

وثيقة السياسات التنفيذية الخاصة

حوكمة منظومة تبسيط الإجراءات

والخدمات الحكومية في جمهورية العراق

د. عقيل محمود الخزعلي

رئيس اللجنة العليا لتبسيط
الإجراءات والخدمات الحكومية

السادة اعضاء اللجنة

يعقوب يوسف حسن
د.عمار حسين علي
عقيل صبحي نوري
عبد الله علي جواد
د.منال عبد الهادي مهدي
د.ابتسام عزيز علي
اوس مجيد غالب
جعفر ابراهيم جعفر

احسان راضي محسن
د.حيدر يوسف خلخال
د.حسين علي داود
د.زياد صباح عابر
بيسم خلف شرهان
عذراء محمد نايف
باسم جاسم هجول

الفهرس

الملخص التنفيذي

1

التمهيد العام

2

المقدمة

3

الإطار المفاهيمي والنظري

5

[حوكمة التبسيط بين المبدأ والممارسة]

5

السياسة العامة للحكومة | الأهداف، المبادئ، المرتكزات

10

خطة العمل التنفيذية لحكومة منظومة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

14

متطلبات الاستدامة، التمويل طويل الأمد، والتشريعات الداعمة

19

آليات الرقابة، الامتثال، والمتابعة المستمرة

24

التوصيات الختامية والسياسات المكتملة المقترحة

29

خطة العمل التنفيذية الاسترشادية الملحقة بورقة السياسات لحكومة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في جمهورية العراق

33

الملاحق

الملاحق

38

الملحق (1)

الهيكل التنظيمي الوطني لحكومة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

38

الملحق (2)

السجل التنظيمي الوطني الموحد (السجل) للإجراءات والخدمات الحكومية

41

الملحق (3)

منظومة الجودة والامتثال في تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

44

الملحق (4)

منظومة إدارة المخاطر والفُرص في سياق تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

47

الملحق (5)

خريطة الطريق التنفيذية المتكاملة لتطبيق سياسات الحوكمة والجودة والمخاطر والامتثال في منظومة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في جمهورية العراق

50

الملحق (6)

الدليل العملي التشغيلي لتطبيق سياسات الحوكمة والجودة والمخاطر والامتثال ضمن تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في العراق

54

الملحق (7)

توزيع الأدوار والمسؤوليات في منظومة الحوكمة والجودة وتبسيط الإجراءات الحكومية في العراق / ملخص استرشادي

57

الملحق (8)

مصفوفة التنفيذ الزمني المتكاملة لتطبيق سياسات الحوكمة والجودة وتبسيط الإجراءات في الحكومة العراقية

60

الملحق (9)

منظومة التحفيز والمتابعة والمساءلة لتطبيق سياسات الحوكمة وتبسيط الإجراءات في الحكومة العراقية

63

الملخص التنفيذي

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

ترتكز الوثيقة على خارطة طريق واضحة، موزّعة على ست مراحل تطبيقية، تتكامل فيها أدوار سائر الجهات التنفيذية والمعنية ذات العلاقة، لبناء منظومة تبسيط ذكية، مرنة، ومؤسّسة على الجودة.

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

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

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

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

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

لقد شكّلت تجربة العراق في تبسيط الإجراءات الحكومية إحدى المحطات المفصلية ضمن مسار الإصلاح الإداري الذي تبنته الحكومة العراقية في إطار المنهاج الوزاري الأخير، وبرعاية مباشرة من السيد رئيس مجلس الوزراء، حيث تم تأسيس اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات الحكومية وتكليفها بصياغة مرجعيات استراتيجية وتنفيذية لهذا المشروع الوطني، بما يضمن تقديم خدمات أكثر فاعلية وكفاءة وإنصافاً للمواطنين، ويعيد بناء منظومة الدولة على أسس من الانسيابية، والحوكمة، والجودة، والاستجابة الذكية.

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

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

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

ولذلك، فإن هذه الورقة تسعى إلى:

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

وسوف تتوزع هذه الورقة على المحاور الآتية:

- أ. الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة والتبسيط.
- ب. أهداف السياسة العامة ومبادئها ومرتكزاتها.

- ج. منظومة الحوكمة المتكاملة لتبسيط الإجراءات.
- د. خطة العمل التنفيذية (المراحل، الأدوات، الجدول الزمني، مؤشرات القياس).
- هـ. متطلبات الاستدامة، التمويل، والتشريعات الداعمة.
- و. آليات الرقابة، الامتثال، والمتابعة الدورية.
- ز. التوصيات والسياسات المكتملة.

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

- أ. ISO 37301: Compliance Management Systems
- ب. ISO 31000: Risk Management Guidelines
- ج. ISO 9001: Quality Management Systems
- د. UNDESA (2022): UN E-Government Survey
- هـ. OECD (2020): Governance for Digital Transformation

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



3

الإطار المفاهيمي والنظري

[حوكمة التبسيط بين المبدأ والممارسة]

3.1 التأسيس النظري

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

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

- أ. مكافحة الفساد الإداري والمالي،
- ب. تحسين بيئة الاستثمار والأعمال،
- ج. تعزيز ثقة المواطن بالمؤسسات العامة،
- د. رفع ترتيب العراق في مؤشرات الحوكمة الدولية.
- هـ. ترشيد الأنفاق العام.

