| لوجستية       | مواقع آمنة، طاقة احتياطية، ربط بين المحافظات، مخازن معدات وقطع حرجة                       |

## خطة المئة يوم والسنة الأولى

| المدة                  | المخرجات المطلوبة                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| أول ثلاثين يومًا       | مجلس القيادة القطاعي، مكتب البرنامج، أوامر التشكيل، حزمة المخاطر الأولى                  |
| أول مئة يوم            | خريطة البنى التحتية، إطار البيانات، نموذج الرخصة، خطة الأمن الرقمي، خط أساس المؤشرات     |
| السنة الأولى           | تشغيل خدمات توقيع وهوية، ربط جهات حرجة، منصة شكاوى، أول تقرير إنجاز، عقود الرخصة الوطنية |
| السنة الثانية          | توسع السحابة، مراكز البيانات، تبادل البيانات، مسارات الألياف، حلول ذكية في خدمات مختارة  |
| السنة الثالثة والرابعة | مركز ربط إقليمي، نضج الهوية الرقمية، توسع الخدمات الذكية، استدامة نموذج التمويل          |

## نموذج التقارير القياسية

| نوع التقرير    | الغرض                                                    |
|----------------|----------------------------------------------------------|
| تقرير يومي     | للمخاطر الحرجة والانقطاعات والهجمات والحوادث المؤثرة     |
| تقرير شهري     | لإنجاز الحزم والإنفاق والفجوات والإجراءات التصحيحية      |
| تقرير فصلي     | لمجلس الوزراء عن نسبة الإنجاز الموزونة ومؤشرات الأثر     |
| تقرير نصف سنوي | لمجلس النواب والجهات الرقابية عن التقدم والتعثر والمخاطر |
| تقرير سنوي     | لقياس الأثر الوطني ومقارنة المؤشرات بخط الأساس           |

## الضوابط السيادية الحاكمة

1. يحظر نقل ملكية البيانات السيادية أو التحكم بجوهرها إلى أي طرف خارج الدولة.
2. يحظر التعاقد مع موردين يفرضون قفلا تقنيا يمنع الدولة من تشغيل أنظمتها أو نقلها أو تدقيقها.
3. يلتزم كل مشروع رقمي بتقييم أثر أمني ومالي وفني قبل الإحالة.
4. تخضع الشراكات مع القطاع الخاص لتدقيق مسبق في الملكية المنتفعة وتضارب المصالح.
5. تعتمد جميع المنصات الحكومية معيارا موحدا لإتاحة البيانات والتكامل والتوثيق.
6. يرتبط الصرف بنسب إنجاز فنية وميدانية موثقة من جهات التحقق.
7. تعرض العقود الكبرى على تدقيق ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة وفق الأصول.



## قاموس المصطلحات

| المصطلح          | التعريف                                                                                 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| السيادة الرقمية  | قدرة الدولة على امتلاك قرارها وبياناتها ومنصاتها وخدماتها الرقمية ضمن قواعد وطنية آمنة. |
| مركز البيانات    | منشأة تقنية تستضيف الأنظمة والخوادم والبيانات وفق معايير إتاحة وحماية واستمرارية.       |
| السحابة الحكومية | بيئة استضافة حكومية مشتركة تتيح تشغيل الأنظمة والخدمات بمرونة ورقابة وأمن.              |
| الهوية الرقمية   | وسيلة موثوقة لإثبات هوية الفرد أو الجهة في الخدمات والمعاملات الرقمية.                  |
| حوكمة البيانات   | قواعد تصنيف وتبادل وحماية البيانات وتحديد مالكيها وصلاحيات الوصول إليها.                |
| الأمن السيبراني  | حماية الأنظمة والشبكات والبيانات من الاختراق والتعطيل والتسريب والتلاعب.                |
| الرخصة الوطنية   | مشروع خدمة هاتف نقال وطني يدار وفق نموذج حوكمة يحمي المال العام والمنافسة.              |

## المراجع

1. جمهورية العراق .دستور جمهورية العراق لسنة 2005.
2. جمهورية العراق .قانون التوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية رقم 78 لسنة 2012.
3. سلطة الائتلاف المؤقتة .أمر إنشاء هيئة الإعلام والاتصالات رقم 65 لسنة 2004.
4. الاتحاد الدولي للاتصالات .حقائق وأرقام قياس التنمية الرقمية لسنة 2025.
5. البنك الدولي .التنمية الرقمية والذكاء الاصطناعي، إطار عمل التحول الرقمي، 2026.
6. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .تقييم المشهد الرقمي في العراق، 2023.
7. تقرير الحالة الرقمية في العراق .مؤشرات الاتصال والمنصات لسنة 2026.
8. الأمانة العامة لمجلس الوزراء .خطة التحول الرقمي الحكومية بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
9. المنهاج الوزاري للحكومة الاتحادية 2026 إلى 2029 .محور الاتصالات وتقنية المعلومات.



المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي / وزارة التجارة

– نموذج استرشادي –

اعداد

د. عقيل محمود الخزعلي

آيار 2026



مجلس التنمية العراقي  
مظمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
| 356 | الملخص التنفيذي                                |
| 356 | أولا /التشخيص الاستراتيجي لوزارة التجارة       |
| 357 | ثانيا /الرؤية والرسالة والغاية العليا          |
| 358 | ثالثا/المبادئ الحاكمة للتنفيذ                  |
| 358 | رابعا/معمار البرنامج الحكومي لوزارة التجارة    |
| 359 | خامسا /المسارات التنفيذية التفصيلية            |
| 364 | سادسا /مصفوفة المسؤوليات والارتباطات           |
| 365 | سابعاً /البرنامج الزمني التنفيذي               |
| 365 | ثامنا/منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز       |
| 366 | تاسعا /حوكمة البرنامج وإدارة المخاطر           |
| 366 | عاشرا/حزمة المئة يوم الأولى                    |
| 367 | الحادي عشر / الموارد والتمويل                  |
| 367 | الثاني عشر / خارطة المؤشرات الحاكمة            |
| 368 | الثالث عشر / التوصيات التنفيذية الموجهة للوزير |
| 368 | الخاتمة                                        |
| 368 | المراجع                                        |

## الملخص التنفيذي

تواجه وزارة التجارة في المرحلة 2026 . 2029 مسؤولية مركبة تجمع بين الأمن الغذائي، وتنظيم السوق، وحماية الاستقرار الاجتماعي، وتطوير بيئة الأعمال، وإسناد التفاوض التجاري الخارجي، وتحويل البطاقة التموينية من منظومة توزيع واسعة إلى منظومة ذكية موجهة وعادلة. ويأتي هذا البرنامج في ظرف مالي ونقدي واقتصادي ضاغط، مع صدمات مائية ومناخية وتذبذب في التجارة العالمية وسلاسل الإمداد. لذلك يعتمد البرنامج منهجية تنفيذ رشيقة تربط كل هدف بجهة مالكة وجهات سائدة ومؤشرات ووزن وتوقيت ومخاطر ومعالجات.

تستند الوثيقة إلى قانون وزارة التجارة رقم 37 لسنة 2011، الذي يقرر رسم السياسة التجارية الداخلية والخارجية، وتطوير القطاع الخاص، ودعم العلاقات الاقتصادية الخارجية، وتبني سياسة الخزين الاستراتيجي للمواد والسلع الأساسية لمواجهة الأزمات والكوارث. كما تستند إلى قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997، وقواعد الإدارة المالية والرقابة والنزاهة، ومقتضيات خطة التنمية الوطنية. وتستفيد من مؤشرات صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة التجارة العالمية، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.

## أولا /التشخيص الاستراتيجي لوزارة التجارة

1. الوزارة تقف عند تقاطع ثلاثة ملفات سيادية: الغذاء، السوق، والتجارة الخارجية.
2. الضائقة المالية تفرض ترشيد دعم البطاقة التموينية من دون إضعاف الحماية الاجتماعية.
3. الأزمة المائية والمناخية ترفع حساسية الحنطة والرز والسلع الغذائية الأساسية.
4. الانتقال الرقمي في البطاقة التموينية وتسجيل الشركات يمثل فرصة حوكمة كبرى إذا أحسن ربطه بالبيانات والامتثال.
5. مسار انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية يتطلب تنسيقاً تشريعياً ومؤسسياً عالي الدقة.
6. نقاط الخطر الأساسية تتمثل في التعاقدات، والخزن، والنقل، والتوزيع، والجودة، والاستهداف، والفساد، وفجوات البيانات.

## لوحة الأدوار الدستورية والقانونية

| المرجعية                                 | المقتضى العملي                                                                    | أثرها على البرنامج                                       |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>الدستور</b>                           | السياسة التجارية والمالية والاقتصادية ضمن إطار الدولة الاتحادية                   | توحيد القرار التجاري والمالي مع احترام صلاحيات المحافظات |
| <b>قانون وزارة التجارة 37 لسنة 2011</b>  | رسم السياسة التجارية وتطوير القطاع الخاص والعلاقات الاقتصادية والخزين الاستراتيجي | تحديد ولاية الوزارة في الغذاء والسوق والتجارة الخارجية   |
| <b>قانون الشركات العامة 22 لسنة 1997</b> | كفاءة استثمار الأموال العامة والحساب الاقتصادي                                    | إصلاح شركات الوزارة على أساس الأداء والكلفة والعائد      |
| <b>قواعد النزاهة والرقابة</b>            | الإفصاح والامتنال ومنع تضارب المصالح                                              | حماية التعاقدات والخزن والتجهيز من الهدر                 |

## **ثانيا /الرؤية والرسالة والغاية العليا**

| العنصر                | الصياغة الحكومية المقترحة                                                                                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الرؤية</b>         | وزارة تجارة ذكية وعادلة وشفافة، تحمي الأمن الغذائي، وتنظم السوق، وتدعم القطاع الخاص، وتفتح العراق على نظام تجاري عالمي أكثر فاعلية. |
| <b>الرسالة</b>        | إدارة تجارة داخلية وخارجية وخزين استراتيجي ونظام تمويني قائم على البيانات والجودة والإنصاف والكفاءة.                                |
| <b>الغاية العليا</b>  | تحويل وزارة التجارة إلى ذراع سيادي للأمن الغذائي وحوكمة السوق وتنشيط الاقتصاد المنتج.                                               |
| <b>القيمة الحاكمة</b> | كل دينار في الدعم والشراء والخزن والتوزيع يجب أن يصل إلى مستحقه بأقل كلفة وأعلى أثر.                                                |

### ثالثا/المبادئ الحاكمة للتنفيذ

1. الأمن الغذائي فوق الوفرة الشكلية
2. الاستهداف الذكي فوق الدعم المفتوح
3. الشفافية في التعاقد والخزن والتوزيع
4. الرقمنة بوصفها أداة حوكمة ومساءلة
5. الشراكة مع القطاع الخاص وفق قواعد منافسة عادلة
6. حماية المستهلك والمنتج الوطني معًا
7. التكامل بين المركز والمحافظات وإقليم كردستان
8. القياس الدوري والأثر الملموس بوصفهما معيار الإنجاز

### رابعا/هندسة البرنامج الحكومي لوزارة التجارة

يقسم البرنامج إلى عشرة مبادرات تنفيذية متكاملة. كل مسار يتضمن جهة مالكة وجهات ساندة ومخرجات ومؤشرات وأوزانًا. ويجري التنفيذ عبر ثلاث دوائر زمنية: المئة يوم الأولى، والسنة الأولى، وبقية المدة الحكومية.

| رقم | المسار التنفيذي                                       | الوزن من مئة |
|-----|-------------------------------------------------------|--------------|
| 1   | إصلاح البطاقة التموينية والخزين الاستراتيجي           | 16           |
| 2   | رقمنة السلة التموينية والبيانات التجارية              | 11           |
| 3   | الحبوب والطحين والمطاحن والجودة                       | 12           |
| 4   | حوكمة التعاقدات والاستيراد والنقل والخزن              | 11           |
| 5   | تنظيم السوق وحماية المستهلك والمنافسة                 | 9            |
| 6   | تسجيل الشركات وبيئة الأعمال                           | 8            |
| 7   | الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية والتجارة الخارجية | 10           |
| 8   | إصلاح الشركات العامة التابعة للوزارة                  | 9            |
| 9   | تنمية الصادرات والمعارض والخدمات التجارية             | 7            |
| 10  | حوكمة المخاطر والامتثال والتقييم المؤسسي              | 7            |

## خامسا /البرامج التنفيذية التفصيلية

### البرنامج الأول/إصلاح البطاقة التموينية والخزين الاستراتيجي

الوزن التنفيذي لهذا المسار : 16 من مئة.

| البند          | التفصيل                                                                                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | وزارة التجارة عبر دائرة التخطيط والمتابعة والشركة العامة لتجارة الحبوب                                                                                      |
| الجهات الساندة | وزارة المالية، وزارة التخطيط، وزارة الزراعة، وزارة النقل، البنك المركزي، المحافظات، إقليم كردستان، برنامج الأغذية العالمي عند الحاجة الفنية                 |
| المهام         | تحديث بيانات المستفيدين، تحسين الاستهداف، ضمان تجهيز السلع الأساسية، بناء مخزون آمن، ربط الخزن بالتوزيع والفحص النوعي، إعداد نظام إنذار مبكر للأسعار والنقص |
| المخرجات       | قاعدة مستفيدين محدثة، خارطة خزين وطنية، برنامج توزيع شهري، تقرير جودة، آلية شكاوى موحدة                                                                     |
| المؤشرات       | نسبة تحديث بيانات الأسر، نسبة التجهيز في الموعد، عدد أيام الخزين الآمن، نسبة الشكاوى المعالجة، كلفة التوزيع لكل أسرة                                        |
| التوقيت        | مئة يوم لإطلاق الخريطة الوطنية، سنة للغطاية الرقمية الواسعة، بقية المدة للتحسين والاستهداف                                                                  |
| المخاطر        | تسرب الدعم، ضعف البيانات، نقص التمويل، تقلب أسعار الغذاء، تعثر النقل والخزن                                                                                 |

### البرنامج الثاني /رقمنة السلة التموينية والبيانات التجارية

الوزن التنفيذي لهذا المسار : 11 من مئة.

| البند               | التفصيل                                                                                                                                   |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة       | وزارة التجارة ودائرة التخطيط والمتابعة ومركز البيانات الوزاري                                                                             |
| الجهات الساندة      | وزارة الاتصالات، مركز البيانات الوطني، هيئة الإعلام والاتصالات، هيئة النزاهة، المحافظات                                                   |
| الاجراءات التنفيذية | استكمال البطاقة التموينية الإلكترونية، ربط بيانات الأسر بالأنظمة الحكومية، إنشاء لوحة قيادة تجارية وغذائية، تفعيل تطبيق شكاوى وتدقيق ذاتي |
| المخرجات            | بطاقة إلكترونية محدثة، منصة شكاوى، سجل موزعين، لوحة مؤشرات شهرية                                                                          |
| المؤشرات            | نسبة الأسر المسجلة رقميًا، زمن تحديث المعاملة، نسبة الشكاوى المغلقة، عدد حالات التكرار المكتشفة                                           |
| التوقيت             | مئة يوم لبغداد والمحافظات الأعلى كثافة، سنة للتعميم المرحلي، بقية المدة للتكامل مع الجهات                                                 |



### البرنامج الثالث /الحبوب والطحين والمطاحن والجودة

الوزن التنفيذي لهذا المسار :12 من مئة.

| البند               | التفصيل                                                                                                          |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة       | الشركة العامة لتجارة الحبوب والشركة العامة لتصنيع الحبوب                                                         |
| الجهات الساندة      | وزارة الزراعة، وزارة الموارد المائية، جهاز التقييس والسيطرة النوعية، المحافظات، المنافذ الحدودية، النقل          |
| الاجراءات التنفيذية | تسويق الحنطة المحلية، إدارة الاستيراد الاحتياطي، فحص النوعية، تشغيل المطاحن، مراقبة الطحين، تقليل الفقد في الخزن |
| المخرجات            | موسم تسويق منضبط، برنامج تجهيز مطاحن، تقارير فحص مختبرية، خريطة صوامع وخزن                                       |
| المؤشرات            | نسبة الحنطة المفحوصة، زمن الدفع للمزارعين، نسبة المطاحن الملتزمة، الفقد في الخزن، عدد المخالفات                  |
| التوقيت             | مئة يوم لخطة الموسم، سنة لتطوير المختبرات، بقية المدة لإصلاح الصوامع والمطاحن                                    |

### البرنامج الرابع /حوكمة التعاقدات والاستيراد والنقل والخزن

الوزن التنفيذي لهذا المسار :11 من مئة.

| البند               | التفصيل                                                                                                         |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة       | وزارة التجارة والدائرة القانونية والمالية والشركات العامة المعنية                                               |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، وزارة التخطيط، المنافذ الحدودية، الكمارك، النقل             |
| الاجراءات التنفيذية | توحيد نماذج المناقصات، كشف الملكية المنتفعة، تصنيف المجهزين، إدارة مخاطر الشحن، تدقيق الخزن، مراقبة وصول المواد |
| المخرجات            | سجل مجهزين، دليل تعاقدات، لوحة شحن وخزن، تقرير امتثال                                                           |
| المؤشرات            | نسبة العقود المنشورة، متوسط زمن التعاقد، نسبة التأخير، نسبة التلف، عدد حالات تضارب المصالح المعالجة             |
| التوقيت             | مئة يوم لنموذج التعاقد الموحد، سنة لسجل مجهزين، بقية المدة للتكامل الرقمي                                       |

## البرنامج الخامس/تنظيم السوق وحماية المستهلك والمنافسة

الوزن التنفيذي لهذا المسار :9 من مئة.

| البند               | التفصيل                                                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة       | وزارة التجارة عبر دوائر الرقابة التجارية والتعاون الاستهلاكي                                      |
| الجهات الساندة      | وزارة الداخلية، وزارة الصحة، جهاز التقييس، المحافظات، اتحادات الغرف التجارية، القضاء المختص       |
| الاجراءات التنفيذية | رصد الأسعار، مكافحة الاحتكار، متابعة جودة السلع، تنظيم الوكلاء والأسواق، دعم منافذ البيع النظامية |
| المخرجات            | مرصد أسعار، حملات رقابة، نشرات سوق، قاعدة مخالفات، خريطة احتكار                                   |
| المؤشرات            | عدد الجولات الرقابية، نسبة المخالفات المعالجة، تنذب أسعار السلع الأساسية، زمن إغلاق الشكوى        |
| التوقيت             | مئة يوم للمرصد، سنة للمنصة، بقية المدة لتوسيع الرقابة الذكية                                      |

## البرنامج السادس/تسجيل الشركات وبيئة الأعمال

الوزن التنفيذي لهذا المسار :8 من مئة.

| البند               | التفصيل                                                                                                  |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة       | دائرة تسجيل الشركات في وزارة التجارة                                                                     |
| الجهات الساندة      | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة الاتصالات، وزارة العدل، البنك المركزي، هيئة الاستثمار، هيئة الضرائب  |
| الاجراءات التنفيذية | تبسيط التسجيل، تقليل زمن الإجراء، كشف المستفيد الحقيقي، ربط السجل بالضرائب والمصارف، دعم الشركات الصغيرة |
| المخرجات            | بوابة تسجيل محسنة، سجل ملكية منتقعة، دليل إجراءات، خدمات رقمية                                           |
| المؤشرات            | زمن تأسيس الشركة، عدد الخدمات الرقمية، نسبة الطلبات المكتملة، نسبة الإفصاح عن الملكية المنتقعة           |
| التوقيت             | مئة يوم لتدقيق الإجراءات، سنة للتكامل الرقمي، بقية المدة للتحسين المستمر                                 |

## البرنامج السابع/الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية والتجارة الخارجية

الوزن التنفيذي لهذا المسار: 10 من مئة.

| البند               | التفصيل                                                                                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة       | وزارة التجارة عبر دائرة العلاقات الاقتصادية الخارجية وفريق الانضمام                                                               |
| الجهات الساندة      | وزارة الخارجية، وزارة المالية، وزارة الزراعة، وزارة الصناعة، وزارة الصحة، وزارة التخطيط، البنك المركزي، مجلس الدولة، القطاع الخاص |
| الاجراءات التنفيذية | استكمال ملفات الانضمام، مواءمة التشريعات، إعداد عروض السلع والخدمات، إدارة التفاوض، بناء قدرات الفرق الفنية                       |
| المخرجات            | ملفات فنية محدثة، خطة تشريعية، تقارير تفاوض، موقف وطني تجاري موحد                                                                 |
| المؤشرات            | عدد الملفات المنجزة، عدد التشريعات المحدثة، عدد جولات التفاوض، مستوى جاهزية القطاعات                                              |
| التوقيت             | مئة يوم لخارطة الطريق، سنة لاستكمال حزمة أولى، بقية المدة للتفاوض النهائي                                                         |

## البرنامج الثامن/إصلاح الشركات العامة التابعة للوزارة

الوزن التنفيذي لهذا المسار: 9 من مئة.

| البند               | التفصيل                                                                                                        |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة       | وزارة التجارة ومجالس إدارة الشركات العامة                                                                      |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، وزارة التخطيط، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، مجلس الوزراء                                |
| الاجراءات التنفيذية | تشخيص الكلفة والعائد، إعداد خطط إعادة هيكلة، ضبط الموجودات، تطوير الحوكمة، تحديد شراكات فنية منضبطة عند الحاجة |
| المخرجات            | تقرير أداء لكل شركة، خطة إصلاح، سجل أصول، مؤشرات مالية وتشغيلية                                                |
| المؤشرات            | نسبة خفض العجز التشغيلي، نمو الإيرادات الذاتية، التزام مجالس الإدارة، حجم المخزون الراكد المعالج               |
| التوقيت             | مئة يوم للتشخيص، سنة للتنفيذ الأولي، بقية المدة للتحويل إلى حساب اقتصادي أكثر كفاءة                            |

## البرنامج التاسع/تنمية الصادرات والمعارض والخدمات التجارية

الوزن التنفيذي لهذا المسار: 7 من مئة.

| البند               | التفصيل                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة       | الشركة العامة للمعارض والخدمات التجارية ودائرة العلاقات الاقتصادية                                 |
| الجهات الساندة      | وزارة الخارجية، هيئة الاستثمار، القطاع الخاص، الغرف التجارية، المحافظات، إقليم كردستان             |
| الاجراءات التنفيذية | تحويل المعارض إلى بوابة صادرات، تنظيم بعثات تجارية، دعم العلامات العراقية، ربط المنتجين بالمشتريين |
| المخرجات            | خطة معارض، سجل فرص تصديرية، منصة تواصل تجاري، تقارير فرص دولية                                     |
| المؤشرات            | عدد المعارض النوعية، عدد الشركات المشاركة، عقود أو مذكرات تفاهم، قيمة الصفقات المتوقعة             |
| التوقيت             | مئة يوم لخطة السنة، سنة لدورات المعارض، بقية المدة لتنشيط علامة العراق التجارية                    |

## البرنامج العاشر/حوكمة المخاطر والامتثال والتقييم المؤسسي

الوزن التنفيذي لهذا المسار: 7 من مئة.

| البند               | التفصيل                                                                                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة       | مكتب الوزير ووحدة البرنامج الحكومي في الوزارة                                                             |
| الجهات الساندة      | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة التخطيط، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، فرق المحافظات           |
| الاجراءات التنفيذية | إنشاء سجل مخاطر، اعتماد تقارير شهرية، تقييم الإنجاز بالأوزان، إدارة الامتثال، مراجعة الأداء، تصحيح التعثر |
| المخرجات            | سجل مخاطر، لوحة مؤشرات، تقرير شهري، مراجعة فصلية، خطة تحسين                                               |
| المؤشرات            | نسبة مؤشرات محدثة، عدد المخاطر المغلقة، زمن معالجة التعثر، درجة الامتثال                                  |
| التوقيت             | مئة يوم للتأسيس، سنة للتشغيل المنتظم، بقية المدة للتحسين المؤسسي                                          |

## سادسا /مصفوفة المسؤوليات والارتباطات

| الجهة                                | المسؤولية الجوهرية                                                | دور الإسناد                                | مؤشر الالتزام                        |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------|
| وزارة التجارة                        | الملكية التنفيذية للبرنامج<br>وتوحيد البيانات والتقارير           | تنسيق الشركات والدوائر<br>والجهات الساندة  | تقرير شهري<br>ومراجعة فصلية          |
| الشركة العامة لتجارة الحبوب          | الحنطة والرز والخزن<br>والتسويق والفحص                            | التنسيق مع الزراعة<br>والمطاحن والنقل      | نسب التسويق<br>والخزن والجودة        |
| الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية | تجهيز مفردات السلة<br>ومتابعة الوكلاء والشكاوى                    | التنسيق مع المحافظات<br>والتخطيط والمتابعة | نسبة التجهيز وزمن<br>معالجة الشكاوى  |
| الشركة العامة لتصنيع الحبوب          | الطحين والمطاحن وجودة المنتج                                      | التنسيق مع الحبوب<br>والصحة والتقييس       | نسبة التزام المطاحن<br>والمعايير     |
| دائرة تسجيل الشركات                  | تسهيل تأسيس الشركات<br>والإفصاح عن الملكية                        | التكامل مع الضرائب<br>والمصارف والاستثمار  | زمن التسجيل ونسبة<br>الخدمات الرقمية |
| المحافظات                            | المتابعة الميدانية للتوزيع<br>والأسواق والوكلاء                   | رفع التقارير والشكاوى<br>والمخاطر          | تقرير شهري من كل<br>محافظة           |
| إقليم كردستان                        | تنسيق البيانات والتوزيع<br>والسلع والرقابة ضمن<br>الإطار الاتحادي | تبادل البيانات والتقارير<br>الفنية         | تقرير تنسيقي فصلي                    |
| وزارة المالية                        | تمويل السلة والعقود<br>والمستحقات وإدارة الفجوة                   | مراجعة الكلفة وترشيد<br>الإنفاق            | انتظام التمويل وفق<br>الأولويات      |
| وزارة التخطيط                        | التحقق من الأوزان<br>والمؤشرات ونسب الإنجاز                       | إصدار منهجية قياس<br>وتدقيق                | تقرير تقييم فصلي                     |
| ديوان الرقابة وهيئة النزاهة          | التدقيق والامتثال ومنع<br>تضارب المصالح                           | مراجعة العقود وسلاسل<br>التجهيز            | عدد الملاحظات<br>المغلقة             |

### سابعا /البرنامج الزمني التنفيذي

| المرحلة             | الأعمال الحاکمة                                                                           | المخرجات                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| الأيام المئة الأولى | خريطة خزين، غرفة عمليات، نموذج تعاقد موحد، منصة شكاوى، خطة الحبوب، خارطة الانضمام التجاري | تأسيس لوحة القيادة وتحديد المخاطر الحرجة |
| السنة الأولى        | تحديث واسع للبطاقة، تشغيل مرصد الأسعار، سجل مجهزين، تحسين تسجيل الشركات، تقارير الانضمام  | تحول من إدارة ورقية إلى إدارة مقاسة      |
| الأعوام التالية     | استهداف أذكى، إصلاح الشركات، تكامل البيانات، تطوير المعارض، ترسيخ الحوكمة                 | وزارة تجارة أكثر كفاءة وشفافية وأثرًا    |

### ثامنا/منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز

تعتمد الوزارة نظام إنجاز موزون يربط المسارات العشرة بالأدلة الميدانية والمالية والفنية .ويحتسب الإنجاز الكلي بضرب إنجاز كل مسار في وزنه ثم جمع النتائج .ويقبل الإنجاز بعد توفر وثائق تثبت التنفيذ، منها العقود، وسجلات الخزن، وتقارير الفحص، ولوحات البيانات، ومحاضر الاستلام، وتقارير المحافظات، وتدقيق الجهات الرقابية.

| نوع الإنجاز       | الوزن داخل كل مسار | مثال دليل مقبول                                   |
|-------------------|--------------------|---------------------------------------------------|
| إنجاز تخطيطي      | 15                 | خطة معتمدة ومصفوفة مسؤوليات                       |
| إنجاز زمني        | 15                 | تنفيذ ضمن الموعد المحدد                           |
| إنجاز مالي        | 15                 | صرف منضبط أو وفر موثق                             |
| إنجاز فني         | 20                 | مطابقة معايير الجودة والفحص                       |
| إنجاز ميداني      | 20                 | تحقق ملموس في المحافظات أو المخازن أو الأسواق     |
| أثر خدمي واقتصادي | 15                 | تحسن التجهيز أو انخفاض الشكاوى أو استقرار الأسعار |

## تاسعا /حوكمة البرنامج وإدارة المخاطر

1. تشكيل لجنة عليا للبرنامج برئاسة الوزير وعضوية مديري الشركات والدوائر المعنية وممثلين عن الرقابة والتخطيط عند الحاجة.
2. إنشاء وحدة برنامج حكومي داخل مكتب الوزير تتولى جمع البيانات والتحقق الأولي وإعداد تقارير الأداء والمخاطر.
3. اعتماد سجل مخاطر شهري يغطي التمويل، الاستيراد، الخزن، النقل، الجودة، الأسواق، البيانات، التعاقدات، والتنسيق مع المحافظات.
4. ربط العقود العالية الأثر بفحص نزاهة مسبق وإفصاح عن الملكية المنقعة ومراجعة كلفة ومخاطر.
5. إصدار تقرير شهري للوزير وتقرير فصلي لمجلس الوزراء يتضمن الإنجاز الموزون والتعثر والمعالجات.

## عاشرا/حزمة المئة يوم الأولى

1. إطلاق غرفة عمليات الأمن الغذائي والتمويني في مركز الوزارة.
2. اعتماد خريطة الخزين الوطني للحنطة والرز والسكر والزيت والطحين.
3. تدقيق بيانات المستفيدين وتحديد حالات التكرار والتسرب الأعلى خطراً.
4. إصدار نموذج تعاقد موحد للسلع الأساسية والنقل والخزن.
5. إطلاق مرصد أسعار للسلع الأساسية في المحافظات.
6. إعداد خارطة طريق انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية للمرحلة الحكومية.
7. تقييم الشركات العامة التابعة للوزارة من حيث الكلفة والعائد والمخاطر.
8. إطلاق تقرير شهري عام مختصر عن تجهيز السلة والشكاوى والرقابة.

## الحادي عشر/ الموارد والتمويل

| مصدر التمويل       | الاستخدام المقترح                        | ضابط الحوكمة                   |
|--------------------|------------------------------------------|--------------------------------|
| الموازنة الاتحادية | تمويل السلة والخزين وتحسينات الحرجة      | ربط الصرف بالإنتاج الشهري      |
| وفورات الترشيح     | رقمنة الإجراءات وتحسين الخزن والتوزيع    | قياس الوفرة قبل إعادة تخصيصه   |
| الشراكات الفنية    | تطوير المنصات والتدريب والفحص            | حماية الملكية العامة والبيانات |
| المنح الفنية       | دعم الانضمام التجاري والحوكمة الغذائية   | قبول الدعم غير المشروط سياسياً |
| إيرادات الشركات    | تحسين الخدمات التجارية والمعارض والتسجيل | حساب اقتصادي وتقارير معلنة     |

## الثاني عشر/ خارطة المؤشرات الحاكمة

| المؤشر                             | المستهدف المرحلي                   | الجهة المالكة              |
|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| تحديث بيانات البطاقة التموينية     | تغطية مرحلية متصاعدة في المحافظات  | وزارة التجارة              |
| نسبة تجهيز مفردات السلة في الموعد  | تحسن شهري مقاس                     | شركة المواد الغذائية       |
| أيام الخزين الآمن للسلع الأساسية   | مستوى آمن تحدده خلية الأمن الغذائي | الحبوب والمواد الغذائية    |
| زمن تأسيس الشركة                   | خفض تدريجي قابل للقياس             | دائرة تسجيل الشركات        |
| نسبة العقود المنشورة والمدققة      | ارتفاع شهري وفق خطة الامتثال       | الدائرة القانونية والمالية |
| عدد ملفات الانضمام التجاري المنجزة | تقدم سنوي موثق                     | دائرة العلاقات الاقتصادية  |
| نسبة الشكاوى المغلقة               | ارتفاع فصلي                        | مكتب خدمة المواطن والمنصة  |
| معدل التذبذب السعري للسلع الأساسية | رصد وتدخل عند العتبات              | مرصد السوق                 |



## الثالث عشر/ التوصيات التنفيذية الموجهة للوزير

1. اعتماد البرنامج بوصفه وثيقة إلزام داخلية للوزارة وشركاتها ودوائرها.
2. توجيه جميع الشركات والدوائر إلى تسمية ضابط برنامج وضابط مخاطر خلال سبعة أيام.
3. ربط تقييم المديرين العامين بالإنجاز الموزون للمسارات ذات الصلة.
4. منع التعاقدات العالية الأثر قبل إكمال فحص الملكية المنتفعة ومخاطر التعاقد.
5. توحيد التقارير الشهرية وفق نموذج واحد وإرسالها إلى مكتب رئيس مجلس الوزراء ووزارة التخطيط.
6. إطلاق حوار منظم مع المحافظات وإقليم كردستان لتوحيد بيانات التوزيع والرقابة.
7. تقديم إحاطة شهرية لمجلس الوزراء حول الأمن الغذائي والأسعار والخزين والتعاقدات.

## الخاتمة

تحويل وزارة التجارة إلى وزارة قائمة على البيانات والحوكمة والإنذار المبكر يمثل شرطاً جوهرياً لحماية الأمن الغذائي، وترشيد الدعم، وتحسين بيئة الأعمال، وتثبيت موقع العراق في التجارة الدولية. نجاح هذا البرنامج مشروط بثلاثة عناصر: قيادة يومية من الوزير، بيانات موحدة قابلة للتدقيق، وتقييم موزون يربط التمويل والتعاقد والقيادة بالإنجاز الفعلي.

## المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق. بغداد.
2. وزارة التجارة العراقية. 2011. قانون وزارة التجارة رقم 37 لسنة 2011. بغداد.
3. جمهورية العراق. 1997. قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997. بغداد.
4. صندوق النقد الدولي. 2025. مشاورات المادة الرابعة مع العراق لعام 2025. واشنطن.
5. البنك الدولي. 2025. تحديثات الأمن الغذائي العالمية. واشنطن.
6. برنامج الأغذية العالمي. 2023. رقمنة نظام التوزيع العام في العراق. روما.
7. منظمة التجارة العالمية. 2024. حالة انضمام العراق وجدول عمل فريق الانضمام. جنيف.
8. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. 2024. ورشة تحضير المفاوضات الخاصة بانضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية. جنيف.
9. منظمة الأغذية والزراعة. 2025. الأمن الغذائي والزراعة في العراق. روما.
10. وزارة التجارة العراقية. 2025. تحديث البطاقة التموينية الإلكترونية. بغداد.
11. رويترز. 2025. أزمة المياه وتأثيرها على إنتاج الحنطة في العراق. لندن.



المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي /وزارة الزراعة

- نموذج استرشادي -

٥

إعداد

د.عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
ملازمة غير حكومية



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## فهرس المحتويات

|                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| 371.....                         | الملخص التنفيذي                       |
| Error! BookMark not defined..... | الأولويات العشر                       |
| 371.....                         | الأساس الدستوري والتشريعي والسياساتي  |
| 372.....                         | تشخيص الوضع الزراعي والمائي والغذائي  |
| 373.....                         | نظرية التغيير الحكومية لوزارة الزراعة |
| 373.....                         | هندسة المسؤليات والأدوار              |
| 375.....                         | محفظة البرامج التنفيذية والأوزان      |
| 383.....                         | منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز    |
| 384.....                         | الخطة الزمنية العامة                  |
| 384.....                         | منظومة القيادة والمتابعة والتقارير    |
| 384.....                         | إدارة المخاطر والامتثال               |
| 385.....                         | نماذج قياسية للتنفيذ                  |
| 385.....                         | نموذج تقرير شهري مختصر                |
| 386.....                         | قاموس المصطلحات                       |
| 387.....                         | المراجع                               |

### الملخص التنفيذي

تتعامل هذه الوثيقة مع وزارة الزراعة بوصفها وزارة سيادية إنتاجية مسؤولة عن أمن الغذاء، واستدامة الريف، وحماية الفلاح، وتنمية الثروة الحيوانية، ورفع كفاءة استخدام المياه بالتنسيق الوثيق مع الجهات الاتحادية والمحلية. وتأتي الوثيقة في ظرف مالي ونقدي واقتصادي ضاغط، يتطلب برامج قليلة الهدر، عالية الأثر، قابلة للقياس، ومسنودة بحوكمة صارمة وإدارة مخاطر وامتثال.

### الفكرة الحاكمة

تحويل الزراعة من قطاع دعم موسمي إلى منظومة أمن غذائي ومائي وإنتاجي تعتمد البيانات، والحصص المائية الواقعية، وسلاسل القيمة، والتمويل الموجه، والإنذار المبكر، والمساءلة على النتائج.

### الاهداف الاستراتيجية

1. حوكمة زراعية وبيانات وطنية موحدة
2. أمن غذائي للمحاصيل الاستراتيجية وفق الماء المتاح
3. ري ذكي وترشيد مائي بالتكامل مع الموارد المائية
4. ثروة حيوانية وبيطرة وأعلاف ومرونة رعوية
5. بذور وأسمدة ومكننة وسلاسل تجهيز منضبطة
6. تمويل زراعي وتأمين مخاطر للفلاحين والمنتجين
7. تصنيع غذائي وتسويق وخزن ومخازن مبردة
8. إرشاد زراعي رقمي وخدمات ميدانية ذكية
9. تكيف مناخي ومكافحة تصحر وملوحة
10. شراكة اتحادية محلية ورقابة أداء وامتثال

### الأساس الدستوري والتشريعي والسياساتي

ينطلق البرنامج من أحكام الدستور التي تقرر ملكية المال العام وواجب الدولة في حمايته، وتوزع الاختصاصات بين السلطات الاتحادية والمحلية، وتؤكد مسؤولية الدولة عن التنمية المتوازنة والسياسة الاقتصادية والمالية والتخطيط العام. كما يستند إلى التشريعات الزراعية والمالية والإدارية النافذة، وإلى خطة التنمية الوطنية 2024 - 2028، وإلى تقرير المناخ والتنمية الخاص بالعراق، وإلى مبادئ الحوكمة العامة وإدارة المخاطر والتقييم المستند إلى النتائج.

| المرجع                          | الدلالة العملية في البرنامج                                                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدستور العراقي لسنة 2005       | تثبيت الاختصاص الاتحادي في السياسة العامة والمالية والتخطيط وحماية المال العام، وتحديد مساحة التنسيق مع المحافظات والإقليم |
| خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028 | ربط الزراعة بالأمن الغذائي والاستدامة البيئية وتنويع الاقتصاد وتحسين الخدمات الريفية                                       |
| تقرير المناخ والتنمية في العراق | اعتبار الماء والزراعة والفقر حلقة خطر واحدة تتطلب تكييفاً مؤسسياً عاجلاً                                                   |
| مبادئ إدارة المخاطر رقم 31000   | اعتماد تحديد الخطر وتحليله وترتيبه والاستجابة له ومراجعتها ضمن كل برنامج                                                   |
| أدلة تقويم السياسات العامة      | ربط التنفيذ بالمؤشرات وخط الأساس والأثر والمراجعة الدورية                                                                  |

### تشخيص الوضع الزراعي والمائي والغذائي

يواجه العراق تداخلاً حرجاً بين شح المياه، وتذبذب الأمطار، وضعف كفاءة الري، وتراجع بعض سبل العيش الريفية، وارتفاع كلفة الأعلاف والمدخلات، وضغط الموازنة، وتوسع الحاجة إلى الغذاء .لذلك يتطلب القطاع منهجاً انتقائياً قائماً على ما يأتي/ المحصول المناسب للماء المتاح، والدعم المناسب للأثر، والتمويل المناسب للمنتج، والرقابة المناسبة للمخاطر.

| التحدي                      | الأثر على وزارة الزراعة                  | المعالجة الحكومية المقترحة                                    |
|-----------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| شح المياه والجفاف           | خفض المساحات الممكن زراعتها وتقييد الحصص | خريطة محاصيل مائية وري ذكي وألويات زراعية حسب الحوض والمحافظة |
| الأزمة المالية              | ضعف قدرة التمويل والدعم العام            | إعادة توجيه الدعم إلى بذور وري ومكننة وأعلاف عالية الأثر      |
| تراجع الدخل الريفي          | هجرة ريفية وضغط اجتماعي                  | مشاريع صغيرة وسلاسل قيمة وتصنيع محلي وتسويق منظم              |
| الأمراض الحيوانية والنباتية | خسائر إنتاجية وأمن غذائي هش              | إنذار مبكر ومختبرات وفرق بيطرة ورقابة حدودية                  |
| ضعف البيانات                | قرارات موسمية غير دقيقة                  | سجل زراعي رقمي وخرائط إنتاج وماء ومخاطر                       |

## نظرية التغيير الحكومية لوزارة الزراعة

### معادلة التحول

أمن غذائي مستدام يساوي بيانات دقيقة، وماء مرشد، ومدخلات مضمونة، وتمويل موجه، وسوق منظم، ورقابة امتثال، وشراكة محلية فعالة.

1. إذا جرى توحيد البيانات الزراعية والمائية، تصبح قرارات المساحات والمحاصيل والدعم أكثر دقة.
2. إذا رُبط الدعم بالماء والإنتاجية، ينخفض الهدر وتزداد الجدوى.
3. إذا أُعيد بناء الإرشاد الزراعي والخدمات البيطرية، ترتفع مرونة الفلاح والقطيع والمحصول.
4. إذا تحرك التسويق والتصنيع مع الإنتاج، يتحول الفائض إلى قيمة مضافة وفرص عمل.
5. إذا صارت المتابعة شهرية ومقيسة، ينخفض التعثر وتحسن الثقة.

### هندسة المسؤوليات والأدوار

تعتمد الوثيقة نموذج القيادة الواحدة والمسؤوليات الموزعة. وزارة الزراعة هي الجهة المالكة للبرنامج القطاعي، بينما تعمل الجهات الأخرى بوصفها شركاء تنفيذ وتمويل وبيانات وتنظيم ورقابة. ويجري تقييم كل جهة وفق التزامها بدورها المحدد داخل المصفوفة.

| الجهة                 | الدور الملزم                                                                                | أبرز المخرجات المطلوبة                                  |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| وزارة الزراعة         | القيادة القطاعية، إعداد الخطط، إدارة البيانات، تنفيذ البرامج، التنسيق مع المحافظات والإقليم | خطة زراعية سنوية، سجل زراعي، مؤشرات إنتاج، تقارير شهرية |
| وزارة الموارد المائية | تحديد الحصص المائية، خرائط الجفاف، تنسيق الري الحديث، مراقبة التجاوزات المائية              | خريطة مياه زراعية، حصص معتمدة، تقارير التزام            |
| وزارة المالية         | تأمين التمويل حسب الأولوية والأثر، تنظيم الصرف، متابعة الدعم والمستحقات                     | إطلاقات تمويلية مقيدة بالمؤشرات، تقرير تمويل ربع سنوي   |
| وزارة التخطيط         | إدراج المشاريع ضمن الخطط، التحقق من نسب الإنجاز، تقييم الجدوى                               | مصفوفة مشاريع، تحقق ميداني، تقارير إنجاز                |

| الجهة                               | الدور الملزم                                                            | أبرز المخرجات المطلوبة                          |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| وزارة التجارة                       | ربط الإنتاج بالبطاقة الغذائية<br>والخزن والتسويق والمشتريات<br>الحكومية | خطة شراء وتسويق وخزن<br>للمحاصيل الاستراتيجية   |
| وزارة الصناعة والمعادن              | تطوير الأسمدة والمكننة<br>والصناعات الغذائية والتعبئة                   | اتفاقات تجهيز، مشاريع تصنيع،<br>عقود قيمة مضافة |
| وزارة البيئة                        | مراقبة الأثر البيئي والتصحر<br>والملوحة والتلوث الزراعي                 | خرائط تصحر وملوحة، ضوابط بيئية                  |
| وزارة الصحة                         | رقابة السلامة الغذائية والأثر<br>الصحي للأدوية البيطرية والمبيدات       | معايير سلامة، تقارير رقابة صحية                 |
| وزارة الداخلية                      | حماية المشاريع، ضبط التهريب،<br>أمن الأسواق والحدود بالتنسيق            | خطط حماية ومتابعة تهريب                         |
| هيئة المنافذ الحدودية               | ضبط دخول البذور والأسمدة<br>والمبيدات والمنتجات الحيوانية<br>والنباتية  | تدقيق وثائق، منع مواد خطرة،<br>تقارير شهرية     |
| الهيئة الوطنية للاستثمار            | تيسير المشاريع الزراعية<br>والصناعات الغذائية ضمن<br>ضوابط الأرض والماء | نافذة استثمار زراعي، عقود<br>منضبطة             |
| ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة | تدقيق الإنفاق والدعم والعقود<br>وتضارب المصالح                          | تقارير تدقيق وتقويم وامثال                      |
| إقليم كردستان                       | تنسيق الإنتاج والمياه والتسويق<br>والبيطرة ضمن الاختصاصات<br>الدستورية  | بيانات موحدة، تنسيق حدودي<br>وأسواق مشتركة      |
| المحافظات                           | تنفيذ محلي، تحديد الاحتياج،<br>متابعة الميدان، دعم الفلاحين             | خرائط احتياج، تقارير إنجاز محلية                |

### محفظة البرامج التنفيذية والأوزان

| الوزن من مئة | البرنامج                             |
|--------------|--------------------------------------|
| 8            | حوكمة البيانات والسجل الزراعي        |
| 14           | الأمن الغذائي والمحاصيل الاستراتيجية |
| 15           | الماء والري الذكي                    |
| 10           | الثروة الحيوانية والبيطرة            |
| 8            | المدخلات والممكنة                    |
| 8            | التمويل والتأمين الزراعي             |
| 10           | التسويق والتصنيع وسلاسل القيمة       |
| 8            | الإرشاد والتحول الخدمي               |
| 10           | التكيف المناخي والتصحر والملوحة      |
| 9            | الشراكة المحلية والرقابة والامتثال   |

### البرنامج الأول/ حوكمة البيانات والسجل الزراعي

الوزن النسبي/ 8 من مئة

| البند            | التفصيل                                                                                                 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة                                                                                           |
| الجهات الساندة   | وزارة التخطيط، وزارة الموارد المائية، الجهاز المركزي للإحصاء، المحافظات، إقليم كردستان، وزارة الاتصالات |
| الغاية التنفيذية | إنشاء قاعدة قرار موحدة للفلاحين والأراضي والمحاصيل والماشية والمياه والدعم والمخاطر.                    |
| التوقيت          | المئة يوم/ تصميم السجل، السنة الأولى/ إطلاق وطني تدريجي، 2027 . 2029/<br>ربط كامل وتحديث تلقائي         |

### الإجراءات التنفيذية

1. إطلاق سجل زراعي رقمي للفلاح والأرض والحيازة والنشاط
2. ربط بيانات الحصص المائية والمحاصيل والدعم في نافذة واحدة



3. إصدار أطلس زراعي مائي نصف سنوي
4. اعتماد بطاقة فلاح رقمية لتوجيه الخدمات والدعم

#### المؤشرات

1. نسبة الحيازات المسجلة
2. عدد المحافظات المرتبطة
3. نسبة قرارات الدعم المستندة إلى السجل
4. زمن تحديث البيانات

#### البرنامج الثاني/ الأمن الغذائي والمحاصيل الاستراتيجية

##### الوزن النسبي/ 14 من مئة

| البند            | التفصيل                                                                                  |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة                                                                            |
| الجهات الساندة   | وزارة التجارة، وزارة الموارد المائية، وزارة المالية، المحافظات، إقليم كردستان            |
| الغاية التنفيذية | تثبيت إنتاج مستدام للحنطة والشعير والتمور والخضار ذات الأولوية وفق الماء المتاح والجدوى. |
| التوقيت          | المئة يوم/ خريطة الموسم، السنة الأولى/ دعم موجه، 2027 . 2029/ استقرار إنتاجي أعلى        |

#### الإجراءات التنفيذية

1. إعداد خريطة محاصيل حسب الحوض والمحافظة والحصة المائية
2. توجيه الدعم للبذور المحسنة والمدخلات عالية العائد
3. تنسيق شراء المحاصيل مع وزارة التجارة
4. خفض زراعة المحاصيل عالية الاستهلاك في مناطق الشح

#### المؤشرات

1. إنتاجية الدونم
2. نسبة الالتزام بالخريطة المحصولية
3. كمية المحاصيل المسوقة

### البرنامج الثالث/الماء والري الذكي

#### الوزن النسبي/ 15 من مئة

| البند            | التفصيل                                                                         |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة بالشراكة مع وزارة الموارد المائية                                 |
| الجهات الساندة   | وزارة المالية، وزارة التخطيط، المحافظات، إقليم كردستان، الجامعات                |
| الغاية التنفيذية | خفض الهدر المائي ورفع إنتاجية كل متر مكعب مستخدم زراعيًا.                       |
| التوقيت          | المئة يوم/ اختيار الأحواض، السنة الأولى/ نماذج تطبيق، 2027 . 2029 / توسع تدريجي |

### الإجراءات التنفيذية

1. إطلاق حزمة ري بالتنقيط والرش للمزارع ذات الأولوية
2. ربط الدعم الزراعي بالالتزام المائي
3. إعداد دليل المحصول والماء لكل محافظة
4. تجريب عقود خدمة لري ذكي في أحواض مختارة

### المؤشرات

1. المساحات المحولة إلى ري حديث
2. كمية المياه الموفرة تقديريًا
3. إنتاجية الماء
4. نسبة التزام المزارعين بالحصة

## البرنامج الرابع/الثروة الحيوانية والبيطرة

الوزن النسبي/ 10 من مئة

| البند            | التفصيل                                                                                     |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة                                                                               |
| الجهات الساندة   | وزارة الصحة، وزارة التجارة، المحافظات، المنافذ الحدودية، إقليم كردستان                      |
| الغاية التنفيذية | حماية الثروة الحيوانية ورفع إنتاج اللحوم والألبان والبيض وتقليل نفوق القطعان.               |
| التوقيت          | المئة يوم/ أعلاف وبيطرة طارئة، السنة الأولى/ سجل ولقاحات، 2027 . 2029 / رفع إنتاجية القطعان |

### الإجراءات التنفيذية

1. خطة أعلاف طارئة للمناطق المتضررة من الجفاف
2. تعزيز اللقاحات والفرق البيطرية المتنقلة
3. إنشاء سجل رقمي للقطعان
4. مراقبة الأمراض العابرة للحدود

### المؤشرات

1. نسبة التلقيح
2. معدل النفوق
3. إنتاج الحليب واللحوم
4. عدد الزيارات البيطرية

## البرنامج الخامس/ المدخلات والمكننة

الوزن النسبي/ 8 من مئة

| البند            | التفصيل                                                                                                  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة                                                                                            |
| الجهات الساندة   | وزارة الصناعة، وزارة التجارة، هيئة المنافذ، وزارة المالية، القطاع الخاص                                  |
| الغاية التنفيذية | ضمان مدخلات سليمة وموقوتة ومنخفضة الهدر للبذور والأسمدة والمبيدات والمكننة.                              |
| التوقيت          | المئة يوم/ قائمة الموردين، السنة الأولى/ مراكز مكننة وبذور، 202٧ . 2029 /<br>اكتفاء نسبي في بعض المدخلات |

### الإجراءات التنفيذية

1. تدقيق موردين وطني للمدخلات
2. توسيع إنتاج البذور المحلية
3. تحفيز صيانة ومشاركة المكننة
4. رقابة صارمة على المبيدات والأسمدة

### المؤشرات

1. نسبة المدخلات المطابقة
2. نسبة البذور المحلية
3. زمن التجهيز
4. عدد مراكز المكننة

## البرنامج السادس/ التمويل والتأمين الزراعي

الوزن النسبي/ 8 من مئة

| البند            | التفصيل                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة مع وزارة المالية                                               |
| الجهات الساندة   | المصرف الزراعي، البنك المركزي، شركات التأمين، المحافظات                      |
| الغاية التنفيذية | نقل الدعم من منحة عامة إلى تمويل منتج وتأمين مخاطر موجه.                     |
| التوقيت          | المئة يوم/ تصميم النافذة، السنة الأولى/ تجريب، 202٧ . 2029 / توسع حسب النجاح |

## الإجراءات التنفيذية

1. إطلاق نافذة تمويل للمشاريع الصغيرة الزراعية
2. ربط القروض بالسجل الزراعي وخطة المحصول
3. تجريب تأمين ضد الجفاف والمرض في مناطق مختارة
4. تسريع مستحقات الفلاحين المرتبطة بالتسويق

## المؤشرات

1. عدد القروض المنتجة
2. نسبة التعثر
3. عدد المشمولين بالتأمين
4. زمن صرف المستحقات

## البرنامج السابع/ التسويق والتصنيع وسلاسل القيمة

### الوزن النسبي/ 10 من مئة

| البند            | التفصيل                                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة                                                                          |
| الجهات الساندة   | وزارة التجارة، وزارة الصناعة، هيئة الاستثمار، المحافظات، القطاع الخاص                  |
| الغاية التنفيذية | تحويل الإنتاج الزراعي إلى قيمة مضافة وفرص عمل وتقليل الفاقد بعد الحصاد.                |
| التوقيت          | المئة يوم/ خريطة سلاسل، السنة الأولى/ نماذج محافظة، 2027 . 2029 / توسيع القيمة المضافة |

## الإجراءات التنفيذية

1. ممرات تسويق محلية للمحاصيل سريعة التلف
2. مخازن مبردة صغيرة ومتوسطة بالشراكة المنضبطة
3. تشجيع التصنيع الغذائي قرب مناطق الإنتاج
4. ربط المنتجين بتعاقدات شراء مسبقة

## المؤشرات

1. نسبة الفاقد بعد الحصاد
2. عدد عقود الشراء
3. قيمة المنتجات المصنعة
4. عدد المخازن العاملة

## البرنامج الثامن / الإرشاد والتحول الخدمي

الوزن النسبي / 8 من مئة

| البند            | التفصيل                                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة                                                                          |
| الجهات الساندة   | وزارة التعليم العالي، وزارة الاتصالات، الجامعات، المحافظات                             |
| الغاية التنفيذية | تحويل الإرشاد من زيارات متقطعة إلى خدمة مستمرة رقمية وميدانية.                         |
| التوقيت          | المئة يوم/ محتوى أولي، السنة الأولى/ منصات ومحافظات، 2027 . 2029 /<br>خدمة وطنية كاملة |

### الإجراءات التنفيذية

1. إطلاق مرشد زراعي رقمي عبر قنوات متعددة
2. تدريب مرشدي المحافظات على المناخ والماء والآفات
3. إصدار نشرات موسمية حسب المحافظة
4. ربط الجامعات بمحطات الإرشاد

### المؤشرات

1. عدد المستفيدين من الإرشاد
2. نسبة اعتماد التوصيات
3. عدد النشرات والتحذيرات
4. رضا الفلاحين

## البرنامج التاسع/ التكيف المناخي والتصحر والملوحة

الوزن النسبي/ 10 من مئة

| البند            | التفصيل                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة مع وزارة البيئة                                                |
| الجهات الساندة   | وزارة الموارد المائية، وزارة التخطيط، المحافظات، الجامعات، المنظمات الدولية  |
| الغاية التنفيذية | تقليل خسائر الجفاف والملوحة والتصحر وحماية سبل العيش الريفية.                |
| التوقيت          | المئة يوم/ خرائط أولية، السنة الأولى/ مواقع نموذجية، 2027 . 2029/ توسع تكيفي |

### الإجراءات التنفيذية

1. خرائط ملوحة وتصحر سنوية
2. أحزمة نباتية في مناطق مختارة
3. محاصيل مقاومة للجفاف والملوحة
4. خطط حماية للأهوار والمراعي

### المؤشرات

1. مساحة الأراضي المعالجة
2. عدد المواقع المحمية
3. نسبة استخدام أصناف مقاومة
4. مؤشر تدهور التربة

## البرنامج العاشر/ الشراكة المحلية والرقابة والامتثال

الوزن النسبي/ 9 من مئة

| البند            | التفصيل                                                                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة                                                                          |
| الجهات الساندة   | المحافظات، إقليم كردستان، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، مجالس محلية عند إقرارها |
| الغاية التنفيذية | ضبط التنفيذ الميداني عبر مسؤوليات محلية واضحة ورقابة نتائج وامتثال.                    |
| التوقيت          | المئة يوم/ نماذج اتفاق، السنة الأولى/ تطبيق في المحافظات، 2027 . 2029/ تعميم وتحسين    |

## الإجراءات التنفيذية

1. مذكرات أداء مع المحافظات
2. لجان متابعة زراعية مائية محلية
3. بوابة شكاوى للفلاحين
4. تدقيق دعم ومدخلات وعقود

## المؤشرات

1. نسبة التقارير في موعدها
2. عدد المخالفات المعالجة
3. نسبة الشكاوى المغلقة
4. درجة الامتثال

## منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز

تُحتسب نسبة الإنجاز المركبة لكل برنامج عبر ستة أبعاد موزونة، ثم تضرب نتيجة البرنامج بوزنه النسبي داخل المحفظة. وتكون النتيجة الكلية للوزارة مجموع النتائج الموزونة للبرامج العشرة.

| بعد القياس        | الوزن داخل البرنامج | معنى القياس                                                |
|-------------------|---------------------|------------------------------------------------------------|
| الإنجاز الزمني    | 20                  | مدى الالتزام بالمواعيد المعتمدة للمراحل والمخرجات          |
| الإنجاز الفني     | 25                  | مطابقة المخرجات للمواصفات والمعايير الفنية                 |
| الإنجاز المالي    | 15                  | كفاءة استخدام التمويل وتطابق الصرف مع الإنجاز              |
| إنجاز المخرجات    | 20                  | تحقق المنتجات المباشرة مثل السجل والخريطة والمركز والخدمة  |
| الأثر الأولي      | 15                  | تحسن الإنتاجية أو خفض الهدر أو توسيع الوصول أو رفع المرونة |
| الامتثال والحوكمة | 5                   | سلامة الشراء والتقارير وتضارب المصالح والتدقيق             |

## معادلة الإنجاز المركب

نسبة إنجاز البرنامج تساوي مجموع درجات الأبعاد الستة. مساهمة البرنامج في النتيجة الوزارية تساوي نسبة الإنجاز مضروبة في وزن البرنامج ثم مقسومة على مئة.



### الخطة الزمنية العامة

| المرحلة                | المخرجات الحاسمة                                                       | الأفق الزمني |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------|
| مرحلة الانضباط السريع  | غرفة زراعة وماء، سجل أولي، خريطة محاصيل، خطة أعلاف، قائمة مشاريع حرجة  | أول مئة يوم  |
| مرحلة الإطلاق المنظم   | منصات بيانات، برامج ري نموذجية، تمويل وتجريب تأمين، مراكز مكننة وإرشاد | السنة الأولى |
| مرحلة التوسع المضبوط   | توسع في الري والبيطرة والإرشاد والتصنيع وسلاسل القيمة                  | 2027 . 2028  |
| مرحلة التثبيت والتقييم | تقييم الأثر، تحديث السياسات، تحويل البرامج الناجحة إلى أنظمة دائمة     | 2029         |

### منظومة القيادة والمتابعة والتقارير

| المستوى      | المسؤول                                             | الإيقاع  | المخرج                      |
|--------------|-----------------------------------------------------|----------|-----------------------------|
| قيادة وطنية  | مجلس الوزراء ورئيس مجلس الوزراء                     | شهري     | قرارات معالجة وتمويل ومخاطر |
| قيادة قطاعية | وزير الزراعة وفريق البرنامج                         | أسبوعي   | تقرير تقدم واختناقات        |
| تنسيق مشترك  | الزراعة والموارد المائية والتخطيط والمالية والتجارة | نصف شهري | مواءمة ماء وتمويل وتسويق    |
| تنفيذ محلي   | المحافظات ومديريات الزراعة                          | شهري     | تقرير ميداني موحد           |
| رقابة وتقييم | التخطيط والرقابة المالية والنزاهة                   | فصلي     | تحقق وتدقيق وتقييم          |

### إدارة المخاطر والامتثال

| الخطر                         | المستوى | الاستجابة                                                                     |
|-------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------|
| شح المياه يتجاوز التقديرات    | حرج     | تحديث خريطة المحاصيل وتقليص المحاصيل عالية الاستهلاك وتوجيه الدعم للري الحديث |
| نقص التمويل                   | عال     | إعادة ترتيب الأولويات وتفعيل التمويل الموجه والمنح والمبادرات منخفضة الكلفة   |
| فساد في المدخلات والدعم       | عال     | سجل رقمي وتدقيق موردين وتحقق رقابي وشكاوى فلاحين                              |
| أمراض حيوانية أو نباتية عابرة | عال     | إنذار مبكر وفرق بيطرية ومختبرات ومنافذ حدودية منسقة                           |
| ضعف التنسيق مع المحافظات      | متوسط   | اتفاقات أداء ومؤشرات محلية وتقرير شهري ملزم                                   |
| مقاومة التغيير في الإدارة     | متوسط   | تدريب وقياس أداء ومكافأة فرق الإنجاز                                          |

### نماذج قياسية للتنفيذ

#### نموذج بطاقة مبادرة زراعية

| الحقل            | محتوى التعبئة                     |
|------------------|-----------------------------------|
| اسم المبادرة     | يكتب الاسم الموجز للمبادرة        |
| البرنامج المرتبط | يحدد أحد البرامج العشرة           |
| الجهة المالكة    | وزارة الزراعة أو المديرية المختصة |
| الجهات الساندة   | تذكر كل جهة مع دورها الدقيق       |
| خط الأساس        | وضع البداية بالأرقام              |
| المستهدف         | رقم أو نسبة أو مخرج محدد          |
| التمويل          | مصدر التمويل والتوقيت             |
| المخاطر          | ثلاثة مخاطر رئيسة ومعالجاتها      |
| مؤشرات الإنجاز   | زمنية وفنية ومالية ومخرجات وأثر   |
| التقرير          | شهري وفصلي حسب الوزن              |

#### نموذج تقرير شهري مختصر

1. ما تحقق خلال الشهر بالأرقام
2. ما تعثر وسبب التعثر
3. ما يحتاج قراراً من الوزير أو مجلس الوزراء
4. موقف التمويل والصرف
5. موقف المخاطر والامتثال
6. أعمال الشهر المقبل

**قاموس المصطلحات**

| المصطلح                  | التعريف التنفيذي                                                                      |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الأمن الغذائي</b>     | قدرة الدولة والمجتمع على توفير غذاء كاف وسليم ومتاح للفئات كافة مع مرونة أمام الصدمات |
| <b>السجل الزراعي</b>     | قاعدة بيانات موحدة للفلاح والحياسة والمحصول والماشية والماء والدعم                    |
| <b>إنتاجية الماء</b>     | كمية الإنتاج المتحققة لكل وحدة ماء مستخدمة                                            |
| <b>المحفظة البرامجية</b> | مجموعة برامج مترابطة تقاس بأوزان محددة داخل البرنامج الوزاري                          |
| <b>الإنجاز المركب</b>    | نسبة تجمع الزمن والفن والمال والمخرجات والأثر والامتثال                               |
| <b>الخطر الحرج</b>       | حدث محتمل يهدد الإنتاج أو المال أو السمعة أو الغذاء ويتطلب استجابة قيادية عاجلة       |
| <b>الامتثال</b>          | التزام الإجراءات بالقانون والتعليمات ومعايير الشفافية والنزاهة والجودة                |

## المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق.
2. وزارة التخطيط. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028 . بغداد/ وزارة التخطيط.
3. البنك الدولي. 2022. تقرير المناخ والتنمية في العراق . واشنطن/ البنك الدولي.
4. منظمة الأغذية والزراعة. 2025. معالجة ندرة المياه تتطلب السرعة والحجم والعزم . بغداد/ منظمة الأغذية والزراعة.
5. الأمم المتحدة في العراق. 2026. مذكرة المناصرة حول ندرة المياه ومخاطر المناخ في العراق . بغداد/ الأمم المتحدة.
6. الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. 2025. مذكرة استراتيجية العراق 2025 . 2026 . روما/ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.
7. صندوق النقد الدولي. 2025. مشاورات المادة الرابعة الخاصة بالعراق . واشنطن/ صندوق النقد الدولي.
8. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. مجموعة أدوات تنفيذ توصية تقويم السياسات العامة . باريس/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
9. المنظمة الدولية للمعايير. 2018. معيار إدارة المخاطر رقم 31000 . جنيف/ المنظمة الدولية للمعايير.
10. رويترز. 2025. أزمة المياه العراقية وتراجع الزراعة والقمح . لندن/ رويترز.



