

3 5
2 0

مكتب تطوير المشاريع
Project Development Office
Development - Negotiation - Growth - Optimization



أمانة بغداد 2035

الإطار الاستراتيجي للتحول المؤسسي والحضري

نحو إدارة حضرية رائدة وخدمات بلدية عالمية

Baghdad Mayoralty 2035

Strategic Framework for Institutional
and Urban Transformation

وثيقة مقترحة غير رسمية
Project Development Office

3 5
2 0

dngo.org

@pdo2035

info@dngo.org

+964-7840222307

الخلاصة التنفيذية

* وثيقة استراتيجية مقترحة ضمن رؤية العراق 2035 ترفع إلى أمانة بغداد والجهات الحكومية ذات العلاقة

تقدم هذه الوثيقة إطاراً استراتيجياً متكاملًا لتحويل أمانة بغداد من جهة خدمية تقليدية تعمل بهيكل يعود جوهره إلى نظام إدارة أمانة بغداد رقم (6) لسنة 1991، إلى مؤسسة حضرية ذكية، مرنة، قائمة على البيانات، قادرة على قيادة تطوير العاصمة حتى عام 2035، بما ينسجم مع خطة التنمية الوطنية (2024 - 2028) والاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي (2024) ومعايير ISO 37120 / 37122 / 37123 للمدن المستدامة والذكية والمرنة.

لماذا الآن؟

- زخم غير مسبوق على حملات الإعمار (بغداد أجمل، تطوير مركز بغداد التاريخي، فك الاختناقات المرورية، الكورنيشات) وفرت رصيماً سياسياً وشعبياً يجب تحويله من إنجازات مادية إلى تحول مؤسسي دائم.
- الإطار التنظيمي النافذ (نظام 1991) لم يعد قادراً على استيعاب وظائف المدينة الحديثة (البيانات، الاستدامة، المرونة المناخية، الشراكات).
- تحسن السيولة وتوجه الحكومة لإنجاز المشاريع المتوقفة يتيح تمويل التحول قبل أي دورة انكماش نفطي مقبلة.
- اختيار بغداد عاصمة للسياحة العربية ومشاريع المترو والطريق الحلقي الرابع تتطلب مؤسسة بلدية بمستوى عالمي.



القرارات التنفيذية العشرة المطلوبة من القيادة

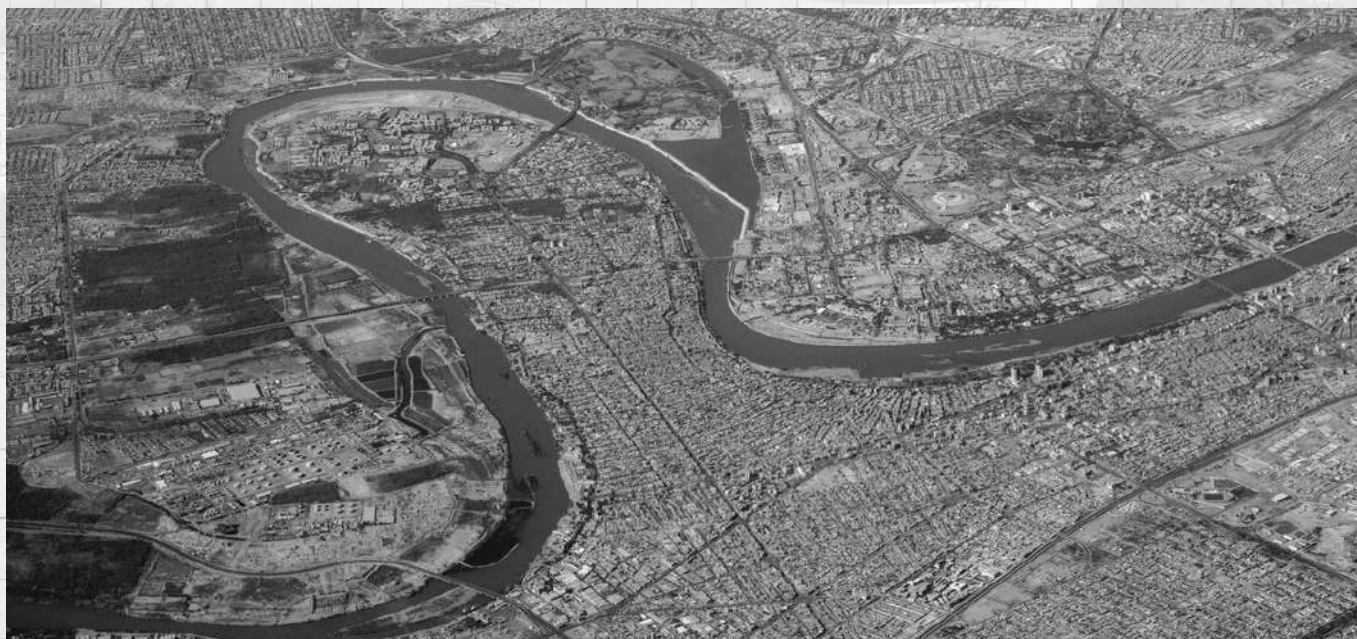


ت	القرار	الجهة	التوقيت
1	إقرار الاستراتيجية وتشكيل مجلس إشراف عالي المستوى برئاسة أمين بغداد وعضوية الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووزارة التخطيط	مجلس الوزراء	2026
2	تحديث الإطار القانوني وهو مشروع قانون جديد لأمانة بغداد يحل محل نظام 1991 ويمنحها صلاحيات مالية واستثمارية موسعة	مجلس النواب	2027
3	إنشاء مركز بغداد الحضري للبيانات والقرارات (BUDC) كذراع تحليلي مركزي (مرتبط بمقترح الحكومة الافتراضية المنشور في موقعنا الرسمي)	أمين بغداد	2027
4	إطلاق منصة بغداد الذكية لمراقبة الأداء الحضري وربط 14 بلدية بها	الأمانة	2028
5	إعادة الهيكلة المؤسسية دمج الدوائر المتداخلة وإنشاء 4 دوائر مستقبلية (البيانات، الاستدامة، الاستثمار، تجربة المواطن)	الأمانة / مجلس الوزراء	2027 - 2028
6	التحول إلى أمانة بلا ورق رقمنة 100% من الخدمات ذات الأولوية (إجازات البناء، المعاملات العقارية، الشكاوى) عبر التكامل مع بوابة أور	الأمانة / اللجنة العليا للتحويل الرقمي	2029
7	برنامج وطني للمشاركة مع القطاع الخاص في النفايات والإنارة والمواقف والأسواق	الأمانة / هيئة الاستثمار	2027
8	اعتماد ISO 37120 وقياس خط الأساس لمؤشرات المدينة ونشرها سنوياً	BUDC	2027
9	برنامج القادات الحضرية تأهيل 500 قيادي بلدي وإدارة تغيير شاملة	دائرة الموارد البشرية	2027 - 2030
10	تأسيس صندوق تطوير بغداد الحضري لتدوير عوائد الأصول والاستثمار	وزارة المالية / الأمانة	2028

