



مؤسسة إنكي للدراسات والبحوث
وحدة الدراسات الاقتصادية

التحول نحو موازنة البرامج والأداء في العراق

إطار سياساتي للانتقال من إدارة الإنفاق إلى إدارة النتائج
التنموية

2026



مؤسسة إنكي للدراسات والبحوث
Enki Foundation for Studies and Research

مفارقة الإنفاق والأثر: الفجوة الهيكلية في إدارة الموارد

على الرغم من الزيادات المتعاقبة في الإنفاق العام خلال العقدين الماضيين، ما تزال مخرجات الخدمات العامة دون المستوى المتوقع.

يعكس هذا التباين فجوة هيكلية عميقة بين تخصيص الموارد المالية وتحقيق النتائج الفعلية الملموسة.



الإنفاق العام
العراقي

الفجوة الهيكلية

مخرجات الخدمات
والمؤشرات التنموية



مؤسسة إنكي للدراسات والبحوث
Enki Foundation for Studies and Research

تشخيص المشكلة: تصدع نظام موازنة البنود التقليدية

محدودية أدوات المساءلة

رقابة مالية بحتة مع
غياب تام لمؤشرات
قياس الأداء والأثر
الاقتصادي.

تقييد المرونة الإدارية

أولوية الالتزام المسبق
تمنع الاستجابة
للاحتياجات الفعلية
والمتغيرات.

ضعف التكامل بين التخطيط والموازنة

خطط تنموية بمعزل
عن الكلفة الحقيقية،
مما يقطع العلاقة بين
الموارد والنتائج.

هيمنة ثقافة الامتثال المالي

نسب التنفيذ المالي هي
مؤشر النجاح، مما يؤدي
لاستنفاد التخصيصات
بدلاً من تعظيم الأثر.



التحوّل الاستراتيجي: من إدارة المدخلات إلى توجيه النتائج

النظام الجديد

سؤال: ما النتائج التي تحققت مقابل هذا الإنفاق؟



النظام التقليدي





مؤسسة إنكي للدراسات والبحوث
Enki Foundation for Studies and Research

مصفوفة التحول: البنود التقليدية مقابل البرامج والأداء

| موازنة البرامج والأداء | موازنة البنود التقليدية | وجه المقارنة |
|---------------------------|--------------------------|-------------------|
| خلق القيمة وتحقيق الأثر | ضبط الإنفاق والامتثال | الهدف الأساسي |
| تحقيق الأهداف التنموية | استنفاد الموازنة المخصصة | معيار النجاح |
| تكيفية وموجهة نحو النتائج | مقيدة وجامدة | المرونة الإدارية |
| متكامل عضوياً | منفصل تماماً | الارتباط بالتخطيط |



مؤسسة إنكي للدراسات والبحوث
Enki Foundation for Studies and Research

هندسة التحول: متطلبات البيئة المؤسسية

المستوى التقني:

تطوير الأنظمة المالية والمحاسبية
لتبني أنظمة الترميز المتكاملة
لإنتاج تقارير دقيقة.

المستوى التشريعي:

مراجعة الإطار القانوني للإدارة
المالية لمنح مرونة أكبر مع ضمان
متطلبات النزاهة والانضباط.

قياس التكاليف:

بناء منظومة وطنية لاحتساب
كلفة الخدمات العامة ومقارنة
الأداء بين الجهات الحكومية.

المستوى المؤسسي:

استحداث وحدات "إدارة البرامج والأداء"
بالوزارات، وربط صلاحيات مديري
البرامج بمستوى الإنجاز.





مؤسسة إنكي للدراسات والبحوث
Enki Foundation for Studies and Research

المستوى التقني: نموذج الترميز متعدد الأبعاد

كيف يتم تتبع الدينار الواحد من التخصيص إلى الأثر؟

برامجي:
لأي برنامج استراتيجي؟

قطاعي:
لأي قطاع؟

جغرافي: أين
تم الإنفاق؟

تقارير مالية متكاملة
تربط النفقة بالنتيجة
تلقائياً.

مؤشر الأداء





مؤسسة إنكي للدراسات والبحوث
Enki Foundation for Studies and Research

خارطة الطريق الوطنية: جسر الانتقال المرهلي

إطار زمني شامل: ٣ إلى ٥ سنوات

المرحلة ٣:

الإصلاح التشريعي

استكمال التعديلات
القانونية لدمج مفاهيم
البرامج.