المنهاج الوزاري (2026-2029)

# خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي /وزارة الموارد المائية - نموذج استرشادي -

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية المراقبي  
منظمة غير حكومية



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## الفهرس

|          |                                                               |
|----------|---------------------------------------------------------------|
| 390..... | الملخص التنفيذي                                               |
| 391..... | أولا / الإطار الدستوري والمؤسسي                               |
| 392..... | ثانيا/ تشخيص وضع الموارد المائية في العراق                    |
| 393..... | ثالثا/ منهجية التحويل من المنهاج الوزاري إلى البرنامج الحكومي |
| 393..... | رابعا/ الأهداف الاستراتيجية لوزارة الموارد المائية            |
| 394..... | خامسا/ بنية الحوكمة والمسؤوليات                               |
| 395..... | سادسا/ الحزم التنفيذية العشر للبرنامج                         |
| 402..... | سابعاً/ مصفوفة الجهات والأدوار                                |
| 403..... | ثامناً / منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان          |
| 403..... | تاسعاً/ خطة المئة يوم والسنة الأولى والمدة الحكومية           |
| 404..... | عاشراً/ إدارة المخاطر والامتنال                               |
| 404..... | الحادي عشر / التمويل الرشيق في ظل الأزمة المالية              |
| 405..... | الثاني عشر / النماذج القياسية للتقارير                        |
| 405..... | الثالث عشر / قاموس المصطلحات                                  |
| 406..... | الرابع عشر / توصيات اعتماد البرنامج                           |
| 406..... | المراجع                                                       |

## الملخص التنفيذي

يمثل الماء في العراق ملفاً سيادياً جامعاً، يتصل بالأمن الوطني والغذائي والصحي والطاقي والاجتماعي، ويتقاطع مع السياسة الخارجية والمالية العامة والتنمية المحلية والسلم الأهلي. تنطلق هذه الوثيقة من تحويل محور الزراعة والمياه في المنهاج الوزاري إلى برنامج حكومي قطاعي مخصص لوزارة الموارد المائية، قابل للتنفيذ والمتابعة والتقييم وفق مصفوفة مسؤوليات وأوزان واضحة، مع مراعاة أزمة الجفاف وشح الخزين المائي، وضغط التغير المناخي، والتحديات العابرة للحدود، والحاجة إلى إدارة مالية رشيقة في ظل الأزمة المالية العامة.

### الغاية العليا

تحويل إدارة الماء من إدارة أزمة موسمية إلى منظومة أمن مائي وطني قائمة على السيادة والقياس والبيانات والترشيد والعدالة والمرونة.

1. الوثيقة تجعل وزارة الموارد المائية الجهة المالكة للبرنامج، مع مسؤوليات محددة للزراعة، البيئة، التخطيط، المالية، الخارجية، الكهرباء، النفط، البلديات، الصحة، المحافظات، إقليم كردستان، ديوان الرقابة المالية، وهيئة النزاهة.
2. البرنامج يتضمن عشر حزم تنفيذية بأوزان مجموعها مئة درجة، تشمل الدبلوماسية المائية، السجل الوطني للمياه، إدارة الخزين، تحديث الري، المياه الجوفية، نوعية المياه، البنى التحتية، الطوارئ، الحوكمة، وبناء القدرات.
3. يعتمد البرنامج ثلاث دوائر زمنية: مئة يوم، السنة الأولى، والمدة الحكومية كاملة، مع تقارير شهرية وفصلية ونصف سنوية وسنوية.
4. تستند آلية التقييم إلى الإنجاز الفني والفعلي والمالي والزمني والمؤسسي والأثر، مع أوزان تفصيلية ومراجعة دورية للمخاطر.

## أولاً / الإطار الدستوري والمؤسسي

تستند إدارة الموارد المائية في العراق إلى الدستور بوصفه المصدر الأعلى لتنظيم الاختصاصات بين السلطة الاتحادية وإقليم كردستان والمحافظات، وإلى التشريعات القطاعية النافذة، وإلى المنهاج الوزاري الذي ربط المياه بالزراعة والأمن الغذائي والبيئة والدبلوماسية. ووفق الدستور فإن السياسة الخارجية، ورسم السياسة الاقتصادية والتجارية، ووضع الميزانية العامة، وإدارة الموارد الطبيعية الاستراتيجية، تمثل وظائف اتحادية محورية، بينما تتطلب إدارة الماء تنسيقاً متصلاً بين المركز والمحافظات والإقليم بسبب الطبيعة العابرة للمحافظات والحدود للأحواض والأنهار والخزانات.

| المستوى       | المعنى العملي للبرنامج                                                                        | الأثر التنفيذي                                   |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>دستوري</b> | تثبيت مسؤولية الدولة الاتحادية عن الأمن المائي والسياسات العابرة للمحافظات والحدود            | منع التجزئة في القرار المائي وحماية وحدة الموارد |
| <b>قانوني</b> | ربط البرنامج بالتشريعات النافذة الخاصة بالري والصرف والأراضي والمياه والبيئة والصحة والبلديات | تحديد واجبات الجهات وفق اختصاصاتها               |
| <b>مؤسسي</b>  | توزيع المسؤوليات بين الوزارة والجهات الساندة والرقابية والمحافظات والإقليم                    | تحويل الخطة إلى التزامات قابلة للقياس            |
| <b>رقابي</b>  | ربط التنفيذ بالتقارير والرقابة المالية والنزاهة والبرلمان ومجلس الوزراء                       | حماية المال العام والنتائج                       |

يراعي هذا البرنامج أن وزارة الموارد المائية هي الجهة المالكة للسياسة المائية التشغيلية، بينما تحتاج النتائج إلى شبكة تنفيذ واسعة تضم الوزارات الساندة والهيئات والمحافظات والإقليم والجهات الرقابية. ويستند الإطار أيضاً إلى خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028 التي تؤكد الاستدامة البيئية والخدمات والبنية التحتية، وإلى تقرير البنك الدولي حول المناخ والتنمية في العراق الذي يربط الماء بالزراعة والفقر والطاقة والمرونة المؤسسية، وإلى مذكرة الأمم المتحدة بشأن ندرة المياه والمخاطر المناخية في العراق التي تصف الماء بوصفه أمناً وطنياً.



## ثانياً/ تشخيص وضع الموارد المائية في العراق

يعاني العراق من تقاطع ضغوط مائية ومناخية ومؤسسية ومالية وسياسية. فقد حذرت الأمم المتحدة في العراق سنة 2026 من أن أزمة الماء تقوض الصحة والغذاء والطاقة والاستقرار الاقتصادي، وأن أكثر من ثمانية ملايين إنسان معرضون للمخاطر المرتبطة بالماء إذا بقيت الاستجابة مجزأة. ويصف البنك الدولي العراق بأنه من البلدان الأعلى تعرضاً للصدمات المناخية في البعد المادي والمالي، مع هشاشة واضحة في رابطة الماء والزراعة والفقر. كما أظهرت تقارير دولية حديثة أن الخزين المائي تراجع بدرجة حادة خلال السنوات الأخيرة، وأن الجفاف أثر في محصول القمح والنزوح الريفي وأمن الغذاء.

| مجال الخطر                                                                                                                                                                                            | المظهر الحالي                          | النتيجة المتوقعة عند ضعف الاستجابة            | المعالجة البرنامجية                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| الخزين المائي                                                                                                                                                                                         | تراجع الخزين وتقلب الإطلاقات           | ضغط على الزراعة والشرب والطاقة                | إدارة خزين يومية وسيناريوهات تشغيل             |
| المياه العابرة للحدود                                                                                                                                                                                 | اعتماد كبير على دجلة والفرات وروافدهما | مخاطر سياسية واقتصادية وزراعية                | دبلوماسية مائية وفنية موحدة                    |
| الري والزراعة                                                                                                                                                                                         | هدر مرتفع وطرق ري تقليدية              | انخفاض إنتاجية الدونم وارتفاع الطلب على الماء | تحول تدريجي إلى الري الحديث والمحاصيل الملائمة |
| المياه الجوفية                                                                                                                                                                                        | استنزاف وملوحة في مناطق عديدة          | تدهور نوعية الماء والتربة                     | سجل آبار وترخيص ومراقبة                        |
| التلوث                                                                                                                                                                                                | صرف صحي وصناعي وزراعي غير منضبط        | مخاطر صحية وبيئية                             | رصد نوعية المياه وربطها بالإنفاذ               |
| الحكومة                                                                                                                                                                                               | تعدد الجهات وتشتت البيانات             | قرارات متأخرة ومتناقضة                        | سجل وطني ومنصة بيانات موحدة                    |
| <p><b>الخلاصة التشخيصية</b></p> <p>أزمة الماء في العراق أزمة سيادة وبيانات وتشغيل وتمويل وسلوك استهلاكي في وقت واحد، ومن ثم فإن الحل يبدأ من حكومة مائية موحدة ومنهج يبتعد عن المشروعات المتفرقة.</p> |                                        |                                               |                                                |

### ثالثاً/ منهجية التحويل من المنهاج الوزاري إلى البرنامج الحكومي

تعتمد هذه الوثيقة منهجية الشلال التنفيذي، إذ تتحول الفقرة الوزارية العامة إلى أهداف استراتيجية، ثم حزم تنفيذية، ثم إجراءات، ثم مؤشرات، ثم أوزان، ثم تقارير ومسؤوليات. وتقوم المنهجية على مبدأ أن كل عبارة في المنهاج يجب أن تتحول إلى إجراء محدد، وجهة مالكة، وجهات سائدة، وموعد، ومؤشر، ومخاطر، ومصدر تحقق.

| مرحلة التحويل           | المخرج المطلوب                                             | أداة الضبط             |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>تحليل النص</b>       | استخراج الالتزامات المائية والزراعية والبيئية والدبلوماسية | بطاقة التزام           |
| <b>تصنيف الالتزامات</b> | فصل السيادي عن التشغيلي والمالي والفني                     | مصفوفة أولوية          |
| <b>تصميم الحزم</b>      | تجميع الالتزامات في حزم تنفيذية مترابطة                    | خريطة حزم              |
| <b>توزيع المسؤوليات</b> | تحديد الجهة المالكة والسائدة والرقابية                     | مصفوفة مسؤوليات        |
| <b>تحديد المؤشرات</b>   | اختيار مؤشرات زمنية ومالية وفنية وأثرية                    | بطاقة مؤشر             |
| <b>التقييم</b>          | احتساب نسب الإنجاز والأوزان                                | نموذج تقييم شهري وفصلي |
| <b>التحسين</b>          | تعديل المسار وفق المخاطر والنتائج                          | جلسة مراجعة تصحيحية    |

### رابعاً/ الأهداف الاستراتيجية لوزارة الموارد المائية

1. تأمين خزين مائي قابل للتشغيل العادل وفق سيناريوهات الجفاف والفيضانات والطوارئ.
2. بناء سجل وطني موحد للمياه السطحية والجوفية ونوعية المياه والتخصيصات والاستخدامات.
3. خفض الهدر المائي في الري والتوزيع والتشغيل عبر إجراءات فنية وسلوكية وقانونية.
4. تعزيز الدبلوماسية المائية والملفات الفنية مع دول المنبع والجوار وفق موقف وطني موحد.
5. حماية نوعية المياه من التلوث والملوحة والتصريف غير المنضبط بالتنسيق مع الجهات المختصة.
6. إعادة تأهيل البنى المائية الحرجة ضمن أولويات مالية واقعية عالية الأثر.
7. بناء منظومة إنذار مبكر للجفاف والفيضانات والتلوث ترتبط بمجلس الوزراء والمحافظات.
8. تمكين المحافظات والإقليم من تنفيذ أدوار محلية منضبطة ضمن السياسة الوطنية الموحدة.

### خامسا/ بنية الحوكمة والمسؤوليات

يقترح البرنامج هيكلًا رشيقيًا متعدد المستويات يضمن سرعة القرار ووحدة البيانات وتكامل التنفيذ. ويكون رئيس مجلس الوزراء مالك التوجيه السيادي، ووزارة الموارد المائية الجهة المالكة للتنفيذ القطاعي، ووزارة التخطيط ووزارة المالية جهتي ضبط الموازنة والأولويات، ووزارة الخارجية جهة الإسناد الدبلوماسي، والجهات الرقابية جهات تحقق وتقييم.

| المستوى     | الكيان                                                        | المهمة المحورية                                                     |
|-------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| سيادي       | مجلس الوزراء                                                  | اعتماد السياسة المائية السنوية وحسم التعارضات الكبرى                |
| قيادي       | لجنة وطنية للماء والمناخ برئاسة رئيس مجلس الوزراء أو من يخوله | توجيه البرنامج وحسم الأولويات العابرة للجهات                        |
| قطاعي       | وزارة الموارد المائية                                         | إدارة البرنامج وسجل المياه والخزير والبنى والتخصيصات                |
| مالي تخطيطي | وزارتا التخطيط والمالية                                       | تأمين التمويل وترتيب المشروعات وفق الأثر والقدرة                    |
| دبلوماسي    | وزارة الخارجية                                                | إدارة مسار الدول المتشاطئة والاتفاقات والحوارات الفنية              |
| تنفيذي محلي | المحافظات وإقليم كردستان                                      | تنفيذ إجراءات التوزيع والترشيد والرقابة المحلية وفق السياسة الوطنية |
| رقابي       | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة                           | تحقق مالي ومؤسسي ومكافحة تضارب المصالح والهدر                       |

**سادسا/الحزم التنفيذية للمبادرات العشر للبرنامج**

| رقم | الحزمة/ المبادرة                        | المخرجات الرئيسية                                                | الوزن | الجهة المالكة                                         |
|-----|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------|
| 1   | الدبلوماسية المائية والسيادة الخارجية   | ملف تفاوض موحد، أوراق فنية، اجتماعات دورية مع دول المنبع والجوار | 12    | الخارجية والموارد المائية                             |
| 2   | السجل الوطني الموحد للمياه والبيانات    | منصة بيانات، خرائط، قياسات، تحديث شهري                           | 10    | الموارد المائية والتخطيط                              |
| 3   | إدارة الخزين والإطلاقات والتشغيل اليومي | سيناريوهات خزين، تعليمات تشغيل، تقارير يومية في مواسم الخطر      | 12    | الموارد المائية                                       |
| 4   | تحديث الري وخفض الطلب المائي            | تحويل تدريجي للري، حصص ذكية، تدريب مستخدمي المياه                | 12    | الزراعة والموارد المائية                              |
| 5   | إدارة المياه الجوفية والملوحة           | سجل آبار، رخص، مراقبة، مناطق حظر استنزاف                         | 8     | الموارد المائية والبيئة والمحافظات                    |
| 6   | نوعية المياه ومكافحة التلوث             | رصد ملوثات، نقاط ساخنة، إجراءات إنفاذ                            | 8     | البيئة والصحة والموارد المائية والبلديات              |
| 7   | تأهيل البنى المائية الحرجة              | سدود، نواظم، مبال، قنوات، محطات قياس                             | 14    | الموارد المائية والتخطيط والمالية                     |
| 8   | الاستجابة للطوارئ والجفاف والفيضانات    | إنذار مبكر، خطط طوارئ، فرق تدخل                                  | 8     | الموارد المائية والداخلية والدفاع المدني والمحافظات   |
| 9   | الحوكمة والامتثال والتمويل الرشيق       | مصفوفة متابعة، شراء عام، تدقيق، ترتيب تمويل                      | 8     | الأمانة العامة، المالية، التخطيط، الرقابة             |
| 10  | التوعية والسلوك المائي وبناء القدرات    | حملات، تدريب، مدارس مائية، جمعيات مستخدمي المياه                 | 8     | الموارد المائية والتربية والتعليم والإعلام والمحافظات |

تمثل هذه الأوزان مئة درجة للبرنامج. وتعاد مراجعتها عند الضرورة بقرار من مجلس الوزراء بناءً على سجل المخاطر والمستجدات المالية والمناخية.

## الحزمة 1 / الدبلوماسية المائية والسيادة الخارجية

الوزن النسبي للحزمة 12 من مئة. الجهة المالكة الخارجية والموارد المائية.

| الجهة                    | الدور المحدد/ الاجراء التنفيذي                                                                  | التوقيت                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| وزارة الموارد المائية    | إعداد الملف الفني التفاوضي، قياس الاحتياجات، تحديد أثر الإطلاقات على المحافظات والزراعة والطاقة | خلال 30 يومًا ثم تحديث فصلي |
| وزارة الخارجية           | إدارة القنوات الرسمية مع دول المنبع والجوار والمنظمات، وتوحيد الخطاب الدبلوماسي                 | دائم                        |
| مجلس الأمن الوطني        | تقدير أثر شح المياه على الأمن الوطني والسلام المجتمعي                                           | تقرير فصلي                  |
| إقليم كردستان والمحافظات | تزويد المركز ببيانات الاحتياج والاستخدام والتجاوزات والنقاط الحرجة                              | شهري                        |

✓ مؤشرات الحزمة

| المؤشر                                     | المستهدف                    |
|--------------------------------------------|-----------------------------|
| عدد الملفات الفنية المكتملة                | ملف سنوي وملاحق فصلية       |
| عدد الاجتماعات الفنية والدبلوماسية         | اجتماع شهري أو حسب الضرورة  |
| نسبة المحافظات المغطاة ببيانات احتياج مائي | 90 بالمئة خلال السنة الأولى |

## الحزمة 2 / السجل الوطني الموحد للمياه والبيانات

الوزن النسبي للحزمة 10 من مئة. الجهة المالكة الموارد المائية والتخطيط.

| الجهة                  | الدور المحدد/ الاجراء التنفيذي                                         | التوقيت               |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| وزارة الموارد المائية  | إنشاء قاعدة بيانات وطنية للمياه السطحية والجوفية والنوعية والاستخدامات | مئة يوم للنسخة الأولى |
| وزارة التخطيط          | ربط السجل بمؤشرات التنمية والمحافظات والمشروعات                        | 6 أشهر                |
| الجهاز المركزي للإحصاء | تدقيق البيانات السكانية والزراعية والخدمية المرتبطة بالطلب المائي      | نصف سنوي              |
| المحافظات والإقليم     | إدخال البيانات المحلية عبر نقاط ارتباط محددة                           | شهري                  |

✓ مؤشرات الحزمة

| المؤشر                                | المستهدف                  |
|---------------------------------------|---------------------------|
| اكتمال المنصة الوطنية                 | نسخة أولى خلال مئة يوم    |
| نسبة المحطات المائية المرتبطة بالنظام | 70 بالمئة في السنة الأولى |
| زمن تحديث البيانات                    | شهري للبيانات التشغيلية   |

الحزمة 3 / إدارة الخزين والإطلاقات والتشغيل اليومي

الوزن النسبي للحزمة 12 من مئة .الجهة المالكة الموارد المائية.

| التوقيت           | الدور المحدد/ الاجراء التنفيذي                                                  | الجهة                 |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| خطة خلال 30 يومًا | إعداد خطة تشغيل الخزانات والسدود والإطلاقات والقنوات حسب موسم الجفاف والفيضانات | وزارة الموارد المائية |
| شهري              | تزويد الاحتياجات المائية لمحطات التوليد وتحديثها                                | وزارة الكهرباء        |
| موسمي             | تحديد الطلب الزراعي حسب المحاصيل والحصص                                         | وزارة الزراعة         |
| دائم              | تنفيذ قرارات التوزيع ومنع التجاوزات المحلية                                     | المحافظات             |

✓ مؤشرات الحزمة

| المؤشر                                | المستهدف                |
|---------------------------------------|-------------------------|
| التقرير التشغيلي اليومي في موسم الخطر | نسبة التزام 95 بالمئة   |
| نسبة الالتزام بخطة الإطلاقات          | 85 بالمئة فأعلى         |
| عدد الاختناقات المعالجة خلال 72 ساعة  | زيادة شهرية في المعالجة |

#### الحزمة 4 / تحديث الري وخفض الطلب المائي

الوزن النسبي للحزمة 12 من مئة .الجهة المالكة الزراعة والموارد المائية.

| الجهة                 | الدور المحدد/ الاجراء التنفيذي                        | التوقيت      |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|--------------|
| وزارة الزراعة         | تحديد المحاصيل الملائمة مائيًا وتنفيذ التحول الإرشادي | سنوي         |
| وزارة الموارد المائية | تحديد الحصص والتجهيز والري الحديث بالتنسيق مع الزراعة | موسمي        |
| وزارة المالية         | توجيه دعم محدود للري الحديث حسب الجدوى                | ضمن الموازنة |
| المحافظات والإقليم    | تنفيذ حملات التحول والرقابة على استخدام المياه        | ربع سنوي     |

#### ✓ مؤشرات الحزمة

| المؤشر                                        | المستهدف                      |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| مساحة محولة إلى ري حديث                       | زيادة سنوية محددة حسب التمويل |
| خفض استهلاك الماء للدونم في المناطق المستهدفة | تحسن تدريجي خلال سنتين        |
| عدد جمعيات مستخدمي المياه المفعلة             | مئة جمعية خلال السنة الأولى   |

#### الحزمة 5 / إدارة المياه الجوفية والملوحة

الوزن النسبي للحزمة 8 من مئة .الجهة المالكة الموارد المائية والبيئة والمحافظات.

| الجهة                 | الدور المحدد/ الاجراء التنفيذي                      | التوقيت               |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------|
| وزارة الموارد المائية | تسجيل الآبار وترخيصها ومراقبة السحب ومستويات المياه | 6 أشهر للمرحلة الأولى |
| وزارة البيئة          | رصد الملوحة والتلوث الجوفي                          | ربع سنوي              |
| وزارة الزراعة         | منع الزراعات المستنزفة في مناطق الخطر               | موسمي                 |
| المحافظات             | إيقاف الحفر العشوائي وتطبيق العقوبات                | دائم                  |

#### ✓ مؤشرات الحزمة

| المؤشر                         | المستهدف                    |
|--------------------------------|-----------------------------|
| نسبة الآبار المسجلة            | 60 بالمئة خلال السنة الأولى |
| عدد مناطق الخطر الجوفي المحددة | تقرير وطني خلال 6 أشهر      |
| انخفاض الحفر العشوائي          | مؤشر شهري                   |

## الحزمة 6 / نوعية المياه ومكافحة التلوث

الوزن النسبي للحزمة 8 من مئة .الجهة المالكة البيئة والصحة والموارد المائية والبلديات.

| الجهة                    | الدور المحدد/ الاجراء التنفيذي                       | التوقيت  |
|--------------------------|------------------------------------------------------|----------|
| وزارة البيئة             | رصد نوعية المياه ومصادر التلوث وتفعيل الإنفاذ البيئي | شهري     |
| وزارة الصحة              | رصد الأثر الصحي ونقاط الخطر الوبائي                  | شهري     |
| وزارة البلديات والأمانات | خفض التصريف غير المعالج إلى الأنهار                  | ربع سنوي |
| وزارة الموارد المائية    | تحديد أثر التلوث على التشغيل والتخصيصات              | شهري     |

### ✓ مؤشرات الحزمة

| المؤشر                                       | المستهدف        |
|----------------------------------------------|-----------------|
| عدد محطات رصد النوعية الفاعلة                | زيادة ربع سنوية |
| عدد نقاط التلوث المغلقة أو المعالجة          | مؤشر شهري       |
| نسبة التقارير المنشورة داخلياً لمجلس الوزراء | تقرير شهري      |

## الحزمة 7 / تأهيل البنى المائية الحرجة

الوزن النسبي للحزمة 14 من مئة .الجهة المالكة الموارد المائية والتخطيط والمالية.

| الجهة                 | الدور المحدد/ الاجراء التنفيذي                    | التوقيت       |
|-----------------------|---------------------------------------------------|---------------|
| وزارة الموارد المائية | جرد البنى الحرجة وترتيب الصيانة حسب الخطر والأثر  | خلال 45 يوماً |
| وزارة التخطيط         | إدراج المشروعات ذات الأثر العالي في خطة الاستثمار | سنوي          |
| وزارة المالية         | تمويل انتقائي للمشروعات الحرجة                    | حسب الأولوية  |
| ديوان الرقابة المالية | تدقيق الكلفة والتعاقد والتنفيذ                    | ربع سنوي      |

### ✓ مؤشرات الحزمة

| المؤشر                            | المستهدف                                   |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| قائمة البنى الحرجة المعتمدة       | خلال 45 يوماً                              |
| نسبة إنجاز الصيانة الطارئة        | 50 بالمئة خلال السنة الأولى حسب الإمكانيات |
| نسبة المشروعات ذات التمويل المؤكد | تقرير نصف سنوي                             |



## الحزمة 8 / الاستجابة للطوارئ والجفاف والفيضانات

الوزن النسبي للحزمة 8 من مئة .الجهة المالكة الموارد المائية والداخلية والدفاع المدني والمحافظات.

| الجهة                         | الدور المحدد/ الاجراء التنفيذي                | التوقيت       |
|-------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|
| وزارة الموارد المائية         | إعداد خرائط الجفاف والفيضانات والإنذار المبكر | خلال 90 يومًا |
| وزارة الداخلية والدفاع المدني | خطط إخلاء واستجابة للمناطق المعرضة للفيضانات  | سنوي          |
| وزارة الصحة                   | استعداد صحي للطوارئ المائية والتلوث           | ربع سنوي      |
| المحافظات والإقليم            | تفعيل غرف طوارئ مائية محلية                   | موسمي         |

### ✓ مؤشرات الحزمة

| المؤشر                       | المستهدف       |
|------------------------------|----------------|
| خريطة وطنية للمخاطر المائية  | خلال 90 يومًا  |
| عدد تمارين المحاكاة          | تمرين نصف سنوي |
| زمن الاستجابة للحوادث الحرجة | انخفاض تدريجي  |

## الحزمة 9 / الحوكمة والامتثال والتمويل الرشيق

الوزن النسبي للحزمة 8 من مئة .الجهة المالكة الأمانة العامة، المالية، التخطيط، الرقابة.

| الجهة                               | الدور المحدد/ الاجراء التنفيذي                            | التوقيت  |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------|
| الأمانة العامة لمجلس الوزراء        | إدارة منصة متابعة البرنامج وربطها بمكتب رئيس مجلس الوزراء | مئة يوم  |
| وزارة المالية                       | تتبع الإنفاق وربطه بالأولويات المائية                     | شهري     |
| هيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية | تدقيق العقود والمشتريات وتضارب المصالح                    | ربع سنوي |
| وزارة التخطيط                       | احتساب نسب الإنجاز والأوزان والتحقق الميداني              | فصلي     |

### ✓ مؤشرات الحزمة

| المؤشر                          | المستهدف                   |
|---------------------------------|----------------------------|
| منصة متابعة فاعلة               | مئة يوم                    |
| نسبة العقود المدققة             | 80 بالمئة من العقود الكبرى |
| تقرير فصلية عن الإنجاز والأوزان | 4 تقارير سنوية             |

## الحزمة 10 / التوعية والسلوك المائي وبناء القدرات

الوزن النسبي للحزمة 8 من مئة .الجهة المالكة الموارد المائية والتربية والتعليم والإعلام والمحافظات.

| الجهة                                          | الدور المحدد/ الاجراء التنفيذي                            | التوقيت  |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------|
| وزارة الموارد المائية                          | تصميم برنامج وطني للتوعية والسلوك المائي والتدريب الداخلي | 90 يوماً |
| وزارة التربية ووزارة التعليم العالي            | دمج الوعي المائي في المناهج والأنشطة الجامعية والمدرسية   | سنة أولى |
| شبكة الإعلام العراقي والجهات الإعلامية الرسمية | حملات ترشيد وتوعية موسمية                                 | موسمي    |
| المحافظات والإقليم                             | تفعيل حملات محلية وجمعيات مستخدمي المياه                  | ربع سنوي |

### ✓ مؤشرات الحزمة

| المؤشر                                         | المستهدف                 |
|------------------------------------------------|--------------------------|
| عدد المتدربين من موظفي الوزارة والجهات الساندة | خمسة آلاف خلال أول سنتين |
| عدد الحملات الوطنية والمحلية                   | حملتان وطنيتان سنوياً    |
| نسبة الوعي بالسلوك المائي في استطلاعات مختارة  | تحسن سنوي                |

**سابعا/ مصفوفة الجهات والأدوار**

| الجهة                                                          | الدور                                                                               |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| رئيس مجلس الوزراء<br>(المكتب/الفريق+الامانة العامة/السكرتارية) | إصدار التوجيه السيادي، حسم التعارضات، رئاسة المراجعات العليا، اعتماد تقارير المخاطر |
| وزارة الموارد المائية                                          | الملكية التنفيذية للبرنامج، إدارة الخزين والتخصيصات والبنى والسجل الوطني للمياه     |
| وزارة الزراعة                                                  | ترشيد الطلب الزراعي، المحاصيل الملائمة، الري الحديث، الإرشاد الزراعي                |
| وزارة الخارجية                                                 | الدبلوماسية المائية، التفاوض، القنوات الرسمية مع دول المنبع والجوار                 |
| وزارة التخطيط                                                  | ربط البرنامج بالخطة والموازنة الاستثمارية، مؤشرات الإنجاز والأوزان، التحقق الميداني |
| وزارة المالية                                                  | تمويل الأولويات، ضبط الإنفاق، إدارة التدفقات، دعم التحول الرشيق للمشروعات الحرجة    |
| وزارة البيئة                                                   | رصد التلوث ونوعية المياه والإنفاذ البيئي                                            |
| وزارة الصحة                                                    | مراقبة الأثر الصحي للمياه والتلوث والطوارئ                                          |
| وزارة الكهرباء                                                 | تحديد احتياجات التوليد والتنسيق التشغيلي للمياه والطاقة                             |
| وزارة النفط                                                    | التنسيق في مشاريع الماء المرتبطة بالنفط والغاز والصناعة البتروكيمياوية              |
| وزارة البلديات والأمانات                                       | الصرف الصحي، تقليل التصريف الملوث، خدمات المدن المرتبطة بالمياه                     |
| المحافظات                                                      | تنفيذ محلي، منع التجاوزات، إدارة شكاوى المواطنين، جمع البيانات المحلية              |
| إقليم كردستان                                                  | إدماج بيانات الإقليم، تنسيق السدود والروافد والتخصيصات ضمن الإطار الدستوري          |
| ديوان الرقابة المالية                                          | تدقيق مالي وبيئي تعاقدى للمشروعات الكبرى                                            |
| هيئة النزاهة                                                   | منع تضارب المصالح والفساد في العقود والتخصيصات والتراخيص                            |

### ثامنا / منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان

يعتمد البرنامج طريقة تقييم من سبعة أبعاد، تجمع بين الإنجاز الفني والمالي والزمني والمؤسسي والأثر والمخاطر والامتثال. وتوزع الدرجة داخل كل حزمة بحسب الطبيعة التنفيذية للحزمة، ثم تجمع الدرجات الموزونة للحصول على نسبة الإنجاز الكلية للبرنامج.

| بعد التقييم              | الوزن داخل كل حزمة | مصدر التحقق                                   |
|--------------------------|--------------------|-----------------------------------------------|
| <b>الإنجاز الفني</b>     | 30 بالمئة          | تقارير هندسية وفنية وبيانات تشغيل             |
| <b>الإنجاز الزمني</b>    | 15 بالمئة          | الجدول الزمني المعتمد                         |
| <b>الإنجاز المالي</b>    | 15 بالمئة          | صرف موثق وتحقق من القيمة مقابل المال          |
| <b>الإنجاز المؤسسي</b>   | 10 بالمئة          | قرارات، لجان، منصات، بروتوكولات عمل           |
| <b>إدارة المخاطر</b>     | 10 بالمئة          | سجل مخاطر وإجراءات تخفيف                      |
| <b>الامتثال والحوكمة</b> | 10 بالمئة          | تقارير رقابة ونزاهة وتدقيق داخلي              |
| <b>الأثر الميداني</b>    | 10 بالمئة          | تحسن الخدمة أو الخزين أو النوعية أو خفض الهدر |

تحتسب نسبة الإنجاز الكلية وفق المعادلة الآتية: درجة كل حزمة مضروبة في وزنها، ثم جمع نواتج الحزم العشر . وتعرض النتائج شهرياً داخل الوزارة وفصلياً على مجلس الوزراء ونصف سنوياً ضمن تقرير حكومي موجز.

### تاسعا/ خطة المئة يوم والسنة الأولى والمدة الحكومية

| الأفق الزمني        | الأولويات الملزمة                                                                                                        | المخرجات                                                   |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>المئة يوم</b>    | تأسيس اللجنة الوطنية، إطلاق سجل المياه، جرد البنى الحرجة، خطة الخزين، خريطة المخاطر، منصة متابعة أولية                   | قرارات تأسيس، قوائم أولوية، بيانات أولية، خطة تشغيل موسمية |
| <b>السنة الأولى</b> | تفعيل الدبلوماسية المائية، تشغيل منصة السجل، بدء مشروعات الصيانة الحرجة، إطلاق حملات الترشيد، تسجيل الآبار، تمارين طوارئ | تقارير فصلية، صيانة عاجلة، تدريب، قاعدة بيانات وطنية       |
| <b>2027</b>         | توسيع التحول في الري، ربط محطات القياس، تنفيذ مشاريع مختارة، تقوية نوعية المياه والإنفاذ                                 | خفض تدريجي للهدر وتحسن في المؤشرات                         |
| <b>2028</b>         | تقييم منتصف المدة، تعديل الأوزان، توسيع المشاريع الأعلى أثراً، تعزيز التمويل والشراكات                                   | مسار محدث ومراجعة استراتيجية                               |
| <b>2029</b>         | تقييم ختامي، تثبيت الممارسات، إعداد البرنامج اللاحق واستدامة المنصة والسجل                                               | تقرير أثر وطني وخطة انتقالية                               |

### عاشرا/ إدارة المخاطر والامتثال

| الخطر           | الأثر                   | الدرجة    | المعالجة                                               |
|-----------------|-------------------------|-----------|--------------------------------------------------------|
| جفاف شديد       | تراجع الخزين والإطلاقات | حرج       | سيناريوهات تشغيل، قيود زراعية مؤقتة، دعم الشرب والطاقة |
| تلوث حاد        | تأثير صحي وبيئي         | عال       | رصد سريع، إيقاف مصادر التلوث، تنسيق صحي وبيئي          |
| تعثر تمويل      | توقف صيانة أو مشاريع    | عال       | ترتيب الأولويات، تمويل مرحلي، عقود أداء                |
| تداخل صلاحيات   | تأخير القرار            | متوسط عال | لجنة وطنية ومصفوفة مسؤوليات وتقويضات                   |
| فساد تعاقدى     | هدر وفقد ثقة            | عال       | شفافية شراء، تدقيق مسبق، إفصاح تضارب مصالح             |
| توتر خارجي مائي | انخفاض الإطلاقات        | عال       | دبلوماسية مائية موحدة ومذكرات فنية                     |
| اعتراضات محلية  | تعثر توزيع الحصص        | متوسط     | حوار محلي وشفافية في الحصص وفرق ميدانية                |

### الحادي عشر / التمويل الرشيق في ظل الأزمة المالية

ينطلق البرنامج من واقع مالي ضاغط، ولذلك يعتمد ترتيبًا صارمًا للإنفاق المائي. تتقدم المشروعات ذات الكلفة العالية بعد إثبات أثرها المباشر على الأمن المائي أو الشرب أو الزراعة أو الطاقة فقط. وتمنح الأولوية للصيانة العاجلة، والقياس، والبيانات، والري الحديث، وخفض الهدر، والإنذار المبكر، لأنها تحقق أثرًا سريعًا بكلفة أقل مقارنة بمشروعات توسع كبيرة غير ممولة.

| مصدر التمويل         | الاستخدام الأنسب                                | ضابط الحوكمة                  |
|----------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|
| الموازنة الاستثمارية | البنى الحرجة والصيانة والسجل الوطني والمنصات    | إدراج ضمن الأولويات الوطنية   |
| الموازنة التشغيلية   | الصيانة الخفيفة والقياس والتشغيل الميداني       | سقوف شهرية وتدقيق             |
| المنح والدعم الدولي  | الإنذار المبكر، القياس، التدريب، التكيف المناخي | توجيه عبر الحكومة وبلا ازدواج |
| الشراكات المنضبطة    | تحديث الري ومشروعات مختارة عالية الأثر          | ملكية عامة واضحة وعقود شفافة  |
| المحافظات            | مشاريع محلية صغيرة وفرق ترشيد ومنع التجاوزات    | مصادقة مركزية ومؤشرات محلية   |

## الثاني عشر / النماذج القياسية للتقارير

يعتمد البرنامج أربعة نماذج موحدة للتقارير لضمان وحدة اللغة والقياس بين الوزارة والجهات الساندة والمحافظات والإقليم.

| نوع التقرير              | الجهة المعدة                     | المحتوى                                                | الدورية              |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>تقرير تشغيلي يومي</b> | غرفة عمليات الوزارة              | الخزين، الإطلاقات، الاختناقات، الأعطال، الشكاوى الحرجة | موسمي في أوقات الخطر |
| <b>تقرير شهري</b>        | وحدة البرنامج في الوزارة         | نسب الإنجاز، المصروف، المخاطر، الإجراءات التصحيحية     | شهري                 |
| <b>تقرير فصلي</b>        | وزارة الموارد المائية مع التخطيط | الإنجاز الموزون، المؤشرات، الأثر، التعثر، التمويل      | فصلي                 |
| <b>تقرير نصف سنوي</b>    | الأمانة العامة لمجلس الوزراء     | عرض سيادي لمجلس الوزراء والجهات الرقابية               | نصف سنوي             |
| <b>تقرير سنوي</b>        | اللجنة الوطنية للماء والمناخ     | تقييم شامل وتحديث الأوزان والمخاطر                     | سنوي                 |

## الثالث عشر / قاموس المصطلحات

| المصطلح                    | التعريف                                                                                           |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الأمن المائي</b>        | قدرة الدولة على تأمين الماء الكافي والأمن والمستدام للشرب والغذاء والطاقة والبيئة والسلم المجتمعي |
| <b>السجل الوطني للمياه</b> | منصة موحدة تجمع بيانات الخزين والإطلاقات والآبار والنوعية والاستخدامات والمشاريع                  |
| <b>الحصة المائية</b>       | كمية مائية مقررة لجهة أو منطقة أو استخدام وفق توفر الخزين والطلب والأولوية                        |
| <b>الري الحديث</b>         | منظومات ري تقلل الهدر وتزيد إنتاجية الماء مقارنة بالطرق التقليدية                                 |
| <b>الخطر المائي الحرج</b>  | حدث أو اتجاه يهدد الشرب أو الغذاء أو الطاقة أو الصحة أو السلم الأهلي                              |
| <b>الأثر الميداني</b>      | التحسن الفعلي الذي يلمسه المواطن أو المزارع أو المؤسسة في الخدمة أو الإنتاج أو الحماية            |
| <b>الإنجاز الموزون</b>     | نسبة إنجاز تجمع بين الوزن النسبي للحزمة ودرجة أدائها الفعلية                                      |

## الرابع عشر / التوصيات

1. اعتماد البرنامج بقرار من مجلس الوزراء بوصفه البرنامج القطاعي لوزارة الموارد المائية للفترة 2026 . 2029.
2. تشكيل اللجنة الوطنية للماء والمناخ خلال مئة يوم، وربطها بمكتب رئيس مجلس الوزراء.
3. إلزام جميع الجهات الساندة والمحافظات وإقليم كردستان بتسمية نقاط ارتباط خلال ثلاثين يومًا.
4. إطلاق السجل الوطني للمياه كنسخة أولى خلال مئة يوم، وتحديثه شهريًا.
5. إدراج الحزم التنفيذية العشر في الموازنة والخطط القطاعية وفق الأوزان المعتمدة.
6. اعتماد تقارير شهرية وفصلية ونصف سنوية للمتابعة والتقييم والتقويم.
7. مراجعة البرنامج سنويًا وفق الخزين والتوقعات المناخية والقدرة المالية والمخاطر العابرة للحدود.

## المراجع

1. دستور جمهورية العراق . 2005 . مجلس النواب العراقي .
2. وزارة التخطيط العراقية . 2024 . خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028 .
3. البنك الدولي . 2022 . تقرير المناخ والتنمية الخاص بالعراق .
4. الأمم المتحدة في العراق . 2026 . مذكرة ندرة المياه والمخاطر المناخية في العراق .
5. رويترز . 2025 . أزمة الماء وتراجع الخزين المائي في العراق وآثارها على القمح والنزوح .
6. رويترز . 2025 . اتفاق العراق وتركيا بشأن مشاريع البنية التحتية المائية .
7. منظمة الأغذية والزراعة . 2024 و 2025 . موارد الزراعة والماء والأمن الغذائي في الدول العربية .
8. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية . 2025 . أطر الحوكمة العامة والتقييم وإدارة المخاطر في القطاع العام .
9. ● المنظمة الدولية للتوحيد القياسي . 2018 . إرشادات إدارة المخاطر .



المنهاج الوزاري (2026-2029)

# خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي /وزارة الصناعة والمعادن - نموذج استرشادي -

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
مظمة غير حكومية



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)



## الفهرس

|     |                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------|
| 409 | الملخص التنفيذي                                        |
| 409 | الباب الأول / المرجعية الدستورية والقانونية والتنفيذية |
| 410 | الباب الثاني / التشخيص الوطني لواقع الصناعة والمعادن   |
| 410 | الباب الثالث / الرؤية والغاية والنتائج الوطنية         |
| 411 | الباب الرابع / الهيكل القيادي والتنظيمي للبرنامج       |
| 412 | الباب الخامس / منهجية التنفيذ والقياس                  |
| 412 | الباب السادس / مصفوفة المحورات التنفيذية والأوزان      |
| 419 | الباب السابع / مصفوفة أدوار الجهات ذات العلاقة         |
| 419 | الباب الثامن / جدول أولويات المئة يوم الأولى           |
| 420 | الباب التاسع / آلية تقييم الأداء واحتساب الأوزان       |
| 421 | الباب العاشر / إدارة المخاطر والامتثال                 |
| 421 | الباب الحادي عشر / الضوابط السيادية للشركات والاستثمار |
| 422 | الباب الثاني عشر / الإطار الزمني العام                 |
| 422 | الباب الثالث عشر / الخلاصة التنفيذية النهائية          |
| 423 | المراجع                                                |

## الملخص التنفيذي

تقدم هذه الدراسة برنامجًا حكوميًا تفصيليًا خاصًا بوزارة الصناعة والمعادن، منبثقًا من المنهاج الوزاري للحكومة الاتحادية 2026 . 2029، ومراعيًا واقع العراق المالي والنقدي والاقتصادي، وحاجة الدولة إلى تنويع مصادر الدخل، وتعظيم الإيرادات غير النفطية، وتشغيل الأصول الصناعية المعطلة، وتطوير الثروة المعدنية، وحماية المنتج الوطني ضمن إطار سيادي منضبط.

الفكرة الحاكمة للبرنامج هي الانتقال من صناعة منشآت متفرقة إلى منظومة صناعية وطنية قائمة على سلاسل قيمة، وشركات عامة منضبطة بعقود أداء، وقطاع خاص منتج، ومدن صناعية مرتبطة بالطاقة والمياه والنقل، وحوكمة صارمة للتعاقد والجودة والمخاطر والامتثال.

- أ. الغاية العليا هي رفع القدرة الصناعية الوطنية مع صون الأصول السيادية والمال العام وخلق وظائف منتجة.
- ب. البرنامج يتكون من اثني عشر برنامجًا تنفيذيًا بمجموع مئة نقطة.
- ج. كل مسار يتضمن جهة مالكة، وجهات ساندة، وإجراءات، وتوقيات، ومؤشرات، وأوزانًا، ومخاطر ومعالجات.
- د. المنهجية تعتمد ربط الصناعة بالطاقة والمياه والنقل والتجارة والتمويل والمهارات والتحول الرقمي.
- هـ. البرنامج مصمم للعمل تحت ضغط مالي شديد من خلال إعادة تشغيل الأصول القائمة قبل بناء أصول جديدة، واعتماد شركات مقيدة بالنتائج، وتوجيه الحوافز إلى الإنتاج الفعلي والتصدير والتشغيل.

## المحور الأول/ المرجعية الدستورية والقانونية والتنفيذية

تستند وزارة الصناعة والمعادن في تنفيذ هذا البرنامج إلى الدستور العراقي لسنة 2005، وبخاصة مبادئ إدارة السياسة الاقتصادية والتنمية، ودور مجلس الوزراء في تخطيط السياسة العامة وتنفيذها، واختصاصات الحكومة الاتحادية في السياسة المالية والكمركية والتجارية، مع مراعاة اللامركزية الإدارية وصلاحيات المحافظات وإقليم كردستان ضمن الحدود الدستورية والقانونية.

كما يستند البرنامج إلى قانون وزارة الصناعة والمعادن رقم 38 لسنة 2011، وقانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 المعدل، وقانون الاستثمار رقم 13 لسنة 2006 المعدل، وقانون حماية المنتجات العراقية، وقانون التعرف الكمركية، وقانون حماية وتحسين البيئة، والتشريعات النافذة ذات الصلة بالمواصفات والسيطرة النوعية والكمارك والضرائب والعقود الحكومية.

ويسترشد البرنامج بخطة التنمية الوطنية 2024 . 2028، وتوصيات صندوق النقد الدولي لسنة 2025 بشأن ضبط الإنفاق وتعزيز الإيرادات غير النفطية والإصلاح الهيكلي، وتحليلات البنك الدولي بشأن تنويع الاقتصاد العراقي،

ومبادئ منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بشأن التصنيع الشامل والمستدام، وأطر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة العامة وإدارة المخاطر وتقييم السياسات.

### المحور الثاني/ التشخيص الوطني لواقع الصناعة والمعادن

يواجه قطاع الصناعة والمعادن في العراق ست فجوات مركزية: فجوة القدرة التشغيلية في الشركات العامة، وفجوة الطاقة والمياه واللوجستيات، وفجوة التمويل الصناعي، وفجوة الجودة والمواصفات وحماية السوق، وفجوة المهارات والتقنية، وفجوة استثمار الثروات المعدنية بصورة منتجة. ويزداد أثر هذه الفجوات مع الأزمة المالية وشحة السيولة وارتفاع كلفة الاستيراد والضغط على العملة والأسعار والتشغيل.

| الفجوة                                | الأثر على الدولة                           | المعالجة المقترحة                           |
|---------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>تعطل الشركات والمصانع العامة</b>   | أصول مكلفة وإيرادات ضعيفة ووظائف غير منتجة | جرد وتصنيف عقود أداء وتشغيل مرحلي           |
| <b>ضعف الطاقة والمياه واللوجستيات</b> | كلفة إنتاج مرتفعة وتذبذب في الإنتاج        | ربط صناعي بالطاقة والغاز والمياه والنقل     |
| <b>ضعف التمويل الصناعي</b>            | تراجع التحديث والتوسع والتصدير             | صندوق تمويل وضمانات وحوافز مشروطة بالأثر    |
| <b>الإغراق وضعف المواصفات</b>         | إضعاف المنتج المحلي وهدر العملة            | حماية تنافسية وربط المنافذ بالمواصفات       |
| <b>فجوة المهارات والتقنية</b>         | إنتاجية منخفضة وهجرة مهارات                | أكاديمية مهارات صناعية وبرامج تدريبية عملية |
| <b>تأخر المعادن</b>                   | ثروة خام ذات قيمة مضافة محدودة             | خارطة معادن وترخيص منضبط وسلاسل تحويلية     |

### المحور الثالث/ الرؤية والغاية والنتائج الوطنية

الرؤية هي وزارة صناعة ومعادن تقود تحولاً إنتاجياً واقعياً، يحول الأصول العامة والثروات المعدنية والقدرات البشرية إلى قيمة مضافة وفرص عمل وإيرادات غير نفطية، ضمن حوكمة صارمة تحفظ الملكية العامة وتوسع المشاركة المنضبطة مع القطاع الخاص.

الغاية الاستراتيجية حتى نهاية 2029 هي بناء قاعدة صناعية عراقية قابلة للنمو، تبدأ من إعادة تشغيل الأصول المعطلة، ثم تطوير الشركات العامة، ثم إطلاق سلاسل صناعية مختارة في الغذاء والدواء والإنشاء والبتروكيماويات والأسمدة والمعادن، ثم بناء منصة تصدير صناعي تدريجية.

1. تشغيل حزمة مصانع ذات أثر سريع خلال السنة الأولى.
2. خفض زمن الترخيص الصناعي عبر نافذة موحدة رقمية.
3. إطلاق خارطة وطنية للمعادن وسلاسل القيمة.
4. إرساء نظام حوافز صناعية مشروط بالإنتاج والتشغيل والتصدير والجودة.
5. حماية السوق من الإغراق والرداءة مع الالتزام بمعايير المنافسة العادلة.
6. ربط الصناعة ببرامج المهارات والتمويل والابتكار والطاقة والمياه.

#### **المحور الرابع/ الهيكل القيادي والتنظيمي للبرنامج**

| المهمة الحاكمة                                                                   | الجهة                                                                               | المستوى                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| اعتماد القرارات العليا، حل التعارضات، إقرار الحزم التشريعية والمالية             | مجلس الوزراء<br>(المكتب/الفريق+الامانة/السكرتارية)                                  | <b>المستوى السيادي</b>  |
| الملكية التنفيذية للبرنامج، توزيع المسؤوليات، رفع التقارير إلى رئيس مجلس الوزراء | وزير الصناعة والمعادن                                                               | <b>المستوى القيادي</b>  |
| تنسيق الوزارات والهيئات والمحافظات والقطاع الخاص حول المحورات المشتركة           | مجلس النهوض الصناعي الوطني                                                          | <b>المستوى التنسيق</b>  |
| تنفيذ البرامج والمشروعات وعقود الأداء ومؤشرات التشغيل                            | تشكيلات الوزارة والشركات العامة                                                     | <b>المستوى التنفيذي</b> |
| توفير التمويل والتخطيط والطاقة والربط التجاري والمهارات والتقنية                 | وزارات التخطيط والمالية والنفط والكهرباء والتجارة والنقل والعمل والتعليم والاتصالات | <b>المستوى الساند</b>   |
| تخصيص الأراضي، الإجازات المحلية، الخدمات، المتابعة الميدانية                     | المحافظات وإقليم كردستان                                                            | <b>المستوى المحلي</b>   |
| التدقيق والامتثال والمواصفات والجودة وحماية السوق                                | ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة والجهاز المركزي للتقييس                         | <b>المستوى الرقابي</b>  |

### المحور الخامس/ منهجية التنفيذ والقياس

يعتمد البرنامج منهجية تنفيذ رباعية تبدأ بالتشخيص، ثم التصميم، ثم التشغيل، ثم التقييم والتحسين. ويجري احتساب الإنجاز من خلال أوزان لكل مسار، ونسب إنجاز داخلية لكل إجراء، وتحقق ميداني مستقل من المخرجات والأثر. وتُقاس النتائج شهرياً داخل الوزارة، وفصلياً أمام مجلس الوزراء، ونصف سنوياً أمام الجهات الرقابية ذات العلاقة.

معادلة الإنجاز الكلية: مجموع حاصل ضرب وزن كل مسار في نسبة إنجازه الفعلية، ثم قسمة الناتج على مئة. ويشترط لقبول الإنجاز أن يستند إلى وثائق، ومخرجات ميدانية، ومؤشرات تشغيلية، وتحقق رقابي، وتقدير أثر أولي.

### المحور السادس/ مصفوفة المحورات التنفيذية والأوزان

| ت  | المحور                                  | الوزن | الغاية                          |
|----|-----------------------------------------|-------|---------------------------------|
| 1  | إصلاح الحوكمة والنافذة الصناعية         | 8     | ترخيص ورقمنة وتبسيط إجراءات     |
| 2  | إعادة تشغيل الشركات والمصانع العامة     | 14    | أصول منتجة وعقود أداء           |
| 3  | الشراكات المقيدة بالنتائج وحماية الأصول | 8     | تمويل وتشغيل دون تقريط          |
| 4  | الصناعات الاستراتيجية وسلاسل القيمة     | 12    | غذاء ودواء وإنشاء وأسمدة ومعادن |
| 5  | الثروة المعدنية والتحويل الصناعي        | 9     | خارطة معادن وترخيص وقيمة مضافة  |
| 6  | المدن الصناعية والمناطق الإنتاجية       | 8     | أرض وطاقة وماء ونقل وخدمات      |
| 7  | التمويل والحوافز الصناعية               | 8     | حوافز مشروطة بالأثر             |
| 8  | الجودة والمواصفات وحماية المنتج         | 8     | حماية سوق ومنافسة عادلة         |
| 9  | الصادرات الصناعية والتسويق              | 7     | أسواق وعلامة وطنية ودعم تصدير   |
| 10 | المهارات والبحث والتطوير                | 7     | قدرات بشرية ومعرفة صناعية       |
| 11 | الصناعة الخضراء وكفاءة الطاقة           | 6     | خفض كلفة وطاقة وبيئة            |
| 12 | المتابعة والمخاطر والامتثال             | 5     | حوكمة وشفافية وتقارير           |

### البرنامج الأول/ إصلاح الحوكمة والنافذة الصناعية الموحدة

| العنصر              | المضمون                                                                                                                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 8 من مئة                                                                                                                                                |
| الغاية              | تصغير التعقيد الإداري وخفض زمن الترخيص الصناعي وربط الجهات ذات العلاقة بمنصة موحدة.                                                                     |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                                                                                                  |
| الجهات الساندة      | وزارة التخطيط، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، هيئة الاستثمار الوطنية، المحافظات، إقليم كردستان، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، وزارة الاتصالات |
| الإجراءات التنفيذية | مسح تشريعي، تبسيط إجراءات، إطلاق نافذة رقمية، اعتماد دليل خدمات صناعية، نشر زمن الخدمة ومستوى الأداء                                                    |
| التوقيتات           | ستون يوماً للمسح، مئة وثمانون يوماً للنافذة التجريبية، سنة للتعميم                                                                                      |
| مؤشرات القياس       | زمن منح الإجازة، عدد الخدمات الرقمية، نسبة المعاملات المنجزة، رضا المستثمرين الصناعيين                                                                  |

### البرنامج الثاني/إعادة تشغيل الشركات والمصانع العامة

| العنصر              | المضمون                                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 14 من مئة                                                                                   |
| الغاية              | تحويل الأصول الصناعية المعطلة إلى إنتاج وإيراد وفرص عمل.                                    |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                                      |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، وزارة التخطيط، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، المحافظات |
| الإجراءات التنفيذية | جرد وطني، تصنيف المصانع، عقود أداء، صيانة عاجلة، إدارة مخزون، خطة مبيعات حكومية ومنتجة      |
| التوقيتات           | تسعون يوماً للجرد، مئة وعشرون يوماً لاختيار الحزمة الأولى، سنة للتشغيل المرحلي              |
| مؤشرات القياس       | عدد المصانع المشغلة، قيمة الإنتاج، الإيرادات، الوظائف المنتجة، انخفاض الخسائر               |

### البرنامج الثالث/ الشراكات المقيدة بالنتائج وحماية الأصول

| العنصر              | المضمون                                                                                                |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 8 من مئة                                                                                               |
| الغاية              | تفعيل الشراكات مع منع التفريط بالأصول السيادية وضمان العائد العام.                                     |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                                                 |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، وزارة التخطيط، هيئة الاستثمار الوطنية، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، مجلس الدولة |
| الإجراءات التنفيذية | إعداد دليل شراكات، قائمة قطاعات مسموحة، قائمة أصول محمية، نماذج عقود، آلية تقييم عادل                  |
| التوقيتات           | تسعون يوماً للدليل، مئة وثمانون يوماً للنماذج، سنة لأول عقود أداء                                      |
| مؤشرات القياس       | عدد الشراكات المعتمدة، العائد المالي، مقدار الاستثمار، نسبة حماية الأصول                               |

### البرنامج الرابع/ الصناعات الاستراتيجية وسلاسل القيمة

| العنصر              | المضمون                                                                                  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 12 من مئة                                                                                |
| الغاية              | تطوير سلاسل محلية في الغذاء والدواء والإنشاء والأسمدة والبتروكيمياويات والمعادن.         |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                                   |
| الجهات الساندة      | وزارات النفط والكهرباء والتجارة والصحة والزراعة والإعمار والنقل والمالية وهيئة الاستثمار |
| الإجراءات التنفيذية | تحديد السلاسل، خرائط الطلب، حزم مشتريات حكومية، عقود إمداد، ربط بالطاقة والمنافذ         |
| التوقيتات           | مئة يوم للتحديد، سنة للحزمة الأولى، حتى 2029 للتوسع                                      |
| مؤشرات القياس       | نسبة المدخل المحلي، قيمة الإنتاج، حجم التوريد الحكومي، فرص العمل                         |

### البرنامج الخامس/ الثروة المعدنية والتحويل الصناعي

| العنصر              | المضمون                                                                                 |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 9 من مئة                                                                                |
| الغاية              | تحويل المعادن من خامات قليلة القيمة إلى منتجات وسيطة ونهائية.                           |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                                  |
| الجهات الساندة      | هيئة المسح الجيولوجي، وزارة النفط، وزارة البيئة، المحافظات، هيئة الاستثمار، الجامعات    |
| الإجراءات التنفيذية | خارطة معادن، نظام ترخيص شفاف، مختبرات فحص، مناطق تحويل معدني، عقود تنقيب واستثمار مقيدة |
| التوقيتات           | سنة أشهر للخارطة، سنة للرخص الأولى، ثلاث سنوات لمناطق التحويل                           |
| مؤشرات القياس       | عدد المواقع الموثقة، حجم الاستثمار، المنتجات التحويلية، الالتزام البيئي                 |

### البرنامج السادس/ المدن الصناعية والمناطق الإنتاجية

| العنصر              | المضمون                                                                                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 8 من مئة                                                                                                    |
| الغاية              | بناء بيئات إنتاج مكتملة الخدمات مرتبطة بالنقل والطاقة والماء.                                               |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                                                      |
| الجهات الساندة      | المحافظات، إقليم كردستان، وزارة الإعمار، وزارة النقل، وزارة الكهرباء، وزارة الموارد المائية، هيئة الاستثمار |
| الإجراءات التنفيذية | اختيار مواقع، تجهيز بنية، نافذة خدمات، إدارة منطقة، ربط بالمنافذ والأسواق                                   |
| التوقيتات           | مئة وثمانون يومًا لاختيار المواقع، سنة لتشغيل مناطق أولوية، حتى 2029 للتوسع                                 |
| مؤشرات القياس       | عدد المناطق المشغلة، نسبة الإشغال، قيمة الاستثمار، الوظائف                                                  |



### البرنامج السابع/ التمويل والحوافز الصناعية

| العنصر              | المضمون                                                                              |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 8 من مئة                                                                             |
| الغاية              | توجيه التمويل والحوافز نحو الإنتاج والتشغيل والتصدير والجودة.                        |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                               |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، البنك المركزي، المصارف الحكومية، صندوق العراق للتنمية، هيئة الاستثمار |
| الإجراءات التنفيذية | حزمة ضمانات، قروض ميسرة، حوافز مشروطة، دعم كلفة طاقة للمنتج الملتزم، تمويل تحديث     |
| التوقيتات           | تسعون يوماً للتصميم، مئة وثمانون يوماً للإطلاق، متابعة فصلية                         |
| مؤشرات القياس       | حجم التمويل، نسب السداد، الزيادة الإنتاجية، حوافز مرتبطة بالأثر                      |

### البرنامج الثامن/ الجودة والمواصفات وحماية المنتج

| العنصر              | المضمون                                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 8 من مئة                                                                              |
| الغاية              | حماية السوق والمنتج الوطني عبر المواصفات والرقابة والتدابير التجارية العادلة.         |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                                |
| الجهات الساندة      | الجهاز المركزي للتقييس، وزارة التجارة، هيئة المنافذ، الجمارك، هيئة النزاهة، المحافظات |
| الإجراءات التنفيذية | قوائم منتجات محمية، فحص منافذ، مختبرات، مكافحة إغراق، رقابة أسواق، شهادات جودة        |
| التوقيتات           | ستون يوماً للمنتجات الحرجة، سنة لتوسيع المختبرات، متابعة شهرية                        |
| مؤشرات القياس       | عدد الفحوص، المخالفات، السلع المطابقة، نمو مبيعات المنتج المحلي                       |

### البرنامج التاسع/ الصادرات الصناعية والتسويق

| العنصر              | المضمون                                                                   |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 7 من مئة                                                                  |
| الغاية              | فتح أسواق تدرجية للمنتجات العراقية ذات القدرة التنافسية.                  |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                    |
| الجهات الساندة      | وزارة التجارة، وزارة الخارجية، الملحقيات التجارية، المنافذ، القطاع الخاص  |
| الإجراءات التنفيذية | خارطة صادرات، علامة جودة عراقية، معارض، اتفاقات اعتراف متبادل، دعم لوجستي |
| التوقيتات           | سنة أشهر للخارطة، سنة لحزمة المصدرين الأولى، متابعة نصف سنوية             |
| مؤشرات القياس       | قيمة الصادرات، عدد المنتجات، الأسواق الجديدة، عقود التوريد                |

### البرنامج العاشر/ المهارات والبحث والتطوير

| العنصر              | المضمون                                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 7 من مئة                                                                          |
| الغاية              | بناء رأسمال بشري صناعي قادر على تشغيل التكنولوجيا والصيانة والجودة.               |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                            |
| الجهات الساندة      | وزارات التعليم والعمل والتربية، الجامعات، المراكز المهنية، القطاع الخاص           |
| الإجراءات التنفيذية | أكاديمية صناعية، برامج تدريب، مسارات تعلم داخل المصنع، شراكات بحثية، حاضنات تصنيع |
| التوقيتات           | مئة يوم للتصميم، سنة لإطلاق الأكاديمية، متابعة فصلية                              |
| مؤشرات القياس       | عدد المتدربين، نسبة التشغيل، براءات أو نماذج أولية، إنتاجية العامل                |

### البرنامج الحادي عشر/ الصناعة الخضراء وكفاءة الطاقة

| العنصر              | المضمون                                                                  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 6 من مئة                                                                 |
| الغاية              | خفض كلفة الطاقة والمواد والهدر والامتثال البيئي في الصناعة.              |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                   |
| الجهات الساندة      | وزارات البيئة والكهرباء والموارد المائية، المحافظات، القطاع الخاص        |
| الإجراءات التنفيذية | تدقيق طاقة، تدوير مخلفات، معالجة مياه صناعية، حوافز كفاءة، شهادات امتثال |
| التوقيتات           | سنة للتدقيق الأول، حتى 2029 للتوسع                                       |
| مؤشرات القياس       | انخفاض استهلاك الطاقة، انخفاض النفايات، عدد المنشآت الملتزمة             |

### البرنامج الثاني عشر/ المتابعة والمخاطر والامتثال

| العنصر              | المضمون                                                                          |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| الوزن               | 5 من مئة                                                                         |
| الغاية              | ضمان تنفيذ البرنامج بمؤشرات موثقة ورقابة ومراجعة وتحسين.                         |
| الجهة المالكة       | وزارة الصناعة والمعادن                                                           |
| الجهات الساندة      | الأمانة العامة، وزارة التخطيط، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، مجلس الوزراء |
| الإجراءات التنفيذية | سجل مخاطر، لوحة متابعة، تقارير شهرية، مراجعة فصلية، تدقيق عقود، آلية شكاوى       |
| التوقيتات           | ثلاثون يومًا للهيكلي، تسعون يومًا للوحة، تقارير شهرية وفصلية                     |
| مؤشرات القياس       | نسبة التقارير، معالجة التعثر، خفض المخاطر، استكمال التحقق                        |

## المحور السابع

### / مصفوفة أدوار الجهات ذات العلاقة

| الجهة                                              | الدور التفصيلي                                                             | المخرج المطلوب                                |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| مجلس الوزراء<br>(المكتب/الفريق+الامانة/السكرتارية) | اعتماد القرارات ذات الأثر المالي والسيادي<br>وحسم التعارضات بين الجهات     | قرارات تنفيذية وموافقات تشريعية<br>ومالية     |
| وزارة الصناعة والمعادن                             | قيادة البرنامج، إدارة الشركات، إصدار<br>السياسات الصناعية، متابعة المؤشرات | برنامج قطاعي فعال وتقارير<br>شهرية وفصلية     |
| وزارة التخطيط                                      | مواءمة البرنامج مع خطة التنمية، اعتماد<br>المؤشرات، تقييم الإنجاز          | مصادقة على المؤشرات والأوزان<br>وتقارير تقييم |
| وزارة المالية                                      | تمويل مرحلي، حوافز، ضبط كلفة، ربط<br>الموازنة بالأثر                       | تخصيصات مشروطة ومتابعة<br>مالية               |
| البنك المركزي والمصارف                             | تمويل صناعي وضمانات وائتمان منتج                                           | حزمة تمويل وضمانات صناعية                     |
| هيئة الاستثمار الوطنية                             | استقطاب الاستثمار الصناعي ومنح<br>الإجازات الكبرى                          | مشروعات استثمارية مقيدة بالأثر                |
| الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة<br>النوعية         | مواصفات وفحوص وشهادات مطابقة                                               | حماية السوق وتحسين الجودة                     |
| هيئة المنافذ والكمارك                              | تطبيق الفحص والحماية والتعرفة والتدابير<br>التجارية                        | خفض الإغراق والتهرب ورداءة<br>السلع           |
| المحافظات وإقليم كردستان                           | أراض وخدمات ومتابعة مناطق صناعية<br>وتنسيق محلي                            | مناطق إنتاج وخدمات محلية                      |
| ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة                | تدقيق عقود ومخاطر وتضارب مصالح<br>وامتثال                                  | تقارير رقابية ومعالجات                        |

### المحور الثامن/ جدول أولويات المئة يوم الأولى

1. تشكيل غرفة البرنامج الصناعي في ديوان الوزارة وربطها بمكتب الوزير.

2. إكمال الجرد الوطني للشركات والمصانع والمعامل المتلكئة وتصنيفها.
3. إعداد المسح التشريعي والتنظيمي للترخيص والحوافز والشراقات.
4. اختيار أول عشرين مصنعًا أو خطأ إنتاجيًا قابلاً للتشغيل السريع.
5. اعتماد قائمة المنتجات الحرجة للحماية والمطابقة والشراء الحكومي.
6. تحديد ثلاث مناطق صناعية ذات جاهزية أعلى في الخدمات والطاقة والنقل.
7. إعداد حزمة تمويل صناعي أولية مع وزارة المالية والبنك المركزي.
8. إطلاق لوحة متابعة شهرية للبرنامج الصناعي.