النتائج المتوقعة بحلول 2035



ت	المجال	خط الأساس (2026)	المستهدف 2035
1	الخدمات الرقمية البلدية	خدمات محدودة، دفع إلكتروني ناشئ	100% من الخدمات رقمية بالكامل عبر منصة موحدة
2	زمن إنجاز إجازة البناء	أسابيع إلى أشهر	5 أيام عمل (رقمي بالكامل)
3	تدوير النفايات	أقل من 5% (طمر عشوائي غالب)	35% تدوير واسترداد طاقة
4	نصيب الفرد من المساحات الخضراء	أقل من 2 م ²	6 م ² (توصية منظمة الصحة العالمية 9 م ² كأفق)
5	الإيرادات الذاتية غير النفطية للأمانة	تغطية جزئية للنفقات التشغيلية	تغطية 60% من الموازنة التشغيلية
6	رضا المواطنين عن الخدمات	غير مقاس منهجياً	75% رضا مقاس فصيلاً عبر المنصة
7	معالجة مياه الصرف قبل التصريف لدجلة	جزئية	90% معالجة مطابقة للمعايير البيئية
8	تصنيف بغداد في IMD Smart City Index	خارج التصنيف	دخول التصنيف ضمن أفضل 100 مدينة



الفصل الأول: تشخيص أمانة بغداد

الوضع القانوني والهيكل الحالي

تعمل أمانة بغداد بموجب نظام إدارة أمانة بغداد رقم (6) لسنة 1991 الذي يحدد تشكيلاتها الأساسية (أمين بغداد، الوكلاء، الدائرة الإدارية والمالية، دائرة التصاميم، دائرة الوحدات البلدية، دائرة الطرق، دائرة الإنشاءات، دائرة ماء بغداد، دائرة مجاري بغداد)، إضافة إلى قانون أمانة بغداد وتعديلاته التي أخرجتها من الارتباط الوزاري وربطتها بمجلس الوزراء. وتوسع الهيكل الفعلي اليوم ليضم أكثر من عشرين دائرة ومديرية و14 دائرة بلدية (الكرخ، الرصافة، الأعظمية، الكاظمية، المنصور، الكرادة، الشعب، الصدر الأولى والثانية، بغداد الجديدة، الغدير/9 نيسان، الدورة، الرشيد، الشعلة) تخدم ما يزيد على 8.5 ملايين نسمة ضمن حدود الأمانة.

الاختصاصات والخدمات

تتولى الأمانة النظافة وإدارة النفايات، الطرق البلدية والأرصفة، الماء الصافي والصرف الصحي داخل حدودها، التصاميم الأساسية وإجازات البناء، الحقائق والتشجير، الأسواق والمساح، إنارة الشوارع، الأملاك البلدية، الرقابة البلدية وإزالة التجاوزات، والمشاريع الاستثمارية البلدية. وتتقاطع اختصاصاتها مع محافظة بغداد (الأقضية خارج حدود الأمانة)، ووزارة الإعمار والإسكان (الطرق السريعة والجسور الكبرى ومشاريع فك الاختناقات)، ووزارة الكهرباء، ووزارة البيئة وهو تقاطع يمثل أحد أهم مصادر ضعف المساءلة.

الموارد

- **بشرية:** عشرات الآلاف من المنتسبين تتركز غالبيتهم في الوظائف التنفيذية الدنيا (النظافة، الجباية)، مع فجوة حادة في التخصصات الحديثة مثل علوم البيانات، إدارة الأصول، اقتصاديات المدن، إدارة العقود.
- **مالية:** اعتماد مرتفع على التمويل الاتحادي، الإيرادات الذاتية (رسوم، إيجارات أملاك، جباية ماء) تعاني من تسرب واسع وتسعير دون الكلفة وضعف التحصيل الإلكتروني رغم بدء تفعيل الدفع الإلكتروني في دوائرها.
- **أصول:** رصيد ضخم من الأراضي والعقارات والأسواق والمخازن غير مستثمر اقتصادياً بما يعكس قيمته السوقية بشكل لحظي وفق مؤشر رسمي شفاف ينفع المواطن والمستثمرين.
- **تقنية:** أنظمة معلومات بنظام جزر معزولة غير مترابطة، وغياب قاعدة بيانات مكانية (GIS) موحدة ومحدثة تغطي كامل المدينة.