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

3.2 المفاهيم المعتمدة

3.2.1 الحوكمة (Governance)

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

3.2.2 تبسيط الإجراءات (Simplification of Procedures)

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

3.2.3 الجودة المؤسسية (Institutional Quality)

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

3.2.4 إدارة المخاطر (Risk Management)

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

3.2.5 الامتثال المؤسسي (Compliance)

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

3.2.6 المرونة والانسيابية

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

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

3.2.7 الذكاء المؤسسي والتحول الرقمي

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

3.2.8 الاستدامة المؤسسية (Institutional Sustainability)

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

3.3 البيئة القانونية والتنظيمية في العراق

يقتضي الإطار الوطني لسياسات الحوكمة والتبسيط في العراق مراعاة وتفعيل الصلاحيات القانونية للجهات التالية، كل ضمن اختصاصه (على سبيل المثال لا الحصر):

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

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

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

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

4.1 الهدف العام

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

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

4.2 الأهداف التنفيذية التفصيلية

❖ الهدف 1 | توحيد إطار الحوكمة الإجرائية الوطنية

- أ. إصدار اطار وطني للحوكمة المؤسسية في مجال تبسيط الإجراءات.
- ب. تحديد صلاحيات ومسؤوليات الجهات المعنية دون تداخل.
- ج. اختيار الموظفين المؤهلين من ذوي المهارات والتخصص والنزاهة.

❖ الهدف 2 | بناء نظام وطني متكامل لإدارة الجودة الإجرائية

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

❖ الهدف 3 | إنشاء منظومة لإدارة مخاطر الإجراءات الحكومية

- أ. استحداث سجل وطني للمخاطر الإجرائية.
- ب. تطوير نماذج تقييم استباقي للمخاطر بالتنسيق مع ديوان الرقابة المالية ووزارة التخطيط وقسم الجودة في الامانة العامة لمجلس الوزراء.

❖ الهدف 4 | تعميم ثقافة الامتثال المؤسسي والقانوني

- أ. بناء أدلة امتثال تشغيلية استنادًا إلى ISO 37301.

ب. إجراء مراجعات دورية من قبل ديوان الرقابة وهيئة النزاهة ضمن اختصاصاتها.

❖ الهدف 5| تمكين المؤسسات من المرونة التشغيلية والاستجابة

أ. تعزيز آليات التفويض الإداري الذكي لتجاوز الاختناقات.

ب. تصميم منصات استجابة لخدمات الطوارئ والأزمات المؤسسية.

❖ الهدف 6| ترسيخ التحول الرقمي والذكاء المؤسسي في الإجراءات

أ. أولوية رقمنة الخدمات الحكومية الأشد تعقيداً.

ب. بناء نظام رقمي وطني موحد لتتبع وتحليل البيانات التشغيلية للخدمات.

❖ الهدف 7| ضمان الاستدامة المؤسسية في الإجراءات والخدمات

أ. دمج مؤشرات الاستدامة في تقارير الأداء السنوية.

ب. تخصيص تمويل مستدام لتطوير الإجراءات الحكومية ضمن الموازنات.

4.3 المبادئ الإدارية الحاكمة للسياسة

أ. الوضوح المؤسسي| تحديد دقيق للأدوار دون ازدواج.

ب. التكامل الهيكلي| تفعيل التنسيق الأفقي والرأسي بين الجهات.

ج. المساءلة القيمية| إخضاع كل مرحلة من مراحل الإجراءات للتقويم الأخلاقي والإداري.

د. الشفافية التشغيلية| نشر المعلومات الإجرائية أمام المواطن بصورة واضحة.

هـ. اللامركزية المنظمة| تفويض المحافظات والدوائر المحلية ضمن ضوابط استراتيجية.

و. المشاركة المجتمعية| إشراك المستفيدين من الخدمات في تصميم وتقييم الإجراءات.

ز. التعلّم المؤسسي| توثيق الدروس المستخلصة من حالات النجاح والفشل.

4.4 المرتكزات الوطنية لتفعيل السياسة

الآليات المقترحة	الجهة المسؤولة	المرتكز
إصدار مدونة (أطار) وطني موحد لحوكمة التبسيط	مكتب رئيس مجلس الوزراء + قسم الجودة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء + الجهات ذات العلاقة	التشريع والتنظيم
تطوير مؤشرات جودة الخدمات والإجراءات	وزارة التخطيط + قسم الجودة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء	التخطيط والمؤشرات
تدقيق دوري وتقييم استباقي حسب الاختصاص	ديوان الرقابة المالية + هيئة النزاهة + مديريات واقسام الرقابة والتدقيق في أجهزة الدولة	الرقابة والتدقيق
بناء خطط تحسين نصف سنوية	أقسام الجودة في المؤسسات	التحسين المستمر
تطوير المنصات ونظام التتبع الذكي	وزارة الاتصالات + المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنيات المعلومات / وزارة التخطيط	الرقمنة
تصميم حقائب تدريبية متخصصة	الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية + معهد الإدارة	التدريب والتمكين
إدراج برامج تبسيط الإجراءات ضمن الموازنات السنوية + اي مصدر قانوني للتمويل	وزارة المالية الجهة القطاعية	التمويل

4.5 مؤشرات السياسة المقترحة (مبدئية)

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

المراجع والمصادر المهمة

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

5

خطة العمل التنفيذية لحكومة منظومة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

5.1 الهدف من الخطة

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

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

5.2 المراحل التنفيذية الست

❖ المرحلة الأولى | الإعداد والتمهيد التنظيمي

- **المدة** | 3 أشهر
- **الجهة القائدة** | مكتب رئيس مجلس الوزراء - لجنة التبسيط العليا
- **الأنشطة**
 - أ. إصدار اعمام وطني بتطبيق السياسة.
 - ب. تفعيل فرق العمل التنفيذية على مستوى الوزارات والجهات والمحافظات.
 - ج. إعداد خريطة أولية للخدمات والإجراءات المستهدفة.
 - د. مراجعة التشريعات والنظم التي تؤثر على الإجراءات.