### المحور التاسع/ آلية تقييم الأداء واحتساب الأوزان

يعتمد تقييم الأداء على ثلاثة مستويات: إنجاز المحور، وإنجاز الوزارة، والأثر الوطني. ويجري احتساب إنجاز المحور وفق خمسة مؤشرات: التخطيطي، والمالي، والفني، والميداني، والأثري. ويمنح كل مؤشر نسبة من إنجاز المحور بحسب طبيعة الإجراء.

| نوع الإنجاز      | الوزن داخل كل مسار | المعنى                                               |
|------------------|--------------------|------------------------------------------------------|
| الإنجاز التخطيطي | 15 بالمئة          | صدور الخطة والتصميم والدليل والقرارات                |
| الإنجاز المالي   | 15 بالمئة          | توفير التمويل وصرفه على المخرجات المعتمدة            |
| الإنجاز الفني    | 25 بالمئة          | إكمال التصميم الفني أو الصيانة أو التجهيز أو النظام  |
| الإنجاز الميداني | 30 بالمئة          | تشغيل المصنع أو الخدمة أو المنصة أو المنطقة الصناعية |
| الأثر الأولي     | 15 بالمئة          | إنتاج أو إيراد أو وظيفة أو جودة أو تصدير مثبت        |

الإنجاز المعتمد يتطلب وثائق، وتحققًا ميدانيًا، ورأيًا رقابيًا عند العقود الكبرى، وتوقيع الجهة المالكة، ومصادقة وزارة التخطيط على المؤشر عند القياس الفصلي.

**المحور العاشر/ إدارة المخاطر والامتثال**

| الخطر                                  | درجة الأولوية | المعالجة                                                       |
|----------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|
| شح التمويل وتأخر الإطلاقات             | عالية         | تمويل مرحلي وحوافز مشروطة بالأثر وقروض مضمونة                  |
| تضارب المصالح في عقود الشراكة          | عالية         | إفصاح ملكية منتفعة وتدقيق مسبق ونشر ملخصات العقود              |
| تعثر الطاقة والماء في المناطق الصناعية | عالية         | ربط البرنامج بوزارة الكهرباء والموارد المائية وخطط بدائل محلية |
| إغراق السوق بالسلع الرديئة             | عالية         | فحص منافذ وتدابير حماية وقوائم مطابقة                          |
| ضعف إدارة الشركات العامة               | متوسطة        | عقود أداء وتقييم قيادات ومساءلة شهرية                          |
| مقاومة إدارية داخلية                   | متوسطة        | تدريب وحوافز ومسؤوليات واضحة ومحاسبة                           |
| تأخر التشريعات                         | متوسطة        | حزمة تشريعية مختصرة وجدول متابعة مع مجلس النواب                |

**الباب الحادي عشر/ الضوابط السيادية للشركات والاستثمار**

1. تظل ملكية الأصول السيادية والثروات المعدنية العامة مصونة وفق الدستور والقانون.
2. كل شراكة يجب أن تحدد مدةً، ومخرجاً، وعائداً، ومؤشراً، وحق تدقيق، وحق إنهاء عند الإخلال.
3. تمنع أي صيغة تؤدي إلى سيطرة احتكارية على قطاع أو سوق أو مورد استراتيجي.
4. تمنح الأفضلية للشركات التي تنقل تقنية وتخلق وظائف وتزيد صادرات وتخفف كلفة إنتاج.
5. تخضع العقود الكبرى لتدقيق مسبق من الجهات الرقابية والمالية والقانونية المختصة.
6. تربط الحوافز العامة بمخرجات فعلية في الإنتاج والتشغيل والتصدير والجودة.

## المحور الثاني عشر / الإطار الزمني العام

| المرحلة              | المدة                    | الأولويات                                                                        |
|----------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>مرحلة التأسيس</b> | أول مئة يوم              | غرفة البرنامج، الجرد، المسح التشريعي، الحزمة الأولى للمصانع، قائمة الحماية       |
| <b>مرحلة الإطلاق</b> | السنة الأولى             | النافذة الرقمية، تشغيل مصانع أولية، تمويل صناعي، مناطق أولوية، مختبرات مطابقة    |
| <b>مرحلة التوسع</b>  | السنتان الثانية والثالثة | سلاسل قيمة، شراكات مقيدة، صادرات، معادن، مهارات، مدن صناعية                      |
| <b>مرحلة الترسخ</b>  | السنة الرابعة            | تثبيت الأثر، مراجعة العقود، توسعة الناجح، تصحيح المتعثر، تحضير دورة برنامج جديدة |

## الباب الثالث عشر / الخلاصة التنفيذية النهائية

يضع هذا البرنامج وزارة الصناعة والمعادن في موقع وزارة إنتاج وقيادة اقتصادية، مع تجاوز نموذج الشركات المتفرقة فقط. نجاحه مرهون بقيادة صارمة، وتمويل ذكي، وشراكات منضبطة، وحماية سوق عادلة، وربط فعلي بين الصناعة والطاقة والماء والنقل والتمويل والمهارات.

الأولوية العاجلة هي تشغيل ما يمكن تشغيله، وحماية السوق بما يخدم المنتج العراقي، وبناء الثقة مع المستثمر المنتج، وقياس الأداء من خلال أرقام ومخرجات عبر أرقام ومخرجات موثقة بدل بيانات عامة. وعند تحقق ذلك، تتحول الصناعة من عبء مالي إلى ذراع تنويع وطني.

## المراجع

1. جمهورية العراق . 2005. دستور جمهورية العراق.
2. جمهورية العراق . 2011. قانون وزارة الصناعة والمعادن رقم 38.
3. جمهورية العراق . 1997. قانون الشركات العامة رقم 22 المعدل.
4. جمهورية العراق . 2006. قانون الاستثمار رقم 13 المعدل.
5. وزارة التخطيط العراقية . 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028.
6. صندوق النقد الدولي . 2025. مشاورات المادة الرابعة الخاصة بالعراق.
7. البنك الدولي . 2020. مذكرة التنويع والنمو في العراق.
8. منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية . 2026. تقرير التنمية الصناعية.
9. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية . 2020. إطار السياسات للحكومة العامة الرشيدة.
10. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية . 2025. عدة تنفيذ توصية تقييم السياسات العامة.
11. البنك الدولي . 2025. إدارة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في البنى الأساسية والخدمات.





المنهاج الوزاري (2026-2029)

# خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي /وزارة الثقافة والسياحة والآثار - نموذج استرشادي -



وزارة الثقافة والسياحة والآثار  
Ministry Of Culture, Tourism and Antiquities

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
مظمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|          |                                                                |
|----------|----------------------------------------------------------------|
| 426..... | بصمة الوثيقة                                                   |
| 426..... | الخلاصة التنفيذية                                              |
| 426..... | أولاً / الأساس الدستوري والقانوني والسياساتي                   |
| 427..... | ثانياً / تشخيص القطاع وضرورات التدخل                           |
| 428..... | ثالثاً / الغاية والنتائج الحاكمة                               |
| 428..... | رابعاً / حزم البرنامج التنفيذي والأوزان                        |
| 429..... | خامساً / حزمة حماية التراث والآثار واسترداد الموجودات الثقافية |
| 430..... | سادساً / حزمة السياحة الثقافية والدينية والتاريخية             |
| 431..... | سابعاً / حزمة المتاحف والأرشفة والرقمنة                        |
| 431..... | ثامناً / حزمة الاقتصاد الإبداعي والصناعات الثقافية             |
| 432..... | تاسعاً / حزمة البنى والخدمات والجودة السياحية                  |
| 432..... | عاشرًا / حزمة الحوكمة والتمويل والامثال                        |
| 433..... | حادي عشر / حزمة الدبلوماسية الثقافية والسمعة الدولية           |
| 433..... | ثاني عشر / رأس المال البشري والثقافة المجتمعية                 |
| 434..... | ثالث عشر / خريطة المسؤوليات المؤسسية                           |
| 435..... | رابع عشر / التوقيات التنفيذية                                  |
| 436..... | خامس عشر / منهجية التقييم واحتساب الإنجاز                      |
| 437..... | سادس عشر / سجل المخاطر والمعالجات                              |
| 437..... | سابع عشر / آلية التقارير والرقابة والمراجعة                    |
| 438..... | ثامن عشر / النماذج القياسية المختصرة                           |
| 439..... | تاسع عشر / قاموس مصطلحات مختصر                                 |
| 439..... | المراجع                                                        |

### بصمة الوثيقة

| النطاق          | وزارة الثقافة والسياحة والآثار والجهات الساندة ذات الصلة                                                 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفترة          | 2026 - 2029                                                                                              |
| الغاية          | تحويل مضامين المنهاج الوزاري إلى برنامج حكومي قطاعي مقيس وممأسس                                          |
| منهج الإدارة    | حوكمة، جودة، إدارة مخاطر، امتثال، قياس أثر، مراجعة مستمرة                                                |
| القاعدة الحاكمة | الثقافة والآثار والسياحة أصول سيادية ومعنوية واقتصادية قابلة لتحويلها إلى قوة ناعمة وتنمية محلية مستدامة |

### الخلاصة التنفيذية

يرتكز البرنامج على تحويل وزارة الثقافة والسياحة والآثار من جهاز رعاية ثقافية تقليدي إلى منصة وطنية لإدارة الذاكرة والتراث والسياحة والاقتصاد الإبداعي والدبلوماسية الثقافية. ويقترح ثمانى حزم تنفيذية موزونة، وآلية تقييم موحدة، وخارطة مسؤوليات تفصيلية تشمل الوزارات والهيئات والمحافظات وإقليم كردستان والقطاع الخاص والمجتمع المحلي.

### أولاً / الأساس الدستوري والقانوني والسياساتي

ينطلق البرنامج من أن الآثار والمواقع الأثرية والبنى الثقافية والمخطوطات والمسكوكات ثروة وطنية وفق الدستور العراقي، وأن قانون الآثار والتراث رقم 55 لسنة 2002 يضع حماية الآثار والتراث ضمن اختصاص الدولة وأجهزتها المعنية. كما يسترشد البرنامج بالتزامات العراق في اتفاقية التراث العالمي، وبخبرات إدارة المواقع التراثية والسياحة الثقافية، وبمضامين المنهاج الوزاري المتصلة بالثقافة والسياحة والآثار والهوية الوطنية والاقتصاد المنتج.

1. اعتبار التراث والآثار أصولاً سيادية ومعنوية واقتصادية، مع حماية الملكية العامة للأصول الثقافية.
2. اعتماد التعاون بين المركز وإقليم كردستان والمحافظات في إدارة المواقع والمسارات السياحية وفق الدستور والقوانين النافذة.
3. ربط السياحة الثقافية والدينية والتاريخية بالتنمية المحلية والتشغيل والسمعة الدولية.

4. إسناد المشروعات الاستثمارية بعقود خدمة أو إدارة أو تشغيل منضبطة، مع بقاء الأصول السيادية تحت ملكية الدولة.

5. إدخال الرقمنة والأرشفة والمتاحف الافتراضية ضمن البنية الأساسية لحماية الذاكرة الوطنية.

### ثانيًا / تشخيص القطاع وضرورات التدخل

تواجه الوزارة حزمة تحديات مركبة تتجاوز ضعف التمويل، إذ تشمل هشاشة عدد من المواقع الأثرية أمام المناخ، ضعف البنى السياحية والخدمية، تشتت البيانات، محدودية التسويق الدولي، ضعف ربط الثقافة بالاقتصاد المحلي، وتداخل الصلاحيات بين المركز والمحافظات والجهات الساندة. وفي المقابل يمتلك العراق مادة حضارية فريدة، ومدنًا دينية ذات جاذبية عالمية، ومواقع تاريخية مترابطة، وذاكرة ثقافية قابلة للتحويل إلى قوة ناعمة وإيرادات مستدامة.

| البعد     | التحدي الراهن                                             | الاستجابة المطلوبة                              |
|-----------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| السيادي   | حماية الآثار والمخطوطات والمواقع من التهريب والتلف والعبث | سجل وطني محمي ورقابة ميدانية وشرطة تراثية منسقة |
| الاقتصادي | اعتماد محدود على السياحة كرافعة دخل محلي                  | مسارات سياحية وبرامج استثمار وخدمات زائرين      |
| المؤسسي   | تداخل صلاحيات بين الوزارة والهيئات والمحافظات             | مصفوفة مسؤوليات ومركز قيادة قطاعي               |
| الرقمي    | ضعف قواعد البيانات والمنصات والتسويق الرقمي               | منصة وطنية موحدة وأرشيف رقمي ومؤشرات يومية      |
| الاجتماعي | ضعف ربط الثقافة بالشباب والمجتمع المحلي                   | برامج مشاركة ومهن إبداعية وحاضنات ثقافية        |

### ثالثاً / الغاية والنتائج الحاكمة

الغاية العليا للبرنامج هي بناء وزارة تقود الذاكرة الوطنية والسياحة الثقافية والاقتصاد الإبداعي ضمن منظومة واحدة، بحيث تتحول الثقافة من نشاط رمزي إلى مورد قوة ناعمة ومجال تشغيل وتنمية وثقة مجتمعية.

1. حماية الآثار والتراث والمخطوطات والمواقع الثقافية بوصفها ثروة وطنية.
2. رفع مساهمة السياحة الثقافية والدينية والتاريخية في الاقتصاد المحلي وفرص العمل.
3. تطوير المتاحف والأرشيف والمنصات الرقمية بما يحفظ الهوية ويزيد الوصول المعرفي.
4. بناء اقتصاد إبداعي يدعم الشباب والفنانين والحرفيين والناشرين وصناع المحتوى الثقافي.
5. توسيع الدبلوماسية الثقافية واستعادة صورة العراق الحضارية عالمياً.
6. ترسيخ الحوكمة والشفافية وقياس الأثر في كل مشروع ثقافي أو سياحي أو أثري.

### رابعاً / حزم مبادرات البرنامج التنفيذي والأوزان

يقسم البرنامج إلى ثماني حزم مترابطة. ويجري احتساب الإنجاز الكلي عبر أوزان هذه الحزم، على أن تراجع الأوزان سنوياً حسب درجة المخاطر والأولويات المالية والنتائج المتحققة.

| الاجراءات التشغيلية                              | الوزن | النتيجة النهائية المستهدفة                         |
|--------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------|
| حماية التراث والآثار واسترداد الموجودات الثقافية | 18    | مواقع محمية وسجل وطني محدث ومسار استرداد فعال      |
| السياحة الثقافية والدينية والتاريخية             | 17    | مسارات سياحية آمنة ومقاسة ذات مردود محلي           |
| المتاحف والأرشفة والرقمنة                        | 14    | ذاكرة وطنية رقمية ومتاحف جاذبة ومعايير عرض حديثة   |
| الاقتصاد الإبداعي والصناعات الثقافية             | 13    | مهن ثقافية وفرص عمل وحاضنات إبداعية                |
| البنى والخدمات والجودة السياحية                  | 13    | خدمات زائرين أفضل وتصنيف جودة وبيئة استثمار منضبطة |
| الحوكمة والنزاهة والتمويل                        | 12    | إدارة مالية ومؤسسية شفافة قابلة للتدقيق            |
| الدبلوماسية الثقافية والسمعة الدولية             | 8     | حضور عراقي دولي واسترداد رمزي ومعرفي               |
| رأس المال البشري والثقافة المجتمعية              | 5     | كوادر مؤهلة ومشاركة مجتمعية وشبابية أوسع           |

## المبادرة 1 / حزمة حماية التراث والآثار واسترداد الموجودات الثقافية

تتولى الوزارة عبر الهيئة العامة للآثار والتراث قيادة هذه الحزمة بالتنسيق مع وزارة الداخلية ووزارة الخارجية وهيئة المنافذ الحدودية والمحافظات وإقليم كردستان. وتشمل الحزمة حماية المواقع، تحديث السجل، مكافحة التهريب، استرداد الموجودات، وإدارة المخاطر المناخية والبيئية على المواقع

| الوزن داخل الحزمة | مؤشرات مختصرة                              | الإطار الزمني          | جهات الإسناد                                   | الجهة المالكة                  | الاجراءات التشغيلية                    |
|-------------------|--------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| 20                | نسبة المواقع المسجلة، نسبة التحقق الميداني | 100 يوم ثم تحديث مستمر | المحافظات، إقليم كردستان، وزارة التخطيط        | الهيئة العامة للآثار والتراث   | السجل الوطني الموحد للمواقع والموجودات |
| 25                | عدد خطط الحماية، انخفاض الحوادث            | السنة الأولى           | الداخلية، الدفاع، البيئة، الموارد المائية      | الهيئة العامة للآثار والتراث   | خطة حماية المواقع العشرين الأعلى خطرًا |
| 20                | عدد الملفات المفتوحة، عدد القطع المستردة   | 2026-2029              | الخارجية، العدل، الإنتربول عبر القنوات الرسمية | وزارة الثقافة والسياحة والآثار | مسار استرداد الموجودات الثقافية        |
| 15                | عدد الفرق، عدد الضبطيات، زمن الاستجابة     | 12 شهرًا               | الهيئة العامة للآثار والتراث، المنافذ الحدودية | وزارة الداخلية                 | شرطة تراثية وتفتيش منافذ متخصص         |
| 20                | عدد المواقع المقيمة، خطط الترميم الوقائي   | 18 شهرًا               | الهيئة، الموارد المائية، الجامعات              | وزارة البيئة                   | خطة مخاطر المناخ على المواقع الأثرية   |

## المبادرة 2/ حزمة السياحة الثقافية والدينية والتاريخية

تسعى الحزمة إلى تحويل الزيارات والمواقع الدينية والتاريخية إلى مسارات منظمة ذات جودة وخدمات ومردود محلي، مع ربط بغداد وكربلاء والنجف وسامراء والموصل والبصرة وذي قار وبابل والأنبار ضمن مسارات قابلة للتسويق والقياس.

1. إطلاق مسار بغداد التاريخية ومسار كربلاء والنجف ومسار سامراء ومسار الموصل ومسار بابل وذي قار.
2. إعداد دليل جودة سياحي وطني للمنشآت والخدمات والأدلاء والنقل الداخلي.
3. تفعيل بطاقة زائر ذكية تجريبية في المواقع الأعلى ضغطاً بالتنسيق مع الاتصالات والداخلية والمحافظات.
4. تطوير مراكز استقبال ومعلومات في المواقع الرئيسية، مع خرائط ومسارات متعددة اللغات عبر تطبيق رسمي.
5. إشراك العتبات المقدسة والمجتمع المحلي والقطاع الخاص ضمن عقود خدمات خاضعة للرقابة.

| الاجراءات التشغيلية          | الجهة القائدة                     | الدور المحلي                       | مؤشرات الأداء                                     | توقيت الإنجاز |
|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------|
| مسار الذاكرة<br>البغدادية    | هيئة السياحة                      | أمانة بغداد ومحافظة<br>بغداد       | عدد المواقع المهيأة،<br>عدد الزوار، رضا<br>الزائر | 2026-2027     |
| مسار العتبات<br>والضيافة     | هيئة السياحة                      | كربلاء والنجف<br>والعتبات المقدسة  | إدارة الحشود، جودة<br>الخدمة، عائد محلي           | 2026-2029     |
| مسار بابل وذي قار<br>الحضاري | الهيئة العامة للآثار<br>والتراث   | بابل وذي قار<br>والسياحة           | مواقع مؤهلة،<br>مسارات نقل،<br>فعاليات موسمية     | 2027-2029     |
| مسار الموصل<br>والتنوع       | وزارة الثقافة والسياحة<br>والآثار | نينوى والجامعات<br>والمجتمع المحلي | افتتاح مواقع، نشاط<br>ثقافي، زيارات منظمة         | 2026-2029     |

### المبادرة 3/ حزمة المتاحف والأرشفة والرقمنة

تستهدف هذه الحزمة بناء ذاكرة وطنية قابلة للحماية والوصول والتعلم. وتشمل تحديث المتحف العراقي والمتاحف المحلية، رقمنة المخطوطات والسجلات، إنشاء معارض افتراضية، وتطوير سياسة وطنية للأرشفة الثقافية.

1. إعداد سجل رقمي للمقتنيات المتحفية والمخطوطات في الوزارة والهيئات التابعة والمحافظات.
2. تحديث مسارات العرض في المتحف العراقي ومتحفين محليين في السنة الأولى كنموذج تجريبي.
3. إنشاء منصة الذاكرة العراقية الثقافية لإتاحة محتوى معرفي آمن للمواطن والباحث والزائر.
4. اعتماد معايير حفظ وترميم وتوثيق موحدة بالتنسيق مع الجامعات والجهات الدولية المختصة.

### المبادرة 4/ حزمة الاقتصاد الإبداعي والصناعات الثقافية

تعمل الحزمة على بناء سوق ثقافية منتجة في مجالات النشر، السينما، المسرح، الحرف، الموسيقى، التصميم، المحتوى الرقمي، والمهرجانات. وتراعي الأزمة المالية عبر نماذج تمويل مشتركة ومنح صغيرة ومشتريات ثقافية ذات أثر محلي.

| الاجراءات التشغيلية              | الجهة المالكة                  | الشركاء                                       | الناتج العملي                 | مؤشر الأثر                    |
|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| حاضنات الصناعات الثقافية         | دائرة الفنون والدوائر الثقافية | الشباب والرياضة، التعليم العالي، القطاع الخاص | حاضنات في بغداد والمحافظات    | عدد المشاريع الثقافية الناشئة |
| المشتريات الثقافية الذكية        | وزارة الثقافة والسياحة والآثار | المالية، التخطيط، المحافظات                   | عقود صغيرة للفنانين والحرفيين | قيمة الإنفاق المحلي المنتج    |
| موسم العراق الثقافي              | دائرة العلاقات الثقافية        | الخارجية، السياحة، المحافظات                  | فعاليات موسمية متصلة بالسياحة | الجمهور والعائد المحلي        |
| صندوق دعم المبدعين بضوابط امتثال | الوزارة                        | القطاع الخاص والمنح                           | منح تنافسية صغيرة             | نسبة المنجزات المعتمدة        |



### المبادرة 5/ حزمة البنى والخدمات والجودة السياحية

تغطي الحزمة تصنيف المنشآت، جودة الأداء، تسهيل الدخول والخدمات، مراكز معلومات الزائر، معايير السلامة والنظافة، وربط المواقع بخدمات النقل والمرافق العامة.

1. دليل وطني لتصنيف جودة الخدمات السياحية خلال ستة أشهر.
2. برنامج اعتماد للأدلاء السياحيين ومكاتب السفر والضيافة.
3. خطة خدمات عاجلة للمواقع الأعلى زيارة بالتنسيق مع المحافظات والبلديات والنقل والداخلية.
4. نظام شكاوى ورضا زائر متصل بالمنصة الرقمية للوزارة.

### المبادرة 6/ حزمة الحوكمة والتمويل والامتثال

تضع هذه الحزمة البنية الإدارية اللازمة لتنفيذ البرنامج، وتتضمن مجلساً قيادياً للبرنامج داخل الوزارة، ووحدة مخاطر وامتثال، وسجل مشاريع، وسجل مصالح، وآلية تمويل مرنة قائمة على الموازنة والمنح والإيرادات الذاتية والرعايات المنضبطة وعقود الخدمات.

| الأداة                                   | المسؤول                                            | التوقيت  | المؤشر                     |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------|----------------------------|
| مجلس تنفيذ البرنامج الوزاري              | الوزير والوكيل المختص                              | 15 يوماً | محاضر شهرية وقرارات متابعة |
| وحدة المخاطر والامتثال                   | مكتب الوزير                                        | 30 يوماً | سجل مخاطر محدث             |
| سجل المشاريع الثقافية والسياحية          | الدائرة الإدارية والمالية                          | 60 يوماً | نسبة المشاريع المصنفة      |
| سجل الإفصاح وتعارض المصالح               | مكتب المفتش أو الرقابة الداخلية حسب التنظيم النافذ | 60 يوماً | نسبة الإفصاح المكتمل       |
| حسابات الإيرادات الذاتية والإنفاق المنتج | الدائرة المالية                                    | 90 يوماً | تقرير مالي فصلي            |

### المبادرة 7/ حزمة الدبلوماسية الثقافية والسمعة الدولية

تستهدف هذه الحزمة تحسين صورة العراق خارجيًا عبر الثقافة والتراث والسياحة، وتفعيل ملف استرداد الموجودات الثقافية، وربط السفارات بمعارض ثقافية ومواسم تعريفية، وتوسيع الشراكات مع المنظمات الدولية والجامعات والمتاحف العالمية، من خلال الاجراءات التنفيذية الآتية:

1. برنامج العراق حضارة حية عبر البعثات والسفارات والملحقيات الثقافية.
2. ملفات استرداد موجودات ثقافية بالتنسيق مع الخارجية والعدل والداخلية.
3. اتفاقيات تعاون مع متاحف وجامعات ومنظمات دولية في الترميم والتدريب والأرشفة.
4. حضور عراقي نوعي في أسواق ومعارض السياحة والثقافة الإقليمية والدولية.

### المبادرة 8/ رأس المال البشري والثقافة المجتمعية

تركز الحزمة على بناء الكوادر الثقافية والسياحية والأثرية، وتدريب الإدارات الوسطى، وربط الشباب بالمواقع والمتاحف والصناعات الإبداعية، وترسيخ ثقافة حماية التراث في المدارس والجامعات والمجتمع المحلي، من خلال الاجراءات التنفيذية الآتية

1. دائرة داخلية للتدريب الثقافي والسياحي والأثري بالتنسيق مع الجامعات.
2. برنامج حراس التراث للشباب والمتطوعين في المحافظات.
3. حزمة تدريب للأدلاء والعاملين في المتاحف والمواقع.
4. مسارات تعليمية مدرسية وجامعية بالتعاون مع التربية والتعليم العالي.

### خامسا/ خريطة المسؤوليات المؤسسية

تحدد هذه الخريطة أدوار الجهات ذات العلاقة، وتمنع التداخل في الصلاحيات عبر تمييز الجهة المالكة، وجهات الإسناد، وجهة الرقابة، والجهة المحلية المنفذة.

| الجهة                          | الدور الحاكم في البرنامج  | التزامات محددة                           | مخرجات مطلوبة           |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|-------------------------|
| وزارة الثقافة والسياحة والآثار | مالك البرنامج القطاعي     | القيادة، التنسيق، التقارير، المعايير     | خطة سنوية وتقارير فصلية |
| الهيئة العامة للآثار والتراث   | مالك ملف التراث والآثار   | حماية المواقع، السجل، الاسترداد، الترميم | سجل وطني وخطط حماية     |
| هيئة السياحة                   | مالك ملف السياحة          | المسارات، الجودة، التصنيف، التسويق       | دليل جودة ومسارات زائر  |
| وزارة المالية                  | تمويل ورقابة مالية        | تخصيصات، موافقات، حسابات إيرادات         | تقارير تمويل وصرف       |
| وزارة التخطيط                  | مواءمة وتقييم ومؤشرات     | إدراج المشاريع، مؤشرات، متابعة           | مصفوفة إنجاز وأوزان     |
| وزارة الداخلية                 | أمن المواقع والمنافذ      | شرطة تراثية وتفتيش وضبط تهريب            | تقارير ضبط وحماية       |
| وزارة الخارجية                 | استرداد ودبلوماسية ثقافية | مخاطبات، اتفاقيات، بعثات                 | ملفات استرداد وشراكات   |
| وزارة النقل                    | ربط المواقع والمسارات     | خدمات نقل وخرائط وصول                    | مسارات نقل سياحي        |
| وزارة الإعمار والبلديات        | بنى خدمية حول المواقع     | مرافق، إنارة، نظافة، طرق محلية           | جاهزية مواقع            |

|                     |                                |                               |                                  |
|---------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| خطط محلية           | تنسيق مواقع وخدمات<br>وضيافة   | تنفيذ محلي وخدمات             | المحافظات غير المنتظمة<br>بإقليم |
| ربط سياحي وثقافي    | بيانات، مسارات، تبادل<br>خبرات | تنسيق مواقع ومتاحف<br>ومسارات | إقليم كردستان                    |
| خبرات وتقارير       | دراسات، تقييم، تدريب           | إسناد معرفي وتدريب            | الجامعات ومراكز البحث            |
| خدمات زائر وفرص عمل | ضيافة، تشغيل، خدمات،<br>رعاية  | خدمات واستثمار مقيد           | القطاع الخاص                     |
| مبادرات مجتمعية     | حماية، تطوع، تراث حي           | مشاركة ورقابة مجتمعية         | المجتمع المحلي والمنظمات         |

### سادسا/ التوقيتات التنفيذية

| المرحلة                 | النطاق الزمني | مخرجات حاكمة                                                        |
|-------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|
| مرحلة التثبيت السريع    | أول 100 يوم   | مجلس تنفيذ، سجل مشاريع، سجل مخاطر، مواقع<br>حرجة، خريطة مسارات      |
| مرحلة الإنجاز الأول     | السنة الأولى  | دليل جودة، منصة رقمية، متاحف نموذجية، خطط<br>حماية، موسم ثقافي      |
| مرحلة التوسع المقاس     | 2027-2028     | مسارات سياحية مكتملة، حاضنات إبداعية، شراكات<br>دولية، ترميمات أوسع |
| مرحلة الترسخ والاستدامة | 2029          | تقييم مستقل، تحديث استراتيجية، مؤشرات أثر،<br>نماذج تمويل دائمة     |

### سابعاً/ منهجية التقييم واحتساب الإنجاز

يعتمد التقييم على مزيج بين الإنجاز الفني والزمني والمالي والأثر، مع ربط كل مبادرة بوزنها داخل الحزمة، وربط كل حزمة بوزنها العام من مئة. وتعتمد الوزارة تقريراً شهرياً داخلياً وتقريراً فصلياً إلى رئاسة مجلس الوزراء.

| مكون التقييم            | النسبة | وصف مختصر                                               |
|-------------------------|--------|---------------------------------------------------------|
| الإنجاز الفني والميداني | 30     | ما تحقق فعلياً في الموقع أو الخدمة أو المنصة            |
| الالتزام الزمني         | 15     | مطابقة التنفيذ للجدول المعتمد                           |
| الإنجاز المالي الرشيد   | 15     | الصرف المنتج والكلفة مقابل المخرجات                     |
| الأثر والنتائج          | 25     | رضا الزائر، حماية المواقع، فرص العمل، الإيرادات، السمعة |
| إدارة المخاطر والامتثال | 15     | سجل مخاطر، إفصاح، معالجة تعثر، تدقيق                    |

### قاعدة احتساب النتيجة

النتيجة النهائية للمحور تساوي مجموع نتائج الحزم مضروبة بأوزانها. والحزمة تقيم وفق المكونات الخمسة أعلاه. وتعرض النتيجة على هيئة أربع حالات تنفيذية، متقدم، مقبول، متعثر، خطر حرج.

### ثامنا/ سجل المخاطر والمعالجات

| المعالجة الفورية                  | الجهة القائدة للمعالجة                 | درجة الخطر | الخطر                                     |
|-----------------------------------|----------------------------------------|------------|-------------------------------------------|
| فرق تفنّيش وسجل قطع ومنافذ تنبيه  | الهيئة العامة للآثار والتراث والداخلية | حرج        | تهريب الآثار والموجودات الثقافية          |
| خرائط مخاطر وترميم وقائي          | البيئة والهيئة العامة للآثار والتراث   | عال        | تلف المواقع بسبب المناخ والملوحة والحرارة |
| أولويات صارمة وإيرادات ذاتية ومنح | المالية والتخطيط والوزارة              | عال        | شح التمويل العام                          |
| مذكرات أدوار ومصفوفة ارتباطات     | الأمانة العامة لمجلس الوزراء والوزارة  | متوسط      | تداخل صلاحيات المركز والمحافظات           |
| دليل جودة ورقابة ميدانية          | هيئة السياحة والمحافظات                | عال        | ضعف جودة الخدمات السياحية                 |
| منصة وطنية وقاعدة بيانات          | الوزارة والاتصالات والتخطيط            | عال        | ضعف البيانات والأرشفة                     |
| رسائل موحدة وخطط استجابة          | الخارجية والوزارة والإعلام الرسمي      | متوسط      | تأثر السمعة الدولية بأزمات أمنية أو خدمية |

### تاسعا/ آلية التقارير والرقابة والمراجعة

1. تقرير أسبوعي داخلي للوزير عن الحزم الحرجة والمواقع عالية الخطر.
2. تقرير شهري إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء يتضمن نسب الإنجاز والأثر والمخاطر.
3. تقرير فصلي إلى لجنة البرنامج الحكومي يتضمن الأوزان والانحرافات والمعالجات.
4. تدقيق نصف سنوي لعقود الاستثمار والخدمات والرعايات والمنح.
5. تقييم سنوي مستقل بالشراكة مع وزارة التخطيط والجامعات والجهات الرقابية المختصة.
6. مراجعة أوزان الحزم نهاية كل سنة وفق السياق المالي والمخاطر والإنجاز.

**عاشرا/ النماذج القياسية المختصرة**

| النموذج          | الاستخدام                                       | الجهة المالكة                | دورية التحديث                     |
|------------------|-------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| بطاقة مبادرة     | تعريف المبادرة والهدف<br>والجهة والكلفة والمؤشر | مدير البرنامج                | مرة عند الإطلاق ثم عند<br>التعديل |
| سجل مخاطر        | تحديد الخطر والأثر<br>والاحتمال والمعالجة       | وحدة المخاطر                 | شهري                              |
| تقرير إنجاز      | قياس فني وزمني ومالي<br>وأثر                    | مدير الحزمة                  | شهري                              |
| بطاقة موقع تراثي | بيانات الموقع والحماية<br>والترميم والزائرين    | الهيئة العامة للآثار والتراث | ربع سنوي                          |
| بطاقة مسار سياحي | الوجهات والخدمات والنقل<br>والجودة              | هيئة السياحة                 | ربع سنوي                          |
| بطاقة عقد خدمة   | الكلفة، النطاق، المدد،<br>مؤشرات الأداء         | الدائرة القانونية والمالية   | حسب العقد                         |

## الحادي عشر / قاموس مصطلحات مختصر

| المصطلح                  | التعريف                                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| الأصل الثقافي السيادي    | موقع أو موجود أو مخطوط أو ممارسة ثقافية تحمل قيمة وطنية وتخضع لحماية الدولة      |
| المسار السياحي           | ترتيب متكامل يربط موقعاً أو أكثر بخدمات وصول وإرشاد وجودة وأمن وتسويق            |
| الاقتصاد الإبداعي        | أنشطة تنتج قيمة اقتصادية من الفنون والحرف والنشر والتصميم والمحتوى الثقافي       |
| الإدارة المتكاملة للموقع | نظام يجمع الحماية والترميم والخدمة والزائر والتمويل والمجتمع المحلي في خطة واحدة |
| التقييم الوزني           | طريقة احتساب تمنح كل حزمة ومبادرة وزناً يحدد أثرها في النتيجة العامة             |

## المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق.
2. جمهورية العراق. 2002. قانون الآثار والتراث رقم 55 لسنة 2002.
3. وزارة الثقافة والسياحة والآثار. 2026. البوابة الرسمية للوزارة.
4. الهيئة العامة للآثار والتراث. 2026. مهمة الهيئة وإدارة المواقع والمتاحف الوطنية.
5. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. 2026. صفحة العراق في اتفاقية التراث العالمي.
6. منظمة السياحة العالمية. 2026. السياحة والثقافة وموارد صنع القرار.
7. المركز الدولي لدراسة حفظ وترميم الممتلكات الثقافية. 1998. إرشادات إدارة مواقع التراث الثقافي العالمي.
8. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار الحوكمة العامة الرشيدة.
9. البنك الدولي. 2022. تقرير المناخ والتنمية الخاص بالعراق.
10. وكالة الأنباء العالمية. 2025. تقارير عن أخطار المناخ على مواقع جنوب العراق التاريخية.





المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي / وزارة الشباب والرياضة

– نموذج استرشادي –

اعداد

د. عقيل محمود الخزعلي

آيار 2026



مجلس التنمية العراقي  
ملاحظة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|     |                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|
| 442 | الملخص التنفيذي                                  |
| 443 | المحور الأول / الإطار الدستوري والمؤسسي          |
| 443 | المحور الثاني / تشخيص الواقع القطاعي             |
| 444 | المحور الثالث / الرؤية والرسالة والغايات         |
| 445 | المحور الرابع / محفظة البرنامج الحكومي القطاعي   |
| 452 | المحور الخامس / مصفوفة المسؤوليات المؤسسية       |
| 453 | المحور السادس / آلية احتساب نسب الإنجاز والأوزان |
| 454 | المحور السابع / إدارة المخاطر والامثال           |
| 454 | المحور الثامن / التقارير والمتابعة والرقابة      |
| 455 | المحور التاسع / خطة التدريب والتأهيل             |
| 455 | المحور العاشر / خارطة التنفيذ الزمنية            |
| 456 | الخاتمة التنفيذية                                |
| 457 | المراجع                                          |

## الملخص التنفيذي

تضع هذه الوثيقة برنامجًا حكوميًا قطاعيًا لوزارة الشباب والرياضة للمدة 2026 - 2029، يتعامل مع الشباب بوصفهم رأس مال وطنيًا منتجًا، ومع الرياضة بوصفها منظومة صحة وهوية واقتصاد ناعم وسمعة دولية. وتترجم الوثيقة مضامين المنهاج الوزاري إلى حزم تنفيذية ذات مسؤوليات محددة، ومؤشرات قياس، وأوزان نسبية، ومسارات حوكمة ومتابعة وتقييم وتقويم، مع مراعاة الأزمة المالية والضغط الاجتماعي والبطالة الشبابية وحاجة الدولة إلى مراكز شبابية ورياضية آمنة ومنتجة ومتصلة بسوق العمل.

يرتكز البرنامج على تحويل الوزارة من جهة نشاطات متفرقة إلى منصة وطنية للمهارات والصحة والرياضة والمشاركة والتطوع والابتكار، عبر شراكات مؤسسية مع الوزارات، والهيئات المستقلة، والمحافظات، وإقليم كردستان، والجامعات، والقطاع الخاص، والاتحادات الرياضية، والمنظمات الدولية، مع صون الدور الاتحادي في التخطيط والقياس والعدالة المكانية.

| الرؤية                                                  | الغاية                                                             | الأولوية                                                             | المنهج                                                     |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| شباب مؤهل، رياضة منتجة، مؤسسات رشيقة، مشاركة وطنية آمنة | تحويل المراكز الشبابية والرياضية إلى بنية تنمية بشرية قابلة للقياس | المهارات، التشغيل، الصحة، الرياضة المجتمعية، الحوكمة، البنى الشبابية | تخطيط بالنتائج، مؤشرات، أوزان، مخاطر، امتثال، مراجعة فصلية |

## المحور الأول / الإطار الدستوري والمؤسسي

يستند البرنامج إلى الدستور العراقي لسنة 2005، وبخاصة واجب الدولة في رعاية الشباب والرياضة، وضمان تكافؤ الفرص، ورعاية الصحة العامة، وتطوير التعليم، وتمكين مؤسسات الدولة من أداء وظائفها وفق القانون. ويستند كذلك إلى أحكام النظام الداخلي لمجلس الوزراء، ومتطلبات المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي العام، وخطة التنمية الوطنية 2024 - 2028 التي أكدت تحسين الخدمات، والبنى التحتية، والاستدامة البيئية، وتنمية رأس المال البشري.

كما يسترشد البرنامج بتقرير التنمية البشرية الوطني للعراق لعام 2025 الذي أشار إلى دخول العراق فئة التنمية البشرية العالية بمؤشر بلغ 0.712 لعام 2024، وبالمبادرات الدولية المعنية بالشباب والمهارات والانتقال من التعلم إلى العمل، وبالتوجهات التي ترى أن الشباب يمثلون قوة تأسيسية في الاستقرار والتنمية والمواطنة.

### المصادر المرجعية المعتمدة في بناء البرنامج

1. الدستور العراقي لسنة 2005 بوصفه المرجعية العليا للسياسات العامة والاختصاصات الاتحادية.
2. خطة التنمية الوطنية 2024 - 2028 الصادرة عن وزارة التخطيط وشركاء التنمية.
3. تقرير التنمية البشرية الوطني للعراق 2025 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
4. أدبيات منظمة العمل الدولية بشأن التشغيل والمهارات ونواحي البحث عن العمل للشباب في العراق.
5. أدبيات صندوق الأمم المتحدة للطفولة بشأن تنمية اليافعين والمشاركة والانتقال من التعلم إلى الكسب.
6. منهجيات الحوكمة والجودة وإدارة المخاطر والامتثال والتقييم المؤسسي في القطاع العام.

## المحور الثاني / تشخيص الواقع القطاعي

تواجه وزارة الشباب والرياضة تحديًا مركبًا يتجاوز تنظيم الفعاليات والبطولات. فالقطاع يقع في قلب ملف البطالة والمهارات والصحة النفسية والجسدية والفراغ الشبابي والانتماء الوطني والرياضة المجتمعية والرياضة التنافسية والسمعة الدولية. وقد أظهرت مصادر دولية أن الشباب يمثلون نسبة واسعة من السكان في العراق، وأن البطالة الشبابية ومحدودية مسارات الانتقال إلى العمل تشكلان تحديًا وطنيًا يحتاج نماذج تنفيذية داخل المراكز الشبابية ومؤسسات الوزارة.

### التحديات الحاكمة

- أ. تشتت برامج الشباب بين نشاطات موسمية وحاجة وطنية إلى مسارات مهنية وتشغيلية مستمرة.
- ب. ضعف الربط بين مراكز الشباب وسوق العمل والجامعات والتدريب المهني والقطاع الخاص.
- ج. تفاوت البنى الرياضية والشبابية بين المحافظات، ووجود مرافق تحتاج صيانة أو تشغيلًا أفضل.
- د. هيمنة النشاط الرياضي التنافسي على حساب الرياضة المجتمعية والصحة والوقاية.

- هـ. حاجة الاتحادات والأندية إلى حوكمة مالية وإدارية ومعايير شفافية أعلى.
- و. ضعف البيانات القطاعية الدقيقة عن المنتسبين والمشاركين والمرافق والإنفاق والأثر.
- ز. الحاجة إلى نموذج اتحادي مرن ينسق مع المحافظات وإقليم كردستان والقطاع الخاص.

### **المحور الثالث / الرؤية والرسالة والغايات**

1. **الرؤية:** وزارة تقود تنمية الشباب والرياضة بوصفهما ركيزتين في بناء الإنسان العراقي المنتج والصحي والمشارك والمنتمي.
2. **الرسالة:** تحويل البنى الشبابية والرياضية إلى منظومة وطنية للمهارات والعمل والتطوع والصحة والمنافسة الرياضية، عبر حوكمة دقيقة وشراكات عادلة ومؤشرات أثر قابلة للقياس.
3. **الاهداف الاستراتيجية**
  - أ. رفع جاهزية الشباب للانتقال من التعلم إلى العمل والإنتاج.
  - ب. توسيع الرياضة المجتمعية والصحية في المدارس والجامعات والأحياء.
  - ج. تحسين البنية التحتية الشبابية والرياضية عبر صيانة وتشغيل رشيدين.
  - د. رفع حوكمة الاتحادات والأندية والمشروعات الرياضية والشبابية.
  - هـ. تمكين الشباب من المشاركة الوطنية والتطوع وريادة الأعمال والابتكار.
  - و. تطوير الرياضة التنافسية وفق مسارات اكتشاف المواهب والرعاية والاحتراف.
  - ز. تعزيز الشمول للشابات وذوي الإعاقة والمناطق الأكثر حرماناً.

## المحور الرابع / محفظة البرنامج الحكومي القطاعي

تتكون محفظة البرنامج من سبع حزم لمبادرات تنفيذية مترابطة. وتعد كل حزمة مشروعًا وطنيًا قابلاً للتحويل إلى مصفوفة تشغيلية تفصيلية داخل الوزارة والمحافظات والجهات الساندة.

| الرمز | المبادرة                                 | الغرض التنفيذي                                                            | الوزن |
|-------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1     | حزمة مهاراتي الوطنية                     | ربط مراكز الشباب بالتدريب والمهارات وسوق العمل<br>وريادة الأعمال          | 20    |
| 2     | حزمة المراكز الشبابية<br>المنتجة         | تحويل المراكز إلى مساحات تعلم وعمل وتطوع وابتكار<br>وخدمات رقمية          | 15    |
| 3     | حزمة الرياضة للجميع<br>والصحة المجتمعية  | توسيع الرياضة المدرسية والجامعية والمجتمعية والوقاية<br>الصحية            | 15    |
| 4     | حزمة البنية التحتية<br>والصيانة والتشغيل | إعادة تشغيل وصيانة المرافق وفق أولويات العدالة<br>المكانية والكلفة والأثر | 15    |
| 5     | حزمة الرياضة التنافسية<br>والمواهب       | اكتشاف المواهب ورعاية المنتخبات والاتحادات ومعايير<br>الاحتراف            | 10    |
| 6     | حزمة المشاركة الوطنية<br>والتطوع         | تعزيز الانتماء والعمل التطوعي ومجالس الشباب والحوار<br>المجتمعي           | 10    |
| 7     | حزمة الحوكمة والبيانات<br>والتمويل       | حوكمة الوزارة والاتحادات والأندية والإنفاق والبيانات<br>والشراكات         | 15    |

## الحزمة 1 / حزمة مهارات الوطنية

1. الغرض التنفيذي: ربط مراكز الشباب بالتدريب والمهارات وسوق العمل وريادة الأعمال. الوزن النسبي في البرنامج: 20 من مئة.

### 2. الإجراءات التنفيذية

- أ. إنشاء مسار وطني موحد داخل مراكز الشباب للتدريب على المهارات الرقمية والمهنية والقيادية والمالية.
  - ب. ربط كل مركز شبابي بفرص تدريب وتشغيل وشركات محلية وجامعات ومكاتب عمل.
  - ج. إطلاق نواد للبحث عن العمل وريادة الأعمال في المحافظات بالتعاون مع وزارة العمل ومنظمة العمل الدولية.
  - د. إصدار شهادات مهارية وطنية قصيرة قابلة للتحقق الرقمي.
  - هـ. تخصيص مسار للشابات وذوي الإعاقة والمناطق الهشة وفق معيار العدالة المكانية.
3. الجهات والأدوار: وزارة الشباب والرياضة مالكة الحزمة، وزارة العمل والتربية والتعليم العالي والتخطيط والاتصالات والقطاع الخاص جهات ساندة

### 4. المؤشرات المقترحة

- أ. عدد المستفيدين المؤهلين
- ب. نسبة من التحقوا بعمل أو تدريب متقدم
- ج. عدد المراكز المرتبطة بشركاء سوق العمل
- د. نسبة الشابات وذوي الإعاقة من المستفيدين

### 5. التوقيتات

- أ. مرحلة التأسيس خلال أول ثلاثة أشهر
- ب. مرحلة التشغيل خلال السنة الأولى
- ج. مرحلة التوسع خلال السنتين الثانية والثالثة
- د. مرحلة المراجعة والاستدامة خلال السنة الرابعة

## الحزمة 2/ حزمة المراكز الشبابية المنتجة

1. الغرض التنفيذي: تحويل المراكز إلى مساحات تعلم وعمل وتطوع وابتكار وخدمات رقمية. الوزن النسبي في البرنامج: 15 من مئة.

### 2. الإجراءات التنفيذية

- أ. تصنيف المراكز الشبابية إلى منتجة، قابلة للتأهيل، ومؤجلة وفق معيار السلامة والطلب والكلفة والأثر.
- ب. تحويل مئة مركز ذات أولوية إلى مساحات تعلم رقمية ومهارات ورياضة خفيفة وتطوع.

- ج. عداد دليل تشغيلي موحد للمركز الشبابي المنتج يتضمن الخدمات والساعات والمؤشرات.
- د. إشراك المحافظات في الصيانة والتشغيل مع التزام الوزارة بالمعيار والتدريب والقياس.
- هـ. تأسيس منصة لحجز القاعات والخدمات وتسجيل الأنشطة وقياس الحضور.
3. الجهات والأدوار: وزارة الشباب والرياضة والدوائر البلدية في المحافظات وإقليم كردستان ووزارة الإعمار والإسكان والاتصالات

#### 4. المؤشرات المقترحة

- أ. عدد المراكز المؤهلة
- ب. نسبة الإشغال الأسبوعي
- ج. نسبة الخدمات المسجلة رقمياً
- د. رضا المستفيدين

#### 5. التوقيتات

- أ. مرحلة التأسيس خلال أول ثلاثة أشهر
- ب. مرحلة التشغيل خلال السنة الأولى
- ج. مرحلة التوسع خلال السنتين الثانية والثالثة
- د. مرحلة المراجعة والاستدامة خلال السنة الرابعة

### الحزمة 3 / حزمة الرياضة للجميع والصحة المجتمعية

1. الغرض التنفيذي: توسيع الرياضة المدرسية والجامعية والمجتمعية والوقاية الصحية. الوزن النسبي في البرنامج: 15 من مئة.

#### 2. الإجراءات التنفيذية

- أ. إطلاق برنامج الرياضة اليومية في المدارس والجامعات والأحياء بالتنسيق مع التربية والتعليم العالي والصحة.
- ب. تنظيم مسابقات رياضة مجتمعية منخفضة الكلفة في كل محافظة.
- ج. إدراج مسار الصحة النفسية والجسدية والتغذية ضمن برامج الشباب والرياضة المجتمعية.
- د. تخصيص برامج للفتيات وذوي الإعاقة وكبار السن عند توافر الإمكانيات المحلية.
- هـ. إصدار دليل سلامة للملاعب والمساحات والأنشطة الجماهيرية.

3. الجهات والأدوار: وزارة الشباب والرياضة ووزارات التربية والتعليم العالي والصحة والداخلية والمحافظات

#### 4. المؤشرات المقترحة

- أ. عدد المشاركين في الرياضة المجتمعية



- ب. عدد المدارس والجامعات المشاركة
- ج. نسبة الأنشطة المنفذة في المناطق المحرومة
- د. عدد الفعاليات الآمنة بلا حوادث جسيمة

#### 5. التوقيتات

- أ. مرحلة التأسيس خلال أول ثلاثة أشهر
- ب. مرحلة التشغيل خلال السنة الأولى
- ج. مرحلة التوسع خلال السنتين الثانية والثالثة
- د. مرحلة المراجعة والاستدامة خلال السنة الرابعة

### الحزمة 4 / حزمة البنية التحتية والصيانة والتشغيل

1. الغرض التنفيذي: إعادة تشغيل وصيانة المرافق وفق أولويات العدالة المكانية والكلفة والأثر. الوزن النسبي في البرنامج: 15 من مئة.

#### 2. الإجراءات التنفيذية

- أ. إنشاء سجل وطني للمرافق الشبابية والرياضية يتضمن الحالة الفنية والكلفة والأولوية.
  - ب. توجيه الصيانة إلى المرافق الأعلى أثرًا والأقل كلفة والأسرع عائدًا للمواطن.
  - ج. إطلاق عقود صيانة أداء مرتبطة بالمؤشرات بدل عقود صرف تقليدية.
  - د. تفعيل الشراكات المحلية للتشغيل من خلال عقود شفافة ومحددة المدة والعائد.
  - هـ. اعتماد كود سلامة وإتاحة لذوي الإعاقة في المنشآت الجديدة والمجددة.
3. الجهات والأدوار: وزارة الشباب والرياضة ووزارة التخطيط والمالية والإعمار والإسكان والمحافظات وديوان الرقابة المالية

#### 4. المؤشرات المقترحة

- أ. عدد المرافق المفحوصة
- ب. عدد المرافق التي عادت للخدمة
- ج. كلفة الصيانة لكل مستفيد
- د. نسبة الالتزام بسلامة المنشآت

#### 5. التوقيتات

- أ. مرحلة التأسيس خلال أول ثلاثة أشهر
- ب. مرحلة التشغيل خلال السنة الأولى

ج. مرحلة التوسع خلال السنتين الثانية والثالثة

د. مرحلة المراجعة والاستدامة خلال السنة الرابعة

### الحزمة 5 / حزمة الرياضة التنافسية والمواهب

1. الغرض التنفيذي: اكتشاف المواهب ورعاية المنتخبات والاتحادات ومعايير الاحتراف. الوزن النسبي في البرنامج:

10 من مئة.

#### 2. الإجراءات التنفيذية

أ. بناء مسار وطني لاكتشاف المواهب من المدرسة والجامعة والمركز الشبابي إلى الاتحاد والنادي.

ب. اعتماد تمويل مشروط للاتحادات والأندية حسب النتائج والشفافية والحوكمة.

ج. إنشاء بطاقة رياضي موهوب تشمل التدريب والتغذية والصحة والتعليم.

د. تطوير مدربي الفئات العمرية والحكام والإداريين عبر مسارات تدريب معتمدة.

هـ. تحضير المنتخبات وفق رزنامة بطولات ومؤشرات أداء واضحة.

3. الجهات والأدوار: وزارة الشباب والرياضة واللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية ووزارات التربية والتعليم العالي

والصحة

#### 4. المؤشرات المقترحة

أ. عدد المواهب المسجلة

ب. عدد المدربين المؤهلين

ج. نتائج المشاركات الخارجية

د. نسبة الاتحادات الملتزمة بالإفصاح المالي

#### 5. التوقيتات

أ. مرحلة التأسيس خلال أول ثلاثة أشهر

ب. مرحلة التشغيل خلال السنة الأولى

ج. مرحلة التوسع خلال السنتين الثانية والثالثة

د. مرحلة المراجعة والاستدامة خلال السنة الرابعة

### الحزمة 6 / حزمة المشاركة الوطنية والتطوع

1. الغرض التنفيذي: تعزيز الانتماء والعمل التطوعي ومجالس الشباب والحوار المجتمعي. الوزن النسبي في البرنامج:

10 من مئة.

#### 2. الإجراءات التنفيذية

- أ. تأسيس مجالس شباب استشارية في المحافظات مرتبطة بمنصة اتحادية للمقترحات والمتابعة.
  - ب. إطلاق برنامج تطوع وطني لخدمة البيئة والماء والصحة والزيارات الكبرى والكوارث.
  - ج. تفعيل حوارات شبابية عن المواطنة والدستور وسيادة القانون والاعتدال المجتمعي.
  - د. تنظيم حملات شبابية ضد المخدرات والعنف والتبخر وخطاب الكراهية بالتعاون مع الجهات المختصة.
  - هـ. إصدار سجل وطني لساعات التطوع الشبابي مع شهادات خدمة موثقة.
3. الجهات والأدوار: وزارة الشباب والرياضة والداخلية والصحة والبيئة والمحافظات ومنظمات المجتمع المدني والجامعات

#### 4. المؤشرات المقترحة

- أ. عدد المتطوعين المسجلين
- ب. ساعات التطوع الموثقة
- ج. عدد المبادرات المجتمعية
- د. عدد التوصيات الشبابية التي عولجت رسميًا

#### 5. التوقيتات

- أ. مرحلة التأسيس خلال أول ثلاثة أشهر
- ب. مرحلة التشغيل خلال السنة الأولى
- ج. مرحلة التوسع خلال السنتين الثانية والثالثة
- د. مرحلة المراجعة والاستدامة خلال السنة الرابعة

#### الحزمة 7 / حزمة الحوكمة والبيانات والتمويل

1. الغرض التنفيذي: حوكمة الوزارة والاتحادات والأندية والإنفاق والبيانات والشراكات. الوزن النسبي في البرنامج: 15 من مئة.

#### 2. الإجراءات التنفيذية

- أ. إنشاء مكتب حوكمة ومخاطر وامثال داخل الوزارة يرتبط بالوزير مباشرة.
- ب. إطلاق لوحة مؤشرات موحدة للبرامج الشبابية والرياضية والإنفاق والمرافق.
- ج. اعتماد نظام إفصاح وتمويل للاتحادات والأندية والمشاريع المدعومة حكوميًا.
- د. توحيد نماذج التقارير الشهرية والفصلية وحساب نسب الإنجاز والأوزان.
- هـ. تنويع التمويل عبر رعاية تجارية شفافة وإيرادات منشآت ومبادرات مجتمعية منخفضة الكلفة.

3. الجهات والأدوار: وزارة الشباب والرياضة ووزارة المالية والتخطيط وديوان الرقابة وهيئة النزاهة والمحافظات والقطاع

الخاص

#### 4. المؤشرات المقترحة

- أ. وجود لوحة مؤشرات فعالة
- ب. نسبة التقارير المقدمة في موعدها
- ج. نسبة الاتحادات والأندية المفصحة ماليًا
- د. حجم الإيرادات غير الموازنية المشروعة

#### 5. التوقيتات

- أ. مرحلة التأسيس خلال أول ثلاثة أشهر
- ب. مرحلة التشغيل خلال السنة الأولى
- ج. مرحلة التوسع خلال السنتين الثانية والثالثة
- د. مرحلة المراجعة والاستدامة خلال السنة الرابعة

## المحور الخامس / مصفوفة المسؤوليات المؤسسية

تقوم الحوكمة التنفيذية على جهة مالكة تقود الحزمة، وجهات سائدة تنفذ اختصاصاتها، وجهات رقابية تتحقق من الالتزام، وجهات شراكة توفر الخبرة والتمويل والتشغيل وفق القانون.

| الجهة                          | المهام والالتزامات                                                             | الدور         |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| وزارة الشباب والرياضة          | القيادة القطاعية، إعداد الخطط، إدارة المراكز، رعاية الاتحادات، متابعة المؤشرات | مالك البرنامج |
| وزارة التخطيط                  | ربط البرنامج بخطة التنمية، التحقق من المؤشرات والأوزان، إدراج المشاريع         | تخطيط وتقييم  |
| وزارة المالية                  | تأمين التمويل، ترشيد الصرف، اعتماد السقوف والرقابة المالية                     | تمويل وانضباط |
| وزارة العمل والشؤون الاجتماعية | ربط الشباب بالتشغيل والتدريب والحماية الانتقالية                               | تشغيل ومهارات |
| وزارة التربية                  | الرياضة المدرسية، اكتشاف المواهب، النشاط اللاصفي                               | تعليم مبكر    |
| وزارة التعليم العالي           | الرياضة الجامعية، الابتكار، التطوع، حاضنات الطلبة                              | تعليم عال     |
| وزارة الصحة                    | الصحة الرياضية، الوقاية، التغذية، السلامة النفسية والجسدية                     | صحة ووقاية    |
| وزارة الاتصالات                | المنصة الرقمية، الهوية والتحقق، الربط الشبكي للمراكز                           | تحول رقمي     |
| وزارة الداخلية                 | سلامة الفعاليات، مكافحة المخدرات، حماية المنشآت الكبرى                         | أمن مجتمعي    |
| المحافظات وإقليم كردستان       | تشغيل المرافق المحلية، اختيار الأولويات المكانية، تقارير الحضور والأثر         | تنفيذ محلي    |
| اللجنة الأولمبية والاتحادات    | المواهب، البطولات، التحكيم، التدريب، الإفصاح المالي                            | رياضة تنافسية |
| القطاع الخاص والمنظمات         | الرعاية، التدريب، التشغيل، المبادرات المجتمعية وفق ضوابط شفافة                 | شراكة         |

## المحور السادس / آلية احتساب نسب الإنجاز والأوزان

يعتمد البرنامج نظاماً من مئة درجة موزعة على سبع حزم، وتقاس كل حزمة من خلال أربعة مكونات رئيسية: الإنجاز الزمني، والإنجاز الفني، والإنجاز المالي، والأثر المتحقق. وتضاف درجة حوكمة ومخاطر داخل كل حزمة لضمان جودة التنفيذ.

### معادلة القياس العامة

1. إنجاز الحزمة يساوي مجموع درجات المشروعات بعد ضرب كل مشروع بوزنه الداخلي.
2. إنجاز الوزارة يساوي مجموع درجات الحزم السبع بعد ضرب كل حزمة بوزنها النسبي.
3. التقدم الزمني يقاس بنسبة الأنشطة المنجزة في موعدها.
4. التقدم الفني يقاس بجودة المخرج وقبوله وفق المعايير.
5. التقدم المالي يقاس بنسبة الصرف المنتج إلى السقف المعتمد.
6. الأثر يقاس بالنتائج الفعلية لدى الشباب والمستفيدين والمرافق.

### توزيع الدرجات داخل كل حزمة

| البعد            | الدرجة | دلالة القياس                    |
|------------------|--------|---------------------------------|
| الزمن            | 20     | الالتزام بالمواعيد المرحلية     |
| الفني            | 30     | جودة التنفيذ والمخرجات          |
| المالي           | 15     | كفاءة الصرف وترشيده             |
| الأثر            | 25     | نتائج فعلية للمستفيدين          |
| الحوكمة والمخاطر | 10     | امتثال وشفافية واستجابة للمخاطر |

### المحور السابع / إدارة المخاطر والامتثال

تعتمد الوزارة سجل مخاطر قطاعيًا محدثًا شهريًا، ويرتبط بكل حزمة تنفيذية. وتعرض المخاطر العالية على الوزير ومجلس الوزارة الداخلي، وترفع المخاطر الحرجة إلى مكتب رئيس مجلس الوزراء ضمن تقارير البرنامج الحكومي.

| المعالجة                                                              | الخطر                    |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| إعادة ترتيب الأولويات، شراكات شفافة، مشاريع منخفضة الكلفة عالية الأثر | ضعف التمويل              |
| نقاط ارتباط في المحافظات، اجتماعات فصلية، منصة موحدة                  | ضعف التنسيق المحلي       |
| إفصاح، تدقيق، نشر عقود الدعم والرعاية، رقابة مسبقة                    | فساد أو تعارض مصالح      |
| تصميم برامج آمنة، شراكات مجتمعية، قياس مشاركة الشابات                 | محدودية المشاركة النسوية |
| سجل فني وخرائط صيانة وألوية سلامة                                     | تهالك المرافق            |
| نظام تسجيل رقمي موحد، تقارير شهرية، تحقق ميداني                       | ضعف البيانات             |
| ميثاق حياد، معايير اختيار، رقابة داخلية                               | استغلال سياسي للأنشطة    |

### المحور الثامن / التقارير والمتابعة والرقابة

1. تقرير شهري تشغيلي يرفع من المديريات إلى ديوان الوزارة.
2. تقرير فصلي قطاعي يرفع إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط.
3. مراجعة نصف سنوية للأوزان والمؤشرات والمخاطر عند تغير الظروف المالية أو الأمنية.
4. تدقيق سنوي بالتنسيق مع ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة للمشاريع والدعم والاتحادات.
5. لوحة مؤشرات متاحة للقيادة العليا تبين الإنجاز والإنفاق والأثر والمخاطر.

## المحور التاسع / خطة التدريب والتأهيل

ينفذ برنامج تأهيل داخلي للجان والفرق المكلفة بالبرنامج، ويغطي التخطيط بالمؤشرات، إدارة المشروعات، الحوكمة، إدارة المخاطر، إعداد التقارير، قياس الأثر، التعاقدات، حماية المال العام، والاتصال المؤسسي مع الشباب.

| الدورية                           | المحتوى                              | الفئة                              |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| ورش مركزة كل ثلاثة أشهر           | حوكمة البرنامج واتخاذ القرار         | القيادة العليا                     |
| تدريب عملي شهري خلال أول ستة أشهر | المؤشرات والتقارير والبيانات         | مديرو الشباب والرياضة في المحافظات |
| حقائب تدريبية ميدانية             | تشغيل المركز المنتج وسلامة الفعاليات | مديرو المراكز                      |
| تدريب نصف سنوي                    | الإفصاح المالي والحوكمة الرياضية     | الاتحادات والأندية                 |
| برنامج مكثف في أول شهرين          | حساب الأوزان ونسب الإنجاز            | فرق المتابعة                       |

## المحور العاشر / خارطة التنفيذ الزمنية

1. أول ثلاثين يومًا: تشكيل مكتب البرنامج، اعتماد الحزم، إطلاق سجل المخاطر، إعداد خريطة المرافق والمراكز.
2. أول مئة يوم: إطلاق الحزمة التجريبية في عشر محافظات، بدء منصة التسجيل، اعتماد نماذج التقارير، اختيار المراكز ذات الأولوية.
3. السنة الأولى: تشغيل المراكز المنتجة الأولى، إطلاق مهاراتي، الرياضة المجتمعية، خريطة المواهب، عقود صيانة الأداء.
4. السنة الثانية: التوسع إلى جميع المحافظات، تعزيز الشراكات، رفع عدد المستفيدين، تدقيق الحوكمة والتمويل.
5. السنة الثالثة والرابعة: تثبيت الاستدامة، قياس الأثر الوطني، تحسين السياسات والتشريعات، رفع تنافسية الرياضة العراقية.



---

### الخاتمة

يمثل هذا البرنامج تحويلاً جوهرياً في وظيفة وزارة الشباب والرياضة، من إدارة نشاطات متفرقة إلى قيادة منظومة وطنية لتمكين الشباب وتطوير الرياضة وبناء المواطنة والصحة والمهارات. ويقوم نجاحه على أربعة شروط حاسمة: قيادة موحدة، تمويل منضبط، شراكات شفافة، ومؤشرات أثر صادقة. وعند تحقق هذه الشروط تصبح الوزارة إحدى أدوات الدولة في حماية المستقبل الاجتماعي والاقتصادي والوطني للعراق.