ما أسباب عدم تقدم الرؤى السابقة؟



ت	المعوق	الوصف	شدة الأثر
1	التمدد العشوائي	مئات المناطق العشوائية نشأت بعد 2003 خارج التصميم الأساسي، تستنزف الخدمات دون إيرادات مقابلة	درج
2	النفائات	أكثر من 10 آلاف طن/يوم تظمر غالباً بمواقع غير صحية، وغياب شبه كامل للفرز والتدوير	درج
3	الصرف الصحي ومياه الأمطار	شبكات متقدمة تفيض موسمياً، تصريف جزئي غير معالج إلى دجلة	درج
4	الاختناق المروري	نمو المركبات يفوق قدرة الشبكة، غياب نقل عام جماعي فعال حتى إنجاز المترو	مرتفع
5	الإجهاد المائي والمناخي	انخفاض إيرادات دجلة، جزر حرارية، عواصف غبارية متكررة	مرتفع
6	التصميم الأساسي المتقادم	تأخر إقرار وتحديث التصميم الأساسي الشامل للمدينة	مرتفع
7	البيروقراطية الورقية	دورات معاملات طويلة متعددة النوافذ تفتح باب الوساطة والفساد	مرتفع
8	تششت الحوكمة	تداخل الصلاحيات بين الأمانة والمحافظات والوزارات القطاعية	مرتفع



المصفوفة التشخيصية المختصرة (نموذج نضج مؤسسي من 10 درجات)

أمانة بغداد اليوم مؤسسة تنفيذ كثيف تدار بمنطق الحملات، لا مؤسسة إدارة حضرية تدار بمنطق الأنظمة. نجاح حملات 2023 - 2026 أثبت القدرة على الإنجاز، لكن استدامته تتطلب نقل مركز الثقل من الحملة إلى المنظومة حيث أركانها بيانات، عمليات، أصول، وبشر وسياسات وتعاقبات ذكية.

ت	البعد المؤسسي	النضج الحالي	المستهدف 2035	الفجوة الرئيسية
1	الحوكمة والإطار القانوني	2	9	قانون جديد وصلاحيات مالية
2	العمليات والإجراءات	2	9	إعادة هندسة شاملة (BPR)
3	الرقمنة والبيانات	1	10	منصة موحدة + توأم رقمي
4	إدارة الأصول	1	9	سجل أصول واستثمار منهجي
5	الموارد البشرية	2	9	تخصصات جديدة ومسارات مهنية
6	الاستدامة والمرونة	1	9	خطة مناخية وبنى خضراء
7	التوجه نحو المواطن	2	10	قياس رضا وقنوات موحدة
8	الاستثمار والتمويل	2	9	وحدة شراكات ومحفظة مشاريع



الفصل الثاني: إعادة الهيكلة المؤسسية

تحليل البنية الحالية

يتوزع العمل حالياً على ثلاث حزم، (1) دوائر فنية مركزية (التصاميم، المشاريع، الطرق، ماء بغداد، مجاري بغداد، الإنشاءات)، (2) دوائر إسناد (الإدارية والمالية، القانونية، الرقابة والتدقيق الداخلي، العلاقات والإعلام، الحراسات)، (3) 14 دائرة بلدية تنفيذية. وتكشف المراجعة المؤسسية ثلاث اختلالات هي ازدواج التنفيذ بين الدوائر المركزية والبلديات، غياب طبقة تخطيط استراتيجي وبيانات فوق الدوائر، وتضخم الإسناد الإداري مقابل نحافة الوظائف المعرفية.

التداخلات والدمج المقترح

ت	الوضع الحالي	الإشكال	الإجراء المقترح
1	دائرة الطرق + أقسام الطرق في البلديات + دائرة المشاريع	ازدواج تنفيذ وتنازع أولويات	دمج في دائرة واحدة للطرق والبنى التحتية مع تحويل البلديات إلى صيانة وتشغيل فقط
2	دائرة ماء بغداد ودائرة مجاري بغداد	انفصال دورة المياه الواحدة	هيئة موحدة للمياه الحضرية (ماء + صرف + أمطار) بموازنة مستقلة
3	أقسام الاستثمار والأمولاك والعقارات المتفرقة	تشتت ملف الأصول	دائرة إدارة الأصول والاستثمار الحضري الموحدة
4	أقسام الحاسبة / تكنولوجيا المعلومات في كل دائرة	جزر تقنية	دائرة التحول الرقمي والبيانات المركزية تخدم الجميع
5	الرقابة البلدية + لجان إزالة التجاوزات + شرطة الأمانة	تعدد أذرع الإنفاذ	جهاز موحد للإنفاذ البلدي بصلاحيات واضحة وضبط رقمي

الوظائف المستقبلية والإدارات الذكية المقترحة

- مركز بغداد الحضري للبيانات والقرارات (BUDC): التحليلات، التوأمة الرقمي، مؤشرات ISO 37120 (تفصيله في الفصل الخامس).
- دائرة الاستدامة والمرونة المناخية: الغطاء الأخضر، الاقتصاد الدائري، التكيف المناخي، جودة الهواء.
- دائرة تجربة المواطن والخدمات الرقمية: النافذة الموحدة، مراكز الخدمة، قياس الرضا، إدارة الشكاوى 311.
- دائرة الشراكات والاستثمار الحضري: هيكل عقود PPP، تسويق الفرص، إدارة محفظة الأصول.
- وحدة استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي: سيناريوهات، سياسات، متابعة الاستراتيجية.
- مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO): حوكمة موحدة لكل المشاريع الرأسمالية بمنهجيات معتمدة.

الهيكل التنظيمي المقترح حتى 2035 (المستوى الأول)

ت	المستوى	التشكيلات
1	أمين بغداد	يرتبط به: مجلس الإشراف الاستراتيجي، مكتب استشراف المستقبل، BUDC، التدقيق الداخلي، الشؤون القانونية، الإعلام والاتصال
2	وكيل الشؤون الفنية والبنى التحتية	دائرة التخطيط والتصاميم الحضرية، دائرة الطرق والبنى التحتية، هيئة المياه الحضرية، EPMO
3	وكيل الخدمات والعمليات البلدية	14 بلدية (تشغيل وصيانة)، دائرة النظافة والاقتصاد الدائري، دائرة الحدائق والاستدامة، جهاز الإنفاذ البلدي
4	وكيل التحول الرقمي وتجربة المواطن	دائرة التحول الرقمي والبيانات، دائرة تجربة المواطن والخدمات الرقمية، منصة مراقبة الأداء
5	وكيل الاستثمار والموارد	دائرة الأصول والاستثمار الحضري، الدائرة المالية، دائرة الموارد البشرية والقيادات، صندوق تطوير بغداد

مبادئ التصميم: فصل السياسة عن التشغيل، لا تنفيذ مركزي فيما تستطيعه البلديات، كل دائرة لها مؤشرات أداء تعاقدية سنوية مع الأمين، نطاق إشراف لا يتجاوز 7 تشكيلات لكل وكيل، خفض الطبقات الإدارية من 6+ إلى 4.