❖ المرحلة الثانية | التشخيص والتحليل والتصنيف

- **المدة** | 3 أشهر
- **الجهة القائدة** | وزارة التخطيط + قسم الجودة/ الامانة العامة لمجلس الوزراء
- **الأنشطة**
 - أ. تحليل واقع الإجراءات باستخدام منهجية تحليل الفجوة.
 - ب. تصنيف الإجراءات إلى: (حرجة، متكررة، معقدة، مبسطة).
 - ج. إجراء استبانات رضا المواطنين (بالتعاون مع الجهاز المركزي للإحصاء).

د. إعداد سجل أولي للمخاطر الخاصة بالإجراءات بالتعاون مع ديوان الرقابة المالية والجهات ذات العلاقة.

❖ المرحلة الثالثة | تصميم الأنظمة والسياسات الفرعية

- **المدة** | 4 أشهر
- **الجهة القائدة** | لجنة التبسيط العليا + قسم الجودة/ الامانة العامة لمجلس الوزراء + مركز البيانات الوطني

• **الأنشطة**

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

❖ المرحلة الرابعة | التنفيذ والرقمنة والتشغيل التجريبي

- **المدة** | 6 أشهر
 - **الجهة القائدة** | الوزارات والجهات القطاعية
- #### • **الأنشطة**
- أ. رقمنة الخدمات الأكثر تعقيدًا وتأخيرًا (المجموعة أ).
 - ب. نشر دليل الإجراءات القياسية في كل مؤسسة.
 - ج. ربط المؤسسات بمنصة تتبع الإجراءات الوطنية.
 - د. تنفيذ حملات توعية و تثقيف عام للمواطنين والموظفين.

❖ المرحلة الخامسة | التقويم والتحسين والقياس

- **المدة** | 3 أشهر
 - **الجهة القائدة** | ديوان الرقابة المالية + وزارة التخطيط + قسم الجودة/ الامانة العامة لمجلس الوزراء
- #### • **الأنشطة**

- أ. تنفيذ زيارات تدقيقية ميدانية لمؤسسات مختارة.
- ب. تحليل انحراف الأداء الفعلي عن المستهدفات.
- ج. تحديث مؤشرات الأداء المؤسسي والخدمي.

د. رفع تقرير سنوي لرئيس مجلس الوزراء حول نتائج الحوكمة.

❖ المرحلة السادسة | التعميم والاستدامة والتوسعة

- **المدة** | 6 أشهر (دورية متكررة)
- **الجهة القائدة** | اللجنة العليا + قسم الجودة/ الامانة العامة لمجلس الوزراء
- **الأنشطة**
 - أ. اعمام النجاحات وتوثيق الدروس المستخلصة.
 - ب. إدخال خدمات جديدة في نظام التبسيط.
 - ج. تطوير قدرات الموظفين بشكل مؤسسي.
 - د. التوسع في نماذج الشراكة مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات.

5.3 أدوات التنفيذ

5.3.1 المنصات الرقمية الوطنية

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

5.3.2 النماذج التشغيلية

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

5.3.3 أدوات القياس والمتابعة

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

5.4 التمويل

5.4.1 مصادر التمويل الأساسية

- أ. الموازنة العامة الاتحادية.
- ب. المنح الدولية الخاصة بالتنمية الرقمية والحكم الرشيد.
- ج. مساهمات الوزارات والمؤسسات من تخصيصاتها التشغيلية.
- د. الشراكات (العامة - الخاصة) (PPP) لرقمنة بعض الخدمات.
- هـ. اي مصدر للدعم يجيزه القانون

5.5 آليات المتابعة والتقييم

نوع الرقابة	الجهة المسؤولة	دورها
رقابة إدارية وتنفيذية	اللجنة العليا للتبسيط+المركز الوطني للتحويل الرقمي	المتابعة اليومية والتقارير المرحلية
رقابة نوعية وامتثالية	ديوان الرقابة المالية + هيئة النزاهة+ جهات الرقابة والتدقيق الداخلي	تقويم أداء مؤسسي وفق معايير الامتثال
رقابة تنموية	وزارة التخطيط	تحليل مؤشرات الأثر ومؤشرات التنمية
رقابة مجتمعية	المجتمع المدني والمواطنون	المشاركة في تقييم الخدمة وجودتها

1. اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات الحكومية. (2023). دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية. مجلس الوزراء – العراق.
2. OECD. (2020). Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government
3. ISO. (2021). ISO 37301: Compliance Management Systems – Guidelines
4. ISO. (2018). ISO 31000: Risk Management
5. World Bank. (2023). Enabling the Business of Government – Service Delivery Track

6.1 الاستدامة المؤسسية | المفهوم والمسار

تُعرّف الاستدامة في سياق السياسات الإجرائية الحكومية بأنها القدرة المؤسسية على المحافظة على النتائج المحققة، وتطويرها بمرور الوقت، ضمن بيئة ديناميكية، ومتغيرة تشريعياً وتقنياً وسكانياً، بحيث لا تتحول الإنجازات إلى استثناءات مؤقتة، انما إلى ممارسات دائمة ومؤطرة. تتطلب استدامة حوكمة الإجراءات في العراق خمسة شروط رئيسية:

6.1.1 الاستقرار التشريعي والتنظيمي

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

6.1.2 ضمان التمويل المؤسسي المستمر

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

6.1.3 بناء القدرات الوطنية

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

6.1.4 التقييم المستمر والتحسين التراكمي

- أ. إنشاء وحدة دائمة في كل وزارة وجهة ومحافظة مسؤولة عن التقييم والتحسين في اقسام الجودة.
- ب. إلزام كل جهة برفع تقرير نصف سنوي إلى اللجنة العليا يتضمن: (قائمة الخدمات المُبسطة، التحديات والحلول، نتائج استبانات رضا المواطنين، مستوى الالتزام بالامتثال والجودة).