---

## المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق.
  2. وزارة التخطيط. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 - 2028. بغداد.
  3. وزارة الشباب والرياضة. 2026. البوابة الرسمية للوزارة والخدمات الإلكترونية.
  4. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2025. تقرير التنمية البشرية الوطني للعراق. بغداد.
  5. منظمة العمل الدولية. 2026. توسيع دعم البحث عن العمل لمعالجة بطالة الشباب في العراق. بغداد.
  6. صندوق الأمم المتحدة للطفولة. 2026. تنمية الياfecين والمشاركة في العراق.
  7. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. أدوات تقييم السياسات العامة والحوكمة الرشيدة.
  8. البنك الدولي. 2024. استراتيجية التعليم الوطنية للعراق 2022 - 2031 ومراجع المهارات وسوق العمل.
-



**المنهاج الوزاري (2026-2029)**

**خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي**

**/وزارة الهجرة والمهجرين**

**- نموذج استرشادي -**

اعداد

**د.عقيل محمود الخزعلي**



**مجلس التنمية العراقي**

**ملازمة غير حكومية**



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## الفهرس

|     |                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------|
| 460 | الملخص التنفيذي.....                                   |
| 460 | المؤشرات المرجعية التي تحكم البرنامج.....              |
| 461 | أولاً / الأساس الدستوري والقانوني والتنظيمي.....       |
| 462 | ثانياً / التشخيص السيادي للمشكلة.....                  |
| 462 | ثالثاً / الرؤية والرسالة والأهداف.....                 |
| 463 | رابعاً / هيكل البرنامج الحكومي للوزارة.....            |
| 464 | خامساً / تفصيل البرامج التنفيذية.....                  |
| 471 | سادساً / مصفوفة الجهات والأدوار.....                   |
| 472 | سابعاً / آلية احتساب الإنجاز والأوزان.....             |
| 472 | ثامناً / سلم التقارير والمتابعة.....                   |
| 473 | تاسعاً / إدارة المخاطر والامتنال.....                  |
| 473 | عاشراً / خطة المئة يوم الأولى.....                     |
| 474 | الحادي عشر / المتطلبات المالية والإدارية والرقمية..... |
| 474 | الثاني عشر / التدريب وبناء القدرات.....                |
| 475 | الثالث عشر / قاموس مصطلحات مختصر.....                  |
| 476 | الرابع عشر / المراجع.....                              |

## الملخص التنفيذي

تقدم هذه الوثيقة برنامجًا حكوميًا تفصيليًا خاصًا بوزارة الهجرة والمهجرين للمدة 2026 - 2029. وهي تحول اختصاص الوزارة المنصوص عليه في قانونها رقم 21 لسنة 2009 إلى منظومة إجراءات ومؤشرات ومسؤوليات وأوزان قابلة للتنفيذ والمتابعة. ينطلق البرنامج من واقع نزوح داخلي متبق، وعودة واسعة تحتاج ترسيخ حلول دائمة، واستضافة للاجئين وطالبي اللجوء، وتزايد نزوح مناخي في الوسط والجنوب، وضغط مالي يقتضي توجيه الإنفاق نحو الأعلى أثرًا والأدق استهدافًا.

يركز البرنامج على الانتقال من إدارة المساعدات إلى إدارة الحلول الدائمة، ومن المعالجة الورقية إلى السجل الوطني الموحد، ومن رد الفعل إلى الجاهزية والإنذار المبكر، ومن الدعم العام إلى حزم موجهة تربط السكن والوثائق والعمل والحماية والاندماج المجتمعي.

### الفكرة الحاكمة

وزارة الهجرة والمهجرين في الحكومة الجديدة يجب أن تتحول إلى مركز وطني لحلول النزوح والهجرة والعودة والاندماج، عبر قيادة تنسيقية مرنة تضبط البيانات والتمويل والمسؤوليات وتربط العمل الإنساني بالتنمية والاستقرار.

### المؤشرات المرجعية التي تحكم البرنامج

| المجال                      | الرقم المرجعي                                                                      | الدالة الحكومية                                            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| النازحون داخليًا            | 997334 فردًا حتى نهاية 2025 بحسب بيانات مفوضية الأمم المتحدة ومنظمة الهجرة الدولية | مرجعية لتخطيط الحلول الدائمة                               |
| المقيمون في مخيمات النازحين | نحو 102000 فرد في 20 مخيمًا داخل إقليم كردستان                                     | ملف انتقال منظم وحلول تدريجية                              |
| اللاجئون وطالبو اللجوء      | 350232 فردًا حتى 30 نيسان 2026، منهم 8804 بالمنة من السوريين                       | تخطيط خدمات وحماية وتنسيق مع الإقليم                       |
| العائدون من النزوح          | نحو 4095 مليون عائد بحسب مصفوفة تتبع النزوح                                        | تثبيت العودة وإزالة عوائق إعادة الاندماج تذكر إعادة اندماج |
| النزوح المناخي              | 31001 أسرة، 186006 أفراد حتى أيلول 2025                                            | تأسيس مسار جديد للنزوح البيئي                              |
| العائدون من الخارج          | 58941 عائدًا عراقيًا من الخارج حتى كانون الأول 2024                                | تحتاج الوزارة نافذة إعادة إدماج وطنية                      |

هذه الأرقام تتقل عمل الوزارة من ملف إنساني محدود إلى ملف دولة مركب يمس الأمن المجتمعي، والاستقرار المحلي، وسوق العمل، والسكن، والوثائق المدنية، والبيئة، والسياسة الخارجية، والمالية العامة.

## أولاً/ الأساس الدستوري والقانوني والتنظيمي

يستند هذا البرنامج إلى الدستور العراقي لسنة 2005، وبخاصة المواد المتعلقة بحماية الحقوق والحريات، والاختصاصات الاتحادية، والتزامات الدولة في الرعاية الاجتماعية، وتوزيع المسؤوليات بين الحكومة الاتحادية والمحافظات والإقليم. كما يستند إلى قانون وزارة الهجرة والمهجرين رقم 21 لسنة 2009 الذي أسس الوزارة ومنحها الشخصية المعنوية، وحدد الفئات المشمولة برعايتها، وأسند إليها تقديم الخدمات وتنسيق الحلول في الظروف الطارئة. ويوجه القانون الوزارة إلى إعطاء الأولوية وفق معايير فقر الحال والاحتياجات الإنسانية، والتنسيق مع الجهات داخل العراق وخارجه، وتشكيل لجنة وطنية لشؤون الهجرة والمهجرين، وغرفة عمليات للطوارئ.

1. وزارة الهجرة والمهجرين هي الجهة المالكة لسياسات النزوح والعودة والهجرة القسرية ورعاية الفئات المشمولة بالقانون رقم 21 لسنة 2009.

2. الحكومة الاتحادية تتحمل مسؤولية التمويل العام والتنسيق السيادي، مع مشاركة إقليم كردستان والمحافظات في التنفيذ الميداني.

3. وزارة التخطيط تقود مواءمة البرنامج مع خطة التنمية ومؤشرات الفقر والهشاشة والمشروعات.

4. وزارة المالية تحدد سقف التمويل وأولويات الصرف في ظل الأزمة المالية.

5. وزارة الداخلية ودوائر الأحوال المدنية تقدم الوثائق والتحقق الأمني وسلامة العودة.

6. وزارة العمل والشؤون الاجتماعية تربط الأسر المستحقة بالحماية الاجتماعية والعمل والتمكين.

7. وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة تقود ملف السكن والبنى الأساسية في مناطق العودة والاندماج.

8. وزارة الخارجية تنسق شؤون العراقيين العائدين من الخارج والتواصل الدولي مع الدول والمنظمات.

9. المحافظات وإقليم كردستان تنفذ خطط المواقع والمخيمات والعودة والاندماج بالتنسيق مع الوزارة.

## ثانيًا/ التشخيص السيادي للمشكلة

تواجه الوزارة خمس عقد تنفيذية. الأولى بقاء عدد معتبر من النازحين في المخيمات وخارجها مع تعقيد العودة إلى سنجار ونيوى وصلاح الدين والأنبار وديالى وكركوك. الثانية ضعف الربط بين المساعدة الطارئة والحلول الدائمة. الثالثة نقص الوثائق المدنية وما يرتبط به من وصول إلى التعليم والصحة والعمل. الرابعة النزوح المناخي المتصاعد في الوسط والجنوب. الخامسة ضغط التمويل العام والاعتماد العالي على الشركاء الدوليين في بعض الجوانب الفنية والإنسانية.

### قاعدة التحول

كل عائلة مشمولة بالبرنامج يجب أن تنتقل من بطاقة احتياج إلى مسار حل واضح: عودة آمنة، أو اندماج محلي، أو استقرار في موقع آخر، مع حزمة وثائق وسكن ومعيشة وحماية.

## ثالثًا/ الرؤية والرسالة والأهداف

### الرؤية

وزارة رشيدة تقود حلول النزوح والهجرة والعودة والاندماج عبر بيانات دقيقة وشراكات منضبطة وحزم دعم موجهة تحقق الكرامة والاستقرار وتخفف العبء المالي والإنساني على الدولة.

### الرسالة

تحويل رعاية الفئات المشمولة بقانون الوزارة إلى برنامج وطني للحلول الدائمة، قائم على التنسيق الاتحادي والمحلي، واستهداف الأسر حسب الحاجة، وربط الدعم بالوثائق والسكن والعمل والحماية والعودة الطوعية الآمنة.

### الأهداف الاستراتيجية

1. تخفيض عدد النازحين المتبقين عبر حلول طوعية آمنة ومقاسة.
2. تصفية ملفات المخيمات ضمن مسار انتقال كريم قائم على بدائل واقعية.
3. تأسيس سجل وطني موحد للفئات المشمولة بالقانون.
4. تأمين الوثائق المدنية للأسر الأشد حاجة وفق خطة مشتركة مع وزارة الداخلية والقضاء.
5. بناء مسار وطني للنزوح المناخي والبيئي.
6. تحويل الدعم النقدي والعيني إلى حزم اندماج منتجة وموجهة.
7. رفع الشفافية والحوكمة والامتثال في المساعدات والعقود والمنح.

## رابعاً/ هيكل مبادرات البرنامج الحكومي للوزارة

| رقم | المبادرات                                             | الجهة المالكة                                     | الجهات الساندة                                                                      | الأفق الزمني        | الوزن |
|-----|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| 1   | السجل الوطني الموحد<br>للفئات المشمولة                | وزارة الهجرة<br>والمهجرين                         | وزارة الداخلية، وزارة التخطيط، إقليم<br>كردستان، المحافظات، منظمة<br>الهجرة الدولية | 12 شهراً            | 13    |
| 2   | الحلول الدائمة والانتقال<br>من المخيمات               | وزارة الهجرة<br>والمهجرين                         | إقليم كردستان، المحافظات، وزارة<br>الإعمار، وزارة العمل، مفوضية<br>الأمم المتحدة    | 36 شهراً            | 15    |
| 3   | الوثائق المدنية<br>والوصول إلى العدالة                | وزارة الداخلية مع<br>وزارة الهجرة                 | مجلس القضاء، وزارة العدل،<br>المحافظات، مفوضية اللاجئين                             | 24 شهراً            | 10    |
| 4   | السكن والأرض والملكية<br>والتعويضات                   | وزارة الإعمار<br>والإسكان مع وزارة<br>الهجرة      | وزارة العدل، هيئة دعاوى الملكية،<br>المحافظات، صندوق الإعمار                        | 36 شهراً            | 12    |
| 5   | التمكين الاقتصادي<br>والاندماج المعيشي                | وزارة العمل مع وزارة<br>الهجرة                    | وزارة التخطيط، التجارة، الصناعة،<br>الزراعة، المحافظات                              | 36 شهراً            | 11    |
| 6   | النزوح المناخي<br>والجاهزية البيئية                   | وزارة الهجرة مع وزارة<br>البيئة والموارد المائية  | وزارة الزراعة، المحافظات، الأمم<br>المتحدة                                          | 48 شهراً            | 10    |
| 7   | اللاجئون وطالبو اللجوء<br>والعائدون من الخارج         | وزارة الهجرة مع وزارة<br>الخارجية والداخلية       | إقليم كردستان، مفوضية اللاجئين،<br>منظمة الهجرة الدولية                             | 48 شهراً            | 9     |
| 8   | الحماية لفئات الهشة<br>والمرأة والطفل وذوي<br>الإعاقة | وزارة الهجرة مع وزارة<br>العمل والصحة<br>والتربية | الهيئات المختصة، المحافظات،<br>الشركاء                                              | 36 شهراً            | 9     |
| 9   | الطوارئ والإنذار المبكر<br>والاستجابة السريعة         | وزارة الهجرة                                      | الأمن الوطني، الدفاع المدني،<br>المحافظات، المنظمات                                 | 12 شهراً ثم<br>دائم | 6     |
| 10  | الحوكمة والتمويل<br>والامتثال والتظلمات               | وزارة الهجرة                                      | المالية، التخطيط، الرقابة المالية،<br>النزاهة، الأمانة العامة                       | 48 شهراً            | 5     |



## خامسًا/ تفصيل المبادرات التنفيذية

### البرنامج الأول/ السجل الوطني الموحد للفئات المشمولة

إنشاء قاعدة بيانات موحدة ومحدثة للفئات المشمولة بقانون الوزارة، تربط النزوح والعودة واللجوء والعودة من الخارج والنزوح المناخي بمعلومات الوثائق والسكن والحماية والمساعدات والتقدم نحو الحلول الدائمة.

| نوع       | الإجراء                                        | المسؤولية                                      | التوقيت  | المؤشر                  | الوزن |
|-----------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------|-------------------------|-------|
| الإجراء 1 | إعداد نموذج بيانات موحد للأسر والأفراد         | الوزارة مالكة، التخطيط والداخلية سند           | 90 يومًا | اعتماد النموذج وتعميمه  | 15    |
| الإجراء 2 | ربط فروع الوزارة بمحافظات التنفيذ ومنصة مركزية | الوزارة، المحافظات، إقليم كردستان              | 6 أشهر   | نسبة الفروع المرتبطة    | 25    |
| الإجراء 3 | تنظيف السجلات من التكرار وتحديث بيانات الأسر   | الوزارة، منظمة الهجرة الدولية، مفوضية اللاجئين | 12 شهرًا | نسبة الملفات المحدثة    | 30    |
| الإجراء 4 | إصدار لوحة قيادة شهرية للفئات المشمولة         | الوزارة، الأمانة العامة                        | شهري     | انتظام اللوحة والتقارير | 20    |
| الإجراء 5 | اعتماد ضوابط حماية البيانات والتصريح بالوصول   | الوزارة، الأمن السيبراني، الاتصالات            | 6 أشهر   | سياسة بيانات معتمدة     | 10    |

### البرنامج الثاني/ الحلول الدائمة والانتقال من المخيمات

قيادة انتقال الأسر من المخيمات والنزوح الطويل إلى خيارات طوعية آمنة تشمل العودة أو الاندماج المحلي أو الاستقرار في موقع آخر، مع حزم خدمات وضمانات تمنع إعادة النزوح.

| نوع       | الإجراء                                           | المسؤولية                                  | التوقيت  | المؤشر                       | الوزن |
|-----------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------|------------------------------|-------|
| الإجراء 1 | تصنيف الأسر حسب خيار الحل الدائم                  | الوزارة، إقليم كردستان، المحافظات          | 6 أشهر   | نسبة الأسر المصنفة           | 20    |
| الإجراء 2 | إعداد خطط موقعية لكل مخيم وتجمع نزوح              | الوزارة، الإقليم، المحافظات، الشركاء       | 9 أشهر   | عدد الخطط المعتمدة           | 25    |
| الإجراء 3 | حزمة انتقال لكل أسرة تشمل وثائق وسكن ومعيشة       | الوزارة، العمل، الإعمار، الداخلية          | 24 شهرًا | نسبة الأسر المنتقلة باستقرار | 30    |
| الإجراء 4 | آلية متابعة ستة أشهر بعد الانتقال                 | الوزارة، المحافظات، الشركاء                | مستمر    | معدل ثبات الأسر في الحل      | 15    |
| الإجراء 5 | معالجة عوائق المناطق الحساسة مثل سنجار وسهل نينوى | الأمن الوطني، الداخلية، الإعمار، المحافظات | 36 شهرًا | عدد العوائق المعالجة         | 10    |

### البرنامج الثالث/ الوثائق المدنية والوصول إلى العدالة

تسريع حصول الأسر المشمولة على الوثائق المدنية والوصول إلى المسارات القانونية التي تمكنها من التعليم والصحة والعمل والحماية الاجتماعية والتعويض.

| نوع       | الإجراء                                                | المسؤولية                           | التوقيت  | المؤشر                | الوزن |
|-----------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------|-----------------------|-------|
| الإجراء 1 | فتح نوافذ وثائق متنقلة في المخيمات ومناطق العودة       | الداخلية، الوزارة، المحافظات        | 6 شهر    | عدد الوثائق المنجزة   | 30    |
| الإجراء 2 | معالجة الحالات المعقدة قانونيًا بفرق مشتركة            | القضاء، العدل، الداخلية، الوزارة    | 12 شهرًا | عدد الملفات المحسومة  | 25    |
| الإجراء 3 | تسريع تسجيل الولادات والوفيات والزواج للنفقات المشمولة | الداخلية، الصحة، القضاء             | 24 شهرًا | نسبة الملفات المكتملة | 20    |
| الإجراء 4 | ربط الوثائق بالحماية الاجتماعية والتعليم والصحة        | العمل، التربية، الصحة، الوزارة      | 18 شهرًا | نسبة الربط الخدمي     | 15    |
| الإجراء 5 | نافذة تظلم قانونية للنفقات المشمولة                    | الوزارة، العدل، مفوضية حقوق الإنسان | دائم     | زمن حسم الشكوى        | 10    |

### البرنامج الرابع/ السكن والأرض والملكية والتعويضات

معالجة عوائق السكن والملكية والتعويضات بوصفها محورًا حاسمًا للعودة والاندماج والاستقرار ومنع النزوح المتكرر.

| نوع       | الإجراء                                             | المسؤولية                             | التوقيت  | المؤشر                 | الوزن |
|-----------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|------------------------|-------|
| الإجراء 1 | خريطة ملكية وسكن للمناطق الأعلى عودة والأعلى تعثراً | الإعمار، البلديات، الوزارة، المحافظات | 9 أشهر   | إنجاز الخريطة          | 20    |
| الإجراء 2 | مسار سريع لتعويضات الفئات الأشد هشاشة               | المالية، صندوق التعويضات، المحافظات   | 12 شهراً | عدد الملفات المصروفة   | 20    |
| الإجراء 3 | ترميم مساكن صغيرة منخفضة الكلفة للأسر العائدة       | الإعمار، المحافظات، الشركاء           | 24 شهراً | عدد الوحدات المؤهلة    | 25    |
| الإجراء 4 | تسوية نزاعات السكن والملكية عبر لجان مشتركة         | العدل، القضاء، المحافظات، الوزارة     | 36 شهراً | نسبة النزاعات المحسومة | 20    |
| الإجراء 5 | منح حوافز بلدية للخدمات في مناطق العودة             | البلديات، المحافظات، التخطيط          | 36 شهراً | نسبة المواقع المخدومة  | 15    |

### البرنامج الخامس/ التمكين الاقتصادي والاندماج المعيشي

تحويل الدعم من نمط إعانة قصيرة إلى مسارات دخل وعمل وتدريب ومشاريع صغيرة، مع حماية دقيقة للفئات الأشد احتياجاً.

| نوع       | الإجراء                                       | المسؤولية                            | التوقيت  | المؤشر                       | الوزن |
|-----------|-----------------------------------------------|--------------------------------------|----------|------------------------------|-------|
| الإجراء 1 | تصنيف الأسر حسب قابلية العمل والتمكين         | العمل، الوزارة، التخطيط              | 6 أشهر   | نسبة الأسر المصنفة           | 20    |
| الإجراء 2 | حزمة تدريب مهني مرتبطة بالسوق المحلي          | العمل، الشباب، الصناعة، المحافظات    | 12 شهراً | عدد المتدربين الملتحقين بعمل | 25    |
| الإجراء 3 | منح صغيرة مشروطة للأسر المنتجة                | الوزارة، العمل، المصارف الحكومية     | 24 شهراً | نسبة المشاريع المستمرة       | 20    |
| الإجراء 4 | ربط العائدين بسلاسل الزراعة والصناعة والخدمات | الزراعة، الصناعة، التجارة، المحافظات | 36 شهراً | عدد سلاسل القيمة المشاركة    | 20    |
| الإجراء 5 | متابعة دخل الأسرة بعد ستة أشهر من الدعم       | الوزارة، التخطيط                     | مستمر    | نسبة تحسن الدخل              | 15    |

## البرنامج السادس/ النزوح المناخي والجاهزية البيئية

إدراج النزوح المناخي ضمن وظيفة الوزارة عبر رصد مبكر وحزم وقاية وتنسيق مع الماء والزراعة والبيئة والمحافظات.

| نوع       | الإجراء                                           | المسؤولية                                      | التوقيت  | المؤشر                 | الوزن |
|-----------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------|------------------------|-------|
| الإجراء 1 | سجل وطني للنزوح المناخي والبيئي                   | الوزارة، البيئة، الموارد المائية، منظمة الهجرة | 9 أشهر   | اعتماد السجل           | 25    |
| الإجراء 2 | خرائط مخاطر للمناطق الأعلى تعرضاً للجفاف والملوحة | الموارد، البيئة، الزراعة، المحافظات            | 12 شهراً | عدد الخرائط المعتمدة   | 20    |
| الإجراء 3 | حزم وقاية للأسر المعرضة للنزوح                    | الوزارة، الزراعة، العمل، المحافظات             | 24 شهراً | عدد الأسر المستفيدة    | 25    |
| الإجراء 4 | إنذار مبكر بالنزوح البيئي ضمن غرفة الطوارئ        | الوزارة، الدفاع المدني، المحافظات              | 12 شهراً | زمن الإنذار والاستجابة | 15    |
| الإجراء 5 | بدائل معيشة في المناطق الزراعية المتضررة          | العمل، الزراعة، الصناعة، المحافظات             | 36 شهراً | نسبة الأسر المستقرة    | 15    |

## البرنامج السابع/ اللاجئين وطالبو اللجوء والعائدون من الخارج

تنسيق شؤون اللاجئين وطالبي اللجوء والعراقيين العائدين من الخارج وفق القانون والمصلحة الوطنية، مع حماية الخدمات الأساسية وتخفيف الضغط على المجتمعات المضيفة.

| نوع       | الإجراء                                                       | المسؤولية                                             | التوقيت  | المؤشر                        | الوزن |
|-----------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|-------|
| الإجراء 1 | تحديث قاعدة بيانات اللاجئين وطالبي اللجوء بالتنسيق مع الإقليم | الوزارة، الخارجية، الداخلية، الإقليم، مفوضية اللاجئين | 12 شهراً | نسبة التحديث                  | 20    |
| الإجراء 2 | خطة خدمات للمناطق المستضيفة ذات الكثافة العالية               | المحافظات، الصحة، التربية، العمل                      | 24 شهراً | مؤشر رضا المستفيدين           | 20    |
| الإجراء 3 | برنامج إعادة إدماج للعراقيين العائدين من الخارج               | الخارجية، الداخلية، العمل، الوزارة                    | 24 شهراً | عدد العائدين المدمجين         | 25    |
| الإجراء 4 | تنسيق قنوات التمويل الدولي والخدمات وفق الأولويات الوطنية     | الوزارة، التخطيط، المالية، الأمم المتحدة              | دائم     | نسبة التمويل الموجه للأولويات | 20    |
| الإجراء 5 | آلية معلومات وقائية للجاليات المعرضة للعودة القسرية           | الخارجية، الوزارة                                     | 12 شهراً | عدد حالات الاستجابة           | 15    |

### البرنامج الثامن/الحماية للفئات الهشة والمرأة والطفل وذوي الإعاقة

ضمان أن يتحول كل تدخل للوزارة إلى حماية موجهة للفئات الأكثر هشاشة داخل النزوح والعودة واللجوء والنزوح المناخي.

| نوع       | الإجراء                                              | المسؤولية                                 | التوقيت  | المؤشر                  | الوزن |
|-----------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------|-------------------------|-------|
| الإجراء 1 | نموذج تصنيف هشاشة موحد                               | الوزارة، العمل، الصحة، التربية            | 6 أشهر   | اعتماد النموذج          | 20    |
| الإجراء 2 | حزم دعم للنساء المعيلات والأطفال وذوي الإعاقة        | الوزارة، العمل، الصحة، التربية، المحافظات | 24 شهراً | عدد المستفيدين المؤهلين | 30    |
| الإجراء 3 | خدمات دعم نفسي واجتماعي في مواقع النزوح والعودة      | الصحة، الوزارة، المنظمات المرخصة          | 36 شهراً | عدد الجلسات والخدمات    | 15    |
| الإجراء 4 | آلية حماية من الاستغلال وسوء المعاملة في برامج الدعم | الوزارة، حقوق الإنسان، النزاهة            | دائم     | عدد الشكاوى المعالجة    | 20    |
| الإجراء 5 | إدماج الأطفال في التعليم وتسوية الانقطاع المدرسي     | التربية، الوزارة، المحافظات               | 24 شهراً | نسبة الأطفال الملتحقين  | 15    |

## البرنامج التاسع/الطوارئ والإنذار المبكر والاستجابة السريعة

تفعيل وظيفة الوزارة في الطوارئ الإنسانية والنزوح الجديد من خلال غرفة عمليات وأدلة استجابة ومخزون طارئ واتصال سريع مع المحافظات والإقليم.

| نوع          | الإجراء                                                  | المسؤولية                          | التوقيت  | المؤشر                       | الوزن |
|--------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------|----------|------------------------------|-------|
| الإجراء<br>1 | تفعيل غرفة عمليات الطوارئ المنصوص عليها في قانون الوزارة | الوزارة                            | 30 يومًا | الغرفة عاملة وتقارير أسبوعية | 25    |
| الإجراء<br>2 | مخزون طارئ مركزي وإقليمي للمواد الأساسية                 | الوزارة، التجارة، الصحة، المحافظات | 6 أشهر   | نسبة جاهزية المخزون          | 20    |
| الإجراء<br>3 | دليل استجابة موحد للنزوح المفاجئ                         | الوزارة، الدفاع المدني، المحافظات  | 6 أشهر   | اعتماد الدليل                | 20    |
| الإجراء<br>4 | تمارين محاكاة سنوية في محافظات مختارة                    | الوزارة، المحافظات، الأمن الوطني   | سنوي     | عدد التمارين ونتائجها        | 20    |
| الإجراء<br>5 | منصة بلاغات ومناشدات ذات تتبع رقمي                       | الوزارة، الاتصالات                 | 12 شهرًا | زمن إغلاق البلاغ             | 15    |

## البرنامج العاشر/ الحوكمة والتمويل والامتثال والتظلمات

إحكام إدارة الموارد والعقود والمساعدات والتظلمات عبر نظام امتثال داخلي ومراجعة دورية وشفافية في الصرف والنتائج.

| نوع       | الإجراء                                    | المسؤولية                         | التوقيت  | المؤشر                     | الوزن |
|-----------|--------------------------------------------|-----------------------------------|----------|----------------------------|-------|
| الإجراء 1 | وحدة امتثال ومخاطر في الوزارة وفروعها      | الوزارة، النزاهة، الرقابة المالية | أشهر 6   | تأسيس الوحدة وتقاريرها     | 20    |
| الإجراء 2 | نظام تتبع مالي للمساعدات والمنح والعقود    | الوزارة، المالية، التخطيط         | شهرًا 12 | نسبة العقود المتتبعة       | 20    |
| الإجراء 3 | مصفوفة تقييم شهرية لكل برنامج              | الوزارة، الأمانة العامة           | شهري     | انتظام التقرير             | 20    |
| الإجراء 4 | آلية تظلمات متعددة القنوات للأسر المشمولة  | الوزارة، المحافظات                | أشهر 6   | زمن حسم التظلم             | 20    |
| الإجراء 5 | تدقيق نصف سنوي مستقل للبرامج عالية الإنفاق | الرقابة المالية، النزاهة الوزارة  | نصف سنوي | عدد تقارير التدقيق المغلقة | 15    |

## سادساً/ مصفوفة الجهات والأدوار

| الجهة                                  | الدور العملي                                                               | مسؤولية الضمان                                 |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| وزارة الهجرة والمهجرين                 | مالك البرنامج، قيادة السجل، الحلول الدائمة، الطوارئ،<br>التظلمات، التقارير | مسؤولية أمام مجلس الوزراء<br>عن الإنجاز الكلي  |
| الأمانة العامة لمجلس الوزراء           | تنسيق حكومي عابر للوزارات، متابعة قرارات مجلس<br>الوزراء، منصة التقارير    | تضمن تصعيد الاختناقات<br>إلى رئيس مجلس الوزراء |
| وزارة التخطيط                          | مواءمة البرامج مع خطة التنمية، اعتماد المؤشرات،<br>التحقق من نسب الإنجاز   | تراجع الأوزان وخطوط<br>الأساس                  |
| وزارة المالية                          | تمويل الحزم، ضبط الصرف، متابعة المنح والحسابات                             | تضمن الانضباط المالي                           |
| وزارة الداخلية                         | الوثائق المدنية، التحقق الأمني، بيانات السكان، الإقامة                     | تسهل الوصول إلى الحقوق<br>والخدمات             |
| وزارة العمل والشؤون<br>الاجتماعية      | الحماية الاجتماعية، التشغيل، التدريب، ذوو الإعاقة                          | تحول الدعم إلى تمكين                           |
| وزارة الإعمار والإسكان<br>والبلديات    | السكن والخدمات والبنى المحلية في مناطق العودة<br>والاندماج                 | تقود البعد العمراني للحلول                     |
| وزارة الصحة                            | الصحة الأساسية والدعم النفسي والأدوية في مواقع<br>النزوح والعودة           | تضمن الاستجابة الصحية                          |
| وزارة التربية                          | التحاق الأطفال، معالجة الانقطاع، مدارس المخيمات<br>ومناطق العودة           | تضمن حق التعليم                                |
| وزارة الخارجية                         | العائدون من الخارج، التنسيق القنصلي، الجاليات،<br>الشركاء الدوليين         | تحمي البعد الخارجي للملف                       |
| إقليم كردستان                          | إدارة المخيمات واللاجئين والنازحين ضمن الإقليم<br>بالتنسيق الاتحادي        | شريك تنفيذ حاسم                                |
| المحافظات                              | خطط المواقع والخدمات والعودة والاندماج والبلاغات                           | ذراع ميدانية أساسية                            |
| ديوان الرقابة المالية وهيئة<br>النزاهة | تدقيق الصرف والعقود ومخاطر الفساد                                          | ضمانة نزاهة وامثال                             |
| المنظمات الدولية المرخصة               | دعم فني وتمويلي وبيانات وحلول دائمة وفق الأولويات<br>الوطنية               | شريك إسناد تحت قيادة<br>الدولة                 |



## سابعًا/ آلية احتساب الإنجاز والأوزان

تعتمد الوزارة نموذجًا موحدًا لاحتساب الإنجاز يمنح كل برنامج وزنًا من مجموع مئة درجة. وتحسب درجة كل برنامج وفق خمسة مكونات مترابطة، مع منح الأفضلية للأثر الحقيقي على الأسر بدل الاكتفاء بعدد النشاطات.

| المكون                     | الوزن     | طريقة القياس                             |
|----------------------------|-----------|------------------------------------------|
| الإنجاز الفعلي للمخرجات    | 40 بالمئة | نسبة الإجراءات المكتملة وفق أدلة تحقق    |
| الأثر على الأسرة أو الموقع | 25 بالمئة | تحسن السكن أو الوثائق أو الدخل أو الخدمة |
| الالتزام الزمني            | 15 بالمئة | مطابقة التنفيذ للتوقيعات المعتمدة        |
| الامتثال المالي والنزاهة   | 10 بالمئة | تدقيق الصرف والعقود والشكاوى             |
| رضا المستفيدين والتظلمات   | 10 بالمئة | استطلاعات وشكاوى مغلقة خلال سقف زمني     |

### معادلة التقييم

درجة البرنامج تساوي مجموع درجات المكونات الخمسة، والإنجاز الكلي للوزارة يساوي مجموع درجات البرامج العشرة حسب أوزانها المعتمدة.

## ثامنًا/ سلم التقارير والمتابعة

| الدورية  | الجهة المعدة                       | المضمون                                        | جهة التلقي                                       |
|----------|------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| يومي     | غرفة الطوارئ                       | الحوادث والبلاغات وحركة الأسر والأزمات الجديدة | وزير الهجرة ورئيس مجلس الوزراء عند الضرورة       |
| شهري     | دائرة التخطيط والمتابعة في الوزارة | تقدم البرامج، نسب الإنجاز، التظلمات، المخاطر   | الأمانة العامة ووزارة التخطيط                    |
| فصلي     | الوزير                             | الإنجاز حسب الأوزان والمؤشرات والتمويل         | مجلس الوزراء                                     |
| نصف سنوي | مجلس الوزراء                       | تقرير سياسي تنفيذي عن المحور الوزاري           | مجلس النواب والجهات الرقابية                     |
| سنوي     | الوزارة والجهات الساندة            | تقييم أثر ومراجعة أوزان وبرامج                 | الحكومة والرأي العام وفق ما تقرره السلطة المختصة |

## تاسعاً/ إدارة المخاطر والامتثال

| الخطر                                 | المعالجة الوقائية                                           | الجهة القائدة                    |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| عودة غير مستقرة إلى مناطق غير جاهزة   | اعتماد قائمة تحقق قبل العودة، ومتابعة ستة أشهر بعد الانتقال | وزارة الهجرة والمحافظة والداخلية |
| نقص التمويل الحكومي                   | ترتيب الإنفاق حسب الأثر، وجذب منح مشروطة بالأولويات الوطنية | المالية والتخطيط والهجرة         |
| تكرار البيانات وتشتت السجلات          | السجل الوطني الموحد وحوكمة البيانات                         | الهجرة والتخطيط والداخلية        |
| نزوح مناخي متصاعد                     | إنذار مبكر وحزم وقاية في مناطق الخطر                        | الهجرة والبيئة والموارد والزراعة |
| فساد في المساعدات أو العقود           | تتبع رقمي، تدقيق، تظلمات، إفصاح عن المستفيدين وفق الضوابط   | الهجرة والنزاهة والرقابة المالية |
| توتر مجتمعي في مناطق العودة           | مصالحة محلية وخدمات مشتركة للمجتمعات المضيفة والعائدة       | المحافظات والأمن الوطني والهجرة  |
| ضغط على إقليم كردستان في ملف المخيمات | خطة اتحادية مشتركة بتمويل ومسؤوليات محددة                   | الهجرة والإقليم والمالية         |

## عاشراً/ خطة المئة يوم الأولى

1. تفعيل غرفة عمليات الطوارئ في الوزارة وربطها برئاسة مجلس الوزراء والمحافظات والإقليم.
2. إقرار نموذج السجل الوطني الموحد للفئات المشمولة بالقانون.
3. تشكيل لجنة وطنية محدثة لشؤون الهجرة والمهجرين حسب قانون الوزارة.
4. إصدار خريطة المخيمات والتجمعات والمواقع عالية الهشاشة والأسر ذات الأولوية.
5. إعداد خطة انتقال أولية لعدد من المخيمات حسب الجاهزية والطوعية والبدائل.
6. إطلاق نوافذ وثائق متنقلة في مواقع مختارة بالتنسيق مع وزارة الداخلية.
7. إعداد تقدير مالي للبرامج العشرة وترتيبها حسب الأولوية والأثر.
8. تدقيق قاعدة المستفيدين من المنح والمساعدات وإغلاق التكرار.
9. اعتماد آلية تظلمات موحدة ورقم متابعة لكل أسرة أو حالة.
10. رفع تقرير أول إلى مجلس الوزراء يتضمن خط الأساس والأوزان والمخاطر والقرارات المطلوبة.

## الحادي عشر/ المتطلبات المالية والإدارية والرقمية

| نوع المتطلب | التفصيل                                                                         | الجهة المسؤولة                    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| مالي        | تمويل حزم انتقال الأسر والوثائق والترميم والتمكين والطوارئ حسب أولويات مدققة    | المالية والهجرة والتخطيط          |
| إداري       | إعادة توزيع الكوادر في الفروع حسب المحافظات الأعلى عبئاً، وتشكيل فرق حلول دائمة | وزارة الهجرة                      |
| رقمي        | منصة السجل الوطني والتظلمات ولوحات القيادة والربط مع الدوائر الساندة            | الهجرة والاتصالات والتخطيط        |
| قانوني      | تعليمات تنفيذية محدثة لقانون الوزارة، وضوابط البيانات والتظلمات والحماية        | الهجرة والعدل والأمانة العامة     |
| لوجستي      | مخزون طارئ ونقاط توزيع ومراكز خدمات متنقلة                                      | الهجرة والتجارة والصحة والمحافظات |
| رقابي       | خطة تدقيق نصف سنوية ونظام إبلاغ عن المخاطر والتجاوزات                           | الرقابة المالية والنزاهة والهجرة  |

## الثاني عشر/ التدريب وبناء القدرات

ينفذ برنامج تدريبي إلزامي للقيادات والفرق والفروع خلال ستة أشهر، ويغطي إدارة الحلول الدائمة، حوكمة البيانات، التقييم بالأوزان، حماية المستفيدين، إدارة المخاطر، الشراء العام، التظلمات، والنزوح المناخي.

| الفئة المستهدفة | الموضوع                                | المدة      | المؤشر                 |
|-----------------|----------------------------------------|------------|------------------------|
| القيادات العليا | قيادة البرنامج الحكومي وإدارة المخاطر  | ثلاثة أيام | اعتماد خطة قيادة       |
| مديرو الفروع    | السجل الوطني والحلول الدائمة والتقارير | خمسة أيام  | نسبة الفروع المتدربة   |
| فرق الميدان     | المقابلات والتحقق وحماية المستفيدين    | سبعة أيام  | دقة البيانات الميدانية |
| المالية والعقود | الامتثال والتدقيق والتتبع المالي       | خمسة أيام  | عدد التقارير السليمة   |
| فرق الشكاوى     | إدارة التظلمات والسرية وسرعة الاستجابة | ثلاثة أيام | زمن حسم التظلم         |

### الثالث عشر/ قاموس مصطلحات مختصر

| المصطلح               | التعريف العملي                                                                                      |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحلول الدائمة        | انتقال الأسرة من احتياج مرتبط بالنزوح إلى وضع مستقر يتمتع بالحقوق والخدمات من دون تمييز بسبب النزوح |
| العودة الطوعية        | عودة الأسرة إلى منطقة الأصل بناء على قرار حر ومعلومات كافية وشروط أمان وخدمات أساسية                |
| الاندماج المحلي       | بقاء الأسرة في منطقة النزوح مع الحصول على حقوق وخدمات وفرص متكافئة                                  |
| الاستقرار في موقع آخر | اختيار الأسرة الانتقال إلى موقع ثالث داخل العراق مع حزمة خدمات وحقوق                                |
| النزوح المناخي        | انتقال الأسرة بسبب الجفاف أو الملوحة أو التصحر أو تدهور البيئة أو فقدان مصدر المعيشة                |
| الأثر                 | تغيير ملموس في حياة الأسرة أو الموقع، مثل وثائق أو دخل أو سكن أو خدمة أو أمان                       |
| التظلم                | طلب مراجعة أو اعتراض يقدم عبر قناة رسمية ويُحسم خلال سقف زمني محدد                                  |

## الرابع عشر/ المراجع

1. جمهورية العراق. دستور جمهورية العراق لسنة 2005. الموقع الرسمي لمجلس النواب العراقي.
2. وزارة الهجرة والمهجرين. قانون وزارة الهجرة والمهجرين رقم 21 لسنة 2009. الموقع الرسمي للوزارة.
3. وزارة العدل العراقية. قانون وزارة الهجرة والمهجرين رقم 21 لسنة 2009. الوقائع العراقية.
4. مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. لوحة بيانات العراق. تحديث 30 نيسان 2026.
5. منظمة الهجرة الدولية. مصفوفة تتبع النزوح في العراق. تحديثات النازحين والعائدين حتى 2025.
6. منظمة الهجرة الدولية. تتبع النزوح الناجم عن المناخ في وسط وجنوب العراق. أيلول 2025.
7. الأمم المتحدة في العراق. مذكرة مناصرة عن ندرة المياه ومخاطر المناخ في العراق. كانون الثاني 2026.
8. شبكة الأمم المتحدة للهجرة. الاستعراض الوطني الطوعي الثالث للعراق حول الهجرة الآمنة والمنظمة والنظامية. 2026.
9. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. إطار الحوكمة العامة السليمة. 2020.
10. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. أدوات تقييم السياسات العامة. 2025.





# الفصل الثالث

المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني مقترح البرنامج الحكومي  
للهيئات المستقلة / البنك المركزي العراقي

- نموذج استرشادي -

اعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
ملاحظة غير حكومية



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)

## الفهرس

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| 479 | الملخص التنفيذي                                    |
| 480 | أولاً: الأساس الدستوري والقانوني                   |
| 480 | ثانياً: التشخيص السيادي للبيئة النقدية والمصرفية   |
| 481 | ثالثاً: الرؤية والرسالة والغايات                   |
| 481 | رابعاً: المبادئ الحاكمة                            |
| 481 | خامساً: هيكل البرنامج الحكومي الخاص بالبنك المركزي |
| 488 | سادساً: مصفوفة الجهات والأدوار                     |
| 489 | سابعاً: آلية احتساب الإنجاز والأوزان               |
| 489 | ثامناً: التقارير والحوكمة                          |
| 489 | تاسعاً: برنامج المئة يوم الأولى                    |
| 490 | عاشراً: إدارة المخاطر والامتثال                    |
| 490 | حادي عشر: متطلبات التنفيذ                          |
| 491 | ثاني عشر: قاموس المصطلحات                          |
| 492 | ثالث عشر: الخاتمة التنفيذية                        |
| 493 | المراجع                                            |



## الملخص التنفيذي

هذه الوثيقة تحول مرتكزات المنهاج الوزاري إلى برنامج حكومي تنسيقي خاص بالبنك المركزي العراقي، مع صون استقلاله الدستوري والوظيفي بوصفه هيئة مستقلة ماليًا وإداريًا، وربط دوره بالاستقرار النقدي، وسلامة الجهاز المصرفي، وحماية الثقة، وتيسير النمو المنتج.

يراعي البرنامج واقع العراق في عام 2026، حيث تتداخل ضغوط المالية العامة والسيولة والقنوات المصرفية والامتثال والعقوبات والتدفقات النفطية والرقمنة وضعف الثقة بالمصارف، مع حاجة ملحة إلى تحويل السياسة النقدية والرقابة المصرفية إلى جبهة استقرار سيادي.

يقوم البرنامج على اثني عشر محورًا، موزعة على مسؤوليات واضحة للبنك المركزي، ووزارة المالية، والمصارف الحكومية والأهلية، ومكتب مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وديوان الرقابة المالية الاتحادية، وهيئة النزاهة الاتحادية، وهيئات الاتصالات، والمحافظات، وإقليم كردستان، ومؤسسات السوق.

## لوحة القيادة المختصرة

| البند         | المضمون                                                                                      |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| الغاية العليا | استقرار نقدي، نظام مصرفي متين، دفع رقمي آمن، وتمويل منتج                                     |
| المرجعية      | الدستور، قانون البنك المركزي، قانون المصارف، قانون مكافحة غسل الأموال، نظام الدفع الإلكتروني |
| الأفق الزمني  | مئة يوم، سنة أولى، مدة حكومية كاملة                                                          |
| نمط التنفيذ   | برنامج مؤسسي مقاس بمؤشرات وأوزان ومخاطر ومسؤوليات                                            |
| نقطة الحسم    | صون الاستقلال مع تكامل السياسة النقدية والمالية ضمن حدود الدستور                             |

## أولاً: الأساس الدستوري والقانوني

ينص الدستور العراقي لسنة 2005 على أن البنك المركزي العراقي هيئة مستقلة مالياً وإدارياً وينظم القانون عمله، بما يمنح البنك مساحة مؤسسية لازمة لحماية الاستقرار النقدي وسلامة النظام المصرفي بعيداً عن ضغط السياسة اليومية، مع بقاء العلاقة العامة مع مجلس النواب والسلطات الاتحادية ضمن النظام الدستوري.

ينشئ قانون البنك المركزي العراقي رقم 56 لسنة 2004 بنكاً مركزياً آمناً ومستقلاً، وتركز أهدافه على استقرار الأسعار، وتعزيز نظام مالي مستقر وتنافسي، ودعم النمو المستدام. ويمنح القانون البنك صلاحيات صياغة السياسة النقدية وتنفيذها، وإدارة الاحتياطيات، وتنظيم المصارف، وتشغيل نظم الدفع، وإصدار العملة.

ينظم قانون المصارف رقم 94 لسنة 2004 أعمال المصارف، ويمنح البنك المركزي سلطة الترخيص والرقابة والإشراف، بينما يضع قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب رقم 39 لسنة 2015 أساساً لواجبات الامتثال والإبلاغ والعناية الواجبة ورصد المعاملات المشبوهة. كما أضاف نظام خدمات الدفع الإلكتروني للأموال رقم 2 لسنة 2024 إطاراً معاصراً لترخيص وتنظيم خدمات الدفع.

## ثانياً: التشخيص السيادي للبيئة النقدية والمصرفية

| التشخيص التنفيذي                                                                  | مجال الخطر       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| تذبذب القنوات الدولارية، اتساع الطلب على النقد، حاجة إلى إدارة يومية للتدفقات     | ضغط السيولة      |
| اعتماد واسع على النقد، ضعف ثقافة الادخار المصرفي، تفاوت جودة المصارف              | هشاشة الثقة      |
| تشدد دولي في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، حساسية العلاقات المصرفية المراسلة | الامتثال الخارجي |
| حاجة إلى دعم العملة الوطنية وتوسيع الأدوات المقومة بالدينار                       | الدولة           |
| توسع الدفع الإلكتروني مع حاجة إلى أمن سيبراني وحوكمة بيانات وحماية مستهلك         | الرقمنة          |
| فجوة تمويل المشاريع الإنتاجية، حاجة إلى إقراض تنموي مقاس بالمخاطر                 | الائتمان         |
| حاجة إلى إعادة هيكلة، تحسين الحوكمة، معالجة القروض المتعثرة ورأس المال            | المصارف الحكومية |
| ترابط المالية العامة والنفط وسعر الصرف والقطاع المصرفي                            | المخاطر النظامية |

### ثالثاً: الرؤية والرسالة والغايات

| العنصر          | الصياغة المعتمدة                                                                                                       |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية          | بنك مركزي مستقل، ذكي، موثوق، يحمي الاستقرار النقدي، ويقود التحول المصرفي والرقمي المنتج                                |
| الرسالة         | تنفيذ سياسة نقدية رشيدة، ورقابة مصرفية قائمة على المخاطر، ونظام دفع آمن، وشمول مالي عادل، وتمويل يدعم الاقتصاد الحقيقي |
| الغاية السيادية | تحويل البنك المركزي إلى ركيزة استقرار وطني في ظرف مالي ونقدي حساس، مع صون استقلاله الدستوري وتكامل أدواره مع الدولة    |

### رابعاً: المبادئ الحاكمة

1. استقلال البنك المركزي وفق الدستور والقانون، مع تنسيق مؤسسي منضبط مع وزارة المالية ومجلس الوزراء في حدود الاختصاص.
2. استقرار الأسعار وسلامة النظام المصرفي قبل أي توسع ائتماني أو تمويلي.
3. الامتثال المالي شرط للسيادة النقدية، وحماية القنوات الدولية جزء من الأمن الوطني المالي.
4. الدينار العراقي أداة سيادة وثقة، ودعم استعماله يتطلب سوقاً منظماً وخدمات مالية مقنعة.
5. التحول الرقمي المالي يدار بمنطق الأمن والحوكمة وحماية المستهلك والمرونة.
6. الرقابة المصرفية تقاس بالمخاطر والملاءة والحوكمة، ثم تنعكس على قرارات الترخيص والإنذار والعقوبة والتصحيح.
7. كل مبادرة نقدية أو مصرفية ترتبط بمؤشر، مسؤولية، وزن، وتقرير متابعة.

### خامساً: هيكل البرنامج الحكومي الخاص بالبنك المركزي

| تسلسل | المحور/المبادرة                      | الوزن |
|-------|--------------------------------------|-------|
| 1     | الاستقرار النقدي وسعر الصرف          | 15    |
| 2     | إدارة السيولة والاحتياطيات والعملات  | 10    |
| 3     | إصلاح المصارف الحكومية والأهلية      | 12    |
| 4     | الرقابة المصرفية القائمة على المخاطر | 8     |
| 5     | مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب    | 10    |
| 6     | الدفع الرقمي ونظم التسوية            | 9     |

|   |                                               |    |
|---|-----------------------------------------------|----|
| 8 | الشمول المالي وحماية المستهلك                 | 7  |
| 8 | الانتماء المنتج والاستراتيجية الوطنية للإقراض | 8  |
| 5 | الدينار والحد من الدولار                      | 9  |
| 5 | الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال            | 10 |
| 5 | البيانات والإحصاء والشفافية                   | 11 |
| 5 | التنسيق الدولي وبناء الثقة المصرفية           | 12 |

## 1. الاستقرار النقدي وسعر الصرف

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | حماية استقرار الأسعار، وتقليل التقلبات الحادة في سوق الصرف، وتعزيز الثقة بالدينار                                                                                                                          |
| الجهة المالكة       | البنك المركزي العراقي، مجلس الإدارة، دائرة السياسة النقدية، دائرة الاستثمارات، دائرة الإصدار والخزائن                                                                                                      |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، وزارة النفط، وزارة التخطيط، المصارف، مكتب مكافحة غسل الأموال، ديوان الرقابة المالية الاتحادي                                                                                                |
| الإجراءات التنفيذية | إعداد لوحة يومية لسوق النقد والصرف، ضبط أدوات السوق المفتوحة، مراجعة آليات العرض النقدي، تحسين توقعات السيولة، إصدار تنبيهات دورية للأسواق، توسيع قنوات البيع الرسمية المنظمة، متابعة الطلبات غير الطبيعية |
| المؤشرات            | فجوة السعر الرسمي والموازي، معدل التضخم، مستوى الاحتياطيات، حجم الطلب الرسمي، عدد التنبيهات الرقابية، استقرار توقعات السوق                                                                                 |
| التوقيت             | خطة مئة يوم فورية، مراجعة ربع سنوية، تقييم نصف سنوي                                                                                                                                                        |
| المخاطر             | تسرب العملة، المضاربة، ضغط سياسي، تقلب النفط، ضعف القنوات المصرفية                                                                                                                                         |
| المعالجات           | امتثال مشدد، تنسيق مالي يومي، إجراءات رقابية مبكرة، خطاب نقدي واضح، إنفاذ عقوبات على المخالفين                                                                                                             |

## 2. إدارة السيولة والاحتياطيات والعملات

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                                                         |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | ضمان توافر السيولة المنظمة، وصون الاحتياطيات، وتحسين إدارة النقد الورقي والمخزون النقدي                                                  |
| الجهة المالكة       | البنك المركزي العراقي، دائرة الإصدار والخزائن، دائرة المحاسبة، دائرة الاستثمارات                                                         |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، المصارف الحكومية والأهلية، شركة نقل الأموال، الأجهزة الأمنية المختصة                                                      |
| الإجراءات التنفيذية | خطة تدفقات أسبوعية، خريطة توزيع نقدي، إدارة مخزون المحافظات، تقليل النقد الراكد، تعزيز التسوية الإلكترونية، مراجعة مسارات النقل والحماية |
| المؤشرات            | أيام كفاية النقد، سرعة تلبية الطلب المشروع، نسبة التسويات الإلكترونية، حوادث النقل، حجم النقد الراكد                                     |
| التوقيت             | خلال ثلاثين يوماً، ثم تشغيل مستمر                                                                                                        |
| المخاطر             | نقل غير آمن، طلب موسمي مفاجئ، ضعف فروع مصرفية، اكتناز نقدي                                                                               |
| المعالجات           | تخطيط موسمي، توزيع إقليمي، تحفيز الدفع الرقمي، حماية لوجستية                                                                             |

## 3. إصلاح المصارف الحكومية والأهلية

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                                                                   |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | بناء قطاع مصرفي متين قادر على التمويل والامتثال والاستمرار                                                                                         |
| الجهة المالكة       | البنك المركزي العراقي، دائرة مراقبة الصيرفة، دائرة الدراسات والبحوث                                                                                |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، المصارف الحكومية، رابطة المصارف، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، الشركة العراقية لضمان الودائع                                 |
| الإجراءات التنفيذية | تدقيق شامل للمصارف الحكومية، خطط رسمة وحوكمة، مراجعة القروض المتعثرة، تصنيف المصارف، إلزام خطط تصحيح، تطوير مجالس الإدارة، تحسين نظم إدارة المخاطر |
| المؤشرات            | نسبة كفاية رأس المال، القروض المتعثرة، الالتزام بالحوكمة، عدد خطط التصحيح المنجزة، نمو الودائع، ثقة العملاء                                        |
| التوقيت             | خريطة إصلاح خلال ستين يوماً، خطط تنفيذ خلال سنة، مراجعة سنوية                                                                                      |
| المخاطر             | مقاومة مؤسسية، مصالح متشابكة، ضعف رأس المال، قصور نظم المعلومات                                                                                    |
| المعالجات           | قرارات ملزمة، دعم فني، شفافية مرحلية، ربط الترخيص بالامتثال                                                                                        |

#### 4. الرقابة المصرفية القائمة على المخاطر

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                                  |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | تحويل الرقابة من نمط التفتيش الورقي إلى إنذار مبكر قائم على المخاطر                                               |
| الجهة المالكة       | دائرة مراقبة الصيرفة، دائرة المخاطر، دائرة تقنية المعلومات                                                        |
| الجهات الساندة      | المصارف، ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، مكتب مكافحة غسل الأموال                                             |
| الإجراءات التنفيذية | نظام تصنيف مخاطر لكل مصرف، لوحات مراقبة، تفتيش موضعي، تفتيش مفاجئ، اختبارات ضغط، إنذارات تصحيحية، نشر ضوابط حوكمة |
| المؤشرات            | درجة المخاطر، عدد الإنذارات، مدة المعالجة، نتائج اختبارات الضغط، امتثال التقارير                                  |
| التوقيت             | تصميم خلال تسعين يوماً، تطبيق مرحلي خلال سنة                                                                      |
| المخاطر             | ضعف البيانات، نفوذ الملاك، تأخير المصارف في المعالجة                                                              |
| المعالجات           | غرامات، قيود تشغيلية، خطط تصحيح، قيود توزيعات الأرباح                                                             |

#### 5. مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                                                                                        |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | حماية النظام المالي من الاستغلال، وصون علاقات العراق المصرفية الدولية                                                                                                   |
| الجهة المالكة       | مكتب مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، البنك المركزي، دائرة الامتثال                                                                                                   |
| الجهات الساندة      | جهاز المخابرات، الأمن الوطني، وزارة الداخلية، القضاء، هيئة المنافذ، هيئة الكمارك، المصارف                                                                               |
| الإجراءات التنفيذية | تحديث تقييم المخاطر الوطني، تقوية العناية الواجبة، مراقبة التحويلات، ربط قواعد البيانات، متابعة الملكية المنتفعة، تدريب وحدات الامتثال، تعزيز تقارير المعاملات المشبوهة |
| المؤشرات            | عدد البلاغات الجيدة، زمن التحليل، نتائج الإحالات، عدد المصارف المصححة، مستوى قبول المراسلين                                                                             |
| التوقيت             | إجراءات مئة يوم، ثم تحديث نصف سنوي                                                                                                                                      |
| المخاطر             | شركات واجهة، تهريب عملة، فواتير مضخمة، ضعف امتثال                                                                                                                       |
| المعالجات           | فحص معمق، عقوبات، تجميد، إحالة قضائية، تعاون دولي                                                                                                                       |

## 6. الدفع الرقمي ونظم التسوية

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                                                            |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | توسيع الدفع الإلكتروني الآمن وتقليل الاعتماد على النقد                                                                                      |
| الجهة المالكة       | دائرة المدفوعات، دائرة تقنية المعلومات، البنك المركزي                                                                                       |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، وزارة الاتصالات، هيئة الإعلام والاتصالات، المصارف، مزودو خدمات الدفع، المحافظات                                              |
| الإجراءات التنفيذية | تطبيق نظام خدمات الدفع الإلكتروني، توحيد قبول الدفع، ربط الجباية الحكومية، زيادة نقاط البيع، ضمان تسوية آمنة، مراقبة الرسوم، حماية المستهلك |
| المؤشرات            | نسبة المدفوعات الرقمية الحكومية، عدد الحسابات النشطة، عدد عمليات الدفع، زمن التسوية، شكاوى المستخدمين                                       |
| التوقيت             | خطة تشغيل خلال تسعين يوماً، توسع سنوي                                                                                                       |
| المخاطر             | اختراقات، ضعف قبول، رسوم مرتفعة، احتكار مزودين                                                                                              |
| المعالجات           | قواعد ترخيص، سقوف رسوم، أمن سيبراني، منافسة عادلة                                                                                           |

## 7. الشمول المالي وحماية المستهلك

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                                                             |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | رفع الوصول إلى الحسابات والخدمات المالية الرسمية، مع حماية المستفيدين                                                                        |
| الجهة المالكة       | البنك المركزي، دائرة الشمول المالي، دائرة حماية المستهلك المالي                                                                              |
| الجهات الساندة      | وزارة العمل، وزارة التربية، وزارة التعليم العالي، المحافظات، المصارف، منظمات المجتمع المهنية                                                 |
| الإجراءات التنفيذية | تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي، برامج توعية، حسابات مبسطة، منتجات للنساء والشباب والنازحين، آلية شكاوى موحدة، إفصاح مبسط عن الرسوم |
| المؤشرات            | نسبة امتلاك الحسابات، نسبة النساء، الحسابات النشطة، عدد الشكاوى المغلقة، مستوى الثقافة المالية                                               |
| التوقيت             | مراجعة ربع سنوية، أهداف سنوية                                                                                                                |
| المخاطر             | استبعاد فئات، أمية مالية، ضعف الثقة، تكاليف خدمة                                                                                             |
| المعالجات           | منتجات مبسطة، حماية مستهلك، حملات توعية، رقابة على الرسوم                                                                                    |

## 8. الائتمان المنتج والاستراتيجية الوطنية للإقراض

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                                                             |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | تحويل الإقراض نحو مشاريع منتجة تقلل الضغط على الموازنة وتوسع العمل الخاص                                                                     |
| الجهة المالكة       | البنك المركزي، دائرة الائتمان، دائرة التخطيط والسياسات                                                                                       |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، وزارة التخطيط، المجلس الوزاري للاقتصاد، المصارف، صندوق دعم المشاريع، المحافظات                                                |
| الإجراءات التنفيذية | تفعيل الاستراتيجية الوطنية للإقراض، تحديد قطاعات أولوية، ضمانات مخاطر جزئية، ربط الإقراض بالتشغيل، قياس الأثر، منع التمويل الاستهلاكي المقنع |
| المؤشرات            | نمو الائتمان المنتج، عدد المشاريع الممولة، فرص العمل، نسبة التعثر، نسبة المحافظات المشمولة                                                   |
| التوقيت             | خطة سنوية متجددة                                                                                                                             |
| المخاطر             | تسييس القروض، تعثر المشاريع، ضعف الضمانات، فساد التخصيص                                                                                      |
| المعالجات           | قواعد استحقاق، تدقيق لاحق، شفافية، ربط تمويل بالنتائج                                                                                        |

## 9. الدينار والحد من الدولار

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                                       |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | تعزيز استعمال العملة الوطنية في التعاملات المحلية والعقود والخدمات                                                     |
| الجهة المالكة       | البنك المركزي، دائرة السياسة النقدية، دائرة الإصدار                                                                    |
| الجهات الساندة      | وزارة المالية، وزارة التجارة، الجهات الرقابية، المصارف، المحافظات                                                      |
| الإجراءات التنفيذية | توسيع أدوات الادخار بالدينار، تحفيز التسعير بالدينار، رقابة على التعاملات المخالفة، حملات ثقة، أدوات مالية قصيرة الأجل |
| المؤشرات            | نسبة الودائع بالدينار، نسبة المدفوعات بالدينار، فجوة سعر الصرف، مستوى الثقة                                            |
| التوقيت             | مراحل سنوية                                                                                                            |
| المخاطر             | توقعات السوق، مضاربة، فجوة العرض والطلب                                                                                |
| المعالجات           | خطاب نقدي واضح، سيولة منظمة، أدوات ادخار، امتثال تجاري                                                                 |



## 10. الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                              |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | حماية نظم البنك المركزي والمصارف والدفع من التعطل والاختراق                                   |
| الجهة المالكة       | دائرة تقنية المعلومات، مركز الأمن السيبراني المصرفي، دائرة المدفوعات                          |
| الجهات الساندة      | وزارة الاتصالات، الأمن الوطني، المصارف، مزودو الدفع                                           |
| الإجراءات التنفيذية | اختبارات اختراق دورية، مركز رصد، خطط تعافي، نسخ احتياطي، تصنيف بنى حرجية، تدريب فرق الاستجابة |
| المؤشرات            | زمن التعافي، عدد الحوادث المعالجة، جاهزية النسخ الاحتياطي، نتائج اختبارات الاختراق            |
| التوقيت             | خطة مئة يوم وحوكمة سنوية                                                                      |
| المخاطر             | هجمات سيبرانية، توقف نظم تسوية، تسريب بيانات                                                  |
| المعالجات           | رصد مستمر، عزل أنظمة، خطط تعافي، عقوبات على المخالفين                                         |

## 11. البيانات والإحصاء والشفافية

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                      |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | إنتاج بيانات نقدية ومصرفية دقيقة تدعم القرار والثقة والرقابة                                          |
| الجهة المالكة       | دائرة الإحصاء والأبحاث، دائرة البيانات، مكتب المحافظ                                                  |
| الجهات الساندة      | وزارة التخطيط، وزارة المالية، الجهاز المركزي للإحصاء، المصارف                                         |
| الإجراءات التنفيذية | تحديث قواعد البيانات، نشر مؤشرات دورية، توحيد تعريفات، بناء مستودع بيانات مصرفي، تقارير شفافة للأسواق |
| المؤشرات            | موعد نشر التقارير، جودة البيانات، عدد المؤشرات المنشورة، نسبة المصارف الملتزمة                        |
| التوقيت             | نشر شهري وربع سنوي                                                                                    |
| المخاطر             | تباين بيانات، تأخر مصارف، فجوات معلومات                                                               |
| المعالجات           | تعليمات موحدة، غرامات تأخير، تدقيق بيانات                                                             |

| العنصر              | المضمون التنفيذي                                                                                                                         |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف               | تعزيز علاقات العراق المصرفية والمالية الدولية ودعم القنوات الرسمية                                                                       |
| الجهة المالكة       | البنك المركزي، مكتب المحافظ، دائرة العلاقات الخارجية                                                                                     |
| الجهات الساندة      | وزارة الخارجية، وزارة المالية، المصارف، مكتب مكافحة غسل الأموال                                                                          |
| الإجراءات التنفيذية | حوار دوري مع الجهات الدولية، خطط امتثال مشتركة، دعم المراسلين، تقارير تقدم، تفاهات فنية، بناء ثقة مع الخزانة الأمريكية والمؤسسات المالية |
| المؤشرات            | عدد علاقات المراسلة، عدد القيود المرفوعة، تقييمات الامتثال، حجم التحويلات الرسمية                                                        |
| التوقيت             | حوار شهري وتقارير فصلية                                                                                                                  |
| المخاطر             | قيود خارجية، عقوبات، صورة سلبية، ضعف امتثال                                                                                              |
| المعالجات           | شفافية، خطط تصحيح، التزام تقني، تواصل مؤسسي                                                                                              |

### سادسًا: مصفوفة الجهات والأدوار

| الجهة                          | المسؤولية المحورية                                                                                        |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| البنك المركزي العراقي          | قيادة السياسة النقدية، الرقابة المصرفية، نظم الدفع، الاحتياطات، العملة، الإحصاءات، حماية المستهلك المالي  |
| وزارة المالية                  | تنسيق التدفقات الحكومية، إدارة الخزينة، الدين العام، إعداد الموازنة، ربط المالية العامة بالاستقرار النقدي |
| المصارف الحكومية               | إصلاح الحوكمة، تحسين الملاءة، خفض القروض المتعثرة، توسيع الائتمان المنتج، تحسين الخدمات الرقمية           |
| المصارف الأهلية                | الامتثال، الحوكمة، إدارة المخاطر، توسيع الحسابات والخدمات، دعم التمويل المنتج                             |
| مكتب مكافحة غسل الأموال        | تقييم المخاطر، تحليل البلاغات، إحالات قضائية، تعاون دولي، إرشاد وحدات الامتثال                            |
| ديوان الرقابة المالية الاتحادي | تدقيق الحسابات، تقييم الأداء المالي، فحص المال العام في المؤسسات المالية العامة                           |
| هيئة النزاهة الاتحادية         | متابعة تضارب المصالح والفساد، دعم النزاهة في القطاع المالي العام                                          |
| وزارة الاتصالات                | دعم البنى الرقمية الآمنة ونقل البيانات ونظم الدفع                                                         |
| إقليم كردستان والمحافظات       | تنفيذ الدفع الرقمي والجباية وتوسيع الشمول المالي محليًا                                                   |
| المجلس الوزاري للاقتصاد        | تنسيق المسارات الاقتصادية والائتمانية مع الأولويات الإنتاجية                                              |

### سابعًا: آلية احتساب الإنجاز والأوزان

يعتمد تقييم البرنامج على مئة درجة موزعة على المحاور الآتية عشر. ويحتسب إنجاز كل محور وفق معادلة تجمع الإنجاز الزمني، والإنجاز الفني، والإنجاز المالي، والأثر الفعلي، وجودة الامتثال. ويستخدم مكتب المحافظ لوحة قياس شهرية، وترفع خلاصة فصلية إلى مجلس الوزراء ومجلس النواب عند الطلب ضمن حدود الاختصاص والاستقلال الدستوري.

| عنصر التقييم            | الوزن | طريقة التحقق                                  |
|-------------------------|-------|-----------------------------------------------|
| الإنجاز الزمني          | 20    | الالتزام بالمواعيد المرحلية                   |
| الإنجاز الفني           | 30    | تحقق المخرجات وفق المواصفات                   |
| الأثر النقدي أو المصرفي | 25    | تحسن الاستقرار أو الامتثال أو الشمول أو الثقة |
| الإنجاز المالي          | 10    | تنفيذ ضمن كلفة معقولة ومعلنة                  |
| الجودة والامتثال        | 15    | الالتزام بالقواعد والتوثيق والتدقيق           |

### ثامنًا: التقارير والحوكمة

1. تقرير يومي داخلي عن سوق النقد والصرف والسيولة.
2. تقرير شهري عن المصارف والامتثال والدفع الرقمي والشمول المالي.
3. تقرير فصلي عن تقدم المحاور ودرجات الإنجاز والمخاطر.
4. مراجعة نصف سنوية لاستراتيجية الائتمان والشمول والرقابة المصرفية.
5. تقرير سنوي علني مختصر عن الاستقرار النقدي والمالي والتحول الرقمي ضمن الصلاحيات القانونية.