الفصل الثالث: التحول إلى أمانة ذكية



نقطة الانطلاق الوطنية

يتكئ التحول على أصول وطنية قائمة مثل بوابة أور للخدمات الحكومية، اللجنة العليا للتحول الرقمي برئاسة رئيس مجلس الوزراء، الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة (2024)، وقانون التوقيع الإلكتروني النافذ مع بقاء فجوات تشريعية (الوثائق الإلكترونية، حماية البيانات) يجب سدها. وقد بادرت الأمانة فعلياً بتفعيل الدفع الإلكتروني في دوائرها، ما يوفر قاعدة انطلاق.

برنامج الرقمنة على أربع موجات

ت	الموجة	المدة	النطاق	المخرج الحاسم
1	التأسيس	2027 - 2028	بنية سحابية حكومية، شبكة ألياف للدوائر، هوية رقمية للمعاملات، GIS موحد	بنية تقنية موحدة و80% من السجلات مرقمة
2	الخدمات	2028 - 2030	رقمنة 40 خدمة ذات أولوية: إجازات البناء، المعاملات العقارية، الشكاوى، رسوم النظافة والماء	بغداد بلا معاملات ورقية للخدمات الأساسية
3	الذكاء	2030 - 2032	إنترنت الأشياء (نفايات، إنارة، مياه، مرور)، تحليلات تنبؤية، صيانة تنبؤية	خفض 25% من كلف التشغيل والأعطال
4	التوأم الرقمي	2032 - 2035	نموذج ثلاثي الأبعاد حي للمدينة يحاكي المرور والفيضانات والتخطيط العمراني	قرارات تخطيطية محاكاة قبل التنفيذ

تطبيقات الذكاء الاصطناعي ذات العائد السريع

- رؤية حاسوبية على آليات النظافة والكاميرات لرصد النفايات المتراكمة والتجاوزات والحفر تلقائياً وفتح بلاغات صيانة.
- نماذج تنبؤ بفيضانات شبكات الأمطار قبل 48 ساعة اعتماداً على بيانات الطقس ومناسيب الشبكة (تجربة كوبنهاغن في إدارة الأمطار الغزيرة).
- تحسين مسارات جمع النفايات ديناميكياً بحساسات امتلاء الحاويات (خفض 20 - 30% من كلف الوقود عالمياً - Smart Cities Council).
- مساعد افتراضي عربي للمواطنين على تطبيق الأمانة وواتساب للاستعلام وفتح الشكاوى وتتبعها.
- تحليل صور الأقمار الصناعية لرصد التوسع العشوائي والتجاوز على الأراضي البلدية شهرياً.

حوكمة البيانات والمنصة الموحدة

تدار البيانات كأصل سيادي للمدينة وفق سياسة موحدة مثل تصنيف البيانات، ملكية واضحة لكل مجموعة بيانات، معايير تبادل مفتوحة بين الدوائر، بوابة بيانات مفتوحة للجمهور والباحثين والمستثمرين (على نسق دبي وسيول)، مع أمن سيبراني بالتنسيق مع المركز الوطني للأمن السيبراني، وتشفير وحماية للبيانات الشخصية. وتبنى منصة الخدمات على مبدأ (اسأل مرة واحدة) حيث لا يطلب من المواطن مستند تملكه الحكومة أصلاً وهو المبدأ الذي رفع إستونيا وسنغافورة إلى صدارة مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية (EGDI).

مؤشرات التحول الذكي (منتقاة من ISO 37122)

ت	المؤشر	(أساس) 2027	2030	2035
1	نسبة الخدمات البلدية المتاحة رقمياً بالكامل	10%	60%	100%
2	نسبة المدفوعات البلدية الإلكترونية	15%	60%	95%
3	نقاط استشعار إنترنت الأشياء العاملة	أقل من 1,000	25,000	120,000
4	تغطية GIS المحدث لنسيج المدينة	40%	90%	100%
5	البلاغات المدارة عبر منصة 311 الموحدة	-	70%	95%



الفصل الرابع: تطوير الخدمات البلدية

يعتمد هذا الفصل منهجية موحدة لكل خدمة: تشخيص الفجوة، المرجعية الدولية، التدخل التحويلي، ومؤشر النجاح. الهدف ليس تحسيناً تدريجياً بل إعادة تعريف مستوى الخدمة.