6.1.5 ترسيخ ثقافة الخدمة العامة

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

6.2 خطة التمويل طويل الأمد

6.2.1 مصادر التمويل

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

6.2.2 آليات ضبط التمويل

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

6.2.3 نظام التحفيز المؤسسي

- يتم تخصيص نسبة من التمويل للجهات التي:
- أ. تحقق أعلى مستويات رضا المواطنين،
 - ب. تلتزم بالمواعيد الزمنية للتنفيذ،
 - ج. تبادر بتقديم نماذج مبتكرة في التبسيط.

6.3 الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم

6.3.1 الحاجة إلى تشريع وطني شامل

توصي هذه الورقة بإعداد قانون وطني خاص بالحوكمة الشاملة وبالأخص حوكمة وتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية يُنظّم بشكل موحد:

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

6.3.2 التشريعات المساندة المقترحة

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

6.3.3 التكامل مع التشريعات الرقمية

يُشترط التوافق بين قانون الحوكمة الإجرائية المقترح وكل من:

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

6.4 الجهات الرقابية والتشريعية المؤهلة للدعم والتفعيل

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

6.5 توصيات تشريعية عاجلة

- أ. إعداد قرار تشريعي موحد لتبسيط الإجراءات والحوكمة المؤسسية يُعرض على مجلس الوزراء.
- ب. تقديم مقترح تعديل مرفق لقانون الوظيفة العامة، يتضمن: (التوصيف الوظيفي لوظيفة مسؤول تبسيط إجراءات، اشتراطات الكفاءة والجودة في الترفيع الإداري).
- ج. إصدار اعمام خاص بامثال المؤسسات الإجرائي من قبل قسم الجودة/الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

المراجع والمصادر المهمة

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

7.1 الغاية من المحور

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

7.2 مستويات الرقابة والتقويم

تعتمد السياسة على خمسة مستويات تكاملية للرقابة والمتابعة، وهي:

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

7.3 أدوات الرقابة والتقييم

• اشراف السكرتارية التنفيذية للجنة العليا

7.3.1 استمارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

اعداد استمارة وطنية معتمدة تتضمن محاور تقييم الإجراءات، وأهمها:

أ. وضوح المسار الإجرائي،

ب. عدد الخطوات والمدة الزمنية،

ج. تكلفة الخدمة،

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

7.3.2 بطاقة الامتثال الإجرائي (Compliance Scorecard)

تستخدم لتقييم مدى التزام المؤسسة بما يلي:

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

7.3.3 لوحة القياس المؤسسي (Institutional Dashboard)

هي منصة رقمية موحدة يتم من خلالها:

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

7.3.4 تقارير التقييم الربعي والسنوي

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

7.4 معايير التقييم والانحرافات

7.4.1 معايير الالتزام الجوهرى

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

7.4.2 تصنيف الانحرافات

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

7.5 الامتثال المؤسسي | الضوابط التنفيذية

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

7.6 آلية الرقابة المجتمعية المفتوحة

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

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

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

7.7 تقارير الامتثال الوطني السنوي

أ. تعد اللجنة العليا تقريرًا وطنيًا سنويًا بعنوان | (تقرير العراق لحوكمة وتبسيط الإجراءات).

ب. يتضمن | (تحليلًا مقارنًا بين المحافظات والوزارات، نسب الإنجاز والتحسين، مستوى رضا المواطنين، التوصيات للعام القادم).

ج. يُرفع إلى | (رئيس مجلس الوزراء).

1. اللجنة العليا لتبسيط الإجراءات الحكومية. (2023). دليل الإدارة الاستراتيجية لتبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية. مجلس الوزراء - العراق.

2. International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301: Compliance Management Systems – Guidelines.
3. OECD. (2020). Governance for Digital Transformation in the Public Sector.
4. World Bank. (2023). Building Institutions for Accountability and Inclusive Growth.
5. United Nations Development Programme. (2021). Citizen-Centric Governance Models in Fragile States.

8.1 التوصيات الختامية

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

8.1.1 تعزيز البنية المؤسسية

أ. اعتماد هيكل وطني موحد لمنظومة تبسيط الإجراءات يضمن الترابط بين الجهات التنفيذية والرقابية.
ب. تفعيل لجنة التبسيط العليا ضمن مكتب رئيس مجلس الوزراء بصلاحيات تنسيقية وإشرافية واضحة، على أن تكون مرجعية فنية وتنظيمية معتمدة في الوقت الحالي لحين استلام المهام كاملة من المركز الوطني للتحويل الرقمي / مكتب رئيس مجلس الوزراء.

8.1.2 تقييس الإجراءات والمعايير

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

8.1.3 توسيع التحوّل الرقمي الحكومي

أ. تعزيز منصة الحكومة الإلكترونية وتحويلها إلى منصة موحدة للخدمات الحكومية الذكية، ترتبط بجميع الوزارات والدوائر.
ب. اختيار نماذج ثلاث لخدمات حكومية (Pilot project) من كل جهة لتطبيق هذه الوثيقة، وتقليص الإجراءات الورقية تدريجيًا عبر تشريعات ملزمة، مع توفير بنية تحتية رقمية متكاملة في كل محافظة.