### تاسعًا: برنامج المئة يوم الأولى

| تسلسل | الإجراء                      | الجهات                                 | الموعد            |
|-------|------------------------------|----------------------------------------|-------------------|
| 1     | غرفة استقرار نقدي يومية      | البنك المركزي ووزارة المالية           | تشغيل خلال 7 أيام |
| 2     | خطة امتثال مصرفي عاجلة       | البنك المركزي ومكتب مكافحة غسل الأموال | خلال 30 يومًا     |
| 3     | خريطة إصلاح المصارف الحكومية | البنك المركزي ووزارة المالية           | خلال 60 يومًا     |

|   |                            |                                         |               |
|---|----------------------------|-----------------------------------------|---------------|
| 4 | خطة الدفع الرقمي الحكومي   | البنك المركزي ووزارة المالية والاتصالات | خلال 90 يومًا |
| 5 | لوحة مؤشرات السوق المصرفية | البنك المركزي                           | خلال 30 يومًا |
| 6 | فريق علاقات دولية مصرفية   | البنك المركزي والخارجية والمالية        | خلال 30 يومًا |

### عاشراً: إدارة المخاطر والامتثال

| الخطر                  | التقدير                 | المعالجة                            |
|------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| مخاطر سعر الصرف        | احتمال مرتفع، أثر عال   | توقعات سيولة، تواصل سوقي، رقابة طلب |
| مخاطر القنوات الخارجية | احتمال متوسط، أثر عال   | امتثال مشترك، مراسلون، تقارير تقدم  |
| مخاطر غسل الأموال      | احتمال مرتفع، أثر عال   | تقييم مخاطر، بلاغات، إحالات، عقوبات |
| مخاطر المصارف الضعيفة  | احتمال مرتفع، أثر عال   | خطط تصحيح، رسملة، قيود رقابية       |
| مخاطر التقنية والدفع   | احتمال متوسط، أثر عال   | أمن سيرياني، اختبارات، تعافٍ        |
| مخاطر الثقة العامة     | احتمال مرتفع، أثر متوسط | حماية مستهلك، شفافية، توعية         |

### حادي عشر: متطلبات التنفيذ

1. تأكيد استقلال البنك المركزي مع إقرار آلية تنسيق منتظمة مع الحكومة في القضايا ذات الأثر الوطني.
2. تحديث البنية الرقمية والرقابية داخل البنك والمصارف على نحو متزامن.
3. تخصيص فرق عمل مشتركة لكل محور مع قائد ومسؤول بيانات ومراقب مخاطر.
4. بناء مسار تدريب مهني لموظفي البنك والمصارف في الامتثال، الرقابة، الدفع الرقمي، الأمن السيرياني، وتحليل البيانات.
5. إصدار تعليمات معيارية للمصارف بشأن التقارير والمخاطر والحوكمة والملكية المنتفعة وخطط التصحيح.
6. تعزيز التعاون مع القضاء والأجهزة الأمنية المختصة في قضايا غسل الأموال والتفريب المالي ضمن الأطر القانونية.
- 7.

## ثاني عشر: قاموس المصطلحات

| المصطلح                     | التعريف التنفيذي                                                            |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| الاستقرار النقدي            | قدرة السياسة النقدية على حماية قيمة العملة والأسعار والثقة بالأسواق         |
| الاستقرار المالي            | سلامة المصارف والأسواق المالية وقدرتها على امتصاص الصدمات                   |
| الشمول المالي               | وصول الأفراد والمشاريع إلى خدمات مالية رسمية آمنة وميسورة                   |
| الامتثال                    | التزام المؤسسة بالقوانين والضوابط والتعليمات ومعايير النزاهة المالية        |
| الملكية المنتفعة            | الشخص الطبيعي صاحب السيطرة أو المصلحة الحقيقية خلف الكيان المالي أو التجاري |
| الرقابة القائمة على المخاطر | توجيه التفقيش والقرارات الرقابية بحسب درجة الخطر والأثر                     |
| الدفع الرقمي                | تنفيذ المدفوعات عبر وسائل إلكترونية مرخصة ومنظمة                            |
| السيولة                     | قدرة النظام المالي على توفير النقد أو التسوية المطلوبة في الوقت المناسب     |

### ثالث عشر: الخاتمة التنفيذية

هذا البرنامج يجعل البنك المركزي العراقي ركيزةً تنفيذيةً عليا لحماية الاستقرار النقدي والمالي، ويحوّل اختصاصاته القانونية إلى مسارات عمل مقاسة، مع توزيع واضح للمسؤوليات والأوزان والمؤشرات.

النجاح يتطلب توازنًا دقيقًا بين الاستقلال والتنسيق، وبين حماية الدينار والانفتاح المصرفي، وبين الرقمنة والأمان، وبين الائتمان المنتج والرقابة الصارمة على المخاطر.

أولوية المرحلة هي حماية القنوات الرسمية، بناء الثقة بالقطاع المصرفي، تقليل النقد غير المنتج، توسيع الدفع الرقمي، وتعزيز الامتثال بوصفه خط الدفاع الأول عن السيادة المالية للعراق.





**المنهاج الوزاري (2026-2029)**

**خطة الانقاذ الوطني**

**مقترح البرنامج الحكومي للهيئات المستقلة /**

**ديوان الرقابة المالية الاتحادي**

**- نموذج استرشادي -**

**اعداد**

**د. عقيل محمود الخزعلي**

**آيار 2026**



**مجلس التنمية العراقي**  
**مظمه غير حكومي**



[idcouncil.org](http://idcouncil.org)



[info@idcouncil.org](mailto:info@idcouncil.org)



## الفهرس

|     |                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------|
| 496 | الملخص التنفيذي.....                                    |
| 496 | الإطار الدستوري والقانوني والمهني.....                  |
| 497 | المبادئ الحاكمة.....                                    |
| 499 | هيكل البرنامج الحكومي للديوان.....                      |
| 500 | الحزمة 1/ رقابة البرنامج الحكومي والإنجاز العام.....    |
| 500 | مصفوفة التنفيذ المختصرة.....                            |
| 501 | الحزمة 2/ رقابة السيولة والإنفاق العام.....             |
| 502 | الحزمة 3/ رقابة الإيرادات النفطية وغير النفطية.....     |
| 503 | الحزمة 4/ رقابة العقود والمشتريات والمشتريات.....       |
| 504 | الحزمة 5/ رقابة الطاقة والنفط والكهرباء والماء.....     |
| 505 | الحزمة 6/ رقابة المحافظات والإقليم والجهات المحلية..... |
| 506 | الحزمة 7/ رقابة التحول الرقمي والبيانات.....            |
| 507 | الحزمة 8/ رقابة النزاهة وتضارب المصالح.....             |
| 508 | الحزمة 9/ تطوير الديوان وقدراته المهنية.....            |
| 509 | الحزمة 10/ الاتصال الرقابي والأثر العام.....            |
| 511 | آلية احتساب الإنجاز والأوزان.....                       |
| 511 | نظام التقارير واللوحات الرقابية.....                    |
| 512 | إدارة المخاطر والامتنال.....                            |
| 512 | خطة التدريب والتأهيل.....                               |
| 513 | خطة التنفيذ الزمنية.....                                |
| 513 | قائمة النماذج القياسية.....                             |
| 514 | المراجع.....                                            |

## الملخص التنفيذي

### الفكرة الحاکمة

يؤدي ديوان الرقابة المالية الاتحادي دور العين السيادية التي تحفظ المال العام، وتحوّل الرقابة من تسجيل المخالفات بعد وقوعها إلى إنذار مبكر يساند القرار، ويقوم بتنفيذ المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي عبر رقابة مالية ورقابة التزام ورقابة أداء ورقابة مخاطر. هذا البرنامج يحول دور الديوان إلى منظومة رقابة أثر تضبط الإنفاق، وتراجع الجباية، وتكشف الهدر، وتتابع المشاريع، وتدعم الثقة العامة بالبيانات والنتائج.

ينطلق البرنامج من استقلال الديوان المالي والإداري، ومن اختصاصه في تدقيق المال العام والجهات الخاضعة لرقابته، ومن الحاجة الوطنية إلى رقابة أكثر سبغاً وسرعةً وارتباطاً بالبرنامج الحكومي.

الأولوية التنفيذية للديوان في هذه المرحلة هي حماية السيولة والإنفاق العام، ومراجعة العقود والمشروعات، وتدقيق الإيرادات النفطية وغير النفطية، وتقويم تنفيذ المحاور الحكومية، ومتابعة المخاطر المالية والنقدية والاقتصادية.

يعتمد البرنامج نظام أوزان ومؤشرات يتيح احتساب نسب الإنجاز بصورة موحدة، ويربط كل مبادرة بجهة مالكة وجهات ساندة وتوقيت ومخرج قابل للتحقق.

## الإطار الدستوري والقانوني والمهني

### ➤ خريطة الاستناد

| المرجع                                                                  | الدلالة العملية للبرنامج                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>دستور جمهورية العراق لسنة 2005</b>                                   | يقرر استقلال ديوان الرقابة المالية مالياً وإدارياً، ويربط إدارة المال العام بمبادئ الشفافية والمساءلة والاختصاصات الاتحادية.           |
| <b>قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم 31 لسنة 2011 وتعديلاته</b>  | يحدد ولاية الديوان في التدقيق والرقابة على الأموال العامة والجهات الخاضعة، ويمنحه أدوات الفحص والتقرير والتوصية والإحالة وفق الاختصاص. |
| <b>النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019</b>                     | ينظم المتابعة الحكومية والتقارير الدورية والعلاقة التنفيذية بين الجهات، بما يفتح باب ربط مخرجات الرقابة بتقويم البرنامج الحكومي.       |
| <b>المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة</b> | تؤكد مبادئ الاستقلال والجودة والمهنية ورقابة المالية والالتزام والأداء ومتابعة المخرجات.                                               |
| <b>منهج الحوكمة الجيدة لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية</b>         | يوسع دور أجهزة الرقابة العليا من الرقابة البعيدة إلى الإشراف والرؤية المستقبلية والمساندة المعرفية لصانع القرار.                       |

## ➤ الرؤية والرسالة والغاية

| العنصر        | الصياغة التنفيذية                                                                                                                                       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية        | ديوان رقابي اتحادي مستقل يقود نزاهة المال العام، ويرفع جودة القرار، ويحول التدقيق إلى معرفة سيادية قابلة للعمل.                                         |
| الرسالة       | تقديم رقابة مالية ورقابة التزام ورقابة أداء ورقابة مخاطر على الجهات العامة، مع تقارير دقيقة وسريعة تعزز كفاءة الإنفاق وجودة الإيراد وحماية المال العام. |
| الغاية العليا | حماية الدولة من الهدر والفساد والتعثر المالي، وتعزيز الثقة في تنفيذ البرنامج الحكومي، ورفع أثر كل دينار عام على المواطن والتنمية.                       |

## المبادئ الحاكمة

1. الاستقلال المهني والحياد المؤسسي
2. الرقابة القائمة على المخاطر والأثر
3. التكامل بين رقابة المالية والالتزام والأداء
4. الشفافية المنضبطة وحماية الوثائق السيادية
5. السرعة المهنية في التنبيه والتقرير
6. جودة الأدلة والتوثيق والتحقق
7. التنسيق مع منظومة المساءلة من دون تداخل اختصاصي
8. التحسين المستمر للمنهجيات والكوادر والأنظمة

## تشخيص الوضع العراقي من زاوية الديوان

| المجال             | المخاطر العملية                                      | استجابة الديوان                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| المالية العامة     | ضغط السيولة وتراكم الالتزامات واتساع النفقات الجارية | تدقيق سيولة شهري ورقابة على ترتيب المدفوعات وحوكمة الخزينة.      |
| الإيرادات          | اعتماد نفطي مرتفع وتسرب في الكمارك والضرائب والرسوم  | تدقيق إيرادي موقعي ورقمي ومطابقة بين المنافذ والتحصيل والحسابات. |
| المشروعات          | تعثر وتأخير وتضخم كلف وادعاءات تعاقدية               | رقابة مشروعات عالية المخاطر مع إنذار مبكر قبل تضاعف الكلفة.      |
| العقود             | مشتريات مبعثرة وتعارض مصالح ومواصفات مفتوحة          | منهجية مراجعة عقود قبلية وبعدية وفق الأثر والمخاطر.              |
| الطاقة والنفط      | انكشاف صادرات وإيرادات وتكاليف وقود وكهرباء          | تدقيق تدفقات النفط والغاز والكهرباء وسلاسل العائد والكلفة.       |
| المحافظات والإقليم | تعدد قنوات الصرف والتحويلات والالتزامات              | تدقيق اتحادي تنسيقي يحترم الاختصاصات وقياس الالتزامات المتبادلة. |
| التحول الرقمي      | أنظمة متفرقة وبيانات غير مترابطة                     | منصة تدقيق بيانات وتحليل مؤشرات واختبارات أمن معلومات مالية.     |

## هيكل مبادرات البرنامج الحكومي للديوان

| الرقم | المجال البرنامجي/ المبادرة               | المقصد التنفيذي                                                                          |
|-------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | رقابة البرنامج الحكومي والإنجاز العام    | تحويل متابعة المنهاج والبرنامج إلى رقابة أثر تعتمد المؤشرات والأوزان والتوقعات.          |
| 2     | رقابة السيولة والإنفاق العام             | فحص ترتيب المدفوعات والالتزامات والإنفاق الجاري والاستثماري.                             |
| 3     | رقابة الإيرادات النفطية وغير النفطية     | تدقيق النفط والكمارك والضرائب والرسوم والتحصيل الخدمي.                                   |
| 4     | رقابة العقود والمشتريات والمشروعات       | تدقيق العقود عالية الكلفة والمشروعات المتعثرة والمشتريات الحرجة.                         |
| 5     | رقابة الطاقة والنفط والكهرباء والماء     | مراجعة كلف الطاقة وسلاسل النفط والغاز والكهرباء والمشروعات المائية.                      |
| 6     | رقابة المحافظات والإقليم والجهات المحلية | مراجعة التحويلات والمشاريع والخدمات والعقود في المحافظات والإقليم وفق الدستور والقوانين. |
| 7     | رقابة التحول الرقمي والبيانات            | تدقيق أنظمة الدفع والجباية والمنصات الحكومية وحماية البيانات المالية.                    |
| 8     | رقابة النزاهة وتضارب المصالح             | كشف المخاطر المؤسسية في التعاقد والتعيين والتحويل والصرف.                                |
| 9     | تطوير الديوان وقدراته المهنية            | رفع كفاءة المدققين والمنهجيات والتقنيات والمعايير والتواصل المؤسسي.                      |
| 10    | الاتصال الرقابي والأثر العام             | إنتاج تقارير سيادية وبرلمانية وتنفيذية ومجتمعية قابلة للفهم والتطبيق.                    |

## الحزمة 1/ رقابة البرنامج الحكومي والإنجاز العام

### الهدف التنفيذي

تحويل متابعة المنهاج والبرنامج إلى رقابة أثر تعتمد المؤشرات والأوزان والتوقيتات.

| البند             | التفصيل                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي                                                                                                                   |
| جهات الإسناد      | مجلس النواب، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، الوزارات والهيئات والمحافظات بحسب الموضوع. |
| المخرجات الرئيسية | تقارير تدقيق، تنبيهات مخاطر، توصيات تصحيح، جداول متابعة، إحالات عند الحاجة، مؤشرات أثر.                                                          |
| الإطار الزمني     | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتشغيل، نهاية الولاية للترسيخ والتحسين.                                                                               |
| الوزن من البرنامج | 15 من 100                                                                                                                                        |

### مصفوفة التنفيذ المختصرة

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر             | التوقيت       | المؤشر                          | الوزن الفرعي |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--------------|
| تحديد نطاق التدقيق السنوي وفق المخاطر | الديوان                     | خلال 30 يوماً | خطة تدقيق معتمدة                | 20           |
| جمع البيانات من الجهات الخاضعة        | فرق الديوان والجهات المالكة | شهرياً        | نسبة البيانات المكتملة          | 15           |
| تنفيذ الفحص الميداني والرقمي          | فرق التدقيق المختصة         | فصلياً        | عدد المهام المنجزة ونسبة العينة | 25           |
| إصدار تقرير تنفيذي قابل للعمل         | الديوان                     | فصلياً        | تقرير مع توصيات قابلة للتنفيذ   | 20           |
| متابعة تنفيذ التوصيات                 | الديوان والجهة المعنية      | ربع سنوي      | نسبة توصيات منفذة               | 20           |

## الحزمة 2 / رقابة السيولة والإنفاق العام

### الهدف التنفيذي

فحص ترتيب المدفوعات والالتزامات والإنفاق الجاري والاستثماري.

| البند             | التفصيل                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي ووزارة المالية                                                                                                    |
| جهات الإسناد      | مجلس النواب، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، الوزارات والهيئات والمحافظات بحسب الموضوع. |
| المخرجات الرئيسية | تقارير تدقيق، تنبيهات مخاطر، توصيات تصحيح، جداول متابعة، إحالات عند الحاجة، مؤشرات أثر.                                                          |
| الإطار الزمني     | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتشغيل، نهاية الولاية للترسيخ والتحصين.                                                                               |
| الوزن من البرنامج | 12 من 100                                                                                                                                        |

### مصفوفة التنفيذ المختصرة

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر             | التوقيت       | المؤشر                          | الوزن الفرعي |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--------------|
| تحديد نطاق التدقيق السنوي وفق المخاطر | الديوان                     | خلال 30 يوماً | خطة تدقيق معتمدة                | 20           |
| جمع البيانات من الجهات الخاضعة        | فرق الديوان والجهات المالكة | شهرياً        | نسبة البيانات المكتملة          | 15           |
| تنفيذ الفحص الميداني والرقمي          | فرق التدقيق المختصة         | فصلياً        | عدد المهام المنجزة ونسبة العينة | 25           |
| إصدار تقرير تنفيذي قابل للعمل         | الديوان                     | فصلياً        | تقرير مع توصيات قابلة للتنفيذ   | 20           |
| متابعة تنفيذ التوصيات                 | الديوان والجهة المعنية      | ربع سنوي      | نسبة توصيات منفذة               | 20           |

### الحزمة 3 / رقابة الإيرادات النفطية وغير النفطية

#### الهدف التنفيذي

تدقيق النفط والكمارك والضرائب والرسوم والتحصيل الخدمي.

| البند             | التفصيل                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي مع وزارة النفط ووزارة المالية والهيئة العامة للكمارك والهيئة العامة للضرائب                                       |
| جهات الإسناد      | مجلس النواب، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، الوزارات والهيئات والمحافظات بحسب الموضوع. |
| المخرجات الرئيسية | تقارير تدقيق، تنبيهات مخاطر، توصيات تصحيح، جداول متابعة، إحالات عند الحاجة، مؤشرات أثر.                                                          |
| الإطار الزمني     | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتشغيل، نهاية الولاية للتدقيق والتحسين.                                                                               |
| الوزن من البرنامج | 13 من 100                                                                                                                                        |

#### مصفوفة التنفيذ المختصرة

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر             | التوقيت       | المؤشر                          | الوزن الفرعي |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--------------|
| تحديد نطاق التدقيق السنوي وفق المخاطر | الديوان                     | خلال 30 يومًا | خطة تدقيق معتمدة                | 20           |
| جمع البيانات من الجهات الخاضعة        | فرق الديوان والجهات المالكة | شهريًا        | نسبة البيانات المكتملة          | 15           |
| تنفيذ الفحص الميداني والرقمي          | فرق التدقيق المختصة         | فصليًا        | عدد المهام المنجزة ونسبة العينة | 25           |
| إصدار تقرير تنفيذي قابل للعمل         | الديوان                     | فصليًا        | تقرير مع توصيات قابلة للتنفيذ   | 20           |
| متابعة تنفيذ التوصيات                 | الديوان والجهة المعنية      | ربع سنوي      | نسبة توصيات منفذة               | 20           |



## الحزمة 4 / رقابة العقود والمشتريات والمشتريات

### الهدف التنفيذي

تدقيق العقود عالية الكلفة والمشتريات المتعثرة والمشتريات الحرجة.

| البند             | التفصيل                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط والجهات المالكة للمشتريات                                          |
| جهات الإسناد      | مجلس النواب، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، الوزارات والهيئات والمحافظات بحسب الموضوع. |
| المخرجات الرئيسية | تقارير تدقيق، تنبيهات مخاطر، توصيات تصحيح، جداول متابعة، إحالات عند الحاجة، مؤشرات أثر.                                                          |
| الإطار الزمني     | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتشغيل، نهاية الولاية للتدقيق والتحسين.                                                                               |
| الوزن من البرنامج | 12 من 100                                                                                                                                        |

### مصفوفة التنفيذ المختصرة

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر             | التوقيت       | المؤشر                          | الوزن الفرعي |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--------------|
| تحديد نطاق التدقيق السنوي وفق المخاطر | الديوان                     | خلال 30 يوماً | خطة تدقيق معتمدة                | 20           |
| جمع البيانات من الجهات الخاضعة        | فرق الديوان والجهات المالكة | شهرياً        | نسبة البيانات المكتملة          | 15           |
| تنفيذ الفحص الميداني والرقمي          | فرق التدقيق المختصة         | فصلياً        | عدد المهام المنجزة ونسبة العينة | 25           |
| إصدار تقرير تنفيذي قابل للعمل         | الديوان                     | فصلياً        | تقرير مع توصيات قابلة للتنفيذ   | 20           |
| متابعة تنفيذ التوصيات                 | الديوان والجهة المعنية      | ربع سنوي      | نسبة توصيات منفذة               | 20           |

## الحزمة 5 / رقابة الطاقة والنفط والكهرباء والماء

### الهدف التنفيذي

مراجعة كلف الطاقة وسلاسل النفط والغاز والكهرباء والمشروعات المائية

| البند             | التفصيل                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي مع وزارات النفط والكهرباء والموارد المائية                                                                        |
| جهات الإسناد      | مجلس النواب، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، الوزارات والهيئات والمحافظات بحسب الموضوع. |
| المخرجات الرئيسية | تقارير تدقيق، تنبيهات مخاطر، توصيات تصحيح، جداول متابعة، إحالات عند الحاجة، مؤشرات أثر.                                                          |
| الإطار الزمني     | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتشغيل، نهاية الولاية للترسيخ والتحسين.                                                                               |
| الوزن من البرنامج | 10 من 100                                                                                                                                        |

### مصفوفة التنفيذ المختصرة

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر             | التوقيت       | المؤشر                          | الوزن الفرعي |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--------------|
| تحديد نطاق التدقيق السنوي وفق المخاطر | الديوان                     | خلال 30 يوماً | خطة تدقيق معتمدة                | 20           |
| جمع البيانات من الجهات الخاضعة        | فرق الديوان والجهات المالكة | شهرياً        | نسبة البيانات المكتملة          | 15           |
| تنفيذ الفحص الميداني والرقمي          | فرق التدقيق المختصة         | فصلياً        | عدد المهام المنجزة ونسبة العينة | 25           |
| إصدار تقرير تنفيذي قابل للعمل         | الديوان                     | فصلياً        | تقرير مع توصيات قابلة للتنفيذ   | 20           |
| متابعة تنفيذ التوصيات                 | الديوان والجهة المعنية      | ربع سنوي      | نسبة توصيات منفذة               | 20           |

## الحزمة 6 / رقابة المحافظات والإقليم والجهات المحلية

### الهدف التنفيذي

مراجعة التحويلات والمشاريع والخدمات والعقود في المحافظات والإقليم وفق الدستور والقوانين

| البند             | التفصيل                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي مع المحافظات وإقليم كردستان ووزارة المالية ووزارة التخطيط                                                         |
| جهات الإسناد      | مجلس النواب، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، الوزارات والهيئات والمحافظات بحسب الموضوع. |
| المخرجات الرئيسية | تقارير تدقيق، تنبيهات مخاطر، توصيات تصحيح، جداول متابعة، إحالات عند الحاجة، مؤشرات أثر.                                                          |
| الإطار الزمني     | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتشغيل، نهاية الولاية للترسيخ والتحسين.                                                                               |
| الوزن من البرنامج | 8 من 100                                                                                                                                         |

### مصفوفة التنفيذ المختصرة

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر             | التوقيت       | المؤشر                          | الوزن الفرعي |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--------------|
| تحديد نطاق التدقيق السنوي وفق المخاطر | الديوان                     | خلال 30 يوماً | خطة تدقيق معتمدة                | 20           |
| جمع البيانات من الجهات الخاضعة        | فرق الديوان والجهات المالكة | شهرياً        | نسبة البيانات المكتملة          | 15           |
| تنفيذ الفحص الميداني والرقمي          | فرق التدقيق المختصة         | فصلياً        | عدد المهام المنجزة ونسبة العينة | 25           |
| إصدار تقرير تنفيذي قابل للعمل         | الديوان                     | فصلياً        | تقرير مع توصيات قابلة للتنفيذ   | 20           |
| متابعة تنفيذ التوصيات                 | الديوان والجهة المعنية      | ربع سنوي      | نسبة توصيات منفذة               | 20           |

## الحزمة 7 / رقابة التحول الرقمي والبيانات

### الهدف التنفيذي

تدقيق أنظمة الدفع والجباية والمنصات الحكومية وحماية البيانات المالية.

| البند             | التفصيل                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي مع وزارة الاتصالات والبنك المركزي والأمانة العامة                                                                 |
| جهات الإسناد      | مجلس النواب، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، الوزارات والهيئات والمحافظات بحسب الموضوع. |
| المخرجات الرئيسية | تقارير تدقيق، تنبيهات مخاطر، توصيات تصحيح، جداول متابعة، إحالات عند الحاجة، مؤشرات أثر.                                                          |
| الإطار الزمني     | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتشغيل، نهاية الولاية للترسيخ والتحسين.                                                                               |
| الوزن من البرنامج | 8 من 100                                                                                                                                         |

### مصفوفة التنفيذ المختصرة

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر             | التوقيت       | المؤشر                          | الوزن الفرعي |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--------------|
| تحديد نطاق التدقيق السنوي وفق المخاطر | الديوان                     | خلال 30 يومًا | خطة تدقيق معتمدة                | 20           |
| جمع البيانات من الجهات الخاضعة        | فرق الديوان والجهات المالكة | شهريًا        | نسبة البيانات المكتملة          | 15           |
| تنفيذ الفحص الميداني والرقمي          | فرق التدقيق المختصة         | فصليًا        | عدد المهام المنجزة ونسبة العينة | 25           |
| إصدار تقرير تنفيذي قابل للعمل         | الديوان                     | فصليًا        | تقرير مع توصيات قابلة للتنفيذ   | 20           |
| متابعة تنفيذ التوصيات                 | الديوان والجهة المعنية      | ربع سنوي      | نسبة توصيات منفذة               | 20           |

## الحزمة 8 / رقابة النزاهة وتضارب المصالح

### الهدف التنفيذي

كشف المخاطر المؤسسية في التعاقد والتعيين والتحويل والصرف.

| البند             | التفصيل                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي مع هيئة النزاهة والادعاء العام والجهات الرقابية                                                                   |
| جهات الإسناد      | مجلس النواب، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، الوزارات والهيئات والمحافظات بحسب الموضوع. |
| المخرجات الرئيسية | تقارير تدقيق، تنبيهات مخاطر، توصيات تصحيح، جداول متابعة، إحالات عند الحاجة، مؤشرات أثر.                                                          |
| الإطار الزمني     | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتشغيل، نهاية الولاية للترسيخ والتحسين.                                                                               |
| الوزن من البرنامج | 8 من 100                                                                                                                                         |

### مصفوفة التنفيذ المختصرة

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر             | التوقيت       | المؤشر                          | الوزن الفرعي |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--------------|
| تحديد نطاق التدقيق السنوي وفق المخاطر | الديوان                     | خلال 30 يومًا | خطة تدقيق معتمدة                | 20           |
| جمع البيانات من الجهات الخاضعة        | فرق الديوان والجهات المالكة | شهريًا        | نسبة البيانات المكتملة          | 15           |
| تنفيذ الفحص الميداني والرقمي          | فرق التدقيق المختصة         | فصليًا        | عدد المهام المنجزة ونسبة العينة | 25           |
| إصدار تقرير تنفيذي قابل للعمل         | الديوان                     | فصليًا        | تقرير مع توصيات قابلة للتنفيذ   | 20           |
| متابعة تنفيذ التوصيات                 | الديوان والجهة المعنية      | ربع سنوي      | نسبة توصيات منفذة               | 20           |

## الحزمة 9 / تطوير الديوان وقدراته المهنية

### الهدف التنفيذي

رفع كفاءة المدققين والمنهجيات والتقنيات والمعايير والتواصل المؤسسي.

| البند             | التفصيل                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي                                                                                                                   |
| جهات الإسناد      | مجلس النواب، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، الوزارات والهيئات والمحافظات بحسب الموضوع. |
| المخرجات الرئيسية | تقارير تدقيق، تنبيهات مخاطر، توصيات تصحيح، جداول متابعة، إحالات عند الحاجة، مؤشرات أثر.                                                          |
| الإطار الزمني     | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتشغيل، نهاية الولاية لترسيخ والتحسين.                                                                                |
| الوزن من البرنامج | 7 من 100                                                                                                                                         |

### مصفوفة التنفيذ المختصرة

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر             | التوقيت       | المؤشر                          | الوزن الفرعي |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--------------|
| تحديد نطاق التدقيق السنوي وفق المخاطر | الديوان                     | خلال 30 يوماً | خطة تدقيق معتمدة                | 20           |
| جمع البيانات من الجهات الخاضعة        | فرق الديوان والجهات المالكة | شهرياً        | نسبة البيانات المكتملة          | 15           |
| تنفيذ الفحص الميداني والرقمي          | فرق التدقيق المختصة         | فصلياً        | عدد المهام المنجزة ونسبة العينة | 25           |
| إصدار تقرير تنفيذي قابل للعمل         | الديوان                     | فصلياً        | تقرير مع توصيات قابلة للتنفيذ   | 20           |
| متابعة تنفيذ التوصيات                 | الديوان والجهة المعنية      | ربع سنوي      | نسبة توصيات منفذة               | 20           |

## الحزمة 10 / الاتصال الرقابي والأثر العام

### الهدف التنفيذي

إنتاج تقارير سيادية وبرلمانية وتنفيذية ومجتمعية قابلة للفهم والتطبيق.

| البند             | التفصيل                                                                                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة     | ديوان الرقابة المالية الاتحادي مع مجلس النواب ومجلس الوزراء                                                                                      |
| جهات الإسناد      | مجلس النواب، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي، الوزارات والهيئات والمحافظات بحسب الموضوع. |
| المخرجات الرئيسية | تقارير تدقيق، تنبيهات مخاطر، توصيات تصحيح، جداول متابعة، إحالات عند الحاجة، مؤشرات أثر.                                                          |
| الإطار الزمني     | مئة يوم للتأسيس، سنة أولى للتشغيل، نهاية الولاية للترسيخ والتحسين.                                                                               |
| الوزن من البرنامج | 7 من 100                                                                                                                                         |

### مصفوفة التنفيذ المختصرة

| الإجراء التنفيذي                      | المسؤول المباشر             | التوقيت       | المؤشر                          | الوزن الفرعي |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------|--------------|
| تحديد نطاق التدقيق السنوي وفق المخاطر | الديوان                     | خلال 30 يومًا | خطة تدقيق معتمدة                | 20           |
| جمع البيانات من الجهات الخاضعة        | فرق الديوان والجهات المالكة | شهريًا        | نسبة البيانات المكتملة          | 15           |
| تنفيذ الفحص الميداني والرقمي          | فرق التدقيق المختصة         | فصليًا        | عدد المهام المنجزة ونسبة العينة | 25           |
| إصدار تقرير تنفيذي قابل للعمل         | الديوان                     | فصليًا        | تقرير مع توصيات قابلة للتنفيذ   | 20           |
| متابعة تنفيذ التوصيات                 | الديوان والجهة المعنية      | ربع سنوي      | نسبة توصيات منفذة               | 20           |

## منظومة المسؤوليات والارتباطات

| المخرج المطلوب                                     | المسؤولية الدقيقة                                                                          | الجهة                               |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| خطة سنوية، تقارير سيادية، قرارات<br>تصحيحية داخلية | اعتماد الخطة الرقابية، توجيه الموارد<br>رفع التقارير العليا، حماية استقلال<br>العمل المهني | رئيس ديوان الرقابة المالية الاتحادي |
| تقارير مالية ونتائج مطابقة وتحفظات                 | تدقيق الحسابات والقيود والالتزامات<br>والرصيد والصرف والإيراد                              | دوائر التدقيق المالي                |
| نتائج التزام ومخالفات وتوصيات<br>قانونية           | فحص الالتزام بالقوانين والتعليمات<br>والعقود والصلاحيات                                    | دوائر رقابة الالتزام                |
| تقارير أداء وتوصيات تحسين                          | تقويم الاقتصاد والكفاءة والفاعلية<br>والأثر في البرامج والمشاريع                           | دوائر رقابة الأداء                  |
| خرائط مخاطر ولوحات متابعة                          | إدارة سجل المخاطر، التحليل<br>الرقمي، مؤشرات الإنذار المبكر                                | دائرة تحليل المخاطر والبيانات       |
| جلسات تقويم ومراسلات واستضافات                     | استلام التقارير وممارسة الرقابة<br>البرلمانية ومتابعة الاستجابة الحكومية                   | مجلس النواب                         |
| قرارات وتوجيهات ومتابعة مركزية                     | تعميم التوصيات ومتابعة الجهات<br>التنفيذية وإدراج القرارات اللازمة                         | مجلس الوزراء والأمانة العامة        |
| خطط معالجة وتقارير إنجاز                           | توفير البيانات وتنفيذ التوصيات<br>ومعالجة المخالفات                                        | الوزارات والهيئات والمحافظات        |
| إجراءات تحر ومتابعة قانونية                        | استلام ما يندرج ضمن شبهات الفساد<br>والكسب غير المشروع                                     | هيئة النزاهة                        |
| بيانات دقيقة وخطط تصحيح مالية                      | توفير البيانات المالية والنقدية ودعم<br>إصلاح الأنظمة                                      | البنك المركزي ووزارة المالية        |



## آلية احتساب الإنجاز والأوزان

تعتمد درجة إنجاز كل حزمة على ستة أبعاد مترابطة، وتحتسب النتيجة النهائية عبر جمع نتائج الأبعاد الموزونة، ثم ضربها في الوزن العام للحزمة ضمن البرنامج الكلي.

| الوزن داخل كل حزمة | الوصف                                                    | البعد                   |
|--------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------|
| 15                 | وجود خطة ونطاق وفرق وبيانات أولية                        | جاهزية الإطلاق          |
| 25                 | إنجاز الفحوص المالية والالتزامية والأدائية حسب الخطة     | تنفيذ مهام التدقيق      |
| 20                 | كفاية الدليل ووضوح المنهج ومثانة العينة والتحقق          | جودة الأدلة والتوثيق    |
| 15                 | توصيات محددة ومسؤولة ومؤقتة وقابلة للمتابعة              | قابلية التوصيات للتنفيذ |
| 20                 | قياس تنفيذ التوصيات وحجم الوفر وتقليل الهدر وتحسن الأداء | متابعة الأثر            |
| 5                  | الالتزام بالمواعيد المعتمدة للتقارير والمتابعة           | الامتثال الزمني         |

### معادلة مبسطة

درجة الحزمة تساوي مجموع درجات الأبعاد الموزونة. درجة البرنامج الكلية تساوي مجموع درجات الحزم بعد ضرب كل حزمة بوزنها العام.

## نظام التقارير واللوحات الرقابية

| المضمون                                | المخاطب                                    | الدورية              | التقرير                      |
|----------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------|------------------------------|
| المخاطر العالية وقرار المعالجة المطلوب | رئيس مجلس الوزراء والجهة المختصة           | عند تجاوز عتبة الخطر | تقرير إنذار مالي عاجل        |
| مدى التقدم والأوزان والتعثرات          | مجلس الوزراء ومجلس النواب                  | فصلي                 | تقرير تنفيذ البرنامج الحكومي |
| تدفقات نقدية والتزامات ومخاطر          | وزارة المالية ومجلس الوزراء                | شهري                 | تقرير السيولة والإنفاق       |
| تعثرات، تجاوزات، كلف توصيات            | الأمانة العامة ووزارة التخطيط              | فصلي                 | تقرير العقود والمشروعات      |
| النتائج العامة ومواطن التحسن والتحديات | مجلس النواب والرأي العام بحسب مقتضى السرية | سنوي                 | تقرير سنوي شامل              |

## إدارة المخاطر والامتثال

| الخطر                    | الإجراء الوقائي                                             | مؤشر السيطرة                       |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| تأخر البيانات            | تحديد نافذة تسليم إلزامية ومخاطبات<br>تصعيدية               | نسبة البيانات المستلمة ضمن الموعد  |
| تدخلات على نتائج التدقيق | توثيق مراحل العمل واعتماد مسار<br>مراجعة مهني               | عدد حالات الاعتراض المعالجة مهنيًا |
| ضعف الكوادر الرقمية      | تدريب متخصص وتشكيل فرق تحليل<br>بيانات                      | عدد المدققين المؤهلين              |
| حساسية ملفات سيادية      | درجات سرية وضوابط تداول وتجزئة<br>صلاحيات                   | صفر تسريب مؤسسي                    |
| عدم تنفيذ التوصيات       | ربط التوصيات بقرارات مجلس<br>الوزراء ومجلس النواب           | نسبة توصيات منفذة                  |
| ازدواجية الرقابة         | مصفوفة تنسيق مع النزاهة والرقابة<br>الداخلية والادعاء العام | عدد المهام المشتركة المنسقة        |

## خطة التدريب والتأهيل

| المجال                  | الفئة المستهدفة                     | المدة      | المخرج                                            |
|-------------------------|-------------------------------------|------------|---------------------------------------------------|
| رقابة الأداء والنتائج   | مدققو الأداء ومديرو الفرق           | ثلاثة أشهر | فرق قادرة على قياس<br>الاقتصاد والكفاءة والفاعلية |
| رقابة الالتزام المتقدمة | مدققو الالتزام والقانونيون          | شهران      | مصفوفات فحص قانوني<br>وتعاقدية موحدة              |
| تحليل البيانات المالية  | مدققو البيانات والتقنية             | أربعة أشهر | لوحات تحليل ومطابقة<br>ومؤشرات                    |
| تدقيق العقود الكبرى     | فرق النفط والطاقة والبنى<br>التحتية | ثلاثة أشهر | منهج فحص عقود عالية<br>الكلفة                     |
| إدارة المخاطر الرقابية  | القيادات ومديرو الدوائر             | شهران      | سجل مخاطر رقابي موحد                              |

## خطة التنفيذ الزمنية

| المرحلة         | المدى                    | الأولويات                                                                               |
|-----------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| مرحلة التأسيس   | أول مئة يوم              | إقرار الخطة، تشكيل فرق المخاطر، تحديد الحزم، إطلاق التقارير العاجلة، إعداد سجل المخاطر. |
| مرحلة التشغيل   | السنة الأولى             | تنفيذ مهام التدقيق العالية المخاطر، تقارير فصلية، منصة متابعة، إجراءات تصحيح مع الجهات. |
| مرحلة الترسيع   | السنتان الثانية والثالثة | توسيع رقابة الأداء والتحول الرقمي، رفع نسب تنفيذ التوصيات، نشر تقارير أثر.              |
| مرحلة الاستدامة | نهاية الولاية            | تحديث المنهجيات، تقويم شامل، تسليم قاعدة معرفة رقابية للحكومة التالية.                  |

## قائمة النماذج القياسية

1. نموذج خطة مهمة تدقيق
2. نموذج سجل مخاطر الجهة الخاضعة
3. نموذج طلب بيانات ومهلة استجابة
4. نموذج تقرير إنذار عاجل
5. نموذج تقرير تدقيق مالي
6. نموذج تقرير رقابة التزام
7. نموذج تقرير رقابة أداء
8. نموذج متابعة التوصيات
9. نموذج احتساب الأوزان
10. نموذج تقرير مجلس الوزراء
11. نموذج تقرير مجلس النواب
12. نموذج إحالة شبهة فساد إلى جهة الاختصاص

## المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق.
2. جمهورية العراق. 2011. قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم 31 لسنة 2011 وتعديلاته.
3. جمهورية العراق. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019.
4. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة. 2019. المبادئ الأساسية للرقابة في القطاع العام.
5. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة. 2019. مبادئ رقابة الالتزام.
6. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2016. الأجهزة العليا للرقابة المالية والحوكمة الجيدة.
7. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2024. تعزيز استقلال الأجهزة العليا للرقابة المالية.
8. البنك الدولي. 2022. مؤشرات حوكمة القطاع العام ومنهجيات القياس.
9. صندوق النقد الدولي. 2025. مشاورات العراق الاقتصادية وتحديات المالية العامة.



المنهاج الوزاري (2026-2029)

خطة الانقاذ الوطني

مقترح البرنامج الحكومي للهيئات المستقلة /

هيئة النزاهة الاتحادي

– نموذج استرشادي –

اعداد

د. عقيل محمود الخزعلي

آيار 2026



مجلس التنمية العراقي  
ملازمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| 517 | الملخص التنفيذي                                    |
| 518 | أولاً / الأساس الدستوري والقانوني                  |
| 518 | ثانياً / تشخيص البيئة العراقية الحرجة              |
| 519 | ثالثاً / الرؤية والرسالة والغايات                  |
| 519 | رابعاً / نموذج الحوكمة المقترح للبرنامج            |
| 521 | خامساً / حزمة المسارات التنفيذية ذات الأوزان       |
| 530 | سادساً / مصفوفة المسؤوليات المؤسسية                |
| 531 | سابعاً / آلية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان |
| 531 | ثامناً / دورة الحوكمة والتقارير                    |
| 532 | تاسعاً / سجل المخاطر الحاكم                        |
| 532 | عاشراً / حزمة المئة يوم الأولى                     |
| 533 | الحادي عشر / التدريب والتأهيل                      |
| 534 | المراجع                                            |

## الملخص التنفيذي

تتأسس هذه الوثيقة على قاعدة دستورية راسخة تقرر أن هيئة النزاهة الاتحادية هيئة مستقلة تخضع لرقابة مجلس النواب وتنظم أعمالها بقانون، وعلى قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع الذي منحها شخصية معنوية واستقلالاً مالياً وإدارياً ومهام الوقاية والتحري والتحقيق والإفصاح عن الذمة المالية ومتابعة الكسب غير المشروع وتضارب المصالح. الغاية من البرنامج تحويل دور الهيئة من وظيفة ملاحقة جزئية إلى منظومة وطنية متكاملة للنزاهة العامة تعمل بالوقاية والبيانات والتحري والتنسيق المؤسسي واسترداد المال العام.

يراعي البرنامج ضغوط المرحلة العراقية الحالية، وبخاصة الأزمة المالية والنقدية والاقتصادية، وتزايد الحاجة إلى ضبط الإنفاق العام والمشتريات والعقود والمنافذ والجباية والدعم والحماية الاجتماعية والطاقة. لذلك يتعامل البرنامج مع النزاهة بوصفها شرطاً للسيادة المالية وثقة المواطن وكفاءة الاستثمار، وبوصفها وظيفة عابرة لكل الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة والمحافظات وإقليم كردستان ضمن احترام الاختصاصات الدستورية والقانونية.

يرتكز البرنامج على عشرة مسارات تشغيلية مترابطة، تبدأ بالإفصاح والذمة المالية وتضارب المصالح، وتمتد إلى المشتريات والعقود، والتحري والتحقيق، واسترداد الأموال، والوقاية المؤسسية، والتحول الرقمي، وحماية المبلغين، والنزاهة المحلية، والثقافة العامة، وإدارة الأداء بالأوزان والمؤشرات. ويمنح البرنامج لكل مسار جهة مالكة وجهات ساندة وتوقيعات ومخرجات ومؤشرات وأوزاناً واضحة.

| المجال                 | المؤشر الحاكم                                        | الهدف المرحلي                                     |
|------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| الإفصاح والذمة المالية | نسبة المكلفين الذين قدموا الإقرارات وفق الأجل المحدد | استكمال دورة إفصاح موحدة خلال الأشهر الستة الأولى |
| تضارب المصالح          | عدد حالات التعارض المفصوحه والمعالجة                 | منظومة إفصاح وفحص قبل القرار والتعاقد             |
| العقود والمشتريات      | نسبة العقود عالية المخاطر المفحوصة قبل الإحالة       | تحويل الرقابة من لاحقة إلى مسبقة ذكية             |
| التحري والتحقيق        | متوسط زمن إنجاز ملف التحري الأولي                    | خفض زمن الحسم ورفع جودة الإحالات                  |
| الوقاية المؤسسية       | عدد خرائط مخاطر النزاهة المعتمدة في الجهات العامة    | تعميم خرائط النزاهة في الوزارات والمحافظات        |
| استرداد الأموال        | قيمة الأموال والموجودات المحمية أو المستردة          | ربط التحري المحلي بالتعاون الدولي والقضاء         |

## أولاً / الأساس الدستوري والقانوني

يستند البرنامج إلى منظومة دستورية وتشريعية تضع هيئة النزاهة في موقع مستقل يخضع لرقابة مجلس النواب، وترتبط عملها بمكافحة الفساد والشفافية والكسب غير المشروع وتضارب المصالح. كما يسترشد البرنامج باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وتوصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن النزاهة العامة، والدليل العملي لمنظومات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في القطاع العام.

| المصدر                                                                  | الدلالة التنفيذية للبرنامج                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>دستور جمهورية العراق لسنة 2005</b>                                   | تثبيت استقلال الهيئة وخضوعها لرقابة مجلس النواب وتنظيم عملها بقانون                          |
| <b>قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع رقم 30 لسنة 2011 وتعديلاته</b> | تحديد اختصاصات الوقاية والتحري والتحقيق وكشف الذمة والكسب غير المشروع وتضارب المصالح         |
| <b>اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003</b>                   | تأكيد الوقاية والشفافية والمشتريات العامة واسترداد الموجودات وحماية المبلغين والتعاون الدولي |
| <b>توصية النزاهة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2017</b> | الانتقال من إجراءات متفرقة إلى نظام نزاهة شامل قائم على المخاطر والثقافة والمساءلة           |
| <b>تقرير صندوق النقد الدولي بشأن العراق لسنة 2025</b>                   | ربط فاعلية الاستثمار العام بإصلاح المشتريات والمالية العامة ومعالجة الفساد                   |
| <b>مؤشر مدركات الفساد لسنة 2025</b>                                     | إظهار حاجة العراق إلى إصلاح مؤسسي يترجم التحسن المحدود إلى ثقة عامة قابلة للقياس             |

## ثانياً / تشخيص البيئة العراقية الحرجة

1. أزمة مالية ونقدية تضغط على السيولة والاستثمار والخدمات، وتزيد كلفة أي هدر أو فساد في الإنفاق العام.
2. اتساع دور الدولة في التعاقد والجباية والدعم والمشروعات، مما يجعل عقود الدولة والمشتريات والمنافذ والجباية ساحات عالية المخاطر.
3. ترابط الفساد مع ضعف الثقة العامة، وتراجع كفاءة الخدمة، وتعرثر الاستثمار، وضعف الامتثال المالي والمصرفي.
4. حاجة الجهات العامة إلى نموذج موحد لإدارة مخاطر النزاهة، بدل الاختصار على التفاعل مع البلاغات والحوادث بعد وقوعها.



5. تعدد الجهات المعنية بالنزاهة والرقابة والقضاء والتحقيق، مما يقتضي تكاملاً مؤسسياً واضحاً يمنع التداخل ويعزز الأثر.

6. أهمية شمول المحافظات وإقليم كردستان ودوائر الدولة كافة بمنطق الوقاية والشفافية وتبادل البيانات ضمن احترام الصلاحيات الدستورية.

### ثالثاً / الرؤية والرسالة والغايات

| العنصر         | الصياغة التنفيذية                                                                                                                           |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية         | هيئة نزاهة اتحادية قائمة لمنظومة وطنية شفافه تحمي المال العام وتحصن القرار الحكومي وتعيد الثقة بالمؤسسات                                    |
| الرسالة        | الوقاية من الفساد ومكافحته عبر الإفصاح والتحري والتحقيق والتنسيق والتوعية والتحليل الرقمي، مع احترام الدستور وسيادة القانون واستقلال القضاء |
| الغاية الأولى  | حماية البرنامج الحكومي من مخاطر الفساد وتضارب المصالح والهدر في المشتريات والمشروعات                                                        |
| الغاية الثانية | رفع جودة الإفصاح والذمة المالية ومعالجة حالات الكسب غير المشروع والتعارض المؤثر                                                             |
| الغاية الثالثة | بناء منظومة نزاهة مؤسسية في الوزارات والهيئات والمحافظات ترتبط بالمخاطر والمؤشرات والتقارير                                                 |

### رابعاً / نموذج الحوكمة المقترح للبرنامج

يقوم النموذج على قيادة استقلالية للهيئة مع تكامل مؤسسي مع مجلس النواب والقضاء والادعاء العام وديوان الرقابة المالية ومجلس الوزراء والوزارات والهيئات والمحافظات. الغاية العملية هي فصل الاختصاصات مع وصل البيانات والتقارير ومسارات المعالجة.

| المستوى       | الجهة القائدة                                 | المهمة الرئيسة                                                 | دورية المتابعة          |
|---------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>سيادي</b>  | مجلس النواب                                   | الرقابة على الهيئة وفق الدستور وتلقي التقارير السنوية والنوعية | سنوية ونصف سنوية        |
| <b>قضائي</b>  | مجلس القضاء الأعلى والادعاء العام             | دعم مسار التحقيق والإحالة وحماية سلامة الإجراءات               | شهرية في الملفات الحرجة |
| <b>رقابي</b>  | هيئة النزاهة الاتحادية وديوان الرقابة المالية | تكامل التحري والتحقيق والتدقيق وفحص العقود والمشروعات          | فصلية                   |
| <b>تنفيذي</b> | مجلس الوزراء والأمانة العامة والوزارات        | تنفيذ معالجات النزاهة المؤسسية وخطط الوقاية والامتثال          | شهرية                   |
| <b>محلي</b>   | المحافظات ومكاتب الهيئة والجهات المحلية       | تطبيق خرائط المخاطر والبلاغات وحملات الوقاية المحلية           | شهرية                   |
| <b>إقليمي</b> | إقليم كردستان والجهات النظرية وفق الدستور     | تبادل الخبرة والبيانات وفق آليات قانونية وتنسيقية              | نصف سنوية               |

### خامسًا / حزمة المسارات التنفيذية ذات الأوزان

| ت  | المسار                                             | الوزن | المخرج المركزي                            |
|----|----------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------|
| 1  | الإفصاح والذمة المالية وتضارب المصالح              | 15    | استكمال منظومة إفصاح موحدة ومحدثة ومراجعة |
| 2  | المشتريات والعقود والمشروعات عالية المخاطر         | 15    | فحص مسبق ولاحق للعقود والمشروعات الكبرى   |
| 3  | التحري والتحقيق والإحالة القضائية                  | 12    | رفع جودة الملفات وتقليل زمن المعالجة      |
| 4  | استرداد الأموال والموجودات ومنع التهريب            | 10    | حماية واسترداد أموال وموجودات الدولة      |
| 5  | الوقاية والنزاهة المؤسسية داخل الجهات العامة       | 10    | خرائط مخاطر ونقاط نزاهة في كل جهة         |
| 6  | التحول الرقمي وتحليل البيانات والإنذار المبكر      | 10    | منصة بيانات نزاهة وتحليل مخاطر            |
| 7  | التنسيق مع ديوان الرقابة والقضاء والجهات التنفيذية | 8     | مسارات تعاون وتبادل معلومات منتظمة        |
| 8  | حماية المبلغين والشهود والخبراء                    | 7     | آليات استقبال وحماية وتحفيز أمانة         |
| 9  | النزاهة المحلية والمحافظات والإقليم                | 7     | تعميم الوقاية والفحص الميداني محليًا      |
| 10 | الثقافة العامة والتدريب والنشر الوقائي             | 6     | تحويل النزاهة إلى ثقافة وسلوك مؤسسي       |

## البرنامج الأول / الإفصاح والذمة المالية وتضارب المصالح

| العنصر         | التفصيل                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | هيئة النزاهة الاتحادية                                                                                                                                                                                                                       |
| الجهات الساندة | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، الوزارات، الهيئات المستقلة، الجهات غير المرتبطة بوزارة، المحافظات، إقليم كردستان عبر القنوات القانونية، ديوان الرقابة المالية، البنك المركزي، هيئة الأوراق المالية، دائرة التسجيل العقاري، دائرة تسجيل الشركات |
| التوقيت        | الأشهر الثلاثة الأولى للتصميم، ثم دورة إفصاح أولى خلال ستة أشهر، ثم تحديث سنوي                                                                                                                                                               |
| الوزن          | 15                                                                                                                                                                                                                                           |

### الإجراءات التنفيذية

1. إصدار جدول إلزامي موحد للإفصاح السنوي والطارئ
2. إطلاق سجل وطني لفحص التعارض المادي في المناصب والعقود واللجان
3. إلزام شاغلي المناصب العليا بتحديث الإقرارات عند التعيين والتغيير الجوهري والخروج من المنصب
4. تصنيف ملفات الذمة حسب درجة المخاطر المالية والوظيفية
5. ربط الفحص ببيانات العقارات والشركات والمصارف والمناقصات وفق الأصول القانونية

### المؤشرات

1. نسبة الإقرارات المقدمة في الموعد
2. نسبة الإقرارات المفحوصة عالية المخاطر
3. عدد حالات التعارض المعالجة
4. متوسط زمن فحص الإقرار
5. عدد الإحالات الناتجة عن الكسب غير المشروع

## البرنامج الثاني / المشتريات والعقود والمشروعات عالية المخاطر

| العنصر         | التفصيل                                                                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | هيئة النزاهة الاتحادية بالاشتراك مع ديوان الرقابة المالية                                                                                    |
| الجهات الساندة | وزارة التخطيط، وزارة المالية، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، هيئة الضرائب، الهيئة العامة للكمارك، الوزارات القطاعية، المحافظات، هيئات التعاقد |
| التوقيت        | خلال شهرين للقائمة الأولى، ثم فحص فصلي مستمر                                                                                                 |
| الوزن          | 15                                                                                                                                           |

### الإجراءات التنفيذية

1. إعداد قائمة وطنية بالعقود والمشروعات الأعلى مخاطر
2. فحص النزاهة قبل الإحالة للعقود ذات الكلفة العالية أو الحساسية السيادية
3. بناء نموذج إنذار للعقود ذات المورد الواحد والتغيير المتكرر في الكلفة والمدة
4. تدقيق الملكية المنتفعة للشركات المتعاقدة
5. مراجعة أوامر الغيار والتمديدات والسلف والملاحق العقدية

### المؤشرات

1. قيمة العقود المفحوصة
2. عدد إنذارات المخاطر العقدية
3. نسبة العقود التي عولجت قبل الإحالة
4. قيمة الوفورات أو الهدر المحمي
5. عدد الشركات ذات الملكية المنتفعة المفحوصة

## البرنامج الثالث / التحري والتحقيق والإحالة القضائية

| العنصر         | التفصيل                                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | هيئة النزاهة الاتحادية                                                                                      |
| الجهات الساندة | مجلس القضاء الأعلى، الادعاء العام، وزارة الداخلية، وزارة العدل، ديوان الرقابة المالية، الجهات صاحبة الملفات |
| التوقيت        | خلال تسعين يومًا لإعادة التصنيف، ثم متابعة شهرية للملفات الحرجة                                             |
| الوزن          | 12                                                                                                          |

## الإجراءات التنفيذية

1. إعادة ترتيب ملفات الفساد حسب الأثر المالي والسيادي
2. إقرار مسارات سريعة للملفات ذات الخطر العالي
3. تطوير أدلة إجراءات موحدة للتحري وجمع الأدلة
4. تفعيل التحري المالي الموازي للتحقيق الإداري والجنائي
5. تحسين جودة الإحالات وتقليل النواقص الإجرائية

## المؤشرات

1. عدد الملفات المصنفة حسب المخاطر
2. متوسط زمن التحري الأولي
3. نسبة الإحالات المستوفية للشروط
4. عدد الملفات المحسومة قضائياً
5. قيمة الأموال أو المنافع محل الدعوى

## البرنامج الرابع / استرداد الأموال والموجودات ومنع التهريب

| العنصر         | التفصيل                                                                                                  |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | هيئة النزاهة الاتحادية بالتنسيق مع الادعاء العام ووزارة الخارجية                                         |
| الجهات الساندة | البنك المركزي، وزارة المالية، ديوان الرقابة المالية، وزارة العدل، وزارة الداخلية، الجهات الدولية المعنية |
| التوقيت        | سنة أشهر للسجل الأول، ثم تحديث نصف سنوي                                                                  |
| الوزن          | 10                                                                                                       |

## الإجراءات التنفيذية

1. إعداد سجل وطني للأموال والموجودات محل الاسترداد
2. تشكيل فرق ملفات مشتركة للأصول ذات القيمة العالية
3. تفعيل التعاون القانوني الدولي وفق الاتفاقيات النافذة
4. تتبع مسارات غسل الأموال والتهريب والواجهات التجارية

5. ربط الاسترداد بإجراءات الحجز والتجميد وفق القضاء

#### المؤشرات

1. عدد ملفات الاسترداد المفتوحة
2. قيمة الموجودات المحمية أو المستردة
3. عدد طلبات التعاون الدولي
4. زمن إعداد ملف الاسترداد
5. عدد الأحكام أو الأوامر القضائية ذات الصلة

#### البرنامج الخامس / الوقاية والنزاهة المؤسسية داخل الجهات العامة

| العنصر         | التفصيل                                                                                          |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | هيئة النزاهة الاتحادية                                                                           |
| الجهات الساندة | الأمانة العامة لمجلس الوزراء، الوزارات، الهيئات، المحافظات، وزارة التخطيط، ديوان الرقابة المالية |
| التوقيت        | خلال ستة أشهر للتأسيس، ثم دورة سنوية كاملة                                                       |
| الوزن          | 10                                                                                               |

#### الإجراءات التنفيذية

1. إنشاء نقاط نزاهة وامتثال في كل جهة عامة
2. إعداد خريطة مخاطر فساد لكل مؤسسة
3. إقرار خطط وقاية سنوية مرتبطة بالموازنة والعقود والخدمات
4. تدريب القيادات الوسطى على إدارة مخاطر النزاهة
5. دمج مؤشرات النزاهة في تقييم أداء المديرين العامين

#### المؤشرات

1. عدد خرائط المخاطر المعتمدة
2. نسبة الجهات التي تملك خطة وقاية
3. عدد الإجراءات الوقائية المنفذة
4. نسبة القيادات المدربة
5. انخفاض تكرار المخالفات في نفس الجهة

## البرنامج السادس / التحول الرقمي وتحليل البيانات والإنذار المبكر

| العنصر         | التفصيل                                                                                                                                    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | هيئة النزاهة الاتحادية                                                                                                                     |
| الجهات الساندة | وزارة الاتصالات، مركز البيانات الحكومي، هيئة الإعلام والاتصالات، البنك المركزي، وزارة المالية، وزارة التخطيط، الأمانة العامة لمجلس الوزراء |
| التوقيت        | تصميم خلال ثلاثة أشهر، تشغيل تجريبي خلال تسعة أشهر، توسع خلال السنة الثانية                                                                |
| الوزن          | 10                                                                                                                                         |

### الإجراءات التنفيذية

1. بناء منصة تحليل مخاطر فساد وطنية
2. توحيد مصادر البيانات المساندة للإفصاح والعقود والجبابة والشركات
3. تطوير مؤشرات إنذار مبكر في المشتريات والكمارك والضرائب والمشروعات
4. تطبيق تحليلات الأنماط غير الطبيعية في العقود والمدفوعات
5. تأمين البيانات وفق ضوابط سرية وحماية وولوج قانوني

### المؤشرات

1. عدد مصادر البيانات المرتبطة
2. عدد مؤشرات الإنذار المبكر
3. عدد الإنذارات المحالة للفحص
4. زمن الحصول على البيانات
5. نسبة الملفات التي دعمتها التحليلات الرقمية



## البرنامج السابع / التنسيق الرقابي والقضائي والتنفيذي

| العنصر         | التفصيل                                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | هيئة النزاهة الاتحادية                                                                                      |
| الجهات الساندة | ديوان الرقابة المالية، مجلس القضاء الأعلى، الادعاء العام، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، الوزارات، المحافظات |
| التوقيت        | خلال شهر للتأسيس، ثم تطبيق مستمر                                                                            |
| الوزن          | 8                                                                                                           |

### الإجراءات التنفيذية

1. إنشاء مسار تبادل معلومات شهري مع ديوان الرقابة المالية
2. تشكيل فرق مشتركة للملفات عالية القيمة
3. إقرار آلية موحدة لاستلام تقارير الرقابة وتحويلها إلى إجراءات
4. اجتماع تنسيقي فصلي مع الجهات التنفيذية لمعالجة جذور التكرار
5. تحديد نقاط فصل الاختصاص لتقليل التداخل

### المؤشرات

1. عدد الاجتماعات التنسيقية
2. عدد الملفات المشتركة
3. نسبة التقارير المحولة إلى إجراءات
4. زمن الاستجابة للجهات الساندة
5. عدد حالات التداخل المعالجة

## البرنامج الثامن / حماية المبلغين والشهود والخبراء

| العنصر         | التفصيل                                                                                                 |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | هيئة النزاهة الاتحادية                                                                                  |
| الجهات الساندة | وزارة الداخلية، وزارة العدل، مجلس القضاء الأعلى، الادعاء العام، وزارة الاتصالات، الجهات الأمنية المختصة |
| التوقيت        | ثلاثة أشهر لإطلاق القناة، ثم تطوير خلال سنة                                                             |
| الوزن          | 7                                                                                                       |

## الإجراءات التنفيذية

1. إطلاق قناة بلاغ آمنة متعددة المستويات
2. تصنيف البلاغات حسب الجدية والخطر والحساسية
3. وضع بروتوكول حماية للمبلغين والشهود والخبراء
4. تطوير نظام متابعة للبلاغات يعطي رقمًا مرجعيًا آمنًا
5. منع كشف هوية المبلغ ضمن الضوابط القانونية

## المؤشرات

1. عدد البلاغات المقبولة للفحص
2. نسبة البلاغات الجدية من مجموع البلاغات
3. زمن فرز البلاغ
4. عدد حالات الحماية المفعلة
5. نسبة الرضا عن قناة البلاغ

## البرنامج التاسع / النزاهة المحلية والمحافظات والإقليم

| العنصر         | التفصيل                                                                                                    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | هيئة النزاهة الاتحادية ومكاتبها في المحافظات                                                               |
| الجهات الساندة | المحافظات، مجالس المحافظات عند العمل، إقليم كردستان عبر القنوات الدستورية، ديوان الرقابة، الوزارات الخدمية |
| التوقيت        | خلال ستة أشهر لخارطة المحافظات الأولى، ثم تحديث سنوي                                                       |
| الوزن          | 7                                                                                                          |

## الإجراءات التنفيذية

1. إعداد خرائط مخاطر نزاهة لكل محافظة
2. تحديد القطاعات المحلية عالية المخاطر مثل البلديات والصحة والتربية والعقود والخدمات
3. متابعة مشروعات المحافظات الأعلى كلفة وتأثيرًا
4. حملات وقاية محلية مع المجتمع والجامعات والنقابات

5. تنسيق تبادل خبرات مع جهات الإقليم وفق الدستور والقانون

#### المؤشرات

1. عدد خرائط المحافظات
2. عدد المشروعات المحلية المفحوصة
3. قيمة العقود المحلية المفحوصة
4. عدد الحملات الوقائية
5. عدد المعالجات التنظيمية المنجزة

#### البرنامج العاشر / الثقافة العامة والتدريب والنشر الوقائي

| العنصر         | التفصيل                                                                                                                             |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة  | هيئة النزاهة الاتحادية                                                                                                              |
| الجهات الساندة | وزارة التربية، وزارة التعليم العالي، وزارة الثقافة، وزارة الشباب، الإعلام الرسمي، الجامعات، النقابات، منظمات المجتمع المدني المسجلة |
| التوقيت        | سنة أشهر لإعداد المحتوى، ثم تنفيذ سنوي                                                                                              |
| الوزن          | 6                                                                                                                                   |

#### الإجراءات التنفيذية

1. تطوير منهج توعية بالنزاهة العامة للموظفين الجدد
2. إدراج قيم المال العام وتضارب المصالح في برامج التدريب الإداري
3. إطلاق حملات توعية للفئات الأعلى تماسًا بالخدمة والعقود
4. نشر تقارير مبسطة عن مؤشرات النزاهة والأثر الوقائي
5. تدريب فرق البرنامج الحكومي على الوقاية من مخاطر الفساد

#### المؤشرات

1. عدد المتدربين
2. عدد البرامج المنفذة
3. نسبة الجهات المشاركة
4. عدد المواد التوعوية المنشورة
5. تحسن المعرفة المؤسسية وفق اختبارات قبل وبعد

## سادساً / مصفوفة المسؤوليات المؤسسية

| المهمة والمسؤولية                                                                                                  | الجهة                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| قيادة البرنامج، إدارة الإفصاح والتحري والتحقيق والوقاية، إعداد خرائط المخاطر، التنسيق مع الجهات، إصدار التقارير    | هيئة النزاهة الاتحادية                 |
| ممارسة الرقابة الدستورية على الهيئة، مناقشة التقارير، دعم التشريعات المرتبطة بالنزاهة والشفافية                    | مجلس النواب                            |
| تأمين المسار القضائي للإحالات، ضبط سلامة الإجراءات، دعم أوامر الحجز والتجميد والاسترداد وفق القانون                | مجلس القضاء الأعلى والادعاء العام      |
| تزويد الهيئة بنتائج التدقيق، المشاركة في فحص العقود والمشروعات، توحيد مؤشرات الرقابة المالية والأداء               | ديوان الرقابة المالية الاتحادي         |
| إلزام الوزارات بخطط الوقاية، متابعة قرارات مجلس الوزراء ذات الصلة، ربط البرنامج بمنصة البرنامج الحكومي             | الأمانة العامة لمجلس الوزراء           |
| إتاحة بيانات الإنفاق والجباية والعقود المالية، دعم توحيد الحسابات ورقابة الدفع، تمويل مشاريع التحول الرقمي للهيئة  | وزارة المالية                          |
| ربط مشروعات البرنامج الحكومي بمؤشرات النزاهة، دعم منهجية الأوزان ونسب الإنجاز، فحص مشروعات الاستثمار عالية المخاطر | وزارة التخطيط                          |
| دعم تتبع المعاملات المشبوهة ضمن الأطر القانونية، تعزيز الامتثال المصرفي، تبادل بيانات محددة لفحص الكسب غير المشروع | البنك المركزي العراقي                  |
| دعم التحريات الأمنية وحماية المبلغين والشهود وتنفيذ أوامر الضبط وفق القانون                                        | وزارة الداخلية                         |
| دعم إجراءات التعاون القانوني واسترداد الأموال والاتفاقات الدولية ذات الصلة                                         | وزارة العدل                            |
| بناء البنية الرقمية الآمنة ومنصات البيانات وقنوات البلاغ المحمية                                                   | وزارة الاتصالات                        |
| تسمية نقطة نزاهة، إعداد خريطة مخاطر، تنفيذ خطط الوقاية، تقديم البيانات المطلوبة في المواعيد المحددة                | الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة |
| تنفيذ خرائط نزاهة محلية، دعم مكاتب الهيئة، معالجة مخاطر العقود والخدمات المحلية                                    | المحافظات                              |
| التنسيق وتبادل الخبرة والبيانات وفق الدستور والقوانين النافذة والآليات المشتركة                                    | إقليم كردستان                          |

### سابعًا / آلية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان

يعتمد البرنامج منهجية تقييم مركبة تجمع بين الإنجاز الفني والزمني والمالي وجودة المخرج والأثر والامتثال. وتستعمل الهيئة ومكتب المتابعة الحكومي الأوزان التالية لاحتساب نسبة الإنجاز المركبة لكل مسار.

| عناصر القياس      | الوزن من الدرجة المركبة | معايير القياس                                |
|-------------------|-------------------------|----------------------------------------------|
| الإنجاز الفني     | 35                      | اكتمال المخرجات الفنية المعتمدة              |
| الإنجاز الزمني    | 20                      | الالتزام بالآجال المحددة لكل مرحلة           |
| الإنجاز المالي    | 15                      | الإنفاق وفق المخصصات والجدوى مع ترشيد الكلفة |
| جودة المخرج       | 15                      | مطابقة المخرج للمعايير القانونية والفنية     |
| الأثر المؤسسي     | 10                      | تحسن ملموس في الوقاية والشفافية والردع       |
| الامتثال والمخاطر | 5                       | سلامة الإجراءات وانخفاض المخاطر المتبقية     |

تصنف النتائج إلى أربع درجات. متحقق عند بلوغ خمسة وثمانين من مئة فأكثر. متقدم عند بلوغ سبعين إلى أقل من خمسة وثمانين. متعثر عند بلوغ خمسين إلى أقل من سبعين. حرج عند الهبوط عن خمسين. ويرفع تقرير تصحيحي فوري لكل مسار حرج.