مصفوفة تطوير الخدمات مقارنة بأفضل الممارسات				
مؤشر النجاح 2035	التدخل التحويلي 2027 - 2035	المرجعية الدولية	الفجوة الحالية	الخدمة
تدوير واسترداد 35%، صفر مواقع طمر عشوائي	عقود PPP لقطاعات الجمع، 3 محطات فرز ومعالجة، محطة تحويل نفايات إلى طاقة، إغلاق وتأهيل المطامر العشوائية، حاويات ذكية	سيول: تدوير يفوق 60% ونظام دفع حسب الكمية، كوبنهاغن: تحويل النفايات لطاقة	جمع وطمر غير صحي، لا فرز، كلف متصاعدة	النظافة وإدارة النفايات
85% من الشبكة بحالة جيدة+، خفض 40% للحفر المتكررة	سجل أصول للطرق بمسح ليزري، صيانة تنبؤية، نافذة تنسيق حفريات إلزامية لكل مقدمي الخدمات، معايير أرصفة صديقة للمشاة وذوي الإعاقة	طوكيو: إدارة أصول الطرق بدورة حياة كاملة، لندن: تصريح حفريات موحّد	إكساء بالحملات، صيانة رد فعل، حفريات خدمات غير منسقة	الطرق والأرصفة
90% معالجة قبل التصريف، خفض 70% لنقاط الغرق	استكمال الخط الناقل ومحطة المعالجة (مليون م ³)، فصل تدريجي لشبكات الأمطار، حدائق ممتصة وأسطح خضراء، نمذجة هيدروليكية للتنبؤ	كوبنهاغن: خطة السحب المطرية (Cloudburst)، أمستردام: أسطح وساحات إسفنجية	فيضانات موسمية، تصريف جزئي غير معالج لدجلة	المجاري ومياه الأمطار
6 م ² /فرد، خفض 2% من أشجار الجزيرة الحرارية بالمناطق المستهدفة	مخطط الغابة الحضرية لبغداد: 5 ملايين شجرة معمرة بري ذكي بالتنقيط ومياه معالجة، حزام أخضر مضاد للغبار، حديقة كبرى بكل بلدية	فيينا: 50%+ مساحات خضراء وإدارة غابات حضرية، سنغافورة: مدينة في حديقة	أقل من 2 م ² /فرد، حملات موسمية (300 ألف شجرة/موسم) بلا إدارة دورة حياة	التشجير والحدائق
20 سوقاً مجدداً، 4× إيرادات الأسواق	برنامج تجديد 20 سوقاً بلدياً بشراكات، أسواق مهن بسيطة منظمة (توجه حكومي قائم)، إدارة إلكترونية للإشغالات	برشلونة: شبكة أسواق بلدية مجددة كمراكز حياة حضرية	أسواق متقادمة وعشوائية، إيرادات زهيدة	الأسواق
خفض 55% لاستهلاك الطاقة، إصلاح الأعطال خلال 48 ساعة	عقد ESCO لتحويل 100% إلى LED بتحكم مركزي وتمويل من الوفر، أعمدة ذكية متعددة الاستخدام بالمحاور الرئيسية	لوس أنجلوس/دبي: تحويل شامل إلى LED ذكي موثر 50 - 60%	شبكة تقليدية مستهلكة للطاقة وأعطال متكررة	الإضاءة
5× سجل أصول 100%، عوائد الأملاك	حصر رقمي شامل وتقييم سوقي، محفظة استثمارية مصنفة (احتفاظ/تطوير/تخارج)، عقود شفافة بمزايدات إلكترونية	أوكلاند/أمستردام: شركات إدارة أصول بلدية باحتراف قطاع خاص	أصول غير محصورة وإيجارات دون السوق وتجاوزات	إدارة الممتلكات
90% مشاريع ضمن الوقت والكلفة (+/-10%)	مكتب EPMO ملزم، بوابة مشاريع علنية بنسب الإنجاز، عقود أداء مع الشركات وقوائم اعتماد وحظر	معايير PMI/FIDIC وحوكمة EPMO	تعثر تاريخي وتفاوت جودة وضعف رقابة لاحقة	إدارة المشاريع
خفض 80% للتجاوزات المستجدة	جهاز إنفاذ موحّد، ضبط رقمي بالكاميرات والأقمار الصناعية، غرامات إلكترونية فورية، مؤشر التزام لكل منطقة	نيويورك 311 + إنفاذ مدار بالبيانات	إنفاذ متقطع بالحملات، عودة التجاوزات	الرقابة البلدية

مبدأ التشغيل الجديد: من الحملة إلى العقد

تتحول كل خدمة من نمط الحملة الموسمية إلى عقد مستوى خدمة (SLA) داخلي معن، زمن استجابة محدد لكل بلاغ (حفرة: 72 ساعة، إنارة: 48 ساعة، نفايات متراكمة: 24 ساعة)، تقاس آلياً عبر منصة الأداء (الفصل السادس) وتنتشر نتائجها للجمهور فصلياً فالشفافية هي أرخص أدوات رفع الأداء وأكثرها فعالية وفق تجارب OECD في الحكومة المفتوحة.



الفصل الخامس: إدارة العاصمة بالبيانات - مركز بغداد الحضري للبيانات والقرارات

ينشأ مركز بغداد الحضري للبيانات والقرارات كذراع تحليلي مركزي يرتبط بأمين بغداد مباشرة، مهمته تحويل بيانات المدينة المتناثرة إلى قرارات، أين تنفق الدينارات التالية؟ أي شبكة ستنهار أولاً؟ أي بلدية تتأخر ولماذا؟ وهو النظير المؤسسي لمراكز مثل Seoul Big Data و London Datastore و Campus ومكتب البيانات في دبي.

البنية الوظيفية للمركز

ت	الطبقة	الوظيفة	أمثلة تطبيقية
1	جمع البيانات	ربط أنظمة الدوائر الـ 20 والبلديات الـ 14 + إنترنت الأشياء + الأقمار الصناعية + بلاغات المواطنين	مناسيب المجاري، امتلاء الحاويات، عدادات المياه، حركة المرور، صور التوسع العمراني
2	التخزين والحوكمة	بحيرة بيانات سيادية بمعايير جودة وخصوصية موحدة وفهرس بيانات للمدينة	سجل موحد للعقار والشارع والأصل يربط كل الأنظمة برقم مرجعي واحد
3	التحليل الفوري	غرفة عمليات حضرية 24/7 مع محللين ونماذج ذكاء اصطناعي	إنذار فيضان قبل 48 ساعة، خرائط حرارية للشكاوى، كشف شذوذ استهلاك المياه (تسربات/تجاوزات)
4	لوحات القيادة	لوحة الأمين (استراتيجية)، لوحات الوكلاء (قطاعية)، لوحات مدراء البلديات (تشغيلية)	مؤشرات يومية: إنجاز المشاريع، البلاغات المفتوحة، الإيرادات، جودة الخدمة لكل محلة
5	دعم القرار والتنبؤ	محاكاة سياسات وسيناريوهات على التوأم الرقمي قبل التنفيذ	أثر إغلاق جسر على المرور، جدوى موقع سوق جديد، أولوية استبدال شبكات حسب احتمال الفشل

منظومة المؤشرات

يتبنى المركز ISO 37120 (104 مؤشرات لخدمات المدينة وجودة الحياة) و ISO 37122 (الذكية) و ISO 37123 (المرنة) كلغة قياس موحدة، ويصدر التقرير السنوي لحالة بغداد الحضرية علناً ليتحول التقرير الإحصائي السنوي الحالي من توثيق إداري إلى أداة مساءلة ومقارنة دولية، مع السعي لاعتماد الشهادة من المجلس العالمي لبيانات المدن (WCCD).