المرحلة ٢:

التطبيق التجريبي

تطبيق مواز في وزارات
محدودة لاختبار الأدوات.

المرحلة ١:

البنية المؤسسية

تشكيل هيئة وطنية عليا
وإعداد الأدلة والمعايير.

المرحلة ٥:

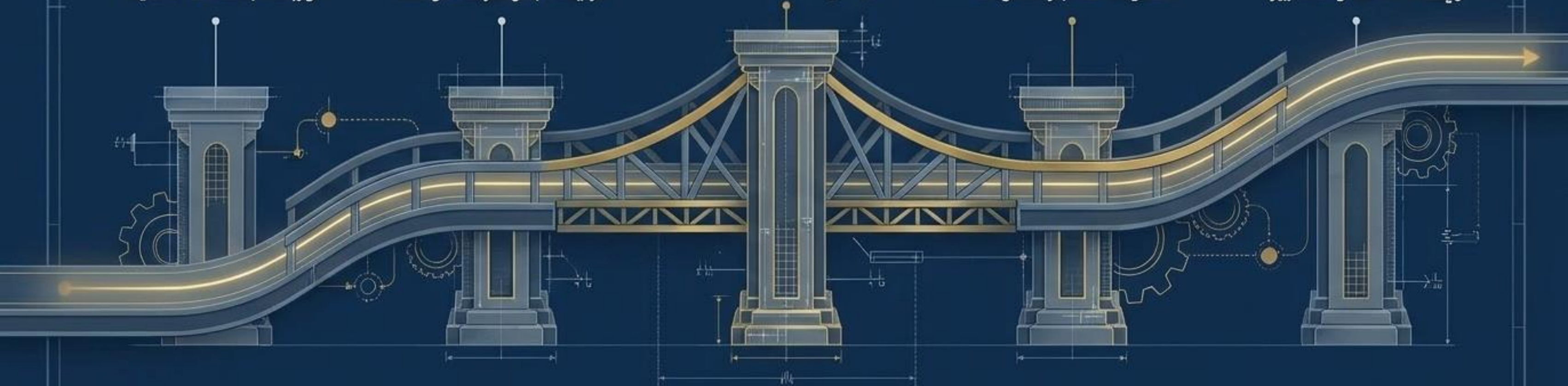
التعميم الوطني

تعميم النظام اتحادياً
وربطه بأهداف التنمية.

المرحلة ٤:

التوسع القطاعي

الشمول للوزارات الخدمية
الرئيسية بمؤشرات موحدة.





مؤسسة إنكي للدراسات والبحوث
Enki Foundation for Studies and Research

مصفوفة المخاطر المحتملة واستراتيجيات التخفيف

استراتيجيات التخفيف

مخاطر محتملة

برامج شاملة لإدارة التغيير وبناء القدرات البشرية.

مقاومة التغيير داخل الأجهزة الحكومية.

[تصنيف: عالٍ]

تطوير نظم تدقيق الأداء بالتوازي مع الرقابة التقليدية.

احتمالات التلاعب بمؤشرات الأداء.

[تصنيف: عالٍ]

توفير الغطاء التشريعي والدعم السياسي المستدام.

تأثير التغييرات الحكومية والدورات السياسية.

[تصنيف: عالٍ]

التدريب المكثف والاستعانة بخبرات دولية متخصصة.

ضعف القدرات الفنية ومحدودية الخبرة.

[تصنيف: متوسط]

تطوير منصات رقمية متكاملة تدريجياً مع التطبيق.

محدودية جاهزية الأنظمة المعلوماتية.

[تصنيف: متوسط]



التحديث التقني: تطوير الأنظمة المالية الحكومية لاستيعاب متطلبات أنظمة الترميز المتعددة الأبعاد.

بناء القدرات: تفعيل إدارة التغيير وتأهيل الكوادر لضمان نجاح عملية التحول واستدامتها.

**الانتقال الحقيقي
هو من فلسفة
إدارة المدخلات...
إلى إدارة النتائج
التمموية.**

القرار السياسي: الشروع في تأسيس برنامج وطني للتحول نحو موازنة البرامج بقرار حكومي رسمي.

التشريع والتجريب: إطلاق تطبيقات تجريبية في القطاعات الخدمية بالتوازي مع التعديلات التشريعية.