### ثامنًا / دورة الحوكمة والتقارير

1. تقرير شهري داخلي للهيئة يتضمن تقدم المسارات والمخاطر الحرجة والملفات العاجلة.
2. تقرير فصلي إلى مجلس النواب ورئاسة مجلس الوزراء وديوان الرقابة المالية وفق الاختصاص.
3. تقرير نصف سنوي عام مختصر ينشر للرأي العام بعد تنقيح السرية وحماية التحقيقات.
4. مراجعة سنوية شاملة للأوزان والمؤشرات وخطط الوقاية بناءً على النتائج والدروس المستفادة.
5. لوحة قياس تنفيذية تتضمن المسارات العشرة، درجة الخطر، نسبة الإنجاز، القرار المطلوب.

### تاسعًا / سجل المخاطر الحاكم

| المعالجة                                                        | الأثر                                              | الخطر                                          |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| قرار حكومي يلزم الجهات بتوقيعات تسليم محددة ومسؤول ارتباط معتمد | تأخير الفحص والتحري وتعطيل الإنذار المبكر          | ضعف استجابة الجهات لطلبات البيانات             |
| بروتوكول تعاون يحدد حدود كل جهة ومسار الإحالة                   | تكرار أو فراغ في المعالجة                          | تداخل الاختصاصات بين الرقابة والتحقيق والتدقيق |
| معايير تصنيف معلنة وتوثيق إجراءات وسرية مهنية وتدقيق داخلي      | إضعاف الثقة وتوجيه الملفات خارج المهنية            | تسييس ملفات الفساد                             |
| قناة آمنة وبروتوكول حماية وتنسيق أمني وقضائي                    | تراجع البلاغات الجدية وخطر انتقام إداري أو اجتماعي | ضعف حماية المبلغين                             |
| تدريب، تعاقدات تقنية منضبطة، وربط تدريجي للبيانات               | استمرار الفحص اليدوي البطيء                        | نقص القدرات الرقمية والتحليلية                 |
| دعم سياسي وقانوني، نشر نتائج، وإشراك ديوان الرقابة والقضاء      | تعطيل أو تشويه إجراءات الوقاية                     | مقاومة الإصلاح من شبكات مصالح                  |

### عاشرًا / حزمة المئة يوم الأولى

1. إقرار هذا البرنامج بوصفه إطار تنفيذ معتمد لهيئة النزاهة الاتحادية للفترة الحكومية.
2. تشكيل فريق إدارة البرنامج داخل الهيئة وتسمية مسؤول كل مسار.
3. إصدار تعميم إلى الوزارات والهيئات والمحافظات لتسمية نقاط النزاهة والامتثال.
4. إطلاق دورة الإفصاح الأولى للمكلفين ذوي المخاطر العالية.
5. اعتماد قائمة العقود والمشروعات عالية المخاطر للفحص العاجل.
6. توقيع بروتوكول تنسيق مع ديوان الرقابة المالية والادعاء العام والأمانة العامة لمجلس الوزراء.
7. تفعيل قناة البلاغ الآمنة وإجراءات حماية المبلغين.
8. إطلاق التصميم الأولي لمنصة تحليل مخاطر الفساد.
9. إعداد تقرير خط الأساس الوطني للنزاهة المؤسسية.
10. رفع تقرير المئة يوم إلى مجلس النواب ورئاسة مجلس الوزراء.

## الحادي عشر/ التدريب والتأهيل

يقوم التدريب على منهج التخصص والتمكين العملي، ويستهدف محققي الهيئة، ومحللي البيانات، ونقاط النزاهة في الوزارات، ومسؤولي العقود والمشتريات، وأعضاء لجان البرنامج الحكومي، مع تدريب مشترك للجهات الساندة.

| الفئة                  | الموضوعات التدريبية                                                | المدة              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|
| محققي الهيئة           | أدلة التحري، التحليل المالي، الإحالة القضائية، استرداد الموجودات   | خمسة أيام لكل دورة |
| محللو البيانات         | تحليل الأنماط، الإنذار المبكر، ربط قواعد البيانات، حماية المعلومات | سبعة أيام          |
| نقاط النزاهة في الجهات | خرائط مخاطر الفساد، تضارب المصالح، خطط الوقاية، التقارير           | ثلاثة أيام         |
| فرق العقود والمشتريات  | نزاهة المشتريات، الملكية المنفعة، أوامر الغيار، المخاطر العقدية    | أربعة أيام         |
| القيادات العليا        | النزاهة العامة، المسؤولية القيادية، إدارة المخاطر، ثقافة الامتثال  | يومان              |

## المراجع

1. دستور جمهورية العراق لسنة 2005. النص المنشور لدى وزارة الخارجية العراقية ومجلس القضاء الأعلى.
2. قانون هيئة النزاهة رقم 30 لسنة 2011 وتعديلاته. هيئة النزاهة الاتحادية.
3. مجلس القضاء الأعلى. 2020. التطورات الأخيرة في قانون هيئة النزاهة.
4. الأمم المتحدة. 2003. اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
5. مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة. 2020. دليل الممارسات الجيدة لمنع وإدارة تضارب المصالح في القطاع العام.
6. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2017. توصية المجلس بشأن النزاهة العامة.
7. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. دليل النزاهة العامة.
8. منظمة الشفافية الدولية. 2026. مؤشر مدركات الفساد لسنة 2025.
9. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في العراق. 2026. قراءة في مؤشر مدركات الفساد العراقي لسنة 2025.
10. صندوق النقد الدولي. 2025. تقرير مشاورات المادة الرابعة بشأن العراق.
11. البنك الدولي. 2025. مشروعات تقوية إدارة المالية العامة والرقابة والمساءلة في العراق.



# الفصل الرابع

منهجية صياغة خطة الانقاذ الوطني لمقترح البرنامج الحكومي

للجهات غير المرتبطة بوزارة

دليل سيادي تطبيقي للمواءمة والتنفيذ والمتابعة والتقييم والامثال

لرؤساء الجهات غير المرتبطة بوزارة والفرق المعنية بالبرنامج الحكومي

اعداد

د.عقيل محمود الخزعلي



مجلس التنمية العراقي  
مظمة غير حكومية



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| أولا / الملخص التنفيذي والغاية                               | 537 |
| ثانيا / الأساس الدستوري والتشريعي                            | 537 |
| ثالثا / تصنيف الجهات غير المرتبطة بوزارة                     | 539 |
| رابعا / فلسفة البرنامج الحكومي لهذه الجهات                   | 540 |
| خامسا / منهجية الصياغة والتطبيق                              | 540 |
| سادسا / الهندسة المؤسسية والوظيفية                           | 541 |
| سابعا / محفظة الالتزامات العامة العشرة                       | 542 |
| ثامنا / المصفوفات القياسية للمسؤوليات والأوزان               | 543 |
| تاسعا / منظومة المتابعة والتقييم والتقويم                    | 544 |
| عاشرا / إدارة المخاطر والامثال والجودة                       | 544 |
| الحادي عشر / المتطلبات الإدارية والمالية والقانونية والرقمية | 546 |
| الثاني عشر / النماذج القياسية والتقارير                      | 547 |
| الثالث عشر / خطة التدريب والتأهيل                            | 548 |
| الرابع عشر / قاموس المصطلحات                                 | 549 |
| الخامس عشر / خطة التطبيق الزمنية                             | 550 |
| خاتمة تنفيذية                                                | 550 |
| المراجع                                                      | 551 |

## أولا / الملخص التنفيذي والغاية

يقدّم هذا الدليل منهجية وطنية موحدة لصياغة البرنامج الحكومي الخاص بالجهات غير المرتبطة بوزارة، بحيث تتحول مضامين المنهاج الوزاري للحكومة الاتحادية 2026 . 2029 إلى التزامات عملية واضحة قابلة للتنفيذ والقياس والمراجعة والتحسين .ويراعي الدليل طبيعة هذه الجهات بوصفها تشكيلات ذات وظائف تنظيمية ورقابية ومالية وحقوقية وخدمية ومؤسسية متنوعة، مع تفاوت درجات استقلالها وصلتها بمجلس النواب أو مجلس الوزراء أو رئاسة الوزراء أو الأطر القانونية الخاصة بها.

الغاية الحاكمة هي بناء برنامج حكومي قابل للانطباق على كل جهة غير مرتبطة بوزارة، مع احترام خصوصيتها القانونية، وصون استقلالها حيث أقره الدستور أو القانون، وإلزامها في الوقت نفسه بالمساهمة في تنفيذ السياسات العامة والخطط العامة والبرنامج الحكومي ضمن حدود الاختصاص.

### الفكرة المركزية

- ✓ الاستقلال المؤسسي يمنح الجهة حرية مهنية في الاختصاص، ويقترن بالمساءلة والشفافية والنتائج.
- ✓ البرنامج الحكومي يحفظ اختصاص الجهة، ويترجم مساهمتها ضمن رؤية الدولة العامة.
- ✓ كل جهة تحتاج بطاقة التزام مؤسسية، سجل مخاطر، خطة مئة يوم، خطة سنوية، تقرير متابعة، وآلية تصحيح.

### مخرجات الدليل

- ◆ نموذج موحد لصياغة البرنامج الحكومي لكل جهة غير مرتبطة بوزارة.
- ◆ تصنيف وظيفي للجهات وطريقة مواءمة كل صنف مع محاور المنهاج.
- ◆ مصفوفة مسؤوليات تحدد المالك التنفيذي والجهات الساندة والجهات الرقابية.
- ◆ نظام أوزان واحتساب إنجاز يميز بين الإنجاز التخطيطي والزمني والمالي والفني والميداني والأثر.
- ◆ حزمة نماذج قياسية للتقارير والقرارات ومذكرات العرض وسجلات المخاطر.

## ثانيا/ الأساس الدستوري والتشريعي

يستند هذا الدليل إلى قاعدة دستورية محورية مفادها أن مجلس الوزراء يمارس تخطيط وتنفيذ السياسة العامة للدولة والخطط العامة والإشراف على عمل الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة، مع إعداد مشروع الموازنة والحساب الختامي وخطط التنمية .كما تستند المنهجية إلى النظام الداخلي لمجلس الوزراء الذي ينظم إعداد الموضوعات ورفعها ومتابعة تنفيذ القرارات، وإلى قانون الإدارة المالية الاتحادية الذي يربط الإنفاق العام بالتخصيصات والتخطيط المالي والرقابة، وإلى قانون المحافظات غير المنظمة في إقليم عند اتصال البرنامج بالمهام المحلية.

| المرجعية                                                                | الدلالة العملية في الدليل                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الدستور العراقي لسنة 2005</b>                                        | تثبيت اختصاص مجلس الوزراء في التخطيط والتنفيذ والإشراف على الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة |
| <b>النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019</b>                     | تنظيم عرض الموضوعات وتنسيق الجداول وتوثيق القرارات والمتابعة                                    |
| <b>قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم 6 لسنة 2019</b>                  | ربط الالتزامات بالموازنة والانضباط المالي والحسابات والرقابة                                    |
| <b>قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم 21 لسنة 2008 وتعديلاته</b> | تنظيم العلاقة مع المحافظات عند تنفيذ مهام مشتركة أو محلية                                       |
| <b>قوانين الجهات الخاصة</b>                                             | تحديد الصلاحيات والحدود والاستقلال المالي أو الإداري لكل جهة                                    |
| <b>المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي</b>                                | إطار الالتزامات العامة والمؤشرات والتوقيعات والأوزان                                            |

### قاعدة التوازن

الدليل يعتمد توازنا عمليا بين استقلال بعض الجهات من جهة، ووجوب انتظامها داخل السياسة العامة للدولة من جهة أخرى. فكل جهة تحتفظ باختصاصها القانوني، وتلتزم بتقديم مساهمة محددة في البرنامج الحكومي ضمن نطاقها ومواردها ومخرجاتها.

### ثالثاً/ تصنيف الجهات غير المرتبطة بوزارة

تختلف الجهات غير المرتبطة بوزارة في الأساس القانوني والاختصاص والرقابة والتمويل والارتباط. ولهذا يعتمد الدليل تصنيفاً وظيفياً يساعد على تصميم برنامج حكومي واقعي، مع تقادي المعاملة الموحدة غير المناسبة.

| المنف                | المجال                                                 | وظيفة البرنامج الحكومي                               |
|----------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| جهات رقابية وتدقيقية | الرقابة المالية والنزاهة والتدقيق والتفتيش             | تقارير رقابية، إنذار مبكر، مساءلة، وقاية من الهدر    |
| جهات تنظيمية         | تنظيم قطاعات الإعلام والاتصالات والأسواق والمهن        | تراخيص، تنظيم، مراقبة جودة، حماية المستهلك والمنافسة |
| جهات مالية ونقدية    | السياسة النقدية والاستقرار المالي والإشراف المصرفي     | استقرار نقدي، امتثال، شمول مالي، رقابة مصرفية        |
| جهات حقوقية ومجتمعية | حقوق الإنسان والمرأة والطفل والشهداء والسجناء والضحايا | حماية حقوق، معالجة مظالم، تقارير التزام              |
| جهات تنفيذية خدمية   | برامج ذات أثر خدمي أو اجتماعي أو تنموي                 | خدمات مباشرة، بيانات، تنفيذ مشاريع، تنسيق محلي       |
| جهات تنسيقية عليا    | مجالس عليا أو لجان وطنية عابرة للقطاعات                | سياسات مشتركة، تسوية تعارضات، متابعة عابرة للمؤسسات  |

### مبدأ الموازنة حسب المنف

1. الجهات الرقابية تركّز على الوقاية والتدقيق وقياس الامتثال والأثر.
2. الجهات التنظيمية تركّز على جودة التنظيم والعدالة والشفافية وحماية السوق.
3. الجهات المالية والنقدية تركّز على الاستقرار والامتثال والشمول والثقة.
4. الجهات الحقوقية تركّز على الحماية والإنصاف والاتساق مع الدستور والقيم المجتمعية.
5. الجهات الخدمية تركّز على جودة الخدمة وسرعة الاستجابة ورضا المستفيد.
6. الجهات التنسيقية العليا تركّز على إزالة التعارض بين الوزارات والهيئات والمحافظات.

#### رابعاً / فلسفة البرنامج الحكومي لهذه الجهات

يختلف البرنامج الحكومي (للجهات غير المرتبطة بوزارة) عن البرنامج الوزاري التقليدي. فالوزارة غالباً تملك قطاعاً تنفيذياً واسعاً، أما الجهة غير المرتبطة بوزارة فقد تكون رقابية أو تنظيمية أو مستقلة أو تنسيقية. لذلك يعتمد الدليل فلسفة بطاقة الالتزام المؤسسية، وهي وثيقة مختصرة تترجم دور الجهة في كل محور من محاور البرنامج الحكومي ضمن حدود اختصاصها.

| العنصر              | المضمون القياسي                                        |
|---------------------|--------------------------------------------------------|
| الغرض المؤسسي       | ما القيمة التي تضيفها الجهة إلى البرنامج الحكومي العام |
| الاختصاص القانوني   | ما حدود دور الجهة وفق قانونها أو أمر تشكيلها           |
| المساهمة في المنهاج | أي أولويات من المنهاج تتصل بمهام الجهة                 |
| المخرجات            | تقارير أو قرارات أو رقابة أو تنظيم أو خدمات أو تنسيق   |
| المؤشرات            | مؤشرات كمية ونوعية وزمنية ومالية وأثرية                |
| المخاطر             | أبرز مخاطر التنفيذ والمعالجة الوقائية                  |
| المساءلة            | من يتابع ومن يقر ومن يصحح ومن يرفع التقرير             |

#### خامساً / منهجية الصياغة والتطبيق

تعتمد المنهجية سبع محطات متتابعة تنقل الجهة من الفهم العام للمنهاج إلى خطة تنفيذ موقعة ومقاسة.

| الرقم | المحطة    | المخرج المطلوب                                                  |
|-------|-----------|-----------------------------------------------------------------|
| 1     | المواءمة  | مطابقة اختصاص الجهة مع محاور المنهاج والبرنامج العام            |
| 2     | التشخيص   | تحديد الوضع الحالي والفجوات والمخاطر والفرص                     |
| 3     | الأولويات | اختيار الالتزامات ذات الأثر الأعلى خلال المئة يوم والسنة الأولى |
| 4     | المصفوفة  | تحديد المبادرات والمسؤوليات والجهات الساندة والمؤشرات           |
| 5     | الموارد   | ربط الالتزامات بالموارد المالية والبشرية والرقمية والقانونية    |
| 6     | المتابعة  | إعداد تقارير شهرية وفصلية وسجل مخاطر محدث                       |
| 7     | التحسين   | تصحيح المسار وتحديث الأوزان والمؤشرات حسب النتائج               |

#### القاعدة العملية

##### معادلة التطبيق

- ✓ اختصاص واضح مع التزام محدد
- ✓ مؤشر قابل للقياس مع زمن معلوم
- ✓ مسؤول مباشر مع جهة إسناد
- ✓ مخاطر محددة مع معالجة مسبقة
- ✓ تقرير منتظم مع قرار تصحيحي

## سادسا / الهندسة المؤسسية والوظيفية

تعتمد الحكومة هيكلية رشيقة لإدارة برنامج الجهات غير المرتبطة بوزارة، بحيث تضمن التوجيه المركزي من مجلس الوزراء، والتنفيذ المؤسسي داخل الجهة، والرقابة المستقلة حسب الاختصاص.

| الجهة                          | الدور الحاكم                                                        |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| مجلس الوزراء                   | اعتماد التوجيه العام وحسم التعارضات العليا وإقرار التقارير السيادية |
| رئيس مجلس الوزراء              | إصدار التوجيهات الحاكمة وتفعيل المساءلة ومراجعة الإنجاز             |
| الأمانة العامة لمجلس الوزراء   | إدارة المنصة، التنسيق، جمع التقارير، تهيئة جداول العرض              |
| وزارة التخطيط                  | توحيد المنهجية والمؤشرات والأوزان والتحقق من نسب الإنجاز            |
| وزارة المالية                  | مطابقة الالتزامات مع الموازنة والسيولة وقواعد الإنفاق               |
| ديوان الرقابة المالية الاتحادي | تدقيق الإنجاز المالي والفني والأثر المؤسسي                          |
| هيئة النزاهة الاتحادية         | متابعة تضارب المصالح والوقاية من الفساد والكسب غير المشروع          |
| الجهة غير المرتبطة بوزارة      | إعداد بطاقة الالتزام وخطة التنفيذ والتقارير وسجل المخاطر            |
| المحافظات والإقليم             | تقديم البيانات وتنفيذ الالتزامات المحلية ضمن الاختصاص المشترك       |

### مصوفة الارتباط

كل جهة غير مرتبطة بوزارة ترفع تقاريرها إلى جهة المتابعة التي يحددها القانون أو قرار مجلس الوزراء، وتغذي المنصة الحكومية المركزية بالمؤشرات، وتحتفظ بقناة مباشرة مع الأمانة العامة عند وجود تعارض أو خطر عابر للقطاعات.

**سابعا / محفظة الالتزامات العامة العشرة**

| الرقم | الالتزام       | المخرج القياسي                                                         |
|-------|----------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1     | حوكمة المؤسسة  | إصدار ميثاق حوكمة داخلي يتضمن المسؤوليات والتفويض والإفصاح والامتثال   |
| 2     | الخطة المؤسسية | إعداد خطة سنوية مرتبطة بمحاور البرنامج الحكومي وموازنة الجهة           |
| 3     | سجل المخاطر    | إنشاء سجل مخاطر محدث يضم المخاطر المالية والقانونية والرقمية والمؤسسية |
| 4     | النزاهة        | اعتماد سجل تضارب مصالح وإفصاح لكبار المسؤولين واللجان والعقود          |
| 5     | التحول الرقمي  | رقمنة الإجراءات ذات الأثر العالي وربط البيانات بالمنصة المركزية        |
| 6     | جودة الخدمات   | قياس جودة الخدمة أو جودة التنظيم أو جودة الرقابة حسب طبيعة الجهة       |
| 7     | البيانات       | توحيد قواعد البيانات وحمايتها وتحديثها دوريا                           |
| 8     | التقارير       | رفع تقرير شهري داخلي وفصلي حكومي ونصف سنوي سيادي                       |
| 9     | التدريب        | تأهيل فرق البرنامج الحكومي على المؤشرات والمخاطر والامتثال             |
| 10    | التحسين        | إصدار قرارات تصحيح بعد كل تقرير تقييم وتوثيق الدروس المستفادة          |



### ثامنا / المصفوفات القياسية للمسؤوليات والأوزان

يعتمد الدليل نظام أوزان موحد قابل للتكيف حسب طبيعة الجهة، مع بقاء مجموع الوزن مئة درجة. ويجري احتساب الإنجاز المركب على أساس ستة أبعاد.

| البعد                   | الوزن | طريقة القياس                                          |
|-------------------------|-------|-------------------------------------------------------|
| الإنجاز التخطيطي        | 15    | اكتمال الخطة والمواءمة والمصفوفات والاعتماد الرسمي    |
| الإنجاز الزمني          | 15    | نسبة الالتزامات المنجزة ضمن المدد المعتمدة            |
| الإنجاز المالي          | 15    | مطابقة الصرف للتخصيصات والأثر وترشيد الكلفة           |
| الإنجاز الفني           | 20    | جودة المخرج ومدى اكتماله وفق المواصفات                |
| الأثر المؤسسي أو الخدمي | 20    | تحسن الخدمة أو الرقابة أو التنظيم أو الثقة أو الكفاءة |
| الامتثال والمخاطر       | 15    | انخفاض المخاطر وسلامة الإجراءات والالتزام القانوني    |

تحتسب النتيجة النهائية عبر جمع الدرجات الموزونة. وتمنح الجهة تصنيفا من أربع مراتب.

| النطاق     | التقدير    | الإجراء                          |
|------------|------------|----------------------------------|
| 85 إلى 100 | متقدم      | توسيع التفويض وتعميم التجربة     |
| 70 إلى 84  | جيد        | تحسينات محددة ومتابعة عادية      |
| 50 إلى 69  | متعثر جزئي | خطة تصحيح خلال ثلاثين يوما       |
| أقل من 50  | متعثر حرج  | تدخل إشرافي ومراجعة قيادية عاجلة |

### تاسعا /منظومة المتابعة والتقييم والتقويم

تقوم المتابعة على دورة رباعية تبدأ بالوقائع وتنتهي بالتطوير .وتتيح هذه الدورة تحويل كل تقرير إلى قرار تصحيحي قابل للتنفيذ.

| المرحلة | السؤال الحاكم                                    | المخرج                      |
|---------|--------------------------------------------------|-----------------------------|
| الوقائع | ما الذي تحقق فعليا                               | بيانات ومؤشرات وشواهد       |
| الآثار  | ما الأثر على الخدمة أو المال أو الثقة أو المخاطر | تحليل أثر مختصر             |
| التقييم | ما درجة الأداء وأسباب التعثر أو النجاح           | حكم مهني بدرجة وسبب         |
| التطوير | ما القرار التصحيحي والزمن والمسؤول               | خطة تصحيح أو توسعة أو إيقاف |

### إيقاع التقارير

- ◆ تقرير داخلي شهري يصدر عن فريق البرنامج في الجهة.
- ◆ تقرير فصلي يرفع إلى الأمانة العامة ووزارة التخطيط.
- ◆ تقرير نصف سنوي سيادي يرفع إلى مجلس الوزراء ومجلس النواب حسب المقتضى.
- ◆ تقرير طوارئ خلال ثمان وأربعين ساعة عند ظهور خطر حرج أو تعثر عالي الأثر.

### عاشرا / إدارة المخاطر والامتثال والجودة

تعتمد الجهات غير المرتبطة بوزارة إطارا موحدا للمخاطر مستلهما من معيار إدارة المخاطر الدولي وإطار دمج المخاطر بالاستراتيجية والأداء .الغرض هو نقل الجهة من معالجة التعثر بعد وقوعه إلى إدارة الاحتمال قبل تحوله إلى أزمة.

| نوع الخطر | أمثلة                                    | أداة المعالجة                               |
|-----------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
| مالي      | نقص تخصيصات، سوء صرف، عقود مرتفعة الكلفة | مطابقة مالية، مراجعة كلفة، تدقيق سابق للصرف |
| قانوني    | تعارض اختصاص، طعن، عقود غير محكمة        | رأي قانوني مسبق، مراجعة تشريعية، سجل امتثال |
| مؤسسي     | ضعف تفويض، تداخل مسؤوليات، نقص قدرات     | مصوفة أدوار، تدريب، إعادة توزيع             |
| رقمي      | فقد بيانات، اختراق، ضعف تكامل            | حماية بيانات، نسخ احتياطي، فحص أمني         |
| سمعة وثقة | خدمة متعثرة، تضارب مصالح، تواصل ضعيف     | شفافية، إفصاح، قنوات شكاوى                  |
| تنسيقي    | تعثر مع وزارة أو محافظة أو جهة رقابية    | لجنة مشتركة، قرار حسم، منصة متابعة          |

#### مؤشرات الامتثال

◆ نسبة القرارات المنفذة وفق السند القانوني الصحيح.

◆ نسبة العقود المفحوصة قبل الإحالة.

◆ نسبة الإفصاحات المكتملة عن تضارب المصالح.

◆ عدد المخاطر الحرجة التي تحولت إلى إجراءات معالجة.

◆ عدد التقارير الرقابية المغلقة بإجراءات تصحيحية.

### الحادي عشر/ المتطلبات الإدارية والمالية والقانونية والرقمية

| المتطلب | ما يجب توفيره                                                   |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| إداري   | فريق برنامج حكومي، نقطة ارتباط، تفويض واضح، محضر اجتماعات منتظم |
| مالي    | تخصيصات مرتبطة بالمبادرات، سقف صرف، بدائل تمويل، ترشيد كلفة     |
| قانوني  | مراجعة السند، خريطة تشريعات، نماذج قرارات، سجل تعارض اختصاص     |
| فني     | أدلة إجراءات، مواصفات، معايير جودة، فرق متخصصة                  |
| رقمي    | نظام بيانات، لوحة مؤشرات، ربط بالمنصة، أمن معلومات              |
| لوجستي  | مستلزمات تنفيذ، موارد بشرية، تجهيزات، اتصال بالجهات الساندة     |
| اتصالي  | رسالة مؤسسية، قنوات شكاوى، إحاطات دورية، تقارير مبسطة           |

### قاعدة الانضباط المالي

كل مبادرة داخل برنامج الجهة تحتاج تقدير كلفة ومصدر تمويل وأثر متوقع. ويجري تقديم المبادرات ذات الأثر العالي والكلفة المقبولة، وتأجيل المبادرات ذات الكلفة المرتفعة والأثر الضعيف عند شدة الأزمة المالية.

## الثاني عشر / النماذج القياسية والتقارير

تعتمد الجهات النماذج الآتية كحد أدنى لضمان وحدة الصياغة وسهولة الفحص والتدقيق.

| النموذج               | الاستخدام                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------|
| نموذج بطاقة الالتزام  | تلخيص دور الجهة في محور محدد من البرنامج         |
| نموذج المبادرة        | تعريف الهدف والمخرجات والمؤشرات والكلفة والمسؤول |
| نموذج سجل المخاطر     | تحديد الاحتمال والأثر والمعالجة والمالك          |
| نموذج تقرير شهري      | عرض الإنجاز والتعثر والقرارات المطلوبة           |
| نموذج تقرير فصلي      | تقييم الأثر والإنفاق والمخاطر والامتثال          |
| نموذج طلب إدراج موضوع | تهيئة موضوع للعرض على مجلس الوزراء أو مجلس مختص  |
| نموذج قرار تصحيحي     | إلزام الجهة بخطة تصحيح محددة زمنيا               |
| نموذج الدرس المستفاد  | توثيق المعرفة المؤسسية بعد كل تجربة أو تعثر      |

### شكل بطاقة المبادرة

| الحقل         | البيان المطلوب                                               |
|---------------|--------------------------------------------------------------|
| اسم المبادرة  | عنوان مختصر واضح                                             |
| الغاية        | الأثر المطلوب على مستوى الجهة أو المواطن أو السوق أو الرقابة |
| الجهة المالكة | الجهة المسؤولة المباشرة                                      |
| جهات الإسناد  | وزارات أو هيئات أو محافظات أو إقليم                          |
| الإجراءات     | خطوات تنفيذ محددة                                            |
| المؤشرات      | كمية ونوعية وزمنية ومالية                                    |
| التوقيت       | مئة يوم، سنة أولى، سنوات لاحقة                               |
| الكلفة        | تقدير مالي ومصدر التمويل                                     |
| المخاطر       | أهم مخاطر التنفيذ والمعالجة                                  |
| الوزن         | حصة المبادرة من وزن برنامج الجهة                             |

### الثالث عشر / خطة التدريب والتأهيل

كل جهة غير مرتبطة بوزارة تحتاج فريقا مدربا على صياغة البرنامج وتنفيذه ومتابعته .ويعتمد الدليل مسارا تدريبيا من خمس وحدات.

| الوحدة                | المضمون                                          | الفئة المستهدفة                   |
|-----------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>الوحدة الأولى</b>  | فهم المنهاج والبرنامج وسلسلة التحويل إلى مبادرات | رئيس الجهة والمديرون العامون      |
| <b>الوحدة الثانية</b> | بناء المؤشرات والأوزان واحتساب نسب الإنجاز       | فرق التخطيط والمتابعة             |
| <b>الوحدة الثالثة</b> | إدارة المخاطر والامثال وتضارب المصالح            | الشؤون القانونية والتدقيق الداخلي |
| <b>الوحدة الرابعة</b> | إعداد التقارير ومذكرات العرض على المجالس         | نقاط الارتباط والسكرتارية         |
| <b>الوحدة الخامسة</b> | التواصل المؤسسي والشفافية وخدمة المستفيد         | إعلام الجهة وخدمة الجمهور         |

### مخرجات التدريب

- ◆ فريق مؤسسي قادر على إعداد بطاقة الالتزام والمبادرات.
- ◆ سجل مخاطر محدث وقابل للتدقيق.
- ◆ تقارير شهرية وفصلية موحدة الصياغة.
- ◆ قدرة على التقييم الذاتي وإعداد خطة تصحيح.
- ◆ لغة مؤسسية مشتركة بين الجهات ومركز الحكومة.

**الرابع عشر / قاموس المصطلحات**

| المصطلح                        | التعريف العملي                                                            |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>البرنامج الحكومي</b>        | وثيقة تنفيذية تترجم المنهاج إلى أهداف ومبادرات ومؤشرات وتوقعيات ومسؤوليات |
| <b>بطاقة الالتزام المؤسسية</b> | نموذج يحدد مساهمة الجهة في محاور البرنامج الحكومي                         |
| <b>المبادرة</b>                | حزمة إجراءات مترابطة تقود إلى مخرج أو أثر محدد                            |
| <b>المؤشر</b>                  | وحدة قياس كمية أو نوعية تبين تقدم التنفيذ أو أثره                         |
| <b>الوزن</b>                   | الأهمية النسبية للمبادرة أو البعد داخل التقييم العام                      |
| <b>الإنجاز المركب</b>          | درجة تجمع الإنجاز التخطيطي والزمني والمالي والفني والأثر والامتثال        |
| <b>سجل المخاطر</b>             | وثيقة تحدد المخاطر واحتمالها وأثرها ومسؤول معالجتها                       |
| <b>الامتثال</b>                | مطابقة العمل للدستور والقوانين والتعليمات والقرارات والمعايير             |
| <b>التقويم</b>                 | حكم مهني على قيمة الأداء وملاءمته وسبل تحسينه                             |
| <b>التحسين المستمر</b>         | تحويل الملاحظات والدروس إلى قرارات وإجراءات جديدة                         |

### الخامس عشر/خطة التطبيق الزمنية

| الفترة                 | المطلوب من كل جهة                                          | المخرج             |
|------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|
| الأيام الثلاثون الأولى | تشكيل فريق البرنامج، إعداد بطاقة الالتزام، فتح سجل المخاطر | ملف تأسيسي معتمد   |
| حتى اليوم التسعين      | إعداد المبادرات ذات الأولوية وخطة المئة يوم وتقرير أولي    | مصفوفة تنفيذ مبكرة |
| نهاية السنة الأولى     | تنفيذ الأولويات العاجلة ورفع تقييم أثر أول                 | تقرير سنوي أول     |
| السنة الثانية          | توسيع المبادرات الناجحة ومعالجة التعثرات                   | تحسين منظومي       |
| السنة الثالثة والرابعة | ترسيخ المؤشرات والأثر ونقل الخبرة                          | نموذج مؤسسي مستدام |

### الخاتمة

هذا الدليل يجعل كل جهة غير مرتبطة بوزارة شريكا منضبطا في تنفيذ البرنامج الحكومي، من غير إهدار خصوصيتها أو اختصاصها. قيمته الرئيسية أنه يضع لغة واحدة للالتزام، ومسطرة واحدة للقياس، ومسارا واحدا للتقارير، وسجلا واحدا للمخاطر، بما يعزز قدرة الدولة على الحكم بالنتائج في ظرف مالي واقتصادي وأمني دقيق.



## المراجع

- ◆ جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق.
- ◆ جمهورية العراق. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019.
- ◆ جمهورية العراق. 2019. قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم 6 لسنة 2019.
- ◆ جمهورية العراق. 2008. قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم 21 وتعديلاته.
- ◆ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار الحوكمة العامة السليمة.
- ◆ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. أداة تطبيق توصية تقويم السياسات العامة.
- ◆ منظمة المعايير الدولية. 2018. معيار إدارة المخاطر إرشادات.
- ◆ لجنة رعاية المنظمات. 2017. إدارة مخاطر المؤسسة والدمج مع الاستراتيجية والأداء.
- ◆ البنك الدولي. 2020. مؤشرات حوكمة القطاع العام وأطر القياس المؤسسي.
- ◆ وزارة التخطيط العراقية. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028.



# الفصل الخامس

## خطة الانقاذ الوطني البرنامج الحكومي الخاص بإقليم كردستان

وثيقة تنفيذية اتحادية مشتركة للمسؤوليات والأوزان والمؤشرات

ضمن البرنامج الحكومي لحكومة جمهورية العراق الاتحادية 2026 — 2029

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي

أيار 2026



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| أولا / الخلاصة السيادية.....                           | 554 |
| ثانيا / الإطار الدستوري والقانوني .....                | 555 |
| ثالثا / تشخيص الوضع والضغوط الوطنية.....               | 556 |
| رابعا / الغاية والنتائج المستهدفة.....                 | 557 |
| خامسا / هيكل القيادة والحوكمة المشتركة .....           | 558 |
| سادسا / مصفوفة البرنامج العامة ذات الحزم والأوزان..... | 559 |
| سابعا / تفصيل حزم التنفيذ والمسؤوليات.....             | 560 |
| ثامنا / منظومة الأدوار والعلاقات والارتباطات.....      | 563 |
| تاسعا / آلية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان..... | 564 |
| عاشرا / المراحل الزمنية.....                           | 564 |
| الحادي عشر / سجل المخاطر والمعالجات.....               | 565 |
| الثاني عشر / النماذج القياسية الملحقه.....             | 566 |
| الثالث عشر / الامتثال والنزاهة والشفافية.....          | 568 |
| الرابع عشر / التوصيات.....                             | 568 |
| الخامس عشر / المراجع المعتمدة.....                     | 568 |

## أولا/ الخلاصة السيادية

يتعامل هذا البرنامج مع إقليم كردستان بوصفه جزءا دستوريا من الدولة الاتحادية، وركنا أساسيا في استقرار العراق المالي والنفطي والأمني والخدمي. الغاية المباشرة هي تحويل العلاقة بين الحكومة الاتحادية وحكومة الإقليم من إدارة أزمات دورية إلى نظام شراكة دستورية مقاسة بالمؤشرات والالتزامات والأثر.

ينطلق البرنامج من حقيقة أن الأزمة المالية والنفطية الراهنة تجعل انتظام العلاقة المالية والنفطية والجمركية بين بغداد وأربيل قضية سيادية كبرى. كما أن اضطراب الممرات النفطية والضغط النقدي وتراجع الإيرادات العامة يفرض بناء آلية اتحادية إقليمية شفافه تدير الرواتب والنفط والإيرادات غير النفطية والمنافذ والبيانات ضمن مسار واحد.

يعتمد البرنامج عشر حزم عمل مترابطة، ويمنح كل حزمة وزنا محددا داخل منظومة قياس موحدة. ويُنفذ عبر مجلس تنسيق اتحادي إقليمي، ولجنة فنية عليا، وسكرتارية متابعة، ومنصة رقمية، وتقارير شهرية وفصلية، وتقييم نصف سنوي يعرض على مجلس الوزراء والجهات الرقابية المختصة.

| المبدأ الحاكم                    | الأثر المطلوب                          | المعنى التنفيذي                                                                |
|----------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>شراكة دستورية</b>             | استقرار القرار المالي والنفطي والإداري | تطبيق الدستور والقوانين والاتفاقات الاتحادية ضمن مسار مؤسسي موحد               |
| <b>خزانة واحدة وبيانات واحدة</b> | خفض النزاع المالي وتعزيز الثقة         | توحيد مسار الإيرادات والتدفقات والتقارير عبر واجهة خزانة وبيانات مشتركة        |
| <b>نافذة نفطية اتحادية</b>       | تعظيم الإيراد وتقليل مخاطر المنافذ     | إدارة الصادرات عبر شركة تسويق النفط مع ضمان حقوق الإقليم وفق القانون والموازنة |
| <b>أمن منسق</b>                  | حماية الاستقرار ومنع الفراغات          | تنسيق أمني اتحادي إقليمي في الحدود والمنافذ والمناطق ذات الحساسية              |
| <b>تنمية متوازنة</b>             | تحسين الخدمات وفرص العمل               | ربط المشاريع والخدمات بمصفوفة التنمية الوطنية ومؤشرات العدالة المكانية         |

## ثانيا/ الإطار الدستوري والقانوني

1. الدستور العراقي لسنة 2005 يقرر شكل الدولة الاتحادية ويمنح الإقليم صلاحياته ضمن النظام الدستوري، ويحدد الاختصاصات الاتحادية الحصرية، والاختصاصات المشتركة، وآليات إدارة النفط والغاز بما يحفظ ملكية الشعب العراقي كله للثروات الطبيعية.
2. المواد 110 و111 و112 و114 و115 و121 تمثل الإطار الحاكم للعلاقة بين الحكومة الاتحادية والإقليم في السيادة، والاقتصاد، والموارد الطبيعية، والجمارك، والصحة، والتعليم، والسياسات العامة ذات الطبيعة المشتركة.
3. قرارات المحكمة الاتحادية العليا بشأن رواتب موظفي الإقليم وتوطينها ومقتضيات الشفافية المالية تمنح البرنامج أساسا تنفيذيا لإدارة الرواتب عبر مسار مصرفي ونقدي موثق، مع صون الاستحقاقات الخدمية والمعيشية للموظفين والمتقاعدين والمستفيدين.
4. قانون الموازنة الاتحادية والتعديلات ذات الصلة بصاردات نفط الإقليم والإيرادات غير النفطية يمثلان الإطار المالي التنفيذي الذي يجب تحويله إلى مصفوفة التزامات شهرية قابلة للتدقيق والتحقق.

| المصدر الدستوري أو القانوني     | المضمون العملي للبرنامج                                                                     |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>المادة 110</b>               | رسم السياسات السيادية والمالية والاقتصادية الخارجية والأمنية على مستوى الاتحاد              |
| <b>المادة 111</b>               | النفط والغاز ملك لكل الشعب العراقي في الأقاليم والمحافظات                                   |
| <b>المادة 112</b>               | إدارة النفط والغاز الحالي مع حكومات الأقاليم والمحافظات المنتجة وتوزيع الواردات بصورة منصفة |
| <b>المادة 114</b>               | إدارة الجمارك والكهرباء والتنمية والسياسات البيئية والصحية والتعليمية بوصفها مجالات مشتركة  |
| <b>المادة 115</b>               | تفسير الاختصاصات المشتركة من خلال آليات تنسيق تمنع النزاع التنفيذي                          |
| <b>المادة 121</b>               | ممارسة سلطات الإقليم ضمن النظام الاتحادي مع احترام السيادة والالتزامات العامة               |
| <b>قانون الموازنة</b>           | تحديد الاستحقاقات والتسويات والتزامات تسليم النفط والإيرادات غير النفطية وفق النص النافذ    |
| <b>قرارات المحكمة الاتحادية</b> | توطين الرواتب وضمان الانتظام والشفافية وتحديد واجبات الطرفين                                |

### ثالثاً/ تشخيص الوضع والضغوط الوطنية

يعتمد التشخيص على قراءة المخاطر المالية والنفطية والسياسية والخدمية باعتبارها حلقة واحدة. فاضطراب النفط يؤثر في الموازنة، واضطراب الموازنة يؤثر في الرواتب والخدمات، واضطراب الرواتب يخلق توتراً اجتماعياً، ثم يتسع أثره على الثقة بين المركز والإقليم.

| الأولوية        | مؤشر التحسس                                           | التوصيف المختصر                                                     | مجال الخطر               |
|-----------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| قصوى            | حجم التصدير عبر جبهان<br>وحجم الإيراد المودع اتحادياً | توقعات سابقة وخلافات حول التصدير<br>والتسويق وتكاليف الإنتاج والنقل | النفط والتصدير           |
| قصوى            | نسبة الرواتب المصروفة في<br>موعدها ونسبة التوطين      | تراكمات ومطالبات وقرارات قضائية بشأن<br>انتظام التمويل والتوطين     | الرواتب والسيولة         |
| عالية           | حجم التحويل الشهري للخزينة<br>الاتحادية               | تباين في تحويلات الكمارك والرسوم<br>والضرائب ورسوم الخدمات          | الإيرادات غير<br>النفطية |
| عالية           | عدد الحوادث والزمن الجمركي<br>وحجم الضبطيات           | حساسية حدودية ومنافذ ومعايير وتأثيرها<br>على التجارة والأمن         | الأمن والمنافذ           |
| عالية           | نسبة مطابقة البيانات وتواتر<br>التقارير المشتركة      | اختلاف قواعد البيانات حول الموظفين<br>والرواتب والإيرادات والمشاريع | البيانات<br>والشفافية    |
| متوسطة<br>عالية | نسبة إنجاز المشاريع ذات<br>التمويل المشترك            | تفاوت مكاني واحتياجات خدمية ومشاريع<br>اتحادية وإقليمية مشتركة      | الخدمات والتنمية         |
| متوسطة<br>عالية | أعداد العائدين والمندمجين<br>ومؤشرات الجفاف           | نازحون وتغير مناخي وضغط على الموارد<br>والخدمات                     | النزوح والمناخ           |

#### **رابعاً/ الغاية والنتائج المستهدفة**

الغاية العليا هي بناء نموذج شراكة اتحادية إقليمية مستقرة، قابلة للقياس، تتعامل مع الملفات المشتركة من خلال الالتزامات والبيانات والتقارير، وتضع مصلحة المواطنين والاستقرار المالي والنفطي والسيادي فوق المساومات الآنية.

| النتيجة المستهدفة                         | الأفق الزمني             | مؤشر النجاح                                          |
|-------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|
| انتظام آلية الرواتب والتوطين والتحقق      | مئة يوم ثم استدامة شهرية | صرف الرواتب في مواعيد معلنة مع قاعدة بيانات مدققة    |
| استقرار صادرات النفط عبر شركة تسويق النفط | ستة أشهر                 | كمية تصدير شهرية متفق عليها وإيراد مودع في الخزينة   |
| تحويل الإيرادات غير النفطية وفق إطار شهري | ستة أشهر                 | بيان تحويل موثق ومطابق للتدقيق الاتحادي والإقليمي    |
| توحيد لوحة بيانات اتحادية إقليمية         | سنة                      | منصة موحدة للرواتب والإيرادات والنفط والمشاريع       |
| خفض النزاعات المالية التنفيذية            | سنة                      | انخفاض طلبات التسوية الطارئة وارتفاع الالتزام الشهري |
| تفعيل تنمية مشتركة في المحافظات الأربع    | سنتان                    | حزمة مشاريع ذات أثر خدمية واقتصادية قابلة للقياس     |
| ترسيخ أمن الحدود والمنافذ                 | ثلاث سنوات               | مؤشرات ضبط وعبور وتجارة أعلى انتظاماً                |

### خامسا/ هيكل القيادة والحوكمة المشتركة

يقترح البرنامج هيكلًا رشيدًا خفيفًا، يربط القرار السياسي بالتنفيذ الفني، ويمنع تضخم اللجان عبر تحديد مستويات القرار والأدوار والوثائق ومواعيد الحسم.

| المستوى                                            | التشكيل                                                                                                       | المهمة                                                                       | التواتر                           |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>المجلس الأعلى للتنسيق<br/>الاتحادي الإقليمي</b> | رئيس مجلس الوزراء<br>الاتحادي ورئيس حكومة<br>الإقليم والوزراء المختصون أو<br>من يقرره رئيس مجلس الوزراء       | حسم القضايا السيادية<br>والمالية والنفطية العالقة<br>واعتماد التقارير الكبرى | شهري خلال السنة<br>الأولى ثم فصلي |
| <b>اللجنة الفنية العليا</b>                        | المالية والنفط والتخطيط<br>والداخلية والدفاع والبنك<br>المركزي وديوان الرقابة وهيئة<br>المنافذ وممثلو الإقليم | إعداد القرارات والبيانات<br>والجداول التنفيذية ومتابعة<br>الالتزام           | نصف شهري                          |
| <b>سكرتارية البرنامج</b>                           | الأمانة العامة لمجلس<br>الوزراء ووزارة التخطيط<br>ومكتب تنسيق الإقليم                                         | تجميع البيانات وإدارة<br>المنصة وإعداد التقارير                              | أسبوعي                            |
| <b>فرق الحزم التنفيذية</b>                         | جهات اتحادية وإقليمية<br>بحسب كل حزمة                                                                         | تنفيذ المشاريع والمؤشرات<br>ومعالجة الاختناقات                               | دائم                              |
| <b>التدقيق والرقابة</b>                            | ديوان الرقابة المالية وهيئة<br>النزاهة وهيئات رقابة الإقليم                                                   | تدقيق الالتزامات المالية<br>والإنجازات والمخاطر                              | شهري وفصلي                        |



**سادسا/ مصفوفة البرنامج العامة ذات الحزم والأوزان**

| ت  | حزمة العمل                                    | الوزن | الجهة المالكة                              | الجهات الساندة                                            |
|----|-----------------------------------------------|-------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1  | التسوية المالية والخزينة والرواتب             | 16    | وزارة المالية الاتحادية                    | وزارة مالية الإقليم والبنك المركزي وديوان الرقابة         |
| 2  | النفط والغاز والتصدير والإيرادات              | 15    | وزارة النفط وشركة تسويق النفط              | وزارة الثروات الطبيعية في الإقليم والشركات وديوان الرقابة |
| 3  | الإيرادات غير النفطية والكمارك والمنافذ       | 10    | هيئة المنافذ والكمارك المالية              | داخلية الإقليم ومحافظة الإقليم والضرائب                   |
| 4  | الأمن والحدود والبشمركة والتنسيق الميداني     | 12    | مجلس الأمن الوطني ووزارتا الدفاع والداخلية | وزارة البشمركة وداخلية الإقليم وأجهزة الأمن               |
| 5  | البيانات والتحول الرقمي والشفافية             | 8     | وزارة التخطيط والأمانة العامة              | وزارة الاتصالات والبنك المركزي وحكومة الإقليم             |
| 6  | التنمية والخدمات والمشاريع المشتركة           | 10    | وزارة التخطيط                              | وزارات خدمية ومحافظة الإقليم وصندوق الإعمار               |
| 7  | النازحون والعودة والاستقرار المجتمعي          | 7     | وزارة الهجرة والمهجرين                     | حكومة الإقليم والمنظمات الدولية والمحافظات                |
| 9  | الماء والزراعة والبيئة والمناخ                | 7     | وزارات الموارد المائية والزراعة والبيئة    | حكومة الإقليم والجهات البحثية والمحافظات                  |
| 9  | التشريعات والنزاعات والتحكيم الإداري          | 8     | الأمانة العامة ووزارة العدل                | مجلس النواب ومجلس شورى الدولة واللجان المشتركة            |
| 10 | التجارة والاستثمار والممرات والتنمية المكانية | 7     | المجلس الوزاري للاقتصاد                    | هيئة الاستثمار والنقل والتجارة وحكومة الإقليم             |

## سابعا/ تفصيل حزم التنفيذ والمسؤوليات

### 1. حزمة التسوية المالية والخزينة والرواتب

| العنصر               | التفصيل                                                                                         |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة        | وزارة المالية الاتحادية                                                                         |
| الجهات الساندة       | وزارة مالية الإقليم، البنك المركزي، ديوان الرقابة المالية، المصارف الحكومية                     |
| الالتزامات التنفيذية | صرف الرواتب بانتظام، توظيف الرواتب، توحيد قاعدة المستحقين، مطابقة التمويل مع الالتزامات الشهرية |
| التوقيعات            | مئة يوم للقاعدة المشتركة، سنة للانتظام الكامل                                                   |
| المؤشرات             | نسبة التوظيف، نسبة الصرف في الموعد، نسبة مطابقة البيانات، حجم الفروقات المسواة                  |

### 2. حزمة النفط والغاز والتصدير والإيرادات

| العنصر               | التفصيل                                                                                                    |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة        | وزارة النفط وشركة تسويق النفط                                                                              |
| الجهات الساندة       | وزارة الثروات الطبيعية في الإقليم، الشركات المنتجة، وزارة المالية، ديوان الرقابة                           |
| الالتزامات التنفيذية | تسليم الكميات المتفق عليها، اعتماد التسويق الاتحادي، إيداع الإيرادات في الخزينة، معالجة كلف الإنتاج والنقل |
| التوقيعات            | ثلاثون يوما للإطار التشغيلي، ستة أشهر للاستقرار، ثلاث سنوات للتشريع الدائم                                 |
| المؤشرات             | البراميل المسلمة يوميا، الإيراد المودع، عدد أيام التوقف، حجم الكلف المدققة                                 |

### 3. حزمة الإيرادات غير النفطية والمنافذ

| العنصر               | التفصيل                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة        | وزارة المالية وهيئة المنافذ والكمارك                                              |
| الجهات الساندة       | داخلية الإقليم، مديريات المنافذ، الضرائب، ديوان الرقابة                           |
| الالتزامات التنفيذية | توحيد بيانات الكمارك والرسوم، تحويل الحصص الاتحادية، تحسين التفتيش، تقليل التهريب |
| التوقيعات            | سنة أشهر للربط، سنة للتشغيل المستقر                                               |
| المؤشرات             | حجم الإيرادات المحولة، زمن التخليص، نسبة الضبطيات، عدد المنافذ المرتبطة           |

### 4. حزمة الأمن والحدود والبشمركة

| العنصر               | التفصيل                                                                                             |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة        | مجلس الأمن الوطني                                                                                   |
| الجهات الساندة       | وزارتا الدفاع والداخلية، وزارة البشمركة، أجهزة الأمن في الإقليم                                     |
| الالتزامات التنفيذية | تنسيق الحدود والمناطق المشتركة، قواعد بيانات أمنية، دوريات مشتركة، ضبط السلاح خارج السياقات الرسمية |
| التوقيتات            | مئة يوم للتنسيق، سنة للانتشار المشترك                                                               |
| المؤشرات             | عدد الدوريات المشتركة، حوادث الحدود، زمن الاستجابة، تقارير المراكز المشتركة                         |

## 5. حزمة البيانات والتحول الرقمي

| العنصر               | التفصيل                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة        | وزارة التخطيط والأمانة العامة                                                 |
| الجهات الساندة       | وزارة الاتصالات، البنك المركزي، حكومة الإقليم، ديوان الرقابة                  |
| الالتزامات التنفيذية | منصة موحدة للرواتب والنفط والإيرادات والمشاريع، مع لوحة مؤشرات شهرية          |
| التوقيتات            | سنة أشهر للنسخة الأولى، سنة للتكامل                                           |
| المؤشرات             | نسبة قواعد البيانات المرتبطة، عدد التقارير، نسبة المطابقة، زمن تحديث البيانات |

## 6. حزمة التنمية والخدمات

| العنصر               | التفصيل                                                                         |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة        | وزارة التخطيط                                                                   |
| الجهات الساندة       | وزارات الإعمار والصحة والتربية والكهرباء والبيئة ومحافظات الإقليم               |
| الالتزامات التنفيذية | محفظة مشاريع مشتركة في الماء والكهرباء والصحة والتعليم والطرق، وفق أولوية الأثر |
| التوقيتات            | سنة للتعبئة، ثلاث سنوات للإنجاز المتدرج                                         |
| المؤشرات             | نسبة إنجاز المشاريع، عدد المستفيدين، الكلفة المنجزة، مؤشرات الخدمة              |

## 7. حزمة النازحين والاستقرار المجتمعي

| العنصر               | التفصيل                                                                             |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة        | وزارة الهجرة والمهجرين                                                              |
| الجهات الساندة       | حكومة الإقليم، وزارة العمل، المحافظات، المنظمات الدولية                             |
| الالتزامات التنفيذية | إغلاق المخيمات المتبقية تدريجياً، دعم العودة أو الاندماج، وثائق مدنية وخدمات أساسية |
| التوقيتات            | سنة للحالات الحرجة، ثلاث سنوات للاستدامة                                            |
| المؤشرات             | عدد العائدين، عدد المندمجين، نسبة الوثائق، نسبة الأسر المستقرة                      |

## 8. حزمة الماء والزراعة والبيئة

| العنصر               | التفصيل                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة        | وزارة الموارد المائية                                                        |
| الجهات الساندة       | وزارات الزراعة والبيئة، حكومة الإقليم، الجامعات، المحافظات                   |
| الالتزامات التنفيذية | إدارة أحواض مشتركة، حصص عادلة، حماية الينابيع والسدود، مواجهة الجفاف والتصحر |
| التوقيتات            | سنة للتخطيط، ثلاث سنوات للتوسع                                               |
| المؤشرات             | كفاءة الري، الخزين، مساحة الزراعة الذكية، مؤشرات الجفاف                      |

## 9. حزمة التشريعات والنزاعات

| العنصر               | التفصيل                                                                                    |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة        | الأمانة العامة ووزارة العدل                                                                |
| الجهات الساندة       | مجلس النواب، مجلس شورى الدولة، لجان مشتركة                                                 |
| الالتزامات التنفيذية | فرز الالتزامات التي تحتاج قانوناً أو قراراً أو اتفاقاً تنفيذياً، إعداد مسودات وفق الأولوية |
| التوقيتات            | مئة يوم للفرز، سنة للحزمة الأولى                                                           |
| المؤشرات             | عدد المسودات، عدد القرارات، نسبة النزاعات المحسومة، زمن الحسم                              |

## 10. حزمة التجارة والاستثمار والممرات

| العنصر               | التفصيل                                                                                  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجهة المالكة        | المجلس الوزاري للاقتصاد                                                                  |
| الجهات الساندة       | وزارات النقل والتجارة والاستثمار وحكومة الإقليم                                          |
| الالتزامات التنفيذية | تطوير الممرات التجارية، دعم الاستثمار، تسهيل حركة البضائع، ربط الإقليم بالمشاريع الوطنية |
| التوقيتات            | سنة أشهر للإطار، ثلاث سنوات للمشاريع                                                     |
| المؤشرات             | حجم التجارة، زمن العبور، عدد الاستثمارات، إيرادات الخدمات اللوجستية                      |

### ثامنا/ منظومة الأدوار والعلاقات والارتباطات

تعتمد الوثيقة تقسيما واضحا بين الجهة المالكة التي تتحمل مسؤولية النتيجة، والجهة المنفذة التي تدير الإجراء، والجهة الساندة التي توفر بيانات أو موارد أو صلاحيات، والجهة الرقابية التي تتحقق من سلامة الإنجاز.

| الجهة                                 | الدور القيادي                                                     | الدور الساند                      | الدور الرقابي أو التحقيقي               |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| رئيس مجلس الوزراء                     | رعاية الحسم السياسي والسيادي واعتماد التقارير الكبرى              | تذليل التعارضات بين الجهات        | توجيه المراجعة الفصلية                  |
| المكتب + الأمانة العامة لمجلس الوزراء | تنسيق البرنامج وإدارة السكرتارية والمنصة                          | إعداد محاضر الحسم والقرارات       | متابعة تنفيذ التوجيهات                  |
| وزارة المالية                         | إدارة الرواتب والخزينة والتحويلات                                 | إعداد تقارير السيولة والتسوية     | مطابقة الصرف مع الالتزامات              |
| وزارة النفط وشركة تسويق النفط         | إدارة التسويق والتصدير والإيرادات النفطية                         | تنسيق التشغيل مع الإقليم والشركات | رفع تقارير الكميات والإيرادات           |
| وزارة التخطيط                         | ربط البرنامج بخطة التنمية والمشاريع والمؤشرات                     | إدارة مصفوفة المشاريع والأوزان    | التحقق من نسب الإنجاز الفني والميداني   |
| ديوان الرقابة المالية                 | تدقيق الإيرادات والنفقات والكلف والنتائج                          | دعم منهجية التدقيق المشترك        | إصدار تقارير المطابقة                   |
| هيئة النزاهة                          | متابعة تضارب المصالح ومخاطر الفساد                                | تقديم إرشادات الوقاية والإفصاح    | إحالة المخالفات وفق القانون             |
| حكومة الإقليم                         | تنفيذ الالتزامات الإقليمية في الرواتب والإيرادات والنفط والبيانات | تقديم البيانات الشهرية والوثائق   | تدقيق داخلي وتعاون مع الرقابة الاتحادية |
| محافظات الإقليم                       | تنفيذ المشاريع والخدمات والبيانات المحلية                         | تسهيل فرق المتابعة والتدقيق       | تقارير ميدانية عن الأثر                 |

### تاسعا/ آلية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان

تُحسب نسبة إنجاز كل حزمة وفق مجموع فرعي من مئة نقطة داخل الحزمة نفسها، ثم تضرب في وزن الحزمة داخل البرنامج العام. ويُعتمد الإنجاز الفعلي المدعوم بالوثائق والبيانات والتدقيق أساسا وحيدا للحساب.

| مكون القياس             | الوزن داخل كل حزمة | طريقة التحقق                                   |
|-------------------------|--------------------|------------------------------------------------|
| الإنجاز الزمني          | 20                 | مطابقة المدد مع جدول التنفيذ                   |
| الإنجاز الفني           | 25                 | تقرير فني معزز بالوثائق والزيارات              |
| الإنجاز المالي          | 20                 | صرف موثق أو إيداع أو تحويل أو وفر محقق         |
| الأثر الخدمي أو السيادي | 20                 | مؤشر أثر قابل للقياس على المواطن أو الدولة     |
| الامتثال والشفافية      | 15                 | إفصاح، تدقيق، خلو من التعارضات، سجل مخاطر محدث |

المعادلة المعتمدة/ إنجاز البرنامج يساوي مجموع حاصل ضرب نسبة إنجاز كل حزمة في وزنها المعتمد، مع اعتماد سقف تصحيحي عند وجود إخلال جوهري في النزاهة أو البيانات أو التمويل.