الفصل السادس: الأداء والرقابة اللحظية - منصة بغداد الذكية لمراقبة الأداء الحضري

منصة بغداد الذكية لمراقبة الأداء الحضري هي الذراع الرقابي التشغيلي المكمل لمركز البيانات، حيث المركز يفكر ويخطط، والمنصة تراقب وتحاسب لحظياً. مرجعيتها مراكز مثل مركز التحكم في ريو دي جانيرو ومنظومة الأداء الحكومي في دبي، مكيفة على بنية 14 بلدية.

وظائف المنصة الست		
الوظيفة	كيف تعمل	أثرها الإداري
قياس الأداء لحظياً	مؤشرات آلية من الأنظمة الميدانية (GPS الآليات، البلاغات، الحساسات) دون إدخال يدوي قابل للتلاعب	ترتيب أسبوعي علني للبلديات الـ 14 يخلق منافسة إيجابية
مراقبة المشاريع	ربط جداول المشاريع بالتقارير الموقعية المصورة جغرافياً وزمنياً + مضاهاة صور الأقمار الصناعية	كشف التلكؤ مبكراً، إنهاء ظاهرة نسب الإنجاز الورقية
متابعة فرق العمل	تتبع آليات النظافة والصيانة ومسارات الجباة، إسناد المهام رقمياً وإغلاقها بصورة موثقة	رفع إنتاجية الفرق 30%+ وخفض الهدر التشغيلي
قياس رضا المواطنين	تقييم فوري بعد كل خدمة/بلاغ + مسح فصلي ممثل لكل بلدية + تحليل مشاعر وسائل التواصل	مؤشر رضا لكل محلة يوجه الموازنة نحو الأقل خدمة
الإنذار المبكر	عتبات آلية: تجاوز زمن الاستجابة، تراكم شكاوى نمط واحد، انحراف مشروع، هبوط إيرادات	تدخل قبل تحول الخلل إلى أزمة إعلامية أو خدمية
التقارير الآلية	تقرير يومي للأمين، أسبوعي للوكلاء، فصلي علني للمواطنين ومجلس الوزراء - يولد آلياً	قتل اقتصاد التقارير اليدوية وتفرغ الجهد للميدان

عقد الأداء

تترجم المنصة إلى منظومة حوافز حيث يوقع كل مدير عام ومدير بلدية عقد أداء سنوياً بمؤشرات كمية تقاس عبر المنصة حصراً، وترتبط بها المخصصات التشجيعية والترشيح للمناصب ففتحول الترقيّة من الأقدمية إلى الأثر، وهو جوهر نموذج الحكومة الرشيقة الذي تتبناه الاستراتيجية.

لوحة مؤشرات الأداء الحضرية (نموذج المستوى الأول)		
المحور	مؤشرات لحظية/يومية	مؤشرات فصلية
الخدمات	البلاغات المفتوحة ومتوسط زمن الإغلاق لكل بلدية، أعطال إنارة قائمة، نقاط تجمع نفايات مرصودة	التزام SLA، حالة أصول الطرق
المشاريع	نسب الإنجاز الفعلية مقابل المخطط، مشاريع متأخرة +10%	الالتزام بالكلفة، مشاريع مكتملة
المالية	الإيراد اليومي المحصل إلكترونياً، نسبة التحصيل للفوترة	الإيرادات الذاتية/الموازنة، كلفة الخدمة للوحدة
المواطن	مؤشر الرضا الفوري، حجم الشكاوى المتكررة	الرضا الفصلي لكل بلدية، ثقة الجمهور
البيئة	جودة الهواء بالمحطات، مناسيب شبكة الأمطار	الغطاء الأخضر، نسب التدوير، معالجة الصرف

الفصل السابع: الاستثمار الحضري

المنطق الاقتصادي

لا يمكن تمويل تحول بغداد من الموازنة الاتحادية وحدها، ولا ينبغي حيث المدينة نفسها أصل اقتصادي هائل غير مفعّل. الأراضي البلدية، الواجهات النهرية، الأسواق، مواقف السيارات، الإعلانات، والبنية الرقمية كلها مصادر قيمة قادرة، إذا أُديرَت باحتراف، على تغطية 60% من الموازنة التشغيلية بحلول 2035 (نموذج دبي وفيينا في الاعتماد على الإيرادات الذاتية البلدية).

محاور الاستثمار الخمسة		
المحور	الأدوات	أمثلة مشاريع
الشراكة مع القطاع الخاص (PPP)	عقود امتياز، BOT، عقود أداء ESCO، ضمن إطار قانوني محدث للشراكات	قطاعات جمع النفايات، محطة نفايات-طاقة، الإنارة الذكية، مواقف ذكية متعددة الطوابق، مجمعات معالجة المياه
استثمار الأراضي	تطوير موجه بالقيمة حول محطات المترو المقبلة والمحاور المطورة	مراكز حضرية مختلطة حول محطات المترو، تطوير الواجهات النهرية تجارياً وسياحياً بعد نجاح الكورنيشات
استثمار الأصول	محفظة أملاك مصنفة تدار بعوائد سوقية ومزايدات إلكترونية علنية	تجديد 20 سوقاً، فنادق على أراضٍ بلدية (مسار قائم ضمن ملف عاصمة السياحة العربية) إيجارات طويلة للمخازن والمجمعات
تمويل المشاريع	صندوق تطوير بغداد الحضري، سندات بلدية مستقبلاً، قروض تنمية (البنك الدولي، الصندوق العربي، JICA)	تمويل البنى التحتية للمياه والصرف، تمويل جسري لمشاريع العائد المؤجل
الاقتصاد الحضري	تبسيط التراخيص، مناطق أعمال محفزة، اقتصاد ليلي وسياحي منظم	ممرات اقتصاد إبداعى بشارع الرشيد والمتنبي، حاضنات بلدية للمشاريع الصغيرة وصناعة أسواق جديدة في الكرخ

شروط نجاح الاستثمار (دروس الفشل الإقليمي)

- وحدة PPP محترفة داخل دائرة الاستثمار تعد العقود بمعايير دولية وتوازن المخاطر - فأغلب إخفاقات الشراكات عربياً سببها عقود رديئة لا شركاء رديئون (OECD/World Bank PPP Reference Guide).
- شفافية مطلقة حيث كل فرصة تطرح إلكترونياً بمعايير تأهيل معلنة، وكل عقد ينشر ملخصه للجمهور.
- فصل المنظم عن المستثمر بالأمانة تنظم وتراقب، والتشغيل للشريك، مع مؤشرات خدمة تعاقدية وغرامات آلية.
- حماية الفئات الهشة حيث أي تطوير للأسواق أو العشوائيات يتضمن خطة إدماج للباة والسكان الحاليين لا إزاحة قسرية (مبادئ UN-Habitat).