8.1.4 تطوير كفاءات الموارد البشرية

- أ. اطلاق برنامج وطني لبناء قدرات موظفي الخدمات الحكومية في مجالات: (تبسيط الإجراءات، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، الذكاء المؤسسي).
- ب. اعتماد شهادة تأهيلية إلزامية لمن يتولى إدارة خدمات المواطنين (Frontline Services).

8.1.5 إشراك المواطن المستفيد من الخدمة

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

8.2 السياسات المكتملة المقترحة

لتحقيق الاستدامة الإجرائية والتكامل البنوي للمشروع الوطني لتبسيط الإجراءات، يُقترح قيام المركز الوطني للتحويل الرقمي في تطوير السياسات التكميلية الآتية:

8.2.1 السياسة الوطنية لتصميم الخدمات الحكومية

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

8.2.2 السياسة الوطنية للجودة والامتثال المؤسسي

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

8.2.3 السياسة الوطنية لإدارة المخاطر في الخدمات العامة

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

8.2.4 السياسة الوطنية لحوكمة البيانات الإجرائية

- هـ. تطوير مرصد وطني لتحليل بيانات الإجراءات والخدمات الحكومية.

و. استخدام البيانات لتحسين السياسات وتوقع المشاكل وتنفيذ التحسينات الاستباقية.

8.2.5 السياسة الوطنية للتنسيق اللامركزي

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

8.3 آفاق المستقبل | من التبسيط إلى الدولة الذكية

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

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

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

خطة العمل التنفيذية الاسترشادية الملحقة بورقة السياسات لحوكمة تبسيط الإجراءات والخدمات

الحكومية في جمهورية العراق

1. الإطار العام لخطة العمل

1.1 الغاية

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

1.2 المنهجية

تعتمد الخطة على المبادئ الآتية:

- التدرج المرحلي في التطبيق.
- التكامل بين الجهات المركزية والمحلية.
- التمكين المؤسسي والوظيفي.
- التقييم المتواصل والتحسين المستمر.
- الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية.

2. مراحل التنفيذ

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

النشاط	الجهات المسؤولة	المخرجات	مؤشرات الإنجاز
تأسيس وحدة مركزية دائمة لحوكمة تبسيط الإجراءات داخل مكتب رئيس مجلس الوزراء	مكتب رئيس مجلس الوزراء	تشكيل الوحدة + وصف المهام + الموازنة التشغيلية	قرار تشكيل رسمي + خطة تشغيل
إجراء مسح وطني شامل للخدمات والإجراءات	وزارة التخطيط + الجهاز المركزي للإحصاء	قاعدة بيانات وطنية للخدمات	تقرير منشور + لوحة بيانات

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

النشاط	الجهات المسؤولة	المخرجات	مؤشرات الإنجاز
إعداد سجل وطني موحد للإجراءات والخدمات	اللجنة العليا + وزارة التخطيط	السجل معتمد	عدد الجهات الملتزمة بالدليل
إصدار التشريعات والضوابط الإلزامية لتوحيد الإجراءات	مجلس الدولة + اللجنة العليا	قوانين أو تعليمات تنظيمية	عدد التعليمات الصادرة والمنفذة
إطلاق منصة رقمية وطنية موحدة للخدمات	اللجنة العليا + مركز التحول الرقمي	منصة مفعلة + خدمات إلكترونية أولية	عدد الخدمات المُتحوّلة إلكترونيًا

المرحلة الثالثة| التدريب والتطبيق التجريبي (2027)

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

المرحلة الرابعة | التعميم والتحسين المستمر (2028-2030)

النشاط	الجهات المسؤولة	المخرجات	مؤشرات الإنجاز
اعمال التطبيق على كل الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة	مكتب رئيس مجلس الوزراء + اللجنة العليا	تطبيق وطني شامل	نسبة التغطية المؤسسية
إنشاء مرصد وطني لمتابعة الأداء الإجرائي والتحسين	المركز الوطني للتحويل الرقمي	تقارير فصلية + تحذيرات استباقية	مؤشرات التنبؤ والتحسين
تطوير منظومة التقييم الوطني للجهات الحكومية	قسم الجودة - الأمانة العامة + هيئة النزاهة + الدوائر الرقابية	إصدار تقرير سنوي وطني لأداء الإجراءات الحكومية	مستوى رضا المواطنين + انخفاض مؤشرات الفساد الإجرائي

3. الجدول الزمني المبدئي المجمع (Gantt Chart)

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

التوقيتات سلطة تقديرية للجنة العليا حسب المعطيات

4. توزيع الأدوار والمسؤوليات المؤسسية

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

5. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

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

6. المخاطر والتدابير الاحترازية

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

7. التمويل والتكامل

7.1 مصادر التمويل

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

7.2 برامج الدعم والتكامل

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

الهيكل التنظيمي الوطني لحوكمة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

1. الغاية من هذا الملحق

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

2. المبادئ الحاكمة لبناء الهيكل

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

3. المستويات المؤسسية

3.1 المستوى الأول | الإشراف والقيادة الوطنية

الدور	الجهة
الإشراف العام، رسم التوجيهات العليا، إصدار التوجيهات التنفيذية، رعاية	مكتب رئيس مجلس الوزراء /
التقييم الوطني / ومتابعة التنفيذ، وإقرار المؤشرات	اللجنة العليا لحوكمة التبسيط