### عاشرا/ المراحل الزمنية

| المرحلة          | الأولوية العملية                                         | المخرج الحاكم                  | الفترة                            |
|------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| الانطلاق         | تشكيل الهياكل وتثبيت نقاط الارتباط وجمع البيانات         | أمر تنفيذي ومصفوفة مسؤوليات    | من اليوم الأول إلى اليوم الثلاثين |
| الاستقرار السريع | الرواتب والنفط والبيانات والأمن والمنافذ                 | تقرير تأسيسي إلى مجلس الوزراء  | مئة يوم                           |
| السنة الأولى     | تثبيت آليات الخزينة والتصدير والإيرادات والمشاريع        | تقرير إنجاز سنوي مع أوزان      | اثنا عشر شهرا                     |
| سنوات التنفيذ    | التشريعات والاستثمار والخدمات والتنمية المكانية          | نقاير فصلية وتقييم نصف سنوي    | 2027 إلى 2029                     |
| الاستدامة        | تحويل البرنامج إلى نظام دائم للعلاقة الاتحادية الإقليمية | دليل تشغيلي دائم وحزمة تشريعية | نهاية المدة                       |

## الحادي عشر/ سجل المخاطر والمعالجات

| الخطر                           | الأثر                              | المعالجة الوقائية                                          | مؤشر الإنذار                           |
|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| تعثر سياسي بين المركز والإقليم  | تأخير الرواتب أو النفط أو المشاريع | مسار حسم شهري برعاية رئيس مجلس الوزراء ورئيس حكومة الإقليم | تأخر تقرير شهري أو اجتماع حاسم         |
| توقف خط التصدير عبر تركيا       | فقدان إيرادات وضغط على الموازنة    | خطة بديلة للتخزين والمبادلة والتصدير من منافذ أخرى         | هبوط الكميات المصدرة                   |
| اختلاف بيانات الرواتب والموظفين | نزاع تمويلي وشعور اجتماعي بالغبن   | توحيد قاعدة المستفيدين وتوطين الرواتب وتدقيق عيّنات        | ارتفاع الفروقات أو الاعتراضات          |
| تهرب إيرادات المنافذ            | ضعف الخزينة وتوتر سياسي            | نظام ربط رقمي وتدقيق مشترك ومطابقة شهرية                   | هبوط التحويلات مع ثبات الحركة التجارية |
| حادث أمني حدودي                 | تعطيل تجارة وتوتر اجتماعي          | غرف تنسيق ودوريات مشتركة وآلية بلاغ سريع                   | ارتفاع الحوادث أو البلاغات             |
| جفاف وضغط بيئي                  | تراجع الزراعة وخدمات القرى         | برنامج حصص مائية ورقابة وسدود صغيرة وري حديث               | انخفاض الخزين أو ارتفاع الملوحة        |
| ضعف الثقة العامة                | احتجاجات وتعطيل                    | شفافية شهرية في الرواتب والنفط والإيرادات                  | زيادة الشكاوى والحملات الإعلامية       |

## الثاني عشر / النماذج القياسية الملحق

### 1. نموذج مذكرة عرض موضوع اتحادي إقليمي

| الحقل                    | الغرض                             |
|--------------------------|-----------------------------------|
| العنوان                  | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الجهة الطالبة            | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| السند الدستوري والقانوني | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| القرار المطلوب           | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الأثر المالي             | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الأثر السياسي            | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| المخاطر                  | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| البدائل                  | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| التوصية                  | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |

### 2. نموذج تقرير شهري للرواتب والخزينة

| الحقل             | الغرض                             |
|-------------------|-----------------------------------|
| عدد المستفيدين    | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| المبلغ المطلوب    | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| المبلغ المصروف    | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| نسبة التوطين      | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الفروقات          | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| المعالجة المطلوبة | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| المخاطر           | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |



### 3. نموذج تقرير النفط والتصدير

| الحقل              | الغرض                             |
|--------------------|-----------------------------------|
| الكميات المنتجة    | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الكميات المسلمة    | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الكميات المصدرة    | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الإيراد الإجمالي   | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الكلف المدققة      | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الإيداع في الخزينة | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| التوقعات           | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |

### 4. نموذج تقرير المنافذ والإيرادات غير النفطية

| الحقل          | الغرض                             |
|----------------|-----------------------------------|
| حركة الشاحنات  | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الرسوم المحصلة | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الإيراد المحول | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الضبطيات       | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| زمن التخليص    | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| نسبة المطابقة  | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |

### 5. نموذج تقرير المشاريع المشتركة

| الحقل               | الغرض                             |
|---------------------|-----------------------------------|
| اسم المشروع         | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الموقع              | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الجهة المالكة       | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| التمويل             | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| نسبة الإنجاز الفني  | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| نسبة الإنجاز المالي | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| الأثر الخدمي        | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |
| المخاطر             | تعبئة موثقة ومرفقة بمستندات داعمة |

### الثالث عشر/ الامتثال والنزاهة والشفافية

1. اعتماد الإفصاح عن المصالح في كل عقود النفط والمنافذ والمشاريع ذات العلاقة بين الاتحاد والإقليم.
2. إخضاع الاتفاقات المالية والنفطية والتعاقدية لتدقيق ديوان الرقابة المالية الاتحادي مع اعتماد تعاون رقابي من هيئات الإقليم.
3. نشر ملخصات دورية غير حساسة للرأي العام حول الرواتب والتصدير والمشاريع والإيرادات لضمان الثقة.
4. تفعيل مسار الشكاوى والتظلمات للموظفين والمستفيدين والمستثمرين والمواطنين ضمن منصة مؤمنة ومتابعة زمنياً.
5. ربط أي دفعات أو تحويلات أو توسع في التزامات البرنامج ببيانات مكتملة قابلة للتدقيق.

### الرابع عشر/ التوصيات

1. إصدار أمر ديواني بتشكيل المجلس الأعلى للتنسيق الاتحادي الإقليمي واللجنة الفنية العليا وسكرتارية البرنامج خلال سبعة أيام.
2. إقرار مصفوفة الحزم والأوزان بوصفها الوثيقة الحاكمة لمتابعة ملف الإقليم ضمن البرنامج الحكومي.
3. إطلاق منصة اتحادية إقليمية مغلقة للبيانات المالية والنفطية والمنافذ والمشاريع خلال ستين يوماً.
4. تقديم تقرير مئة يوم إلى مجلس الوزراء يتضمن التقدم في الرواتب والنفط والإيرادات والمنافذ والأمن والمشاريع.
5. إعداد حزمة تشريعية وتنظيمية خلال سنة لمعالجة الفجوات الدائمة في النفط والغاز والمالية والمنافذ والرقابة.
6. اعتماد خطاب حكومي موحد يؤكد الشراكة الدستورية وحماية حقوق المواطنين وتحسين الخدمات مع إدارة الخلافات عبر القنوات الرسمية.

### الخامس عشر/ المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق.
2. المحكمة الاتحادية العليا. 2024. قرارات تتعلق برواتب موظفي إقليم كردستان وتوطينها.
3. صندوق النقد الدولي. 2025. مشاورات المادة الرابعة للعراق.
4. البنك الدولي. 2026. بيانات العراق الاقتصادية ومؤشرات الاعتماد على النفط والمخاطر الخارجية.
5. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2024. خطة التنمية الوطنية للعراق 2024 - 2028.
6. رويترز. 2025. اتفاق استئناف صادرات نفط إقليم كردستان عبر تركيا وإدارة تسويق النفط للصادرات.
7. رويترز. 2026. استئناف صادرات كركوك عبر جيهان بعد اتفاق بغداد وأربيل.
8. حكومة إقليم كردستان. 2026. بيانات مالية ونفطية حول المستحقات والتحويلات والإيرادات غير النفطية.
9. البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمنظمة الدولية للمعايير. 2018 - 2025 مراجع الحوكمة العامة وإدارة المخاطر والتقييم المؤسسي.



مجلس التنمية العراقي  
مأظمة غير حكومية

# الفصل السادس

## دليل منهجية صياغة خطة الانقاذ الوطني للبرنامج الحكومي للمحافظات غير المنتظمة بإقليم

إطار قيادي تنفيذي

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي

2029 — 2026



idcouncil.org



info@idcouncil.org

## الفهرس

|     |                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------|
| 572 | الملخص التنفيذي                                        |
| 573 | أولاً / الأساس الدستوري والقانوني                      |
| 574 | ثانياً / نطاق الدليل وفلسفته                           |
| 574 | ثالثاً / الهندسة المؤسسية للبرنامج في المحافظة         |
| 575 | رابعاً / منهجية صياغة برنامج المحافظة                  |
| 576 | خامساً / منظومة المسؤوليات والأدوار                    |
| 577 | سادساً / المتطلبات المؤسسية والفنية والمالية           |
| 577 | سابعاً / مصفوفة المحاور الأربعة عشر على مستوى المحافظة |
| 579 | ثامناً / منهجية القياس واحتساب نسب الإنجاز والأوزان    |
| 580 | تاسعاً / منظومة المتابعة والتقارير                     |
| 580 | عاشراً / إدارة المخاطر والامتثال                       |
| 581 | الحادي عشر / المرونة والتكيف والاستدامة                |
| 581 | ثاني عشر / النماذج القياسية                            |
| 582 | الثالث عشر / خطة التدريب والتأهيل                      |
| 582 | الرابع عشر / خارطة التنفيذ الأولى                      |
| 583 | المراجع                                                |

## الملخص التنفيذي

1. يضع هذا الدليل منهجية وطنية موحدة لصياغة البرنامج الحكومي الخاص بالمحافظات غير المنتظمة بإقليم، بحيث تتحول أولويات الحكومة الاتحادية إلى التزامات محلية قابلة للتنفيذ والقياس والمساءلة.
2. يرتكز الدليل على الدستور العراقي لسنة 2005، وقانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم 21 لسنة 2008 المعدل، وقانون الإدارة المالية الاتحادية رقم 6 لسنة 2019، والنظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019، وخطة التنمية الوطنية 2024 - 2028، ومبادئ الحوكمة العامة وإدارة المخاطر والتقييم المؤسسي.
3. يقوم التصميم على ربط كل محافظة بالمحاور الأربعة عشر للبرنامج الحكومي عبر مصفوفة واحدة تحدد الجهة المالكة، والجهات الساندة، والإجراء، والتوقيت، والكلفة، ومصدر التمويل، ومؤشر الأداء، والوزن النسبي، والخطر، وإجراء المعالجة.
4. يعالج الدليل خصوصية المحافظات من حيث تفويض الصلاحيات، وتفاوت الموارد، وتباين الاحتياجات الخدمية، وحساسية العلاقة بين المركز والمحافظات، وضغط الأزمة المالية، وحاجة الحكومة إلى نتائج ملموسة خلال المئة يوم الأولى والسنة الأولى وبقية المدة الحكومية.

## خلاصة القرار المطلوبة

1. اعتماد هذا الدليل كمرجع تنفيذي موحد لصياغة برنامج المحافظة الحكومي للفترة 2026 - 2029.
2. تشكيل لجنة عليا في كل محافظة برئاسة المحافظ وعضوية رئيس مجلس المحافظة ومديري الدوائر القطاعية وممثلين عن وزارة التخطيط ووزارة المالية والأمانة العامة لمجلس الوزراء عند الحاجة.
3. تقديم مسودة برنامج المحافظة خلال ثلاثين يوماً وفق النماذج الواردة في هذا الدليل.
4. رفع تقارير شهرية وتشغيلية وفصلية استراتيجية وفق أوزان الإنجاز المعتمدة.

## أولاً/ الأساس الدستوري والقانوني

ينطلق البرنامج الحكومي للمحافظات من مبدأ وحدة الدولة الاتحادية وتكامل السلطات والاختصاصات، ومن كون المحافظات غير المنتظمة بإقليم وحدات إدارية ذات شخصية معنوية وصلاحيات إدارية ومالية بموجب الدستور والقانون، مع بقاء السياسة العامة والخطط الاتحادية والموازنة والإدارة المالية ضمن الإطار الوطني الجامع.

يقرر الدستور اختصاصات اتحادية حصرية في السياسات السيادية والمالية والأمنية والنقدية، ويقرر في الوقت نفسه إدارة المحافظات غير المنتظمة بإقليم وفق مبدأ تفويض الصلاحيات الإدارية والمالية بما يضمن تمكين الإدارات المحلية من تقديم الخدمات والتنمية. ويضع هذا التوازن قاعدة العمل: مركزية الهدف الوطني، ومحلية التنفيذ، ووحدة القياس والمساءلة.

يمنح قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم 21 لسنة 2008 المعدل المحافظات ومجالسها أدواراً في التخطيط المحلي وإدارة الخدمات ومتابعة الدوائر ضمن حدود الاختصاص، بما يقتضي صياغة برنامج المحافظة كوثيقة تنفيذية تربط المنهاج الوزاري بالحاجات المحلية، وتحول المحاور الوطنية إلى إجراءات ميدانية قابلة للقياس.

يربط قانون الإدارة المالية الاتحادية التخطيط بالموازنة والاعتماد والصرف والرقابة، ويفرض على المحافظات أن تقدم برامجها ضمن سقف مالي واقعي، مع تمييز واضح بين الالتزامات الممولة والالتزامات المشروطة والتزامات الشراكة والتزامات إعادة ترتيب الموارد القائمة.

يوجب النظام الداخلي لمجلس الوزراء متابعة تنفيذ البرنامج الحكومي ورفع التقارير، مما يجعل برنامج المحافظة جزءاً من سلسلة التتبع الوطني، كوثيقة تنفيذية محلية متصلة بالسلسلة الوطنية.

| المصدر                                          | الدالة التنفيذية على برنامج المحافظة                                              |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| الدستور العراقي لسنة 2005                       | وحدة السياسة العامة وتوزيع الاختصاصات وتمكين المحافظات ضمن الإطار الاتحادي        |
| قانون المحافظات رقم 21 لسنة 2008 المعدل         | تحديد أدوار المحافظ ومجلس المحافظة والدوائر المحلية في التخطيط والخدمات والمتابعة |
| قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم 6 لسنة 2019 | ربط البرامج بالموازنة والكلفة ومصدر التمويل والرقابة المالية                      |
| النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019    | تنظيم المتابعة المركزية والتقارير الدورية عن البرنامج الحكومي                     |
| خطة التنمية الوطنية 2024 - 2028                 | مواءمة البرنامج المحلي مع أولويات التنمية الوطنية                                 |

## ثانيًا / نطاق الدليل وفلسفته

1. المستهدف الرئيس هو المحافظ، ثم مجلس المحافظة، ونواب المحافظ، ومديرو الدوائر، ومديرو الأقسام القانونية والمالية والتخطيطية والرقابية، ووحدات البرنامج الحكومي في المحافظة.
2. النطاق المؤسسي يشمل ديوان المحافظة، ومجلس المحافظة، والأقضية والنواحي، والدوائر القطاعية الاتحادية العاملة داخل المحافظة، والوحدات الخدمية، ومكاتب الهيئات المستقلة ضمن المحافظة.
3. النطاق الزمني يمتد من تاريخ اعتماد البرنامج الحكومي إلى نهاية عام 2029، مع ثلاث دوائر تنفيذية: أول ثلاثين يومًا، المئة يوم الأولى، السنة الأولى، وبقية المدة الحكومية.
4. الفلسفة الحاكمة تقوم على أن المحافظة حلقة دولة ميدانية مسؤولة عن تحويل القرار الوطني إلى أثر محلي ملموس، ورفع الوقائع والمخاطر إلى المركز بصورة معيارية قابلة للقرار.

### قاعدة العمل الذهبية

كل أولوية وطنية تحتاج ترجمة محلية، وكل ترجمة محلية تحتاج مسؤولًا، وكل مسؤول يحتاج مؤشرًا، وكل مؤشر يحتاج وزنًا، وكل وزن يحتاج تحققًا ميدانيًا، وكل تحقق يحتاج مراجعة وتحسينًا.

## ثالثًا / الهندسة المؤسسية للبرنامج في المحافظة

تعتمد المحافظة هيكلية رشيقة بثلاث طبقات/ قيادة سياسية تنفيذية، إدارة برنامجية، فرق قطاعية. وتمتد هذه الطبقات إلى الأقضية والنواحي بحسب حجم المحافظة وتعقيد ملفها الخدمي والتنموي.

| المستوى           | التشكيل                                                   | المهام الحاكمة                                                                                     |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيادة العليا    | اللجنة العليا للبرنامج الحكومي في المحافظة برئاسة المحافظ | اعتماد الأولويات المحلية، إزالة الاختناقات، رفع القرارات المركزية المطلوبة، إقرار التقارير الفصلية |
| المساءلة المحلية  | مجلس المحافظة ولجانه المختصة                              | المتابعة المحلية، مناقشة التقارير، توجيه الأولويات المحلية، دعم التنسيق مع المواطنين               |
| إدارة البرنامج    | وحدة البرنامج الحكومي في ديوان المحافظة                   | إدارة المصفوفة، جمع البيانات، إعداد التقارير، متابعة المؤشرات، إدارة المخاطر                       |
| الفرق القطاعية    | فرق لكل محور أو خدمة أو مشروع حاكم                        | تنفيذ الإجراءات، تحديث المؤشرات، معالجة التعثر، رفع الإنذارات                                      |
| التدقيق والامتثال | وحدة الرقابة الداخلية والنزاهة والتدقيق في المحافظة       | فحص سلامة الصرف، تدقيق العقود، متابعة تضارب المصالح، تقارير الامتثال                               |

## الارتباطات الاتحادية

1. الأمانة العامة لمجلس الوزراء تستلم التقارير الموحدة من الهيئة التنسيقية للمحافظات وتنسق مع الفريق الرئيسي للبرنامج الحكومي.
2. وزارة التخطيط تعتمد النماذج والمؤشرات والمنهجية وتتحقق من نسب الإنجاز الميداني والفني.
3. وزارة المالية تتحقق من الكلفة والتمويل والسيولة والالتزامات والمناقلات ضمن القانون.
4. ديوان الرقابة المالية الاتحادي يفحص الانضباط المالي وسلامة البيانات وتكامل التقارير.
5. هيئة النزاهة الاتحادية تتابع الإفصاح وتضارب المصالح ومخاطر الفساد في العقود والقرارات.
6. الوزارات والجهات القطاعية تساند الدوائر المحلية فنيا وتحدد المعايير القطاعية والتخصيصات المرتبطة بالمحافظة.

### رابعاً / منهجية صياغة برنامج المحافظة

| المرحلة | العنوان                                       | المخرج المطلوب                                                        |
|---------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1       | قراءة المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي العام | فهم المحاور والأولويات الوطنية وترجمة ما يخص المحافظة                 |
| 2       | تشخيص خط الأساس المحلي                        | تحديد الواقع الخدمي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي والمالي والأمني     |
| 3       | ترتيب الأسبقيات                               | اختيار الأولويات وفق الأثر والضرورة والتمويل والمخاطر والجاهزية       |
| 4       | بناء مصفوفة المحافظة                          | ربط المحاور الوطنية بالإجراءات المحلية والجهات والمؤشرات والأوزان     |
| 5       | تحليل الموارد والتمويل                        | تمييز الممكن تمويله فوراً والمشروط والمحتاج قراراً اتحادياً           |
| 6       | تحليل المخاطر                                 | تحديد مخاطر التمويل والتأخير والفساد والتعارض المجتمعي والبيئة والأمن |
| 7       | اعتماد البرنامج                               | إقرار البرنامج في اللجنة العليا ومجلس المحافظة ثم رفعه اتحادياً       |
| 8       | التشغيل والمتابعة                             | إصدار تقارير شهرية وفصلية وتحديث مؤشرات الإنجاز والمعالجة             |
| 9       | المراجعة والتحسين                             | تعديل المسار وفق الوقائع والمخاطر والفرص والموارد المتاحة             |



### معادلة اختيار الأولوية المحلية

الأولوية المحلية = حجم الأثر على المواطن + درجة الخطر + جاهزية التنفيذ + كلفة التنفيذ + اتساقها مع المنهاج الوزاري + قدرة المحافظة على المتابعة

### خامسًا / منظومة المسؤوليات والأدوار

| الجهة                           | الدور الرئيس                                      | التزامات محددة                                                                                        |
|---------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>المحافظ</b>                  | القيادة التنفيذية العليا للبرنامج داخل المحافظة   | اعتماد المصفوفة، ترؤس الاجتماع الشهري، رفع القرارات المطلوبة إلى مجلس الوزراء، معالجة التعثرات الكبرى |
| <b>مجلس المحافظة</b>            | المتابعة المحلية والمساءلة والدعم التشريعي المحلي | مناقشة التقرير الفصلي، دعم ترتيب الأسبقيات، متابعة مطالب الأقضية والنواحي                             |
| <b>نائب المحافظ المختص</b>      | إسناد إدارة المحاور القطاعية                      | متابعة الفرق القطاعية، رفع المعوقات، تنسيق الدوائر                                                    |
| <b>مدير التخطيط في المحافظة</b> | إدارة منهجية البرنامج والمؤشرات                   | إعداد خط الأساس، تحديث المصفوفة، تنسيق البيانات، احتساب نسب الإنجاز                                   |
| <b>مدير المالية في المحافظة</b> | إدارة التمويل والكلفة والسيولة المحلية            | تطابق الإجراءات مع التخصيص، متابعة الصرف، رفع فجوات التمويل                                           |
| <b>مديرو الدوائر القطاعية</b>   | التنفيذ الفني للخدمات والمشروعات                  | إعداد بطاقات الإجراءات، تحديث المؤشرات، رفع إنذارات المخاطر                                           |
| <b>الأقضية والنواحي</b>         | تحديد الاحتياج المحلي والتحقق الميداني            | رفع مطالبات مبنية على بيانات، المشاركة في التحقق الميداني                                             |
| <b>وحدة الرقابة الداخلية</b>    | حماية المال العام والامتثال                       | تدقيق العقود والصرف، متابعة التعارضات، تقارير امتثال شهرية                                            |
| <b>وحدة الإعلام والاتصال</b>    | تواصل عام وشفافية                                 | نشر ملخصات الإنجاز، إدارة الشكاوى، تبسيط الرسائل للمواطن                                              |

## سادسًا / المتطلبات المؤسسية والفنية والمالية

| المتطلبات                                                                                                             | الفئة            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| قرار تشكيل اللجنة العليا، أمر إداري لوحدة البرنامج، تسمية ضباط ارتباط في الدوائر، جدول اجتماعات شهري، نظام أرشفة موحد | إدارية مؤسسية    |
| خط أساس رقمي، خرائط خدمات، سجل مشروعات، سجل مخاطر، بطاقات إجراءات، أدلة تحقق ميداني                                   | فنية             |
| كلفة تقديرية لكل إجراء، مصدر تمويل، سقف صرف، أولوية دفع، مصفوفة فجوة تمويل، سجل تعاقدات                               | مالية            |
| تدقيق الصلاحيات، سلامة العقود، انسجام القرارات مع القانون، مسار إحالة اتحادي للقرارات التي تتجاوز صلاحية المحافظة     | قانونية          |
| منصة متابعة، قاعدة بيانات موحدة، لوحة مؤشرات، آلية رفع وثائق، نماذج إلكترونية للتقارير                                | رقمية ومعلوماتية |
| فرق ميدانية، سيارات متابعة، معدات قياس، قنوات اتصال، غرف عمليات موسمية عند الطوارئ                                    | لوجستية          |
| قنوات شكاوى، جلسات استماع محلية، آلية تشاور مع النقابات والقطاع الخاص والمجتمع المدني                                 | مجتمعية          |

## سابعًا / مصفوفة المحاور الأربعة عشر على مستوى المحافظة

كل محافظة تترجم المحاور الوطنية إلى برامج محلية بحسب اختصاصها، وتتعامل مع المحاور السيادية بوصفها أدوار إسناد وتنسيق، ومع المحاور الخدمية والتنمية بوصفها أدوار تنفيذ مباشرة أو مشتركة.

| المحور                    | ترجمة المحافظة                                                                          | الجهات الرئيسية                                    |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| السيادة والأمن            | دعم خطط الأمن المحلي، حماية المنشآت، تنسيق الشرطة والدفاع المدني، رصد المخاطر المجتمعية | المحافظ، قيادة الشرطة، العمليات، الدفاع المدني     |
| السياسة الخارجية          | إسناد الدبلوماسية الاقتصادية والثقافية عبر فرص الاستثمار والزيارات والوفود              | المحافظ، هيئة الاستثمار، وزارة الخارجية عند الحاجة |
| الإصلاح الاقتصادي والمالي | تنمية الإيرادات المحلية، ضبط الصرف، دعم الأعمال، متابعة الأسواق                         | المحافظ، المالية، التخطيط، التجارة، هيئة الاستثمار |

|                             |                                                                    |                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| الطاقة                      | متابعة الكهرباء والوقود والطاقة المتجددة محليًا، رصد الاختناقات    | الكهرباء، النفط، المحافظة، المجلس الوزاري للطاقة       |
| الصناعة                     | تحريك المناطق الصناعية، دعم المشروعات الصغيرة، حماية المنتج المحلي | الصناعة، المحافظة، هيئة الاستثمار                      |
| الزراعة والمياه             | إدارة الحصاص المائية والري والزراعة الذكية والأمن الغذائي المحلي   | الزراعة، الموارد المائية، المحافظة                     |
| الحوكمة ومكافحة الفساد      | تطبيق المشتريات الشفافة، الإفصاح، متابعة المخاطر والامتثال         | ديوان المحافظة، الرقابة الداخلية، نزاهة، ديوان الرقابة |
| التربية والتعليم            | الأبنية المدرسية، دوايم الطلاب، التجهيزات، القراءة والمهارات       | التربية، المحافظة، التخطيط                             |
| الصحة                       | الرعاية الأساسية، الدواء، المراكز الصحية، الطوارئ                  | الصحة، المحافظة، الضمان الصحي                          |
| الحماية الاجتماعية          | استهداف الفئات الأشد احتياجًا، ربط الإعانة بالتمكين                | العمل، المحافظة، التخطيط                               |
| الاتصالات والتحول الرقمي    | التحول الرقمي المحلي، إنترنت المؤسسات، خدمات المواطن               | الاتصالات، المحافظة، الأمن السيبراني                   |
| حقوق الإنسان والمرأة والطفل | الحماية، الشكاوى، رصد الانتهاكات، تمكين المرأة والطفل              | المحافظة، المفوضية، العمل، التربية، الصحة              |
| الشباب والرياضة             | مراكز مهارات، رياضة مجتمعية، تطوع، رياضة                           | الشباب، المحافظة، التربية، العمل                       |
| الثقافة والسياحة والآثار    | حماية المواقع، تنشيط السياحة المحلية، دعم الفنون والتراث           | الثقافة، الآثار، المحافظة، القطاع الخاص                |

### ثامناً / منهجية القياس واحتساب نسب الإنجاز والأوزان

تعتمد المحافظة درجة إنجاز مركبة تمنع الاكتفاء بالصرف المالي أو الإعلان الإعلامي، وتجمع بين الإنجاز الفني والزماني والمالي والميداني وأثر الخدمة والامتثال.

| نوع الإنجاز            | الوزن القياسي | طريقة القياس                                     |
|------------------------|---------------|--------------------------------------------------|
| الإنجاز الفني          | 30            | تحقق المخرجات الفنية وفق مواصفات الجهة القطاعية  |
| الإنجاز الزمني         | 15            | الالتزام بالجدول الزمني المعتمد                  |
| الإنجاز المالي         | 15            | الصرف السليم قياساً بالتخصيص والكلفة             |
| الإنجاز الميداني       | 20            | تحقق العمل على الأرض وفق محاضر وصور وتقارير تحقق |
| الأثر الخدمي والمجتمعي | 10            | تحسن الخدمة أو رضا المستفيدين أو خفض الشكاوى     |
| الامتثال والمخاطر      | 10            | سلامة الإجراءات والعقود وخفض المخاطر والمعالجات  |

نسبة الإنجاز المركبة = مجموع درجات الأنواع الستة بعد ضرب كل نوع بوزنه المعتمد

### درجات الحكم على الأداء

| النسبة     | الحكم          | الإجراء                                |
|------------|----------------|----------------------------------------|
| 85 إلى 100 | متقدم          | توسيع الدعم وتوثيق الخبرة              |
| 70 إلى 84  | مقبول مع تحسين | خطة تحسين محددة                        |
| 50 إلى 69  | متعثر جزئي     | مراجعة شهرية وإسناد مباشر              |
| أقل من 50  | متعثر حرج      | تدخل قيادي وتقرير خاص إلى مجلس الوزراء |

## تاسعاً / منظومة المتابعة والتقارير

| نوع التقرير        | الدورية | الجهة المعدة              | المستلم                       | المضمون                                |
|--------------------|---------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|
| تقرير تشغيلي مختصر | شهري    | وحدة البرنامج في المحافظة | المحافظ واللجنة العليا        | المؤشرات والإجراءات والتعثرات          |
| تقرير قطاعي        | شهري    | مديرو الدوائر             | وحدة البرنامج                 | إنجاز كل دائرة ومخاطرها                |
| تقرير مالي         | شهري    | مديرية المالية            | المحافظ ووزارة المالية        | الصرف والالتزامات والفجوات             |
| تقرير مخاطر        | فصلي    | وحدة المخاطر والامتثال    | المحافظ والأمانة العامة       | المخاطر الحرجة والمعالجات              |
| تقرير استراتيجي    | فصلي    | اللجنة العليا             | الأمانة العامة ووزارة التخطيط | تقدم البرنامج ونسب الإنجاز والأثر      |
| تقرير سنوي         | سنوي    | المحافظة                  | مجلس الوزراء ومجلس المحافظة   | الحصيلة والدروس ومقترحات السنة التالية |

## عاشراً / إدارة المخاطر والامتثال

تتعامل المحافظة مع المخاطر بوصفها عنصراً أصيلاً في البرنامج، ويجري إنشاء سجل مخاطر لكل محور ومشروع وإجراء حاكم. ويتم تحديث السجل شهرياً وربطه بالقرارات والتمويل والمتابعة.

| الخطر                 | المؤشر المبكر                    | المعالجة                                        |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|
| تأخر التمويل          | انخفاض الصرف عن الخطة            | إعادة ترتيب الأولويات وطلب مناورة مالية قانونية |
| ضعف البيانات          | تباين أرقام الدوائر              | توحيد المصدر واعتماد نقطة تحقق                  |
| تداخل الصلاحيات       | تأخر القرار بين وزارة ومحافظة    | محضر اتفاق وتحديد مالك قرار                     |
| فساد أو تضارب مصالح   | شكوى أو عقد مشبوه أو قرابة مؤثرة | إحالة تدقيقية وتجميد الإجراء مؤقتاً             |
| رفض مجتمعي            | شكاوى متزايدة أو احتجاجات محلية  | جلسة استماع وتعديل التصميم أو التعويض           |
| مخاطر مناخية أو أمنية | إنذار جفاف أو توتر أمني          | خطة طوارئ وتحديث جدول التنفيذ                   |

## الحادي عشر/ المرونة والتكيف والاستدامة

1. تقوم المحافظة بمراجعة ربع سنوية للأولويات وفق التمويل والمخاطر والاحتياج، مع حفظ الغايات الوطنية المعتمدة.
2. تنتقل الموارد نحو المشروعات ذات الأثر الأعلى عند حدوث صدمة مالية أو مناخية أو أمنية.
3. تُعتمد حلول قصيرة الكلفة وعالية الأثر في الأزمات، مثل الصيانة السريعة والتحصيل الرقمي والتشغيل المجتمعي والفرق المتحركة.
4. يجري توثيق الدروس المستفادة وتحويلها إلى تعديل في الدليل المحلي وإجراءات العمل.
5. تُربط الاستدامة بثلاثة محاور/ مالي قابل للاستمرار، خدمة قابلة للصيانة، أثر اجتماعي قابل للقياس.

## ثاني عشر/ النماذج القياسية

### نموذج بطاقة إجراء حكومي في المحافظة

| الحقل          | المحتوى المطلوب                    |
|----------------|------------------------------------|
| العنوان        | اسم الإجراء أو المبادرة            |
| المحور         | المحور الوطني المرتبط              |
| المالك         | الجهة المسؤولة الأولى              |
| الجهات الساندة | وزارات أو هيئات أو دوائر أو أفضية  |
| المخرج         | ما الذي سينجز فعليًا               |
| المستفيد       | المواطنون أو فئة أو منطقة          |
| الزمن          | بداية ونهاية                       |
| الكلفة         | تقدير مالي ومصدر التمويل           |
| المؤشرات       | فنية وزمنية ومالية وميدانية وأثرية |
| المخاطر        | أهم المخاطر والمعالجات             |
| التحقق         | وثائق وصور ومحاضر وبيانات          |

## نموذج تقرير شهري مختصر

| المحتوى                           | البند             |
|-----------------------------------|-------------------|
| خمس إنجازات كحد أقصى              | أهم ما تحقق       |
| المتعثرات الحرجة وأسبابها         | المتعثرات         |
| المخصص والمصروف والمتبقي          | الإنفاق           |
| أخطر ثلاثة مخاطر                  | المخاطر           |
| قرارات من المحافظ أو مجلس الوزراء | القرارات المطلوبة |
| نسبة مركبة وفق الأوزان            | نسبة الإنجاز      |

### الثالث عشر / خطة التدريب والتأهيل

| المدة      | الموضوعات                                          | الفئة               |
|------------|----------------------------------------------------|---------------------|
| يومان      | قيادة البرنامج، إدارة المخاطر، قراءة لوحة المؤشرات | المحافظ ونوابه      |
| يوم واحد   | المتابعة والمساءلة ودعم الأولويات                  | أعضاء مجلس المحافظة |
| ثلاثة أيام | بطاقات الإجراءات، المؤشرات، تقارير الإنجاز         | مديرو الدوائر       |
| خمس أيام   | إدارة المصفوفة، احتساب الأوزان، جودة البيانات      | وحدة البرنامج       |
| ثلاثة أيام | الامتثال، تضارب المصالح، مخاطر العقود              | التدقيق والرقابة    |
| يومان      | الرصد الميداني والتغذية العكسية                    | الأقضية والنواحي    |

### الرابع عشر / خارطة التنفيذ الأولى

| المدة        | الإجراء الحاكم                               | المخرج                           |
|--------------|----------------------------------------------|----------------------------------|
| أول 7 أيام   | تشكيل اللجنة العليا ووحدة البرنامج           | أوامر إدارية وارتباطات           |
| أول 15 يومًا | جمع خط الأساس وسجل المشروعات والخدمات        | حزمة بيانات أولية                |
| أول 30 يومًا | إعداد مسودة برنامج المحافظة                  | مصفوفة معتمدة أولية              |
| أول 60 يومًا | مراجعة التمويل والمخاطر والمؤشرات            | نسخة تشغيلية                     |
| أول 100 يوم  | تقرير أولي إلى الأمانة العامة ووزارة التخطيط | تقرير إنجاز ومخاطر وقرارات       |
| السنة الأولى | تنفيذ الأولويات ذات الأثر السريع             | تحسن خدمات ومشروعات قابلة للقياس |
| بقية المدة   | تنفيذ المسارات الهيكلية والاستدامة           | برنامج محلي مستقر قابل للتوسع    |

## المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق.
2. جمهورية العراق. 2008. قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم 21 لسنة 2008 المعدل.
3. جمهورية العراق. 2019. قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم 6 لسنة 2019.
4. جمهورية العراق. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019.
5. وزارة التخطيط. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 - 2028.
6. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار السياسات العامة الرشيدة.
7. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. أدوات تنفيذ توصية تقويم السياسات العامة.
8. المنظمة الدولية للنقييس. 2028. إدارة المخاطر: الإرشادات.
9. البنك الدولي. 2023. مؤسسة المتابعة والتقويم في القطاع العام.
10. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2024. الحوكمة المحلية والتنمية المستدامة في البيئات الهشة.





مجلس التنمية العراقي  
منظمة غير حكومية

# الفصل السابع

الملحق الختامي الموسع لخطة الانقاذ الوطني للبر نامج الحكومي  
العراقي

منظومة التنفيذ والحوكمة والمتابعة والتقييم للمحاور الأربعة عشر

الحكومة الاتحادية لجمهورية العراق 2026 - 2029

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي



idcouncil.org



info@idcouncil.org

### التمهيد التنفيذي

يأتي هذا الملحق ليكون الوثيقة الجامعة التي تضبط تنفيذ البرنامج الحكومي التفصيلي للمحاور الأربعة عشر، وتحول التعهدات الحكومية إلى منظومة عمل قابلة للقياس والمتابعة والتقييم والمراجعة والتحسين

ينطلق الملحق من الدستور العراقي، ومن النظام الداخلي لمجلس الوزراء، ومن مقتضيات التخطيط القائم على النتائج، ومن حوكمة المخاطر والامتثال والجودة، ومن خصوصية الدولة العراقية بما تتضمنه من وزارات وهيئات مستقلة وجهات غير مرتبطة بوزارة وإقليم كردستان ومحافظات غير منتظمة بإقليم

يرسم الملحق قواعد موحدة لكل الجهات، ويحدد الأدوار والمسؤوليات والتقارير والنماذج القياسية والأوزان والمؤشرات ومنهجية المرونة والتكيف والاستدامة، بما يمنع تشتت التنفيذ، ويجعل الأداء الحكومي قابلاً للفحص والمساءلة.

### الغاية العليا

إحكام تنفيذ البرنامج الحكومي عبر بنية موحدة تقيس الأداء، وتحمي المال العام، وتدير المخاطر، وتضمن التنسيق بين المؤسسات، وتحول كل محور إلى نتائج عملية ملموسة خلال المدة الحكومية.

## فهرس المحتويات

|           |                                                             |
|-----------|-------------------------------------------------------------|
| 585.....  | التمهيد التنفيذي                                            |
| 586.....  | فهرس المحتويات                                              |
| 587 ..... | الباب الأول / المرجعية والغرض والنطاق                       |
| 588.....  | الباب الثاني / المبادئ والقواعد والأحكام الحاكمة            |
| 589.....  | الباب الثالث / الخريطة التنفيذية للمحاور والأوزان           |
| 590.....  | الباب الرابع / دورة التنفيذ الوطنية الموحدة                 |
| 591.....  | الباب الخامس / النماذج القياسية للتخطيط والتقارير           |
| 593.....  | الباب السادس / القيادة والتوجيه والإدارة والسيطرة           |
| 594.....  | الباب السابع / منظومة الأدوار والمسؤوليات والعلاقات         |
| 595.....  | الباب الثامن / المتطلبات المؤسسية والفنية والمالية والرقمية |
| 595.....  | الباب التاسع / منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان  |
| 597 ..... | الباب العاشر / المرونة والتكيف والاستدامة                   |
| 598.....  | الباب الحادي عشر / التدريب والتأهيل وبناء القدرات           |
| 599.....  | الباب الثاني عشر / قاموس المصطلحات                          |
| 600.....  | الباب الثالث عشر / المراجع                                  |
| 600.....  | الخاتمة التنفيذية                                           |

## الباب الأول/ المرجعية والغرض والنطاق

### أولاً/ المرجعية الدستورية والتنظيمية

1. الدستور العراقي أساس الشرعية، وفيه تتحدد اختصاصات السلطات الاتحادية، ومسؤولية مجلس الوزراء عن السياسة العامة والخطط العامة وإعداد الموازنة وإدارة شؤون الدولة.
2. النظام الداخلي لمجلس الوزراء يؤسس لمسؤولية المجلس عن تحويل المنهاج الوزاري إلى برنامج حكومي ومراحل تنفيذ وتقارير متابعة دورية.
3. توصيات الحوكمة العامة الرشيدة تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يترجم الالتزامات السياسية إلى خطط عمل، وأن التقييم يسهم في تحسين تصميم السياسات وتنفيذها، حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020 و2025.
4. إدارة المخاطر وفق المنظمة الدولية للتقييس، 2018، تقوم على مبادئ وإطار وعملية تساعد المؤسسات على تحديد الفرص والتهديدات وتخصيص الموارد لمعالجة المخاطر.

### ثانياً/ الغرض العملي

1. توحيد قواعد تنفيذ البرنامج الحكومي داخل كل مؤسسات الدولة.
2. تحديد الأدوار والمسؤوليات بين المركز والوزارات والهيئات والمحافظات وإقليم كردستان.
3. إرساء نموذج وطني موحد للتقارير والمؤشرات والأوزان ونسب الإنجاز.
4. ربط التنفيذ بالموازنة والتمويل والمخاطر والتقييم.
5. تحويل البرنامج الحكومي إلى أداة قيادة ومساءلة وشفافية وتحسين مستمر.

### ثالثاً/ نطاق التطبيق

1. رئاسة مجلس الوزراء ومكتب رئيس مجلس الوزراء والفريق الرئيسي لمتابعة البرنامج الحكومي.
2. الأمانة العامة لمجلس الوزراء وفرق متابعة البرنامج الحكومي.
3. الوزارات الاتحادية كافة.
4. الهيئات المستقلة والجهات غير المرتبطة بوزارة.
5. إقليم كردستان من خلال آليات التنسيق الدستوري والمالي والقطاعي.
6. المحافظات غير المنتظمة بإقليم ومجالسها التنفيذية.
7. الشركات العامة والمشروعات المرتبطة بالمحاور الحكومية.
8. الشركاء الساندون من القطاع الخاص والمجتمع المدني والجامعات عند التكليف الرسمي.

## الباب الثاني/المبادئ والقواعد والأحكام الحاكمة

| المبدأ                                     | الدلالة التنفيذية                                                                          |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| سيادة الدولة                               | كل محور ينفذ ضمن وحدة القرار الحكومي، وحماية السيادة، وصون الاختصاص الدستوري.              |
| الأولوية والأثر                            | الموارد توجه إلى البرامج الأعلى أثراً في الأمن والخدمة والاقتصاد والمال العام.             |
| القياس قبل الإعلان                         | كل تعهد حكومي يترجم إلى هدف ومؤشر وزمن ووزن وجهة مسؤولة.                                   |
| التمويل الواقعي                            | كل مبادرة ترتبط بمصدر تمويل محدد أو مسار تعبئة موارد محدد.                                 |
| المخاطر جزء من الخطة                       | كل برنامج يتضمن سجل مخاطر واستجابة ومسؤولية متابعة.                                        |
| المساءلة المتدرجة                          | المساءلة تبدأ بالإنذار المبكر، ثم التصحيح، ثم إعادة التخصيص، ثم إجراءات المحاسبة المؤسسية. |
| التعلم والتحسين                            | كل تعثر يتحول إلى درس مؤسسي وتعديل في المنهج أو الجدول أو التخصيص.                         |
| المركزية في المعيار واللامركزية في التنفيذ | المعيار والقياس موحدان وطنياً، والتنفيذ يجري عبر الجهات المختصة ومحافظاتها ووحداتها.       |
| الشفافية المنضبطة                          | البيانات التنفيذية تنشر وفق درجات ملائمة، مع حماية المعلومات السيادية والحساسة.            |
| التكامل بين المحاور                        | كل محور يراجع أثره المتبادل مع المحاور الأخرى، خصوصاً المالية والطاقة والأمن والحوكمة.     |

### الأحكام العامة الملزمة

1. كل جهة تعد خطة فرعية منبثقة من المحور المختص خلال ثلاثين يوماً من اعتماد البرنامج.
2. كل خطة فرعية تتضمن خط أساس ومستهدفاً زمنياً ومؤشراً رئيساً ومؤشراً مسانداً وجهة مسؤولة وجهة سائدة.
3. كل مشروع أو مبادرة فوق عتبة مالية يحددها مجلس الوزراء يخضع لفحص جدوى ومخاطر وتمويل وامتنال قبل الإطلاق.
4. كل تقرير دوري يتضمن الإنجاز المتحقق والتعثر والمخاطر والقرارات المطلوبة، ويرفع حسب السلم الزمني المعتمد.
5. كل محور يخضع لمراجعة فصلية، ومراجعة نصف سنوية أمام مجلس الوزراء، وتقرير نصف سنوي إلى مجلس النواب.

## الباب الثالث/الخريطة التنفيذية للمحاور والأوزان

تعتمد الخريطة الآتية أوزاناً أولية مرجعية قابلة للتعديل بقرار من مجلس الوزراء وفق الظروف المالية والأمنية والمخاطر. مجموع الأوزان يساوي مئة نقطة.

| المحور                                  | الوزن | مجال التركيز                                         |
|-----------------------------------------|-------|------------------------------------------------------|
| السيادة والأمن الوطني                   | 10    | وحدة القرار وحصر السلاح وحماية الحدود والبنى الحيوية |
| السياسة الخارجية                        | 6     | توازن سيادي وشراكات ومصالح عليا                      |
| الإصلاح الاقتصادي والمالي               | 12    | استقرار مالي وتنويع وإيرادات وتمويل رشيد             |
| الطاقة                                  | 10    | كهرباء ونفط وغاز ومنافذ تصدير ومرونة طاقوية          |
| الصناعة                                 | 7     | تشغيل المصانع وسلاسل قيمة وحماية المنتج              |
| الزراعة والمياه                         | 8     | أمن غذائي ومائي وتكيف مناخي                          |
| الحكومة والإصلاح المؤسسي ومكافحة الفساد | 11    | جودة وامثال ورقمنة وتدقيق ومنصات                     |
| التربية والتعليم                        | 7     | جودة تعليم ومهارات وسد فجوات مدرسية                  |
| الخدمات الصحية والطبية                  | 7     | رعاية أساسية وتأمين ومشروعات صحية وأدوية             |
| الحماية الاجتماعية ومحاربة الفقر        | 6     | استهداف وتمكين وحماية الفئات الهشة                   |
| الاتصالات وتقنية المعلومات              | 7     | حكومة رقمية وأمن سيبراني وبنى بيانات                 |
| حقوق الإنسان والمرأة والطفل             | 4     | حماية دستورية وإنصاف ومتابعة مؤسسية                  |
| الشباب والرياضة                         | 3     | مهارات ومراكز شباب وهوية وطنية                       |
| الثقافة والسياحة والآثار                | 2     | هوية وتراث وسياحة واسترداد آثار                      |

### قواعد تعديل الأوزان

- يجوز تعديل وزن أي محور بقرار مسبب من مجلس الوزراء عند تغير المخاطر أو التمويل أو الأولويات السيادية.
- تعديل الوزن يجري دون المساس بمجموع المئة نقطة.
- تحديث الأوزان يدرج في التقرير الفصلي للبرنامج الحكومي.
- وزن المحور يوزع داخليا على البرامج والمبادرات والمشروعات وفق مصفوفة معتمدة.

**الباب الرابع/ دورة التنفيذ الوطنية الموحدة**

| المرحلة | الاسم          | المخرج                                                   |
|---------|----------------|----------------------------------------------------------|
| 1       | <b>التحويل</b> | تحويل المنهاج إلى برنامج تفصيلي ومحاور ومبادرات ومشروعات |
| 2       | <b>التخصيص</b> | ربط كل مبادرة بمورد مالي وبشري وتقني وزمني               |
| 3       | <b>الإطلاق</b> | إصدار أوامر التنفيذ وتحديد فرق العمل والمالكين           |
| 4       | <b>التشغيل</b> | تنفيذ الإجراءات اليومية والمرحلية وفق خطة معتمدة         |
| 5       | <b>الرصد</b>   | جمع البيانات والتحديث الشهري للمؤشرات                    |
| 6       | <b>التقييم</b> | قياس الإنجاز والأثر والتعثر والمخاطر                     |
| 7       | <b>التصحيح</b> | إقرار معالجات وتحسينات وتعديلات موثقة                    |
| 8       | <b>التعلم</b>  | استخلاص الدروس وتحديث النماذج والقواعد                   |

**الدوائر الزمنية**

| الدائرة الزمنية        | الدائرة الزمنية               |
|------------------------|-------------------------------|
| المئة يوم الأولى       | <b>المئة يوم الأولى</b>       |
| السنة الأولى           | <b>السنة الأولى</b>           |
| السنة الثانية والثالثة | <b>السنة الثانية والثالثة</b> |
| السنة الرابعة          | <b>السنة الرابعة</b>          |

## الباب الخامس/النماذج القياسية للتخطيط والتقارير

### نموذج بطاقة المحور

| الحقل           | المحتوى المطلوب                                               |
|-----------------|---------------------------------------------------------------|
| اسم المحور      | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| الجهة المالكة   | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| الجهات الساندة  | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| الأهداف العليا  | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| البرامج الفرعية | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| المبادرات       | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| خط الأساس       | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| المستهدفات      | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| الأوزان         | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| المخاطر         | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| التمويل         | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |
| التقارير        | تعبئة تفصيلية معتمدة من الجهة المالكة ومصدقة من فريق المتابعة |

### نموذج بطاقة المبادرة

| البند         | التفصيل                               |
|---------------|---------------------------------------|
| العنوان       | اسم موجز يعبر عن النتيجة المطلوبة     |
| الغرض         | الأثر المراد تحقيقه للمواطن أو الدولة |
| الجهة المالكة | وزارة أو هيئة أو محافظة واحدة         |
| الشركاء       | جهات إسناد وتمويل ورقابة              |
| المدة         | بداية ونهاية ومراحل                   |
| المؤشر        | مؤشر نتيجة ومؤشر إنجاز                |
| الكلفة        | تقدير كلفة ومصدر تمويل                |
| المخاطر       | ثلاثة مخاطر على الأقل مع علاج         |
| الوزن         | نسبة من وزن المحور                    |
| التقرير       | شهري وفصلي حسب طبيعة المبادرة         |



### نموذج التقرير الشهري المختصر

1. المقدمة التنفيذية في نصف صفحة.
2. ما تحقق خلال الشهر، مرفقا بالبيانات.
3. ما تعثر، مع سبب التعثر والجهة المسؤولة.
4. المخاطر المستجدة، مع تقدير الأثر والاحتمال.
5. القرارات المطلوبة من الوزير أو مجلس الوزراء.
6. تحديث مؤشر الإنجاز والأوزان.

### نموذج التقرير الفصلي السيادي

1. ملخص وطني لأداء المحور.
2. نسب الإنجاز التخطيطي والزمني والمالي والفني والميداني.
3. الانحرافات الجوهرية وأسبابها.
4. موقف التمويل والالتزامات.
5. المخاطر الحرجة والقرارات المطلوبة.
6. الأثر على المواطنين والاقتصاد والسيادة.
7. خطة التصحيح للفصل القادم.

## الباب السادس/القيادة والتوجيه والإدارة والسيطرة

| المستوى                      | الدور القيادي                                                         |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| رئيس مجلس الوزراء            | القيادة العليا واعتماد الأولويات والأوزان وحسم التعارضات السيادية     |
| مجلس الوزراء                 | إقرار الخطط والتقارير والتعديلات والقرارات العابرة للوزارات           |
| الأمانة العامة لمجلس الوزراء | التنسيق المركزي والسكرتارية التنفيذية ومنصة المتابعة                  |
| وزارة التخطيط                | الدليل القياسي، التحقق من الإنجاز، منهجية الأوزان، الربط بخطط التنمية |
| وزارة المالية                | التمويل، إدارة السيولة، سقف الإنفاق، التقارير المالية                 |
| الجهات المالكة للمحاور       | التنفيذ القطاعي وتحمل مسؤولية النتائج                                 |
| الجهات الرقابية              | التدقيق والتقويم والنزاهة والامتثال                                   |
| المحافظات وإقليم كردستان     | التنفيذ المحلي والبيانات والتنسيق ضمن الاختصاصات                      |

### قواعد الاتصال والتنسيق

1. خط اتصال رسمي منسق بين الجهة المالكة والجهات الساندة.
2. اجتماع شهري لكل محور برئاسة الجهة المالكة.
3. اجتماع فصلي وطني برئاسة الأمانة العامة ووزارة التخطيط.
4. قناة إنذار مبكر للمخاطر الحرجة خلال ثمان وأربعين ساعة.
5. مخاطبات موحدة حسب نماذج معتمدة.

## الباب السابع/منظومة الأدوار والمسؤوليات والعلاقات

| المسؤولية العامة                                                                           | الجهة                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| امتلاك المحاور أو البرامج المتخصصة، إعداد الخطط، التنفيذ، رفع التقارير، إدارة المخاطر      | الوزارات الاتحادية             |
| تقديم البيانات والتقارير ضمن اختصاصها، وتطبيق مؤشرات الأداء والامتثال                      | الهيئات المستقلة               |
| تنفيذ ما يقع ضمن اختصاصها، ورفع تقاريرها إلى جهة التنسيق المركزية                          | الجهات غير المرتبطة بوزارة     |
| التنسيق في الملفات المشتركة والبيانات والالتزامات المالية والقطاعية حسب الدستور والاتفاقات | إقليم كردستان                  |
| تنفيذ المشروعات المحلية وتزويد البيانات ومتابعة الخدمات والمؤشرات الميدانية                | المحافظات غير المنتظمة بإقليم  |
| تدقيق الإنفاق والإنجاز المالي والتقارير وأثرها على المال العام                             | ديوان الرقابة المالية الاتحادي |
| متابعة مخاطر الفساد وتضارب المصالح والإفصاح والامتثال                                      | هيئة النزاهة                   |
| المؤشرات النقدية والمصرفية والدفع الرقمي في المحاور ذات الصلة                              | البنك المركزي                  |
| إسناد علمي وتقييم مستقل عند التكليف                                                        | الجامعات ومراكز الفكر          |
| تنفيذ تعاقدات أو شراكات خاضعة للشفافية والامتثال                                           | القطاع الخاص                   |

### نموذج مصفوفة المسؤولية

تعتمد كل مبادرة مصفوفة مسؤولية بخمسة أدوار: مالك، منفذ، ساند، مراجع، مطلع. ويمنع اعتماد مبادرة بلا مالك واحد واضح.

| الدور | التعريف العملي                                |
|-------|-----------------------------------------------|
| مالك  | جهة واحدة مسؤولة عن النتيجة النهائية          |
| منفذ  | جهة أو فريق يقوم بالعمل التشغيلي              |
| ساند  | جهة تقدم تمويلاً أو بيانات أو خبرة أو تسهيلاً |
| مراجع | جهة تحقق وتدقيق ومتابعة                       |
| مطلع  | جهة تحتاج معلومات دون مسؤولية تنفيذية         |

## الباب الثامن/المتطلبات المؤسسية والفنية والمالية والرقمية

| نوع المتطلب     | مضمون المتطلب                                                      |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| إدارية مؤسسية   | وحدات متابعة داخل كل جهة، صلاحيات واضحة، أدلة إجراءات، أرشفة موحدة |
| فنية قطاعية     | خبراء اختصاصيون، مواصفات فنية، أدلة تحقق، معايير جودة              |
| مالية           | تخصيصات واضحة، سقوف إنفاق، إدارة نقد، مسار بديل للتمويل            |
| قانونية         | مراجعة التشريعات والقرارات والتعاقدات والمسارات التنظيمية          |
| لوجستية         | معدات ونقل ومخازن ومشتريات وتوريد وصيانة                           |
| رقمية معلوماتية | منصة وطنية، قواعد بيانات، أمن سيبراني، تبادل بيانات                |
| بشرية           | فرق مؤهلة، تدريب، حوافز أداء، مساءلة                               |
| اتصالية         | رسائل موحدة، تقارير عامة مختصرة، قنوات داخلية واضحة                |

## الباب التاسع/منهجية التقييم واحتساب نسب الإنجاز والأوزان

### أنواع الإنجاز المعتمدة

| النوع        | الدلالة                                       |
|--------------|-----------------------------------------------|
| إنجاز تخطيطي | اكتمال التصميم والخططة والموافقات             |
| إنجاز زمني   | الالتزام بالجدول المعتمد                      |
| إنجاز مالي   | الصرف المنضبط قياساً بالمخصصات والتقدم        |
| إنجاز فني    | تحقق المواصفات والمعايير الفنية               |
| إنجاز فعلي   | تحقق المخرجات الملموسة                        |
| إنجاز ميداني | التحقق على الأرض من الخدمة أو المشروع         |
| إنجاز أثري   | تحقق نتيجة على المواطن أو الاقتصاد أو المؤسسة |

## المعادلة الوطنية المختصرة

نسبة إنجاز المبادرة = مجموع الأوزان المتحققة في مراحلها ÷ الوزن الكلي للمبادرة × 100

نسبة إنجاز المحور = مجموع نسب المبادرات مضروبة في أوزانها الداخلية ÷ مجموع أوزان المحور × 100

نسبة إنجاز البرنامج الحكومي = مجموع إنجاز المحاور مضروبة في أوزانها الوطنية ÷ 100

## توزيع وزن المبادرة النموذجي

| الوزن المقترح | مرحلة المبادرة                |
|---------------|-------------------------------|
| 10            | التخطيط والاعتماد             |
| 15            | التعاقد أو التنظيم أو التخصيص |
| 35            | التنفيذ الفني أو التشغيلي     |
| 15            | الإنجاز المالي المنضبط        |
| 15            | التحقق الميداني               |
| 10            | الأثر الأولي والتسليم         |

## درجات الأداء

| الدرجة          | التصنيف |
|-----------------|---------|
| تجاوز 85 من مئة | ممتاز   |
| من 70 إلى 85    | جيد     |
| من 55 إلى 70    | متوسط   |
| من 40 إلى 55    | حرج     |
| أقل من 40       | متعثر   |

## الباب العاشر/المرونة والتكيف والاستدامة

### المرونة

1. وجود بدائل تمويلية وتشغيلية لكل مبادرة حرجة.
2. خطط استمرارية أعمال للوزارات والمحافظات.
3. جاهزية نقل الموارد عند الطوارئ بقرار مسبب.

### التكيف

1. تحديث الخطط عند تغير المخاطر أو التمويل أو البيئة السياسية.
2. مراجعة ربع سنوية للفرضيات التي بني عليها التنفيذ.
3. تمكين المحافظات من تعديل إجراءاتها ضمن المؤشرات الوطنية.

### الاستدامة

1. ربط كل مشروع بكلفة تشغيل وصيانة مستقبلية.
2. حماية الأثر البيئي والاجتماعي والمالي.
3. نقل المعرفة إلى الكوادر الوطنية بدل الاعتماد الدائم على الخبراء الخارجيين.

## الباب الحادي عشر/التدريب والتأهيل وبناء القدرات

| الفئة                    | المحتوى التدريبي                              | المدة        |
|--------------------------|-----------------------------------------------|--------------|
| الوزراء والوكلاء         | قيادة البرنامج، إدارة المخاطر، قراءة المؤشرات | يومان مكثفان |
| مديرو فرق المتابعة       | النماذج القياسية، التقارير، الأوزان، التحقق   | خمسة أيام    |
| الكوادر الفنية           | المؤشرات، البيانات، المنصة، إجراءات التصحيح   | سبعة أيام    |
| الرقابة والتدقيق الداخلي | التحقق، الامتثال، المخاطر، فحص الأثر          | خمسة أيام    |
| المحافظات وإقليم كردستان | تكييف الخطة، التداخلات المحلية، رفع التقارير  | خمسة أيام    |

### مسار الاعتماد المهني الداخلي

1. شهادة منسق برنامج حكومي.
2. شهادة محلل مؤشرات وأوزان.
3. شهادة مسؤول مخاطر وامتثال.
4. شهادة مدقق إنجاز ميداني.
5. قاعدة بيانات وطنية للكوادر المعتمدة.

الباب الثاني عشر/ قاموس المصطلحات

| المصطلح          | التعريف العملي                                                                  |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| البرنامج الحكومي | وثيقة تنفيذية تفصيلية تترجم المنهاج إلى أهداف ومؤشرات ومبادرات وتمويل ومسؤوليات |
| المحور           | مجال وطني رئيس ضمن البرنامج الحكومي                                             |
| المبادرة         | حزمة عمل محددة تحقق نتيجة داخل محور                                             |
| المؤشر           | قياس كمي أو نوعي يبين التقدم أو الأثر                                           |
| خط الأساس        | الحالة القائمة قبل بدء التنفيذ                                                  |
| المستهدف         | القيمة المطلوب بلوغها خلال مدة محددة                                            |
| الوزن            | القيمة النسبية للمحور أو المبادرة داخل قياس الإنجاز                             |
| الجهة المالكة    | الجهة المسؤولة عن النتيجة النهائية                                              |
| الجهة الساندة    | جهة تقدم تمويلاً أو بيانات أو خبرة أو صلاحية مساندة                             |
| المخاطر          | احتمال يؤثر في تحقيق الهدف أو جودة النتيجة                                      |
| الامتثال         | التقيد بالتشريعات والمعايير والإجراءات المعتمدة                                 |
| التقويم          | حكم مهني على جودة التنفيذ والأثر مع توصيات تصحيح                                |
| المرونة          | قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمة ومواصلة العمل                                    |
| الاستدامة        | دوام الأثر والقدرة على التشغيل والصيانة والتمويل                                |



## الباب الثالث عشر/ المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق.
2. مجلس الوزراء العراقي. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019.
3. وزارة التخطيط العراقية. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 . 2028.
4. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار السياسات للحكم العام الرشيد.
5. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. عدة تنفيذ توصية تقييم السياسات العامة.
6. البنك الدولي. 2006. مأسسة نظم المتابعة والتقييم لتحسين إدارة القطاع العام.
7. المنظمة الدولية للتقييس. 2018. إدارة المخاطر، المبادئ والإرشادات.
8. صندوق النقد الدولي. 2025. مشاورات المادة الرابعة للعراق.
9. البنك الدولي. 2022. تقرير المناخ والتنمية في العراق.
10. البنك الدولي. 2026. أهمية نظم المتابعة والتقييم في الحوكمة الفاعلة.

### الخاتمة التنفيذية

يمثل هذا الملحق الختامي القاعدة المؤسسية العليا لتنفيذ البرنامج الحكومي بأربعة عشر محورا، ويحول البرنامج من مجموعة التزامات إلى منظومة قيادة وقياس ومساءلة وتعلم.

نجاح البرنامج الحكومي يتوقف على وحدة المعيار، ووضوح المالك، ودقة المؤشر، وعدالة الوزن، وشفافية التقرير، وحسم القرار التصحيحي.

تلتزم الجهات كافة بتكييف خططها وإجراءاتها وتقاريرها مع هذا الملحق، ويعد الخروج عن منهجيته إخلالا بمنظومة التنفيذ والمتابعة والتقويم.



مجلس التنمية العراقي  
مظمة غير حكومية

## دليل رئيس مجلس الوزراء القائد العام للقوات المسلحة

لإدارة الدولة وتنفيذ خطة الانقاذ الوطني للبرنامج الحكومي العام  
والقطاعي

منهجية سيادية موحدة للقيادة والتوجيه والمتابعة والتقويم والتحسين  
للحكومة الاتحادية لجمهورية العراق 2026 إلى 2029  
\_ نموذج استرشادي \_

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي

أيار 2026

## الفهرس

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| 603 | بطاقة الوثيقة                                        |
| 604 | الملخص التنفيذي                                      |
| 604 | الفكرة الحاكمة للدليل                                |
| 605 | الأساس الدستوري والتنفيذي                            |
| 605 | مشكلة التنفيذ الحكومية في العراق                     |
| 606 | نموذج القيادة المقترح لرئيس مجلس الوزراء             |
| 606 | الهندسة التنظيمية الرشيدة                            |
| 607 | مصفوفة الأدوار العامة                                |
| 607 | الدورة القيادية لتنفيذ البرنامج                      |
| 607 | الدوائر الزمنية الحاكمة                              |
| 608 | خارطة المحاور الأربعة عشر من منظور رئيس مجلس الوزراء |
| 609 | البرنامج العام العابر للمؤسسات                       |
| 609 | منهجية احتساب نسب الإنجاز والأوزان                   |
| 610 | آلية التقييم والتقويم                                |
| 610 | نموذج بطاقة البرنامج القطاعي                         |
| 610 | دليل اجتماع مجلس الوزراء الخاص بالبرنامج             |
| 611 | إدارة المخاطر والامتثال                              |
| 611 | منهجية المرونة والتكيف والاستدامة                    |
| 611 | التدريب والتأهيل المطلوب                             |
| 612 | نماذج التقارير القياسية                              |
| 612 | قواعد التصعيد وحسم التعارض                           |
| 612 | التزامات رئيس مجلس الوزراء الشخصية تجاه البرنامج     |
| 612 | المؤشرات القيادية العليا                             |
| 613 | بطاقات القيادة التفصيلية للمحاور الأربعة عشر         |
| 614 | المتطلبات المؤسسية العامة                            |
| 614 | دليل الجهة الحكومية في تحويل المحور إلى خطة تنفيذ    |
| 615 | تقويم أداء رؤساء المؤسسات                            |
| 615 | نظام ألوان المخاطر الحكومية                          |
| 615 | مبادئ الاتصال الحكومي بشأن البرنامج                  |
| 615 | العلاقة مع مجلس النواب                               |
| 616 | العلاقة مع إقليم كردستان والمحافظات                  |
| 616 | لوحة القرار اليومي لرئيس مجلس الوزراء                |
| 616 | منهج اليوم الأول إلى اليوم المئة                     |
| 617 | خاتمة الدليل                                         |

## بطاقة الوثيقة

| المضمون                                                                                     | البند              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| دليل تنفيذي سيادي موجه لرئيس مجلس الوزراء القائد العام للقوات المسلحة                       | طبيعة الوثيقة      |
| 2026 إلى 2029 مع مراجعات فصلية ونصف سنوية وسنوية                                            | الأفق الزمني       |
| الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة وإقليم كردستان والمحافظات غير المنتظمة بإقليم | نطاق التطبيق       |
| تحويل المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي إلى قيادة يومية قابلة للمتابعة والمساءلة والتحسين   | الغرض الأعلى       |
| الدستور العراقي لسنة 2005 والنظام الداخلي لمجلس الوزراء والتشريعات النافذة                  | المرجعية القانونية |

### الملخص التنفيذي

يقدم هذا الدليل إطاراً عملياً لرئيس مجلس الوزراء القائد العام للقوات المسلحة كي يقود تنفيذ البرنامج الحكومي العام والقطاعي ضمن دولة اتحادية واسعة الجهات والاختصاصات. يقوم الدليل على فكرة مركزية مفادها أن المنهاج الوزاري يحدد الاتجاه السيادي، وأن البرنامج الحكومي يحوّل الاتجاه إلى أهداف ومشروعات ومؤشرات وأوزان ومسؤوليات ومواعيد.

تتطلب خصوصية العراق قيادة تنفيذية تجمع بين الحسم والمرونة، وبين مركزية القرار وحسن التنسيق، وبين سيادة الدولة ومراعاة التوازنات الاتحادية والمحلية. لذلك صُمم الدليل بوصفه أداة قيادة يومية أكثر من وثيقة توصيفية، واشتمل على نماذج عمل وتوزيع أدوار ومصفوفات متابعة ومنهجية مخاطر وتقارير قياسية.

يرتكز الدليل إلى دور رئيس مجلس الوزراء بوصفه المسؤول التنفيذي المباشر عن السياسة العامة للدولة والقائد العام للقوات المسلحة. كما يستند إلى اختصاصات مجلس الوزراء في تخطيط السياسة العامة وتنفيذها وإعداد خطط التنمية والموازنة ومتابعة الوزارات. ومن هنا يصبح مكتب رئيس مجلس الوزراء مركز قيادة البرنامج، وتصبح الوزارات والهيئات والمحافظات وحدات تنفيذ ذات مسؤوليات مقاسة.