الفصل الثامن: السيناريوهات المستقبلية حتى 2035

بنيت أربعة سيناريوهات وفق منهجية التخطيط بالسيناريوهات، بمتغيرين حاكمين وهما عمق الإصلاح المؤسسي (سطحي / جذري) واستدامة التمويل (مقلّب / مستقر).

السيناريوهات الأربعة		
السيناريو	الوصف	الاحتمالية إن لم تقر الاستراتيجية
استمرار الوضع الحالي	استمرار منطق الحملات دون تحول مؤسسي، تباطؤ الإنجاز مع أي انخفاض نفطي، عودة التدهور لما أنجز خلال 5 - 7 سنوات لغياب الصيانة المنهجية	مرتفعة
الإصلاح الجزئي	رقمنة خدمات متفرقة وتحسينات قطاعية دون إعادة هيكلة أو بيانات موحدة، مكاسب حقيقية لكنها هشة وغير متراكمة	متوسطة
التحول المؤسسي الكامل	تنفيذ هذه الاستراتيجية هيكل جديد، BUDC، منصة أداء، استثمار منهجي، بغداد تلتحق بمصاف العواصم المدارة حديثاً	ممكنة بقرار
بغداد مدينة ذكية إقليمية	السيناريو 3 + تسارع توأم رقمي كامل، مركز إقليمي لتقنيات المدن، تصدير الخبرة البلدية العراقية، ترتيب متقدم إقليمياً بعد دبي والرياض	طموحة (تتطلب استقرار تمويل 9 سنوات)

مصفوفة الأثر المقارن بحلول 2035				
البعد	س1: استمرار	س2: جزئي	س3: تحول كامل	س4: ذكية إقليمية
الخدمات (SLA ملتزم)	20%	45%	80%	90%
الاستثمار الخاص التراكمي	أقل من 1 مليار \$	2 - 3 مليار \$	6 - 8 مليار \$	10+ مليار \$
جودة الحياة (رضا مقاس)	35%	50%	70%	80%
البيئة (معالجة الصرف/التدوير)	5% / 30%	12% / 50%	30% / 90%	40% / 95%
الإيرادات الذاتية/الموازنة التشغيلية	20%	35%	60%	75%
رضا المواطنين العام	متدهور ومقلّب	متحسن هش	مرتفع مستقر	مصدر فخر وطني

الفارق بين السيناريو الأول والثالث ليس حجم الإنفاق فكلاهما سينفق مبالغ ضخمة حتى 2035 بل مأسسة الإنفاق. السيناريو الأول ينفق على إعادة إصلاح ما تدهور، والثالث ينفق على منظومة تمنع التدهور.

المبادرات الاستراتيجية المبتكرة



عشر مبادرات مصنفة صممت لتكون قابلة للإطلاق الإعلامي والقياس، ولتغطي مجتمعة أركان التحول			
المبادرة	الهدف	المالك	أول إنجاز خلال 12 شهراً
بغداد الرقمية	منصة موحدة لكل خدمات الأمانة متكاملة مع بوابة أور وهوية رقمية للمعاملات	وكيل التحول الرقمي	إطلاق تطبيق موحد بـ 10 خدمات
بغداد بلا معاملات ورقية	إعادة هندسة (BPR) لأعلى 40 معاملة وإلغاء كل مستند تملكه الحكومة أصلاً	دائرة تجربة المواطن	إجازة بناء رقمية خلال 5 أيام كنموذج
بغداد الخضراء	5 ملايين شجرة معمرة + حزام مضاد للغبار + ري بمياه معالجة (بناءً على حملات الـ 300 ألف شجرة الموسمية القائمة)	دائرة الاستدامة	مليون شجرة بنظام تتبع رقمي للبقاء
بغداد الذكية للصيانة التنبؤية	حساسات ونماذج تنبؤ لفشل الطرق والشبكات والإنارة قبل حدوثه	دائرة الطرق/هيئة المياه	تغطية 3 بلديات تجريبياً
بغداد مدينة البيانات	بوابة بيانات مفتوحة + تقرير حالة المدينة العلني + شراكات بحثية جامعية	BUDC	نشر 50 مجموعة بيانات مفتوحة
بغداد العاصمة الجاذبة للاستثمار	كتالوج فرص استثمارية بلدية مقيمة ومسوقة دولياً بنافذة واحدة	دائرة الاستثمار	طرح 20 فرصة بمزايدات إلكترونية
بغداد المدينة القابلة للعيش	معايير المشي والظل والسلامة وذوي الإعاقة بكل مشروع، مؤشر قابلية عيش لكل محلة	دائرة التخطيط	دليل التصميم الحضري الملزم
مركز الابتكار الحضري	حاضنة حلول بلدية مع الجامعات والشركات الناشئة العراقية وتحديات ابتكار ممولة	مكتب الاستشراف	3 تحديات ابتكار (نفايات/مرور/مياه)
مختبر تطوير العاصمة	تجريب السياسات على نطاق محلة واحدة قبل التعميم (منهج برشلونة Superblocks)	دائرة التخطيط	محلة نموذجية متكاملة الخدمات
المرصد الحضري لبغداد	مرصد بمعايير UN-Habitat يرصد العشوائيات والإسكان والفقر الحضري ويغذي السياسات	BUDC + وزارة التخطيط	خريطة العشوائيات الشاملة v1