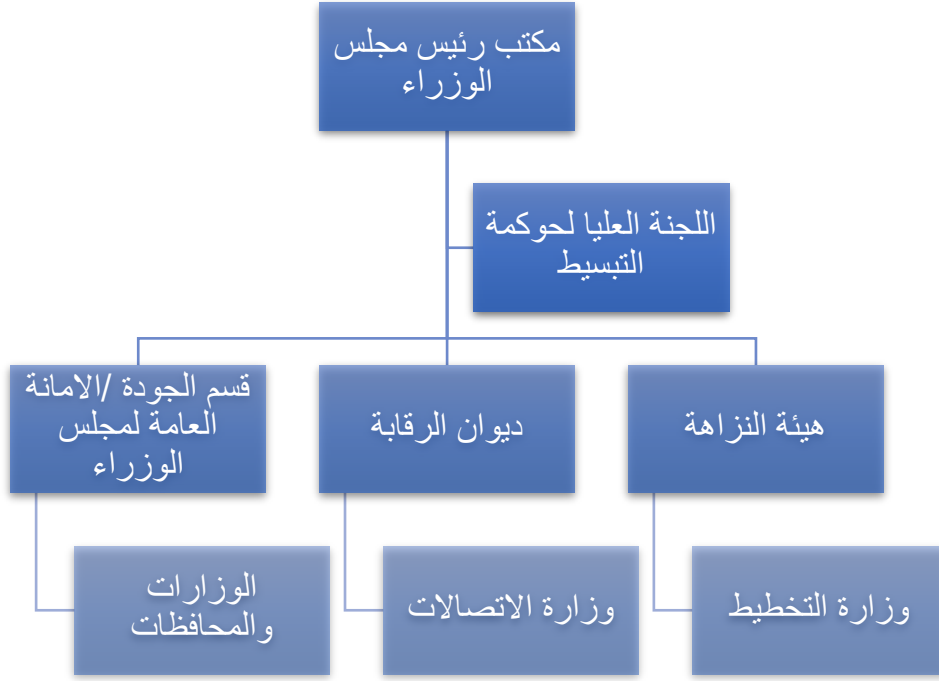
3.2 المستوى الثاني | المستويات التنسيقية والرقابية

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

3.3 المستوى الثالث | المستويات التنفيذية والوظيفية

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

4. الهيكل التخطيطي المصور (بصورة بيانية)



5. دليل التنسيق بين الجهات

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

6. التوصيات التنظيمية المصاحبة

- تفعيل وحدات (حوكمة التبسيط) في كل وزارة وجهة ومحافظة.
- دمج أعمال هذه اللجنة ضمن المنصة الحكومية الإلكترونية لضمان الانسيابية الرقمية.

السجل التنظيمي الوطني الموحد (السجل) للإجراءات والخدمات الحكومية

(الإطار المفاهيمي والوظيفي)

1. الغاية من الملحق

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

2. المفهوم العام

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

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

3. المكونات الأساسية للسجل

تُدرج كل خدمة حكومية ضمن الدليل وفق النموذج الآتي:

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

4. الوظائف التشغيلية للكتالوج (السجل)

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

5. الأطر المرجعية الدولية المقارنة

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

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

6. متطلبات بناء السجل في العراق

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

7. التوصيات العملية

اعتماد السجل (الكتالوج) أساسًا مرجعيًا لـ:

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

منظومة الجودة والامتثال في تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

1. الغاية من الملحق

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

2. المفهوم العام

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

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

3. الأبعاد الأساسية لنظام الجودة والامتثال

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

4. الإطار المؤسسي الوطني للجودة والامتثال

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

5. نظام المؤشرات الوطنية للجودة

يُفترَح اعتماد مجموعة من المؤشرات الأساسية، منها:

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

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

6. أدوات العمل المؤسسي

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

7. التكامل مع نظام التقييم الوطني للأداء المؤسسي

ترتبط مؤشرات الجودة والامتثال بأنظمة التقييم الحكومية الأخرى، مثل:

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

8. التدريب وبناء القدرات

يجب تضمين برامج تدريب وطنية متخصصة للعاملين في:

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

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

9. التوصيات التنفيذية

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

منظومة إدارة المخاطر والفُرص في سياق تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية

1. الغاية من الملحق

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

2. المفهوم العام

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

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

3. الفرضيات الرئيسية للمخاطر في سياق التبسيط

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

4. الفُرص الرئيسية الواعدة

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

5. أطر الحوكمة المؤسسية لإدارة المخاطر والفرص

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

6. دورة إدارة المخاطر والفرص

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

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

7. الأدوات الفنية والتشغيلية

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

8. المؤشرات المقترحة

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

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

9. التوصيات التنفيذية

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

خريطة الطريق التنفيذية المتكاملة لتطبيق سياسات الحوكمة والجودة والمخاطر والامتثال في منظومة تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في جمهورية العراق

1. الغاية من خريطة الطريق

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

2. المبادئ التأسيسية الحاكمة

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

ب. مبدأ الانسيابية والمرونة المؤسسية.

ج. مبدأ الاتساق مع السياقات الدستورية والقانونية.

د. مبدأ الشفافية والإفصاح المؤسسي.

هـ. مبدأ المشاركة المجتمعية والرقابة الشعبية.

و. مبدأ الاستدامة والتحديث المستمر.