### الفكرة الحاكمة للدليل

| المفهوم           | المعنى التشغيلي                                           |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|
| المنهاج الوزاري   | رؤية والتزام وثقة سياسية دستورية                          |
| البرنامج الحكومي  | مصفوفة تنفيذ ومتابعة ومساءلة                              |
| رئيس مجلس الوزراء | قائد منظومة التنفيذ وحارس الأولويات والمخاطر              |
| الجهات الحكومية   | مالكة للمشروعات ومؤشرات الإنجاز ضمن اختصاصاتها            |
| الرقابة والتقييم  | تحقق من الإنجاز والأثر والامتثال وحسن استعمال المال العام |

## الأساس الدستوري والتنفيذي

1. المادة الثامنة والسبعون من الدستور تجعل رئيس مجلس الوزراء المسؤول التنفيذي المباشر عن السياسة العامة للدولة والقائد العام للقوات المسلحة.
2. المادة الثمانون من الدستور تمنح مجلس الوزراء اختصاص تخطيط وتنفيذ السياسة العامة والخطط العامة للدولة، وإعداد الموازنة، واقتراح مشروعات القوانين.
3. النظام الداخلي لمجلس الوزراء يؤسس لدور رئاسة المجلس والأمانة العامة وهيأة المستشارين في التنسيق والمتابعة والدعم الاستشاري.
4. القواعد الحديثة في الحوكمة العامة تجعل دورة السياسات العامة قائمة على الصياغة والتنفيذ والتقييم والتعلم، وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020 و2022.
5. منهج إدارة المخاطر يجعل تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها ومتابعتها جزءاً أصيلاً من القرار المؤسسي، وفق منظمة المعايير الدولية، 2018.

## مشكلة التنفيذ الحكومية في العراق

تتعرض منظومة التنفيذ في العراق إلى ضغط مركب ناتج من تداخل الصلاحيات، واتساع الجهاز الحكومي، وتفاوت قدرات الوزارات والمحافظات، وشدة الاعتماد المالي على النفط، وارتفاع أثر المخاطر الإقليمية والمناخية والنقدية. لذلك يحتاج رئيس مجلس الوزراء إلى هيكل قيادي يمسك الاتجاه العام ويترك التنفيذ التفصيلي للجهات المختصة ضمن أوزان ومسؤوليات ومواعيد محددة.

| مصدر التعقيد  | أثره على القيادة الحكومية                                 |
|---------------|-----------------------------------------------------------|
| تعدد الجهات   | قرار واحد يحتاج تنسيق وزارات وهيئات ومحافظات وإقليم       |
| الضغط المالي  | موارد محدودة واحتياجات واسعة ومشروعات متلكئة              |
| الخطر الخارجي | الطاقة والممرات والعلاقات الإقليمية تؤثر مباشرة في الداخل |
| ضعف البيانات  | متابعة متقطعة وبيانات غير موحدة                           |
| تفاوت القدرات | مؤسسات متقدمة وأخرى تحتاج رفع جدارة عاجل                  |

### نموذج القيادة المقترح لرئيس مجلس الوزراء

يعتمد الدليل نموذج قيادة خماسيًا يجمع بين القرار السياسي والسيادي والتنفيذي والرقابي والمعرفي، بحيث يعمل رئيس مجلس الوزراء عبر خمس غرف مترابطة تتغذى من منصة متابعة واحدة.

| التشكيل                           | المهمة                                               | الجهات المحورية                                   |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| مجلس قيادة البرنامج الحكومي       | يعتمد الأولويات ويحل التعارضات ويراجع التقدم شهريًا  | رئيس مجلس الوزراء                                 |
| غرفة السيولة والمال العام         | تدير الضغوط المالية والنقدية والإنفاق العاجل         | المالية والبنك المركزي والتخطيط والنفط            |
| غرفة الطاقة والماء والبنى الحيوية | تتابع الكهرباء والنفط والغاز والماء والمخاطر الحيوية | النفط والكهرباء والموارد المائية والتخطيط         |
| غرفة الأمن والسيادة               | تنسق ملفات السلاح والحدود والمنافذ والبنى الحيوية    | مكتب القائد العام والأمن الوطني والداخلية والدفاع |
| غرفة المتابعة والتقييم            | تدير منصة المؤشرات والتقارير والأوزان ونسب الإنجاز   | الأمانة العامة ووزارة التخطيط والرقابة المالية    |

### الهندسة التنظيمية الرشيقة

1. رئيس مجلس الوزراء يقود الاتجاه العام، ويعتمد الأولويات، ويبت في التعارضات العليا، ويرتبط مباشرة بالفريق الرئي لمتابعة البرنامج الحكومي
2. الأمانة العامة لمجلس الوزراء تكون سكرتارية تنفيذية لمنصة البرنامج الحكومي ومنسقًا للتقارير.
3. وزارة التخطيط تكون الجهة الفنية المركزية للأهداف والمؤشرات والأوزان ومنهجية احتساب الإنجاز.
4. وزارة المالية تكون الجهة الحارسة للتمويل والسيولة وربط البرنامج بالموازنة والإنفاق.
5. ديوان الرقابة المالية الاتحادي يكون جهة تحقق وتقييم للأداء المالي والفني حسب الاختصاص.
6. هيئة النزاهة تكون جهة امتثال ونزاهة وتضارب مصالح ومخاطر فساد.

7. الوزارات والهيئات والمحافظات والجهات تكون مالكة للتنفيذ كل حسب اختصاصه، وترفع تقارير دورية موحدة.

### مصفوفة الأدوار العامة

| الجهة                    | الدور التنفيذي                                                                     |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| رئيس مجلس الوزراء        | اعتماد الأولويات، إدارة التعارضات، قيادة المراجعة الشهرية، إصدار التوجيهات الملزمة |
| مجلس الوزراء             | إقرار القرارات التنفيذية، اعتماد خطط الوزارات، متابعة الالتزام الجماعي             |
| المكتب + الأمانة العامة  | تنسيق المنصة، جمع التقارير، إدارة الأجندة الحكومية، إعداد موجزات القرار            |
| وزارة التخطيط            | تدقيق الأهداف والمؤشرات والأوزان، التحقق الفني من الإنجاز، تقييم الأثر التنموي     |
| وزارة المالية            | تقدير الكلف، تخصيص التمويل، إدارة السيولة، ربط الإنفاق بالأولويات                  |
| الوزارة المالكة          | تنفيذ البرامج والمشروعات، إدارة الموارد، رفع البيانات، معالجة التعثر               |
| الهيئات والمحافظات       | تنفيذ الأجزاء الواقعة ضمن الاختصاص، الإسناد الميداني، توفير البيانات               |
| إقليم كردستان            | تنسيق الملفات الاتحادية المشتركة ضمن الدستور والالتزامات المتبادلة                 |
| الرقابة المالية والنزاهة | تقويم مالي ومؤسسي ونزاهي، رفع تقارير دورية، كشف المخالفات والمخاطر                 |

### الدورة القيادية لتنفيذ البرنامج

| المرحلة          | المضمون                              | التوقيت        |
|------------------|--------------------------------------|----------------|
| استلام التوجه    | ترجمة المنهاج إلى أهداف وبرامج       | الأسبوع الأول  |
| تحديد المالك     | تسمية الجهة المسؤولة والجهات الساندة | الأسبوع الثاني |
| تقدير الموارد    | كلفة، تمويل، كادر، بيانات، تشريع     | الشهر الأول    |
| تثبيت المؤشرات   | خط أساس ومستهدف وتوقيت وأثر          | الشهر الأول    |
| التنفيذ المرحلي  | إجراءات ومشروعات ومبادرات            | مستمر          |
| المتابعة         | تقارير شهرية وفصلية ومنصة مركزية     | مستمر          |
| التقويم والتحسين | مراجعة نصف سنوية وتعديل مسار         | كل ستة أشهر    |

### الدوائر الزمنية الحاكمة

| الدائرة الزمنية  | المعنى التنفيذي                                                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| المئة يوم الأولى | استعادة الانضباط، سد الفجوات الحرجة، تثبيت المنصة، حسم الأولويات العاجلة |
| السنة الأولى     | إطلاق مشروعات التحول، تحقيق أثر ملموس في المال والطاقة والخدمات والحوكمة |



|                        |                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|
| السنة الثانية والثالثة | ترسيخ الإصلاح، توسيع النجاحات، بناء القدرة المؤسسية والمرونة |
| نهاية الولاية          | تقييم الأثر، تثبيت الدروس، إعداد انتقال مؤسسي منظم           |

### خريطة المحاور الأربعة عشر من منظور المنهاج الوزاري

| ت  | المحور                          | أولوية رئيس الوزراء                                                  |
|----|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1  | السيادة والأمن الوطني           | حماية الدولة ووحدة القرار وحصر السلاح وتكامل الأمن والقضاء والمنافذ  |
| 2  | السياسة الخارجية                | تحويل العراق إلى دولة توازن ومصالح وشراكات وحماية من ارتدادات الصراع |
| 3  | الإصلاح الاقتصادي والمالي       | ضبط المال العام وتعظيم الإيرادات وتنويع الاقتصاد وحماية السيولة      |
| 4  | الطاقة                          | استقرار الكهرباء والغاز والنفط والطاقة المتجددة بوصفها بنى حيوية     |
| 5  | الصناعة                         | إحياء الإنتاج الوطني والصناعات الاستراتيجية وسلاسل القيمة            |
| 6  | الزراعة والمياه                 | الأمن الغذائي والمائي والتكيف المناخي وترشيد الموارد                 |
| 7  | الحوكمة والإصلاح ومكافحة الفساد | إصلاح الإدارة والرقمنة والنزاهة والمشتريات والتقويم                  |
| 8  | التربية والتعليم                | جودة التعلم والبنى المدرسية والتعليم المهاري والرقمي                 |
| 9  | الصحة والخدمات الطبية           | رعاية صحية أساسية وتغطية عادلة وتأمين ومشروعات صحية متعجلة           |
| 10 | الحماية الاجتماعية والفقير      | استهداف دقيق وتمكين اقتصادي وعدالة حماية للفئات الهشة                |
| 11 | الاتصالات وتقنية المعلومات      | سيادة رقمية، بيانات، بنى اتصالات، خدمات حكومية رقمية                 |
| 12 | حقوق الإنسان والمرأة والطفل     | حماية كرامة الإنسان والأسرة والطفل وتفعيل الالتزامات الوطنية         |
| 13 | الشباب والرياضة                 | مهارات وتمكين ومشاركة وطنية ورياضة مجتمعية ومنشآت منتجة              |

|    |                          |                                                             |
|----|--------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 14 | الثقافة والسياحة والآثار | هوية وطنية واقتصاد سياحي وصون<br>تراث واستعادة مكانة العراق |
|----|--------------------------|-------------------------------------------------------------|

### البرنامج العام العابر للمؤسسات

يعتمد الدليل برنامجاً عاماً يلزم كل مؤسسة حكومية، بصرف النظر عن طبيعة اختصاصها، ويشتمل على ثمانية التزامات مشتركة تمثل الحد الأدنى للتنفيذ المنضبط.

| ت | الالتزام      | التطبيق العملي                                  |
|---|---------------|-------------------------------------------------|
| 1 | خطة مئة يوم   | إجراءات عاجلة قابلة للقياس في نطاق اختصاص الجهة |
| 2 | سجل مخاطر     | مخاطر مالية وتشغيلية وقانونية وسمعة وامتثال     |
| 3 | خطة موارد     | كلف وتمويل وكادر وتقنية ولوجستيات               |
| 4 | مؤشرات أداء   | مؤشرات مخرجات ونتائج وأثر                       |
| 5 | منصة بيانات   | تغذية شهرية للمنصة الحكومية المركزية            |
| 6 | تقرير شهري    | إنجاز وتعثّر ومخاطر وقرارات مطلوبة              |
| 7 | مراجعة فصلية  | تحسين وتعديل أولويات داخلية                     |
| 8 | امتثال ونزاهة | إفصاح وتدقيق داخلي ومشتريات شفافة               |

### منهجية احتساب نسب الإنجاز والأوزان

يعتمد احتساب الإنجاز على خمسة أبعاد تكاملية، وتُمنح الأوزان بحسب طبيعة المشروع أو البرنامج. ويجري منع تضخيم الإنجاز الورقي عبر اشتراط التحقق المالي والفني والميداني والفعلي.

| نوع الإنجاز              | الوزن المقترح | مضمون القياس                                     |
|--------------------------|---------------|--------------------------------------------------|
| الإنجاز التخطيطي         | 15            | اعتماد الخطة، التصميم، الوثائق، تحديد المسؤوليات |
| الإنجاز الزمني           | 15            | الالتزام بالمواعيد المرحلية والنهائية            |
| الإنجاز المالي           | 20            | الصرف حسب الخطة، سلامة الإنفاق، التمويل المتاح   |
| الإنجاز الفني            | 25            | المواصفات، الجودة، الفحص الفني، الاعتماد         |
| الإنجاز الميداني والفعلي | 25            | الاستلام، التشغيل، وصول الخدمة، أثر المواطن      |

### آلية التقييم والتقويم

| الأداة            | المسؤول                         | الغرض                               |
|-------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| تقرير شهري        | الجهة المالكة                   | قياس تقدم التنفيذ والتعثر           |
| تدقيق فصلي        | وزارة التخطيط والأمانة العامة   | تدقيق مؤشرات وأوزان ونسب الإنجاز    |
| تقويم نصف سنوي    | مجلس الوزراء                    | تصحيح مسار وإعادة ترتيب أولويات     |
| تدقيق مالي ونزاهي | الرقابة المالية والنزاهة        | تحقق من المال والامتثال والمشتريات  |
| تقرير سنوي        | رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء | عرض أثر الحكومة ومسار السنة التالية |

### نموذج بطاقة البرنامج القطاعي

| الحقل           | طريقة التعبئة                             |
|-----------------|-------------------------------------------|
| اسم البرنامج    | يكتب الاسم الرسمي المختصر                 |
| الجهة المالكة   | وزارة أو هيئة أو محافظة أو جهة غير مرتبطة |
| الجهات الساندة  | تحدد بالأسماء والصلاحيات                  |
| هدف البرنامج    | صياغة محددة قابلة للقياس                  |
| خط الأساس       | وضع البداية بالأرقام والبيانات            |
| المستهدف        | رقم أو نسبة أو حالة تشغيلية               |
| التوقيت         | مئة يوم أو سنة أو مدة الولاية             |
| الكلفة والتمويل | تقدير أولي ومصدر تمويل                    |
| المخاطر         | أبرز مخاطر التنفيذ والمعالجة              |
| مؤشر النجاح     | نتيجة قابلة للتحقق                        |

### دليل اجتماع مجلس الوزراء الخاص بالبرنامج

1. تخصيص فقرة ثابتة في كل جلسة لمتابعة البرنامج الحكومي.
2. عرض ثلاثة ملفات فقط في كل جلسة :ملف متقدم، ملف متعثر، ملف يحتاج قرارًا سياديًا.
3. اعتماد موجز من صفحة واحدة لكل ملف يتضمن القرار المطلوب والبدائل والمخاطر والكلفة.

4. تثبيت القرارات على منصة البرنامج خلال أربع وعشرين ساعة من انعقاد الجلسة.
5. مراجعة شهرية يقودها رئيس مجلس الوزراء لنتائج الوزارات والمحافظات ذات الأولوية.

### إدارة المخاطر والامتثال

تقوم إدارة المخاطر في هذا الدليل على ربط كل هدف حكومي بخاطر محتمل وبإجراء وقائي. ويجري التعامل مع المخاطر بوصفها عنصراً في تصميم القرار، عنصراً سابقاً على التعثر.

| نوع الخطر     | أمثلة                             | معالجة رئيسية                    |
|---------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| مخاطر مالية   | شح سيولة، ارتفاع كلفة، تعثر تمويل | غرفة السيولة، ترشيد، إعادة جدولة |
| مخاطر قانونية | حاجة لتشريع أو تعارض اختصاص       | رأي قانوني مبكر، جدول تشريعي     |
| مخاطر سياسية  | اعتراض كتل أو محليات أو شركاء     | حوار مسبق، حزمة تفاهات           |
| مخاطر تشغيلية | ضعف كادر أو بيانات أو تجهيز       | دعم فني، تدريب، إسناد مؤقت       |
| مخاطر فساد    | تضارب مصالح أو عقود غامضة         | إفصاح، تدقيق، منصة شراء          |
| مخاطر سمعة    | فشل خدمة أو خطاب غير منضبط        | تواصل حكومي موحد ومصارحة         |

### منهجية المرونة والتكيف والاستدامة

1. المرونة تعني قدرة الجهة على استمرار الخدمات الحرجة عند حدوث صدمة.
2. التكيف يعني تعديل الوسائل والتوقيات بعد تغير الظروف مع حفظ الغاية الأساسية.
3. الاستدامة تعني ربط كل مشروع بكلف تشغيل مستقبلية وتمويل وصيانة وقدرات بشرية.
4. كل جهة تضع خطة استمرارية أعمال للمرافق والخدمات الحرجة خلال ستين يوماً.
5. كل مشروع يتجاوز كلفة محددة يخضع لاختبار استدامة مالية ومؤسسية قبل الاعتماد.

### التدريب والتأهيل المطلوب

| الفئة          | المحتوى                                            | المدة                  |
|----------------|----------------------------------------------------|------------------------|
| رؤساء المؤسسات | قيادة البرنامج، إدارة الأولويات، قراءة المؤشرات    | يومان خلال الشهر الأول |
| فرق المتابعة   | احتساب الأوزان، إعداد التقارير، التحقق من البيانات | خمسة أيام              |

|                        |                                           |            |
|------------------------|-------------------------------------------|------------|
| فرق المخاطر            | السجل، التحليل، المعالجة، الإنذار المبكر  | خمسة أيام  |
| فرق المالية والتعاقدات | ربط الموازنة، المشتريات، الكلفة، الامتثال | أربعة أيام |
| فرق الإعلام الحكومي    | عرض النتائج، إدارة التوقعات، خطاب موحد    | ثلاثة أيام |

### نماذج التقارير القياسية

| النموذج        | مضمونه                              | الدورية                   |
|----------------|-------------------------------------|---------------------------|
| التقرير الشهري | إنجاز، تعثر، مخاطر، قرار مطلوب      | ثابت لكل جهة              |
| تقرير المخاطر  | خطر، احتمال، أثر، معالجة، مالك      | شهري مع تحديث عند الطوارئ |
| تقرير المالية  | كلفة، صرف، التزام، فجوة تمويل       | شهري                      |
| تقرير الأثر    | نتائج فعلية على المواطن أو الاقتصاد | فصلي                      |
| تقرير الدروس   | ما الذي تعلمته الجهة وما الذي عدلته | نصف سنوي                  |

### قواعد التصعيد وحسم التعارض

1. المستوى الأول/ الجهة المالكة تحسم التعارض الداخلي خلال سبعة أيام.
2. المستوى الثاني/ الأمانة العامة ووزارة التخطيط تحسم التعارض بين جهتين خلال عشرة أيام.
3. المستوى الثالث/ مجلس قيادة البرنامج يرفع توصية إلى رئيس مجلس الوزراء خلال خمسة أيام.
4. المستوى الرابع/ مجلس الوزراء يعتمد قراراً نهائياً عند التعارضات ذات الأثر المالي أو السيادي العالي.
5. كل تعارض يستمر أكثر من ثلاثين يوماً يصنف خطراً أحمر في منصة البرنامج.

### التزامات رئيس مجلس الوزراء الشخصية تجاه البرنامج

1. رعاية اجتماع شهري مع الفريق الرئيسي لمتابعة البرنامج الحكومي.
2. إصدار توجيهات فصلية وفق نتائج المؤشرات والمخاطر.
3. حماية البرنامج من تضارب المصالح والتسييس والتوسع غير الممول.
4. إلزام كل وزير أو رئيس جهة بتقديم بطاقة أداء مختصرة كل شهر.
5. إحالة الملفات المتعثرة بسبب الفساد أو الإهمال إلى الجهات الرقابية المختصة.
6. تقديم موجز وطني نصف سنوي إلى مجلس النواب عن التقدم والتعثر والمعالجات.

### المؤشرات القيادية العليا

| المؤشر               | المعنى                                     |
|----------------------|--------------------------------------------|
| مؤشر الانضباط المالي | نسبة الالتزام بسقوف الإنفاق وترشيد النفقات |
| مؤشر تقدم البرنامج   | نسبة الإنجاز الموزون للمحاور الأربعة عشر   |

|                                            |                        |
|--------------------------------------------|------------------------|
| الكهرباء والماء والصحة والتعليم والحماية   | مؤشر الخدمات الحرجة    |
| عدد المخاطر العالية المفتوحة وزمن معالجتها | مؤشر المخاطر الحمراء   |
| عقود منشورة، إفصاح مصالح، مخالفات معالجة   | مؤشر النزاهة التنفيذية |
| رضا عن الخدمات وسرعة الاستجابة والشفافية   | مؤشر ثقة المواطن       |

### بطاقات القيادة التفصيلية للمحاور الأربعة عشر

تستخدم هذه البطاقات في اجتماع المتابعة الشهري، وتمنح رئيس مجلس الوزراء سؤالاً قياديًا ثابتًا لكل محور، مع مؤشر أعلى وقرار متابعة. الهدف هو جعل الحوار الحكومي قائمًا على الدليل والنتيجة والقرار المطلوب.

| المحور                        | سؤال القيادة                                                    | المؤشر الأعلى                                         | قرار المتابعة                |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>السيادة والأمن</b>         | هل يجتمع قرار القوة في يد الدولة ضمن مسار مؤسسي قابل للقياس     | انخفاض المخاطر الحمراء وارتفاع جاهزية الحدود والمنافذ | قرارات ضبط وتنسيق وموارد     |
| <b>السياسة الخارجية</b>       | هل تحمي الدبلوماسية العراق من كلفة الصراعات وتفتح أبواب المصالح | عدد الاتفاقات التنفيذية ذات الأثر المالي والطاقي      | توجيهات تفاوض وشراكات        |
| <b>الاقتصاد والمال</b>        | هل ينخفض الضغط على السيولة ويحسن الإيراد غير النفطي             | الفجوة التمويلية ومعدل الإيراد غير النفطي             | ترشيد وتمويل وإصلاح          |
| <b>الطاقة</b>                 | هل تتحسن ساعات التجهيز وتراجع الضائعات وتزيد جاهزية الغاز       | القدرة المتاحة والفاقد والجباية                       | طوارئ إنتاج وصيانة وتوزيع    |
| <b>الصناعة</b>                | هل تتحول المصانع المتوقفة إلى قيمة مضافة وفرص عمل               | عدد المصانع المشغلة وحجم المبيعات المحلية             | تمويل وتشغيل وحماية منتج     |
| <b>الزراعة والمياه</b>        | هل يتقدم الأمن المائي والغذائي مع ترشيد الاستهلاك               | المساحات المزروعة المنتجة وكفاءة الماء                | حصص وري وتخزين وتسويق        |
| <b>الحكومة ومكافحة الفساد</b> | هل تتخفض مساحات الهدر والتعقيد وتتحسن شفافية القرار             | نسبة العقود المنشورة ومؤشر معالجة التعثر              | منصة شراء وتدقيق ومساءلة     |
| <b>التربية والتعليم</b>       | هل يحصل الطالب على تعليم آمن ومهاري وقابل للتطور                | نسبة المدارس المؤهلة ونسبة البرامج المهنية            | بناء وتأهيل ومناهج           |
| <b>الصحة</b>                  | هل تصل الرعاية الأساسية والدواء إلى المواطن وفق عدالة مكانية    | مؤشر توفر الدواء وزمن الخدمة والتغطية                 | تشغيل مستشفيات وتأمين وإمداد |
| <b>الحماية الاجتماعية</b>     | هل يتحول الدعم إلى تمكين ويصل إلى المستحق بدقة                  | نسبة الاستهداف الصحيح وبرامج التمكين                  | استهداف وتمكين ورقمنة        |
| <b>الاتصالات والرقمنة</b>     | هل تصير البيانات والخدمات الرقمية بنية سيادية موحدة             | نسبة الخدمات الرقمية وموثوقية الشبكات                 | هوية رقمية ومنصات وأمن       |

|                          |                                                      |                                              |                       |
|--------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------|
| حقوق الإنسان والأسرة     | هل تُصان الكرامة والحماية وفق الدستور والقيم الوطنية | مؤشرات الحماية والاستجابة والإنصاف           | حماية ورعاية وإنفاذ   |
| الشباب والرياضة          | هل يتحول الشباب إلى طاقة مهارة ومشاركة وإنتاج        | عدد المستفيدين من مراكز المهارات والتشغيل    | تمكين وملاعب ومبادرات |
| الثقافة والسياحة والآثار | هل يتحول الإرث الحضاري إلى هوية واقتصاد وخدمة        | عدد المواقع المؤهلة والزوار والإيراد السياحي | حماية وترميم وتسويق   |

### المتطلبات المؤسسية العامة

| نوع المتطلب  | الإجراء الحاكم                                                                   |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| متطلب إداري  | تسمية مسؤول برنامج في كل جهة، وتشكيل فريق متابعة داخلي، واعتماد جدول اجتماع شهري |
| متطلب مالي   | تقدير كلفة كل إجراء، وتحديد مصدر التمويل، وربط الصرف بأثر قابل للتحقق            |
| متطلب قانوني | حصر القرارات التي تحتاج قانونًا أو نظامًا أو تعليمات أو رأيًا قانونيًا           |
| متطلب فني    | تحديد المواصفة الفنية، واعتماد نقطة تحقق، وفحص جودة قبل الصرف النهائي            |
| متطلب رقمي   | إدخال البيانات في منصة البرنامج، وربط الوثائق والأدلة والمؤشرات                  |
| متطلب لوجستي | خطة توريد، مخازن، نقل، صيانة، فرق ميدانية، ومسار طوارئ                           |
| متطلب بشري   | تحليل فجوة كفايات، تدريب قصير، وإسناد خبراء عند الضرورة                          |

### دليل الجهة الحكومية في تحويل المحور إلى خطة تنفيذ

1. تفكيك محور المنهاج إلى أهداف قابلة للقياس.
2. تحديد الجهة المالكة والجهات الساندة وأصحاب القرار.
3. تثبيت خط الأساس اعتمادًا على بيانات موثقة.
4. تحديد المستهدف المرحلي والنهائي.
5. اختيار مشروعات قليلة عالية الأثر بدل تشتت واسع.
6. تقدير الكلفة ومصدر التمويل ومخاطر الشح المالي.
7. تحديد مؤشرات المخرجات والنتائج والأثر.
8. إدراج المخاطر والمعالجات قبل إطلاق التنفيذ.
9. ربط كل إجراء بموعد ومسؤول ومصدر تحقق.
10. إرسال التقرير الشهري وفق النموذج الموحد.

## تقويم أداء رؤساء المؤسسات

| مجال التقويم      | الوزن | طريقة القياس                                            |
|-------------------|-------|---------------------------------------------------------|
| تحقيق المستهدفات  | 30    | نسبة التقدم الموزون في المحاور الواقعة ضمن اختصاص الجهة |
| الانضباط المالي   | 20    | الالتزام بسقوف الإنفاق وحسن استعمال الموارد             |
| إدارة المخاطر     | 15    | تحديث السجل ومعالجة المخاطر الحمراء والبرتقالية         |
| جودة البيانات     | 15    | دقة التقارير والأدلة ومواعيد التحديث                    |
| النزاهة والامتثال | 10    | الإفصاح والشفاء والتدقيق ومعالجة المخالفات              |
| التنسيق والشراكة  | 10    | حل التعارضات والتعاون مع الجهات الساندة والمحافظات      |

## نظام ألوان المخاطر الحكومية

| اللون   | الدلالة                                                          |
|---------|------------------------------------------------------------------|
| أحمر    | خطر سيادي أو مالي أو خدمي عالٍ يحتاج قرارًا من رئيس مجلس الوزراء |
| برتقالي | خطر مرتفع يحتاج قرار وزير أو رئيس جهة خلال مدة قصيرة             |
| أصفر    | خطر متوسط تحت المتابعة داخل الجهة المالكة                        |
| أخضر    | خطر محدود ضمن قدرة الإدارة التشغيلية                             |
| أزرق    | فرصة متاحة تحتاج تسريعًا أو تمويلًا أو قرارًا داعمًا             |

## مبادئ الاتصال الحكومي بشأن البرنامج

1. الحديث باسم نتائج قابلة للتحقق، بعيدًا عن الوعود المفتوحة.
2. توحيد الرسائل الحكومية عند الملفات المشتركة بين الوزارات.
3. إعلان التقدم والتعثر والمعالجة بلغة هادئة ومسؤولة.
4. ربط كل خبر حكومي بمؤشر أو خدمة أو أثر على المواطن.
5. تجنب الازدواج بين تصريحات الوزراء والبيانات الرسمية للبرنامج.
6. تخصيص موجز شهري للرأي العام حول أهم ما تحقق.

## العلاقة مع مجلس النواب

1. تقديم تقرير نصف سنوي شامل عن مراحل تقدم العمل في البرنامج الحكومي.
2. إتاحة موجزات قطاعية للجان النيابية المختصة عند اقتضاء الضرورة.
3. ربط النقاش البرلماني بالمؤشرات والأدلة بدل العموميات والانطباعات.



4. إعداد جدول تشريعي للأولويات التي تتطلب قوانين أو تعديلات.
5. تثبيت قناة تنسيق بين الأمانة العامة ورئاسة مجلس النواب واللجان المختصة.

### العلاقة مع إقليم كردستان والمحافظات

1. اعتماد بطاقات تنفيذ مشتركة للملفات الاتحادية المتداخلة.
2. تحديد الالتزامات المالية والفنية والبيانات المطلوبة من كل طرف.
3. إدخال بيانات المحافظات والإقليم في المنصة الوطنية وفق نموذج موحد.
4. تخصيص اجتماع فصلي لمراجعة تنفيذ المحافظات للبرامج المشتركة.
5. تصنيف التعثرات إلى مالية وإدارية وتشريعية وفنية وسياسية.

### لوحة القرار اليومي لرئيس مجلس الوزراء

| الدورية   | ما يجب أن يظهر على مكتب الرئيس                                  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|
| اليوم     | مؤشر السيولة، مؤشرات الطاقة، المخاطر الحمراء، قرارات عاجلة      |
| الأسبوع   | تعثرات كبرى، قرارات مجلس الوزراء، إنجازات محاور حيوية           |
| الشهر     | تقييم الوزراء ورؤساء الجهات، تقدم الأوزان، أولويات الشهر التالي |
| الفصل     | مراجعة محاور، تعديل موارد، تقرير أداء حكومي شامل                |
| نصف السنة | تقويم سياسي وتنفيذي ومالي، تقرير إلى مجلس النواب                |

### منهج اليوم الأول إلى اليوم المئة

| الفترة           | المهمة                                                     |
|------------------|------------------------------------------------------------|
| الأيام 1 إلى 10  | تثبيت مركز القيادة، طلب خطط المئة يوم، فتح المنصة          |
| الأيام 11 إلى 30 | تدقيق الأهداف والأوزان، تحديد المخاطر، تثبيت تقارير شهرية  |
| الأيام 31 إلى 60 | إطلاق أول حزمة قرارات عابرة للجهات، معالجة التعثرات الحرجة |
| الأيام 61 إلى 90 | مراجعة إنجاز أولي، تصحيح مسار، إعلان نتائج ملموسة          |

### خاتمة الدليل

نجاح البرنامج الحكومي في العراق يتطلب قيادة مركزية رشيدة، وتنفيذاً مؤسسياً موزعاً، ومتابعة رقمية موحدة، وتقييماً مستقلاً، ومراجعة شجاعة، وتعلماً مستمراً. وظيفة رئيس مجلس الوزراء في هذا السياق هي حماية الاتجاه الوطني، وضبط الأولويات، وحسم التعارضات، وقيادة مؤسسات الدولة نحو أثر ملموس يراه المواطن في الأمن والخدمة والاقتصاد والكرامة.

### قائمة المراجع

1. جمهورية العراق. 2005. دستور جمهورية العراق. رئاسة الجمهورية العراقية.
2. جمهورية العراق. 2019. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم 2 لسنة 2019. الوقائع العراقية.
3. وزارة التخطيط العراقية. 2024. خطة التنمية الوطنية 2024 إلى 2028. بغداد.
4. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020. إطار السياسات حول الحوكمة العامة الرشيدة. باريس.
5. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2022. توصية مجلس المنظمة بشأن تقويم السياسات العامة. باريس.
6. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2025. عدة تنفيذ توصية تقويم السياسات العامة. باريس.
7. منظمة المعايير الدولية. 2018. إدارة المخاطر. إرشادات. جنيف.
8. لجنة المنظمات الراعية. 2017. إدارة مخاطر المؤسسة والتكامل مع الاستراتيجية والأداء.
9. البنك الدولي. 2022. تحسين أداء القطاع العام من خلال الابتكار والتنسيق. واشنطن.
10. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2025. تقرير التنمية البشرية الوطني للعراق. بغداد.

## الدليل العام لرئيس المؤسسة

**تنفيذ خطة الانقاذ الوطني المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي العام العابر  
للمؤسسات ٢٠٢٦-٢٠٢٩**

دليل سيادي عملي موجه إلى الوزراء ورؤساء الهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة والمحافظين  
ورؤساء التشكيلات العليا  
-نموذج استرشادي-

**إعداد:**

د. عقيل محمود الخزعلي



## الفهرس

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| 620 | تمهيد تنفيذي                                         |
| 620 | الأساس المرجعي                                       |
| 621 | مصادر علمية ومؤسسية اعتمدت عليها الوثيقة             |
| 622 | الفصل الأول: الفلسفة العامة للدليل                   |
| 622 | الغرض                                                |
| 622 | من يخاطب الدليل                                      |
| 622 | القاعدة الذهبية                                      |
| 623 | نموذج التحويل المؤسسي                                |
| 624 | الفصل الثاني: مبادئ التنفيذ المؤسسي                  |
| 625 | الفصل الثالث: الهيكل الوطني المقترح للتنفيذ          |
| 627 | الفصل الرابع: دورة التنفيذ الموحدة                   |
| 628 | الفصل الخامس: البرنامج الحكومي العام العابر للمؤسسات |
| 629 | الفصل السادس: متطلبات كل رئيس مؤسسة                  |
| 630 | الفصل السابع: مصفوفة المسؤوليات القياسية             |
| 631 | الفصل الثامن: المنهجية القياسية للتقارير             |
| 632 | الفصل التاسع: آلية احتساب نسب الإنجاز والأوزان       |
| 633 | معادلة التقدير                                       |
| 634 | الفصل العاشر: إدارة المخاطر والامثال                 |
| 635 | الفصل الحادي عشر: متطلبات الموارد والقدرات           |
| 636 | الفصل الثاني عشر: برنامج تدريب فرق التنفيذ           |
| 637 | الفصل الثالث عشر: النماذج القياسية الجاهزة           |
| 637 | نموذج سجل الالتزامات                                 |
| 637 | نموذج بطاقة مبادرة                                   |
| 637 | نموذج تقرير شهري مختصر                               |
| 638 | الفصل الرابع عشر: قاموس المصطلحات التنفيذي           |
| 639 | الفصل الخامس عشر: خطة المئة يوم لكل مؤسسة            |
| 640 | الفصل السادس عشر: توصيات ختامية لرئيس المؤسسة        |
| 640 | المراجع المختصرة وفق المنهج الأكاديمي                |

### تمهيد تنفيذي

هذا الدليل موجّه إلى رئيس كل مؤسسة في الدولة العراقية كي يحوّل المنهاج الوزاري والبرنامج الحكومي إلى ممارسة يومية منظّمة، قابلة للقياس والمراجعة والتحسين. الغاية المركزية أن تمتلك كل جهة عامة خريطة عمل موحدة تترجم الأولويات الوطنية إلى إجراءات ومؤشرات ومسؤوليات واضحة

يقوم الدليل على فكرة حاكمة مفادها أن نجاح البرنامج الحكومي يبدأ عندما يتحول من وثيقة مركزية إلى نظام تشغيل داخل كل مؤسسة، وعندما يعرف كل مسؤول ما المطلوب منه، ومتى، وبأي مؤشر، وبأي دليل إنجاز، وتحت أي مستوى من المساءلة

يراعي الدليل خصوصية العراق الدستورية والمؤسسية والمالية والاجتماعية، واتساع الدولة بين وزارات وهيئات وجهات غير مرتبطة ومحافظات وإقليم، مع ضغط مالي ونقدي واقتصادي يتطلب ترشيحاً صارماً للأولويات والموارد

### الأساس المرجعي

| المرجع                           | دوره في الدليل                                                                                                           |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدستور العراقي                  | يرسم اختصاصات السلطات الاتحادية ويجعل مجلس الوزراء مسؤولاً عن تخطيط السياسة العامة وتنفيذها وإعداد الموازنة وخطط التنمية |
| النظام الداخلي لمجلس الوزراء     | ينظم المجالس الوزارية والسكرتاريات والتقارير ومسارات التنسيق الحكومي                                                     |
| المنهاج الوزاري                  | يمثل وثيقة الثقة والاتجاه والأولويات العليا للحكومة                                                                      |
| البرنامج الحكومي التفصيلي        | يمثل وثيقة التنفيذ والقياس والمساءلة والربط بالموازنة                                                                    |
| خطة التنمية الوطنية              | تمثل الإطار التخطيطي الأوسع الذي ينبغي أن تنسجم معه البرامج القطاعية والمؤسسية                                           |
| معايير الحوكمة والتقييم والمخاطر | تمنح المؤسسات منهجاً موحداً للقيادة والجودة والامتثال والتعلم المستمر                                                    |

### المصادر العلمية والموسسية التي اعتمدت عليها الوثيقة

اعتمد الدليل على الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥، والنظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم ٢ لسنة ٢٠١٩، وإطار الحوكمة العامة الرشيدة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ٢٠٢٠، وعدة التقييم العام الصادرة عن المنظمة ذاتها ٢٠٢٥، ومنهج البنك الدولي لبناء نظم المتابعة والتقييم القائمة على النتائج، وإرشادات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في القطاع العام الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، ومبادئ إدارة المخاطر المتكاملة الصادرة عن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

## الفصل الأول: الفلسفة العامة للدليل

### الغرض

1. توحيد طريقة تنفيذ البرنامج الحكومي داخل كل مؤسسة عامة بغض النظر عن اختصاصها، وتحويل التكاليف الوطني إلى أعمال مقاسة ومراجعة ومصححة.
2. إيجاد لغة واحدة بين الجهات حول الأولويات، والمسؤوليات، والمخرجات، ومؤشرات، والأوزان، والمخاطر، والتقارير، والوثائق الداعمة.
3. تقديم نموذج عملي رشيق يمنع التشتت، ويقلل التكرار، ويعزز التكامل بين المركز والمحافظات والهيئات والتشكيلات القطاعية.

### من يخاطب الدليل؟

1. الوزير
2. رئيس الهيئة المستقلة
3. رئيس الجهة غير المرتبطة بوزارة
4. المحافظ
5. رئيس الدائرة العامة
6. مدير فريق البرنامج الحكومي
7. وحدة التخطيط والمتابعة
8. وحدة الجودة والحوكمة والمخاطر
9. وحدة الشؤون المالية والقانونية والرقمية

### القاعدة الذهبية

كل مؤسسة مطالبة بأن تترجم البرنامج الحكومي إلى خطة عمل مؤسسية ذات أهداف ومؤشرات وأوزان وأدلة إنجاز ومسؤوليات محددة، مع تقرير دوري يوضح التقدم والتعثر والمعالجة والتعلم

## نموذج التحويل المؤسسي

| المعنى التنفيذي                               | المستوى                |
|-----------------------------------------------|------------------------|
| يوضح الاتجاه الوطني الأعلى                    | المنهاج الوزاري        |
| يحوّل الاتجاه إلى مسارات وطنية عابرة للمؤسسات | البرنامج الحكومي العام |
| يربط الأولوية بالقطاع والجهات ذات العلاقة     | البرنامج القطاعي       |
| تحدد ما تفعله كل جهة وفق مواردها وصلاحياتها   | الخطة المؤسسية         |
| تنزل الالتزامات إلى فرق ودوائر ومشروعات       | خطة الوحدات            |
| يقيس الإنجاز والتعثر ويطلب قرارات معالجة      | التقرير الدوري         |
| تعديل المسار وتحفظ الدروس وتحديث المؤشرات     | المراجعة والتحسين      |



## الفصل الثاني: مبادئ التنفيذ المؤسسي

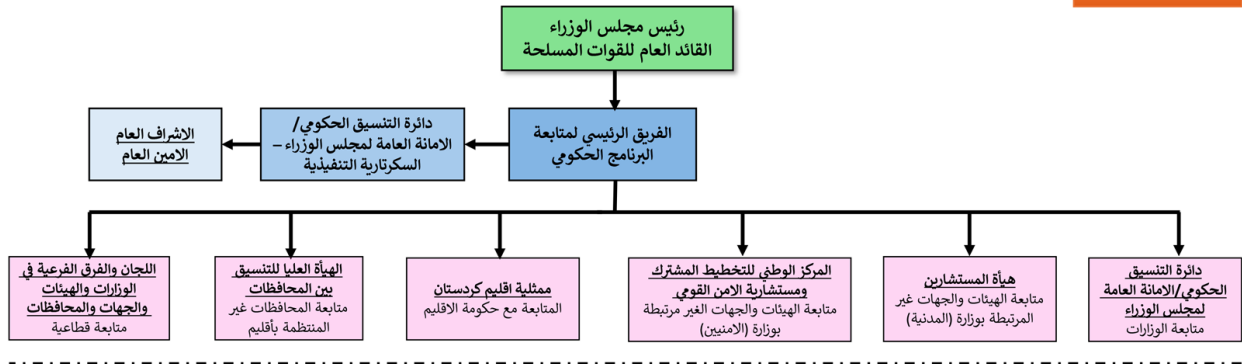
| المبدأ              | التطبيق العملي                                                        |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| أولوية الدولة       | كل قرار مؤسسي يُختبر بمدى خدمته لمصلحة الدولة والمواطن والمال العام.  |
| وضوح الملكية        | لكل التزام جهة مالكة وجهة سائدة وجهة متابعة وجهة تدقيق.               |
| المؤشر قبل الإعلان  | كل مبادرة تُعتمد حين تمتلك مؤشراً ومصدر بيانات ودليل تحقق.            |
| الموازنة وفق الأثر  | التمويل يتجه إلى الأعلى أثراً والأقل كلفة والأسرع عائداً.             |
| المخاطر داخل القرار | كل خطة ومشروع وتعاقد يحتاج سجل مخاطر ومعالجة مسبقة.                   |
| الشفافية المنضبطة   | تُعرض النتائج للمستويات العليا والجمهور حسب طبيعة المعلومة وحساسيتها. |
| التحسين المستمر     | كل تعثر يتحول إلى درس وإجراء تصحيح وتحديث للنموذج.                    |

## الفصل الثالث: الهيكل الوطني المقترح للتنفيذ

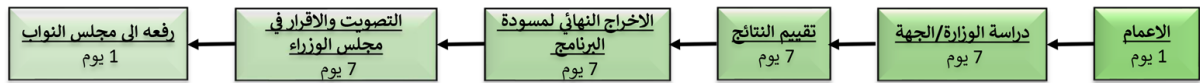
يتطلب تنفيذ البرنامج الحكومي العام هيكلاً رشيماً يوزع القرار والمتابعة على مستويات واضحة، ويمنع تضخم اللجان ويحافظ على سرعة الاستجابة.

### المنهاج الوزاري - البرنامج الحكومي (2026-2029)

أولاً / الهيكل التنظيمي



ثانياً / الخطوات المطلوبة لإستكمال البرنامج

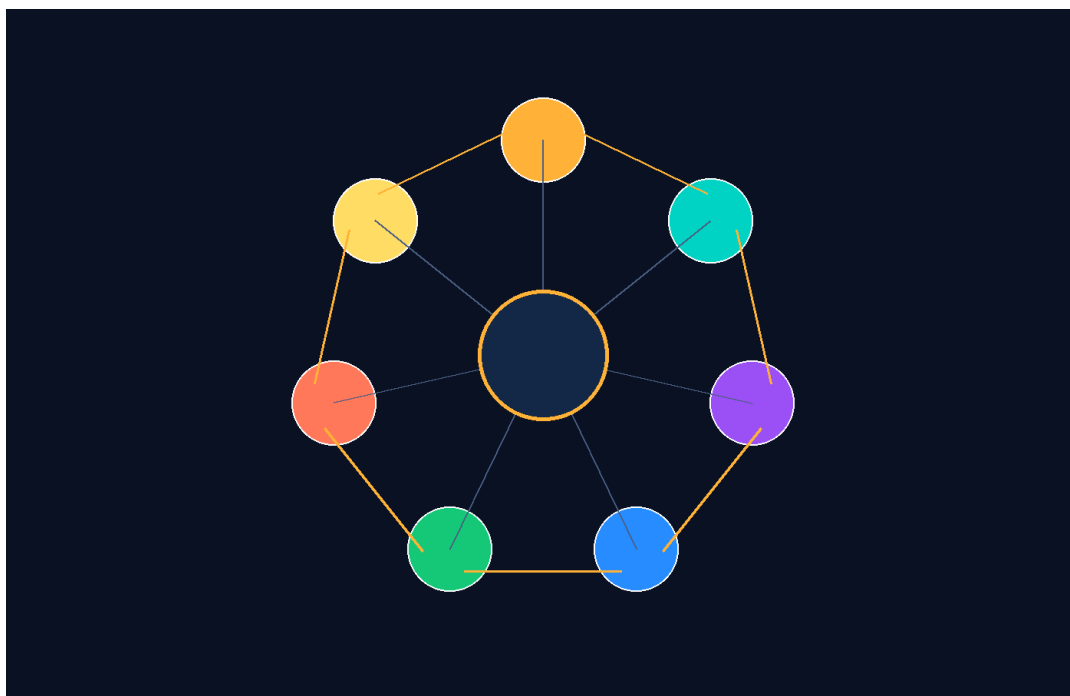


ثالثاً / محاور التنفيذ - جميع الوزارات والجهات والهيئات والمحافظات (يحتسب من يوم ٢٠٢٦/٥/١٦)



| الجهة                               | الدور الحاكم                                                                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رئيس مجلس الوزراء                   | اعتماد التوجهات العليا، حسم التعارضات، رعاية التقارير<br>السيادية، توجيه الموارد الحرجة           |
| الأمانة العامة لمجلس الوزراء        | تشغيل منصة المتابعة، تنسيق التقارير، إدارة جدول<br>المتابعة، حفظ النسخ الرسمية                    |
| وزارة التخطيط                       | منهجية المؤشرات والأوزان، التحقق الفني من نسب<br>الإنجاز، ربط البرنامج بالخطة الوطنية             |
| وزارة المالية                       | ربط الأولويات بالموازنة، ضبط الإنفاق، مراقبة الالتزامات<br>إدارة السيولة                          |
| الوزارات والهيئات                   | إعداد خطة الجهة، تنفيذ الالتزامات، رفع التقارير، معالجة<br>التعثر                                 |
| المحافظات                           | تنفيذ الالتزامات المكانية، توفير البيانات الميدانية<br>التنسيق مع الوزارات، إدارة شكاوى المواطنين |
| إقليم كردستان                       | تنسيق الالتزامات المشتركة وفق الدستور والاتفاقات<br>التنفيذية والملفات الاتحادية ذات الصلة        |
| ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة | تدقيق الأداء، فحص الهدر والتعاقدات، تقويم الامتثال<br>والنزاهة                                    |

## الفصل الرابع :دورة التنفيذ الموحدة



لوحة توضيحية :دورة التنفيذ الموحدة من التشخيص إلى التحسين

| المرحلة  | متطلبات رئيس المؤسسة                                                               |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|
| التشخيص  | تحليل الواقع المؤسسي، فجوة الخدمات، الموارد، القدرات، المخاطر، الالتزامات القائمة. |
| التخطيط  | تحويل المحاور إلى أهداف ومبادرات ومشروعات وأنشطة ومؤشرات                           |
| التخصيص  | ربط كل أولوية بموارد مالية وبشرية وتقنية وقانونية                                  |
| التنفيذ  | تشغيل المبادرات والمشروعات وفق جداول زمنية ومسؤوليات محددة                         |
| المتابعة | قياس التقدم شهرياً وربيعاً باستخدام منصة موحدة وأدلة إنجاز                         |
| التقويم  | فحص النتائج والأثر والجودة والامتثال والكلفة والقيمة العامة                        |
| التحسين  | تعديل المسار والأوزان والتوقعات والمعالجات وفق الدروس والمخاطر                     |

## الفصل الخامس :البرنامج الحكومي العام العابر للمؤسسات

يتكون البرنامج العام من عشرة مسارات مؤسسية مشتركة تنطبق على كل جهة .تختار كل مؤسسة ما يناسب طبيعتها من المبادرات، مع التزامها بالحد الأدنى العام في الحوكمة والمخاطر والقياس والتقارير

| رقم | المسار                                               | المضمون                                          | الوزن من<br>مئة |
|-----|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------|
| ١   | الحوكمة والقيادة المؤسسية                            | تحديث الهيكل واللجان ومسارات القرار والتفويض.    | ١٠              |
| ٢   | التخطيط والمواءمة مع المنهاج                         | تحويل الأولويات إلى خطة جهة سنوية ومتوسطة المدى. | ١٢              |
| ٣   | المالية والترشيد والموارد                            | ضبط الإنفاق وتوجيه الموارد نحو أعلى أثر.         | ١٢              |
| ٤   | إدارة المخاطر والامتثال                              | سجل مخاطر مؤسسي وخطة امتثال ومعالجات.            | ١٠              |
| ٥   | الخدمة والأثر على المواطن                            | تحسين الخدمة وتقليل زمن الإجراء ورفع الرضا.      | ١٢              |
| ٦   | التحول الرقمي والبيانات                              | رقمنة الإجراءات وحوكمة البيانات وتبادلها.        | ١٠              |
| ٧   | النزاهة والشفافية                                    | إفصاح وتعاقبات منضبطة ومنع تضارب المصالح.        | ٨               |
| ٨   | تقييم الكفايات وتدريب الفرق والقيادات.               | الموارد البشرية والقدرات                         | ٨               |
| ٩   | تنظيم العلاقة مع الجهات الساندة والمحافظات والمجتمع. | التنسيق والشراكة                                 | ٨               |
| ١٠  | تقارير ومراجعات ودروس وتحسينات مستمرة.               | المتابعة والتقويم والتحسين                       | ١٠              |

## الفصل السادس: متطلبات كل رئيس مؤسسة

| المتطلب              | الإجراء الواجب                                                                |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| إصدار أمر داخلي      | تشكيل فريق البرنامج الحكومي في الجهة خلال سبعة أيام من استلام الدليل          |
| تسمية مالك البرنامج  | تسمية وكيل أو مدير عام أو مسؤول بدرجة مناسبة يتولى قيادة التنفيذ              |
| تأسيس سجل الالتزامات | حصر جميع الالتزامات الواقعة على الجهة ضمن المحاور الأربعة عشر والبرنامج العام |
| إعداد خريطة الجهات   | تحديد الجهات المالكة والساندة والمستفيدة والمراقبة لكل التزام                 |
| إقرار خطة المئة يوم  | خطة عاجلة للملفات الحرجة والقرارات المطلوبة والموارد المتاحة                  |
| تقديم تقرير الأساس   | خط أساس يتضمن الوضع الحالي ومصادر البيانات والفجوات                           |
| اعتماد سجل المخاطر   | قائمة بالمخاطر ونقاط الاختناق والمعالجات وأصحاب القرار                        |
| إطلاق لوحة المؤشرات  | لوحة مؤشرات داخلية شهرية مرتبطة بمنصة المتابعة المركزية                       |
| تدريب الفريق         | برنامج تدريب موجز على المؤشرات والأوزان والتقارير والمخاطر                    |
| اعتماد مراجعة شهرية  | اجتماع شهري برئاسة رئيس المؤسسة لمراجعة الأداء واتخاذ القرارات                |

### الفصل السابع: مصفوفة المسؤوليات القياسية

تعتمد كل جهة مصفوفة مسؤوليات موحدة تمنع التداخل بين القرار والتنفيذ والإسناد والرقابة. وتعد هذه المصفوفة جزءاً من ملف كل مبادرة أو مشروع

| الدور          | المهمة                                                  |
|----------------|---------------------------------------------------------|
| صاحب القرار    | .يعتمد الاتجاه والتمويل والتعديل وقرارات المعالجة       |
| الجهة المالكة  | .تقود التنفيذ وتحمل النتيجة وترفع التقرير               |
| الجهات الساندة | .تقدم بيانات أو تمويلاً أو موافقات أو قدرات فنية        |
| جهة المتابعة   | .تتحقق من التقدم والتوقيتات والأدلة                     |
| جهة التقويم    | .تفحص النتائج والأثر والقيمة العامة والالتزام           |
| جهة الرقابة    | .تدقق الامتثال والنزاهة والإنفاق وإدارة المخاطر         |
| المستفيدون     | .المواطنون أو المؤسسات أو القطاعات التي تقيس أثر المخرج |

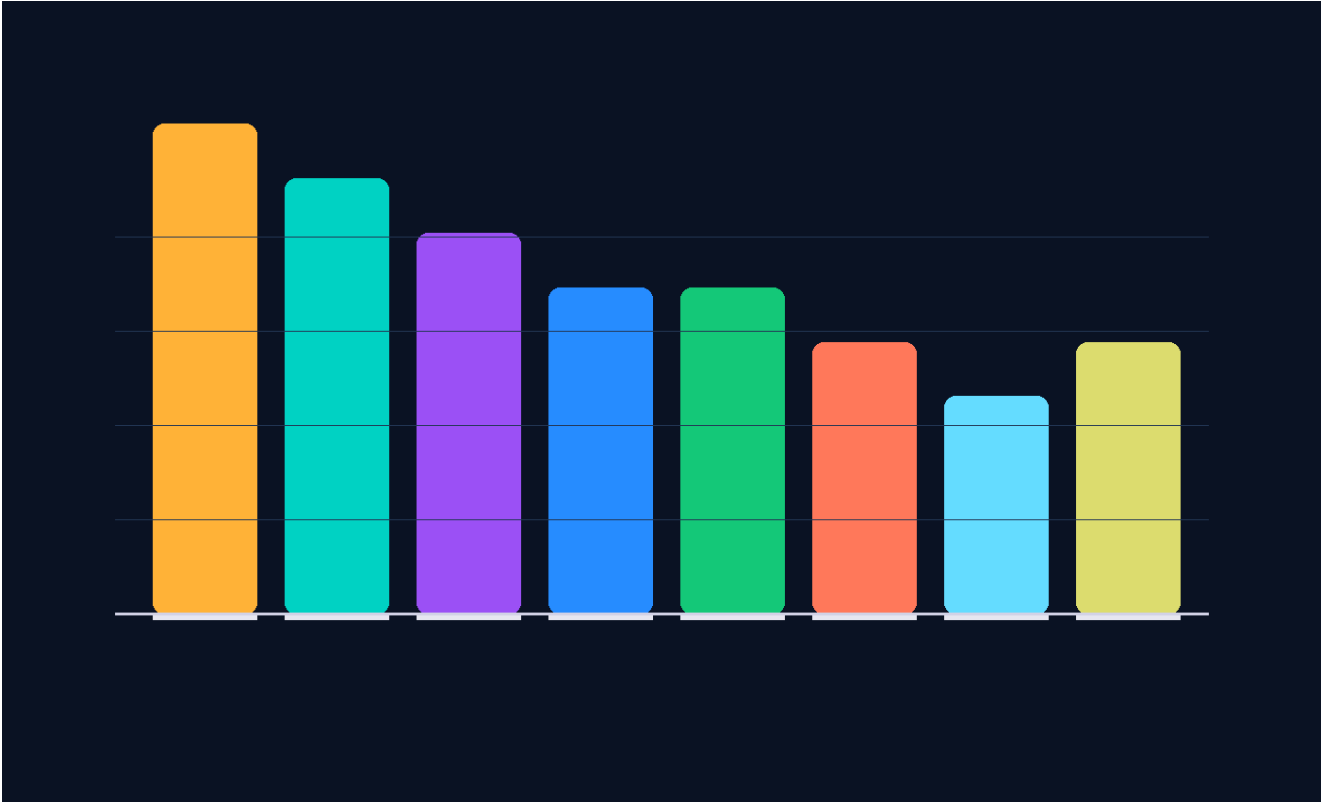
### الفصل الثامن: المنهجية القياسية للتقارير

يعتمد التقرير الدوري للبرنامج الحكومي في كل مؤسسة على أربع طبقات ثابتة، بما يمنع التوسع السردى ويضمن وصول المعلومة الصالحة للقرار.

| نوع التقرير          | المضمون                                                        | الجهة المستلمة                                                                                     |
|----------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تقرير شهري تشغيلي    | ،الإنجاز، التعثر، القرارات المطلوبة<br>المخاطر الحرجة          | إلى رئيس المؤسسة والأمانة<br>العامة/السكرتارية التنفيذية                                           |
| تقرير ربعي مؤسسي     | ،التقدم وفق المؤشرات والأوزان<br>التحقق من الأدلة، أثر الإنفاق | إلى مكتب رئيس مجلس الوزراء<br>والامانة العامة ووزارة التخطيط                                       |
| تقرير نصف سنوي سيادي | ،ما تحقق، ما تعثر، أسباب التعثر<br>خطة المعالجة                | إلى مجلس الوزراء ومجلس النواب<br>عند الطلب<br>عبر الامانة العامة /السكرتارية<br>التنفيذية للبرنامج |
| تقرير ختامي سنوي     | ،الأثر، الدروس، تحديث الأهداف<br>توصيات الموازنة               | إلى مجلس الوزراء والجهات الرقابية<br>عبر الامانة العامة /السكرتارية<br>التنفيذية للبرنامج          |



## الفصل التاسع: آلية احتساب نسب الإنجاز والأوزان



لوحة توضيحية: توزيع الأوزان بين مسارات البرنامج العام

تقاس نسبة إنجاز المؤسسة عبر مجموع الأوزان المتحققة، بعد التحقق من أدلة الإنجاز. ويمنع احتساب الإنجاز الورقي عند غياب أثر فعلي أو دليل ميداني أو مالي أو فني معتبر

| نوع الإنجاز             | الدليل المطلوب                            | الوزن |
|-------------------------|-------------------------------------------|-------|
| الإنجاز التخطيطي        | وجود خطة معتمدة ومصفوفة واضحة             | ١٠    |
| الإنجاز الزمني          | الالتزام بالمواعيد والدوائر الزمنية       | ١٥    |
| الإنجاز الفني           | مطابقة المخرجات للمواصفات والمعايير       | ٢٠    |
| الإنجاز المالي          | صرف منضبط ومربوط بالأثر والقيمة العامة    | ١٥    |
| الإنجاز الميداني        | تحقق المخرج في الموقع أو الخدمة أو النظام | ٢٠    |
| الأثر المؤسسي أو الخدمي | تحسن يقاس لدى المواطن أو المؤسسة          | ١٥    |
| الامتثال والمخاطر       | إدارة المخاطر والنزاهة والوثائق           | ٥     |

## معادلة التقدير

درجة المؤسسة تساوي مجموع درجات المسارات العشرة بعد ضرب كل مسار في وزنه، ثم تعديل النتيجة وفق معامل المخاطر والامتثال. فإذا ظهرت مخالفة جسيمة أو غياب دليل إنجاز، يخصم من الدرجة وفق قرار لجنة التقويم المركزية.

## **الفصل العاشر: إدارة المخاطر والامتثال**

كل مؤسسة مطالبة بسجل مخاطر مرتبط بالبرنامج الحكومي، ويحدث شهرياً أو عند وقوع تغير مؤثر. وتعتمد الإدارة العليا في المؤسسة هذا السجل وتدرجه ضمن تقاريرها الدورية.

| الفئة               | أمثلة                                           | المعالجة                             |
|---------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|
| مخاطر مالية         | شح السيولة، كلفة غير محسوبة<br>التزامات متراكمة | ترتيب الأولويات وربط الصرف بالمخرجات |
| مخاطر قانونية       | تعارض صلاحيات، طعون، غياب سند                   | مراجعة قانونية مسبقة لكل إجراء       |
| مخاطر مؤسسية        | ضعف التنسيق أو تضارب الأدوار                    | مصفوفة مسؤوليات واجتماع تنسيق ثابت   |
| مخاطر فنية          | ضعف القدرات أو البيانات أو الأنظمة              | تدريب وخبرات وأدلة فنية              |
| مخاطر نزاهة         | تعارض مصالح أو تعاقد غير منضبط                  | إفصاح وتدقيق ورقابة مبكرة            |
| مخاطر مجتمعية       | احتجاج أو رفض أو أثر غير عادل                   | اتصال عام وتدرج وحماية الفئات الهشة  |
| مخاطر أمنية وسيادية | اختراق أو تعطيل أو تهديد ميداني                 | تنسيق أمني وإدارة استمرارية الأعمال  |

### الفصل الحادي عشر: متطلبات الموارد والقدرات

| نوع المتطلب         | مضمونه                                                            |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------|
| المتطلبات الإدارية  | أوامر تشكيل، تفويضات، خطوط قرار، سجل اجتماعات، أرشفة موحدة        |
| المتطلبات المالية   | تقدير كلف، مصادر تمويل، سقف إنفاق، ترتيب أولويات، تقارير صرف      |
| المتطلبات القانونية | سند إجراء، رأي قانوني، تعاقدات منصبطة، توافق مع التشريعات النافذة |
| المتطلبات الرقمية   | منصة متابعة، قواعد بيانات، أمن معلومات، تكامل مع الأنظمة المركزية |
| المتطلبات الفنية    | معايير ومواصفات ودليل فني لكل مبادرة أو مشروع                     |
| المتطلبات البشرية   | فرق مدربة، مسؤوليات محددة، بدائل وظيفية، خطة تأهيل                |
| المتطلبات اللوجستية | مكاتب، معدات، زيارات ميدانية، وسائل نقل، أدوات قياس               |
| متطلبات الاتصال     | رسائل داخلية، مخاطبات رسمية، نشر نتائج، استقبال شكاوى ومقترحات    |

## الفصل الثاني عشر: برنامج تدريب فرق التنفيذ

| المخرج               | المضمون                                     | المحور التدريبي |
|----------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| استيعاب الإطار العام | فلسفة المنهاج والبرنامج وواجب رئيس المؤسسة  | اليوم الأول     |
| خطة أولية لكل جهة    | تحويل الالتزامات إلى أهداف ومبادرات ومؤشرات | اليوم الثاني    |
| نموذج احتساب جاهز    | الأوزان ونسب الإنجاز وأدلة التحقق           | اليوم الثالث    |
| سجل مخاطر أولي       | إدارة المخاطر والامتثال والنزاهة            | اليوم الرابع    |
| تقرير شهري نموذجي    | التقارير والمنصة والمتابعة والتحسين         | اليوم الخامس    |
| دروس وتحسينات        | معالجة التعثرات وتبادل الخبرات              | ورشة شهرية      |

### الفصل الثالث عشر: النماذج القياسية الجاهزة

#### نموذج سجل الالتزامات

| اسم الالتزام | المحور | الجهة المالكة | الجهات الساندة | المؤشر | الوزن | تاريخ البداية | تاريخ النهاية | الدليل | المخاطر |
|--------------|--------|---------------|----------------|--------|-------|---------------|---------------|--------|---------|
|              |        |               |                |        |       |               |               |        |         |

#### نموذج بطاقة مبادرة

| اسم المبادرة | الغاية | المؤشر | خط الأساس | المستهدف | الكلفة | التمويل | المسؤول | المدة | الدليل |
|--------------|--------|--------|-----------|----------|--------|---------|---------|-------|--------|
|              |        |        |           |          |        |         |         |       |        |

#### نموذج تقرير شهري مختصر

| المسار | النسبة | الأدلة | التعثر | المخاطر | قرار مطلوب |
|--------|--------|--------|--------|---------|------------|
|        |        |        |        |         |            |

## الفصل الرابع عشر: قاموس المصطلحات التنفيذية

| المصطلح          | التعريف التنفيذي                                                  |
|------------------|-------------------------------------------------------------------|
| المنهاج الوزاري  | وثيقة ثقة واتجاه سياسي ودستوري تعرض الرؤية والأولويات             |
| البرنامج الحكومي | وثيقة تنفيذ وقياس تحول المنهاج إلى أهداف ومبادرات ومؤشرات         |
| الجهة المالكة    | الجهة التي تقود الالتزام وتحمل نتيجته أمام مجلس الوزراء           |
| الجهة الساندة    | جهة تقدم بيانات أو تمويلاً أو موافقة أو خبرة لتنفيذ الالتزام      |
| المؤشر           | وحدة قياس تدل على مقدار التقدم أو الأثر                           |
| خط الأساس        | الوضع القائم قبل بدء التنفيذ                                      |
| المستهدف         | القيمة المراد الوصول إليها خلال مدة محددة                         |
| دليل الإنجاز     | وثيقة أو بيان أو كشف أو صورة ميدانية تثبت تحقق الإنجاز            |
| الوزن            | نسبة أهمية الالتزام ضمن المسار أو المحور                          |
| المخاطر          | أحداث محتملة تؤثر في التنفيذ أو الكلفة أو الأثر أو الثقة          |
| الامتثال         | التزام المؤسسة بالقوانين والتعليمات والمعايير والإجراءات المعتمدة |
| التحسين          | تعديل المسار بناءً على بيانات وتقويم وتجربة عملية                 |

**الفصل الخامس عشر: خطة المئة يوم لكل مؤسسة**

| المدة   | الإجراء الحاكم                                    |
|---------|---------------------------------------------------|
| أسبوع ١ | تشكيل الفريق وتسمية المالك المؤسسي                |
| أسبوع ٢ | حصر الالتزامات وتحديد خط الأساس                   |
| أسبوع ٣ | بناء سجل المخاطر ومصفوفة المسؤوليات               |
| أسبوع ٤ | إقرار خطة الجهة ومؤشراتها وأوزانها                |
| شهر ٢   | تشغيل المبادرات العاجلة ورفع أول تقرير شهري       |
| شهر ٣   | مراجعة النتائج ومعالجة التعثر ورفع التقرير الربعي |