ثلاثون قراراً تنظيمياً مقترحاً



1. إقرار الاستراتيجية بقرار من مجلس الوزراء وإلزام الجهات بمندرجاتها.
2. تشكيل مجلس الإشراف الاستراتيجي على تنفيذ الاستراتيجية برئاسة أمين بغداد.
3. إحالة مشروع قانون أمانة بغداد الجديد إلى مجلس النواب خلال 2027.
4. إصدار نظام داخلي جديد يعتمد الهيكل التنظيمي المقترح.
5. تأسيس BUDC بأمر إداري وربطه بالأمين مباشرة.
6. تأسيس EPMO وإلزام كل المشاريع الرأسمالية بحوكمته.
7. دمج دائرتي ماء ومجاري بغداد في هيئة المياه الحضرية.
8. توحيد أذرع الرقابة والإنفاذ البلدي في جهاز واحد.
9. استحداث دائرة الاستدامة والمرونة المناخية.
10. استحداث دائرة تجربة المواطن والخدمات الرقمية.
11. اعتماد عقود الأداء السنوية لكل مدير عام ومدير بلدية.
12. إلزام كل الدوائر بمشاركة بياناتها مع BUDC وفق سياسة حوكمة موحدة.
13. اعتماد ISO 37120 مرجعاً رسمياً لقياس أداء المدينة ونشر النتائج سنوياً.
14. إلزامية الدفع الإلكتروني لكل الرسوم البلدية بنهاية 2028 مع فترة انتقالية.
15. اعتماد مبدأ (أسأل مرة واحدة) ومنع طلب أي مستند حكومي متاح رقمياً.
16. تحديد أزمدة قصوى ملزمة (SLA) لإنجاز المعاملات ونشرها.
17. إنشاء النافذة الموحدة لتنسيق حفريات مقدمي الخدمات وفرض بدلات إشغال.
18. إصدار نظام الشراكة بين الأمانة والقطاع الخاص وتأسيس وحدة PPP.
19. تأسيس صندوق تطوير بغداد الحضري بشخصية معنوية وذمة مالية.
20. اعتماد المزايدة الإلكترونية العلنية حصراً لإيجار واستثمار الأملاك.
21. إصدار دليل التصميم الحضري الملزم (مشاة، ظل، ذوو الإعاقة، سلامة).
22. اعتماد نسبة خضراء إلزامية في كل مشروع تطوير وترخيص بناء كبير.
23. حظر الطمر غير الصحي وجدولة إغلاق المواقع العشوائية.
24. فرض الفرز من المصدر تدريجياً ابتداءً بالمولدات الكبرى (فنادق، مولات، مستشفيات).
25. تحديث التصميم الأساسي لبغداد وإقراره بقناة تشريعية سريعة.
26. تبني نظام استرداد القيمة العقارية (LVC) حول محطات المترو.
27. إنشاء برنامج القيادات الحضرية ومسارات مهنية للتخصصات الجديدة.
28. قصر التعيينات الجديدة على الاحتياج المعرفي (بيانات، عقود، أصول، بيئة).
29. اعتماد ميثاق خدمة المواطن ونشر مؤشر الرضا الفصلي لكل بلدية.
30. إلزام نشر ملخصات كل العقود والفرص الاستثمارية على البوابة العلنية.

عشرون مؤشراً لقياس نجاح الاستراتيجية

ت	المؤشر	أساس 2027	هدف 2035
1	نسبة الخدمات البلدية الرقمية بالكامل	10%	100%
2	متوسط زمن إنجاز إجازة البناء	أسابيع - أشهر	5 أيام
3	نسبة المدفوعات الإلكترونية	15%	95%
4	الالتزام بأزمة الاستجابة (SLA)	غير مقاس	85%
5	رضا المواطنين المقاس فصلياً	خط أساس أول	75%
6	نسبة تدوير واسترداد النفايات	أقل من 5%	35%
7	مواقع الطمر العشوائي العاملة	متعددة	صفر
8	معالجة مياه الصرف قبل التصريف	جزئية	90%
9	نقاط الغرق الحرجة في موسم الأمطار	خط أساس	70%-
10	نصيب الفرد من المساحات الخضراء	أقل من 2 م ²	6 م ²
11	الأشجار المعمرة الباقية (معدل بقاء)	غير متبع	5 ملايين بمعدل بقاء 80%
12	استهلاك طاقة الإنارة العامة	خط أساس	55%-
13	الطرق بحالة جيدة أو أفضل	خط أساس بالمسح	85%
14	المشاريع المنجزة ضمن الوقت والكلفة	غير مقاس	90%
15	الإيرادات الذاتية/الموازنة التشغيلية	~20%	60%
16	عوائد الأملاك والأصول البلدية	خط أساس	5×
17	الاستثمار الخاص التراكمي المتعاقد	-	6 - 8 مليار \$
18	مجموعات البيانات المفتوحة المنشورة	0	+300
19	مؤشرات ISO 37120 المقاسة والمنشورة	0	الحزمة الكاملة بشهادة WCCD
20	ترتيب بغداد بمؤشرات المدن الدولية	خارج التصنيف	دخول أفضل 100 (IMD)

المصادر والمراجع



- أعدت هذه الوثيقة استناداً إلى:
- الموقع الرسمي لأمانة بغداد والتقارير الإحصائي 2025، نظام إدارة أمانة بغداد رقم 6 لسنة 1991 والتشريعات النافذة.
- خطة التنمية الوطنية 2024 - 2028 (وزارة التخطيط).
- الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي 2024.
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء (اللجنة العليا للتحول الرقمي، بوابة أور).
- UN-Habitat
- World Bank Urban Development
- OECD
- WEF
- Smart Cities Council
- ISO 37120 / 37122 / 37123
- وتجارب سنغافورة ودبي وسيول وكوبنهاغن وأمستردام وطوكيو ولندن وبرشلونة وفيينا



مكتب تطوير المشاريع
Project Development Office
Development - Negotiation - Growth - Optimization

مكتب تطوير المشاريع

PROJECT DEVELOPMENT OFFICE

الحظ هو إستراتيجية

"نحن لا ننتظر الحظ، بل نهندس"

Luck is a Strategy

"We don't wait for luck, we engineer it"



مكتب تطوير المشاريع

Project Development Office

Development - Negotiation - Growth - Optimization

تواصل معنا



Website:

dngo.org

pdo2035.com



Facebook:

مكتب تطوير المشاريع



WhatsApp:

+9647840222307



Email:

info@dngo.org