3. المحاور التنفيذية الرئيسية

3.1. المحور الأول | الإطار التنظيمي والتشريعي

الإطار الزمني	الجهة المنفذة	المهمة
3 أشهر	مكتب رئيس مجلس الوزراء	إعداد مسودة نظام وطني موحد لتبسيط الإجراءات
6 أشهر	الجهات القانونية المختصة	توضيح التشريعات المتعارضة مع مبادئ التبسيط وإيجاد الحلول القانونية
6 أشهر	اللجنة العليا + المركز الوطني للتحويل الرقمي	استحداث أدلة إجرائية موحدة للجهات الحكومية

3.2. المحور الثاني | بناء القدرات المؤسسية

الإطار الزمني	الجهة المنفذة	المهمة
مستمر	جهات التدريب ذات العلاقة	إطلاق برنامج تدريبي وطني لفرق الجودة والامتثال
خلال 4 أشهر	جهات التدريب ذات العلاقة	تدريب القيادات الوسطى والعليا على إدارة المخاطر والفرص
6 أشهر	جهات التدريب ذات العلاقة	إعداد كوادر متخصصة في تقييم جودة الخدمات

3.3. المحور الثالث | البنى التحتية الرقمية والبيانات

الإطار الزمني	الجهة المنفذة	المهمة
8 أشهر	الجهات ذات العلاقة	إنشاء منصة وطنية رقمية موحدة لرصد الأداء والجودة
خلال سنة	الجهات ذات العلاقة	ربط جميع الوزارات والمحافظات بالمؤشرات الوطنية الموحدة
6 أشهر	الجهات ذات العلاقة	تطوير تطبيق حكومي ذكي للإبلاغ عن المخاطر وتعقب الامتثال

3.4. المحور الرابع | المراقبة والمتابعة والتقييم

الإطار الزمني	الجهة المنفذة	المهمة
كل سنة	الجهات ذات العلاقة	اعتماد نموذج مؤشرات وطنية سنوية
ربع سنوي	الجهات ذات العلاقة	نشر تقارير ربعية للامتثال وجودة الخدمة
كل سنتين	الجهات ذات العلاقة	إجراء مراجعات تشريعية دورية للأنظمة المتبعة

4. الشراكات الوطنية والدولية

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

5. مؤشرات النجاح الاستراتيجية (Key Success Indicators) - KSI's

المؤشر	الهدف المرحلي
نسبة الإجراءات المبسطة من إجمالي الإجراءات	60% خلال أول سنة
نسبة الامتثال المؤسسي للإطار الوطني	80% خلال سنتين
عدد الجهات المتصلة بمنصة الأداء الوطني	100 جهة خلال سنة
مؤشر رضا المواطنين عن الخدمات	≤ 70% بنهاية 2026
عدد تقارير المخاطر المعالجة فعلياً	≤ 75% من المبلغ عنها

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

6. الجدول الزمني التنفيذي (استرشادي)

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

❖ التوقيتات سلطة تقديرية للجنة العليا وفقاً للمعطيات

7. التوصيات السيادية العليا

- أ. إصدار امر ديواني من مكتب رئيس مجلس الوزراء بتبني خريطة الطريق كوثيقة سياسات إلزامية بعد موافقة دولته.
- ب. إدراج مخرجات التنفيذ ضمن تقارير الإنجاز الحكومي السنوي.
- ج. ربط الأداء التنفيذي لقيادات المؤسسات بمستوى الامتثال لهذه الخطة.

الدليل العملي التشغيلي لتطبيق سياسات الحوكمة والجودة والمخاطر والامتثال ضمن تبسيط الإجراءات والخدمات الحكومية في العراق

1. الغاية من الدليل

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

2. المبادئ التنفيذية الحاكمة

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

3. خارطة الأدوات التشغيلية حسب المكونات

3.1. أدوات الحوكمة المؤسسية

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

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

3.2. أدوات ضبط الجودة والتحسين المستمر

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

3.3. أدوات إدارة المخاطر والفرص

الأداة	الوظيفة	الجهة المسؤولة
مصفوفة المخاطر الاحتمالية والتأثير	تحديد درجة الخطورة للمراحل	اقسام الجودة في كل جهة
نموذج التبليغ الفوري عن المخاطر	تسهيل الرصد المبكر داخل المؤسسة	الموظف المعني بالإجراء/ الجهة المعنية
خطة استجابة وتخفيف	إجراءات فورية للحد من التأثيرات	فريق الجودة في الجهة

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

3.4. أدوات الامتثال والرقابة المؤسسية

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

4. دورة العمل النموذجية لتطبيق الأدوات

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

5. مؤشرات الأداء التشغيلية (المبدئية)

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

❖ التوقيتات سلطة تقديرية للجنة العليا وفقاً للمعطيات

6. التوصيات التشغيلية للدوائر

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

توزيع الأدوار والمسؤوليات في منظومة الحوكمة والجودة وتبسيط الإجراءات الحكومية في العراق/ ملخص استرشادي

1. الغاية من الملحق

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

2. المبادئ المرجعية

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

4. الجهات والمؤسسات المعنية وأدوارها التفصيلية

3.1 مكتب رئيس مجلس الوزراء (اللجنة العليا + مركز التحول الرقمي)

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

3.2. وزارة التخطيط

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

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

3.3 ديوان الرقابة المالية الاتحادي

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

3.4 هيئة النزاهة الاتحادية

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

3.5 وزارة الداخلية

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

3.6 الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة

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

3.7. المحافظات غير المنتظمة في إقليم

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

4. آليات التنسيق الوظيفي ← يتم تحديدها من قبل اللجنة العلي

5. ضمانات الفعالية المؤسسية

مكتب ريا جبل الزورا / اللجنة العلي

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

الحصاد

إن وضوح الأدوار المؤسسية لا يعتبر إجراءً تنظيمياً فحسب، إنما هو أساس التفاعل الفعال لمنظومة تبسيط الإجراءات الحكومية في العراق. وتأتي هذه الوثيقة لتترجم مفهوم الحوكمة من الإطار النظري إلى شبكة تشغيلية ذات مسؤوليات موزونة ومسؤولة، تكفل التقدم في برامج الإصلاح المؤسسي والتنمية الإدارية المستدامة.

مصفوفة التنفيذ الزمني المتكاملة لتطبيق سياسات الحوكمة والجودة وتبسيط الإجراءات في الحكومة العراقية

1. الغاية من الملحق

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

2. مبادئ تصميم المصفوفة

أ. التدرج المرحلي | (تأسيس، تشغيل، ترسيخ، تقييم).

ب. الشمول المؤسسي | مراعاة توزيع المهام بين الجهات المختلفة.

ج. قابلية القياس | لكل مرحلة مؤشرات محددة.

د. المساءلة الزمنية | كل إجراء مرتبط بموعد إنجاز محدد.

3. مصفوفة التنفيذ الزمنية استرشادي

مؤشرات القياس	المخرجات	الاجراءات التنفيذية	الجهات الرئيسية	الفترة الزمنية	المرحلة	الرقم
صدور جميع الأوامر	قرار تأسيسي شامل خريطة التوزيع المؤسسي	- إصدار الأوامر الديوانية الخاصة بتوزيع الأدوار - تعيين الفرق الوزارية والمحلية	مكتب رئيس مجلس الوزراء / اللجنة العليا	0-3 أشهر	الاعداد المؤسسي	1.
جاهزية المنصة + اعتماد الدليل	دليل وطني موحد قاعدة بيانات مركزية للاجراءات	- إعداد الدليل التشغيلي والإجرائي الموحد - بناء المنصة الإلكترونية المركزية - تطوير أدوات القياس والتقارير	مكتب رئيس مجلس الوزراء / اللجنة العليا	3-6 أشهر	التهيئة الفنية	2.
% الجهات المرتبطة بالمنصة	خطط تبسيط جاهزة نماذج موحدة ومفعلة	- تنفيذ ورش العمل التدريبية - اعتماد النماذج الموحدة في الوصف والتحسين - الربط مع المنصة الوطنية	جميع الوزارات والمحافظات	6-12 شهراً	الانطلاق المؤسسي	3.
نسبة الجهات المتمثلة للسياسات	تقرير تقييم وطني أولي	تدقيق التقارير والامتثال والمخاطر - تصنيف مستويات الإنجاز	ديوان الرقابة، هيئة النزاهة، وزارة التخطيط	12-15 شهراً	التقييم المرحلي	4.
مؤشرات الرضا المجتمعي + عدد الجهات الجديدة المنضوية	حزمة تحسين سياسات دعم مجتمعي واتصالي أوسع	- تحديث النماذج بناءً على التقييم - إشراك جهات جديدة (مجالس المحافظات، الجامعات، القطاع الخاص) - تعزيز برامج التوعية والمشاركة المجتمعية	مكتب رئيس مجلس الوزراء / اللجنة العليا	15-24 شهراً	التحسن والتوسعة	5.
اصدار التقرير السنوي + نتائج الامتثال المؤسسي	نظام مؤسسي دائم دورة حوكمة مستمرة	- ادماج السياسات في النظام الوظيفي الحكومي - اعتماد الجودة والحوكمة والمخاطر كشرط تقييم سنوي - اصدار تقارير وطنية سنوية دورية	جميع الاطراف	24-36 شهراً	المأسسة المستدامة	6.

4. ملحوظات تنفيذية

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

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

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

منظومة التحفيز والمتابعة والمساءلة لتطبيق سياسات الحوكمة وتبسيط الإجراءات في الحكومة العراقية

1. الغاية من الملحق

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

2. المبادئ المرجعية

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

3. مكونات المنظومة

3.1. التحفيز المؤسسي والمعنوي

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

3.2. التحفيز المالي والفني

- أ. تمويل تنافسي من وزارة المالية ووزارة التخطيط للمشاريع الرائدة في التبسيط.
- ب. منح أولوية في الدعم الفني والتقني للجهات السبّاقة.

ج. توفير اشتراكات مجانية في أدوات التحول الرقمي للجهات المتقدمة.

3.3. المتابعة المؤسسية المركزية

- أ. صياغة مهمة مركزية للمتابعة والتحقق ضمن اللجنة العليا.
- ب. نشر تقارير ربعية ونصف سنوية عن نسب التقدم المؤسسي والالتزام بالمراحل.
- ج. اعتماد أدوات القياس الرقمي المباشر (Dashboards) على المنصة الوطنية.

3.4. المساءلة التصحيحية

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

4. أدوات التقييم المعتمدة

الأداة	الجهة المسؤولة	التكرار	نوع المؤشر
بطاقة الأداء المؤسسي	حسب ماجاء بالوثيقة	نصف سنوية	كمية ونوعية
تقرير التبسيط المؤسسي	حسب ماجاء بالوثيقة	ربعي	توصيفي وإجرائي
ملاحظات المجتمع	حسب ماجاء بالوثيقة	لحظي	تفاعلي رقمي
تقرير الامتثال والحوكمة	حسب ماجاء بالوثيقة	سنوي	رقابي رسمي

5. خارطة العلاقات بين المكونات

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

الحصاد

تُعدّ هذه المنظومة بمثابة العمود الفقري لاستدامة سياسات الحوكمة والتبسيط والجودة في الإدارة العراقية. وهي لا تمثل أداة ضبط فحسب بل تطوير وتحفيز، تعزز ثقافة التنافسية والشفافية والتميز، وتحوّل هذه السياسات من كونها توجيهات مركزية إلى التزام مؤسسي حيّ يتطور باستمرار.



تصميم : ايهاب هادي نعمان