

إعادة إبتكار الفكر الاستراتيجي نحو تعريف جديد للاستراتيجية في عصر التحوّلات

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي

رئيس مجلس التنمية العراقي



الطبعة الاولى



مؤسسة دار الصادق الثقافية

طبع .. نشر .. توزيع

إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي
نحو تعريف جديد للاستراتيجية
في عصر التحولات

إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي

نحو تعريف جديد للاستراتيجية في عصر التحولات

إعداد

د. عقيل محمود الخزعلي

رئيس مجلس التنمية العراقي (NGO)

الطبعة الأولى / 2025م





مؤسسة دار الصادق الثقافية (طبع - نشر - توزيع)

إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي	اسم الكتاب:
نحو تعريف جديد للاستراتيجية في عصر التحولات	
د. عقيل محمود الخزعلي	إعداد:
I.S.B.N.978-9922-752-15-0	ردمك:
الأولى / ٢٠٢٥	رقم الطبعة:
٢٤ × ١٧	القطع الطباعي
١٩١	عدد الصفحات:

جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلف والناشر

تحذير

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي من المؤلف والناشر.

This book or any part of it may not be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form without the written permission of the author and publisher.

التنضيد الفني والإخراج الإلكتروني: م. محمد العذاري
العراق - بابل - الحلة - شارع أبو القاسم - مقابل جامع ابن النما

هاتف: 009647801233129

E-mail: alssadiq@yahoo.com



مؤسسة دار الصادق الثقافية
طبع - نشر - توزيع

الإهداء

إلى (العراق العظيم)، مهد الحضارات، وموطن الحكمة والابتكار، حيث نُسجت أولى خيوط الفكر الإنساني، وسُطّرت أقدم التشريعات، وتأسّلت قيم العدالة والمعرفة.

إلى كل (قائدٍ ومفكرٍ ومسؤولٍ وطني)، يحمل على عاتقه همَّ الإصلاح، ويرى في بناء الدولة رسالةً ساميةً تتجاوز حدود الزمان والمكان، متسلحاً بالعقل الاستراتيجي، والرؤية المستنيرة، والإرادة الصلبة، من أجل عراقٍ مزدهرٍ ومستدام.

إلى (أبناء هذا الوطن الأبوي)، الذين لم تنل منهم المحن، ولم تنههم التحديات، بل جعلوا منها وقوداً لمسيرتهم نحو مستقبلٍ أكثر إشراقاً، حيث تتجسد العدالة، ويترسخ الاستقرار، وينهض الإنسان كقوةٍ فاعلةٍ في مسيرة التقدم.

إلى كل (من يؤمن بأن الفكر المتجدد هو حجر الأساس لنهضة الأمم)، وأن بناء الدولة يستدعي سياساتٍ وتشريعاتٍ فاعلة، ومنظومةً متكاملةً من القيم، والحوكمة الرشيدة، والإدارة الذكية، التي ترتقي بكرامة الإنسان، وتعزز مكانة الوطن.

إلى (حملة الأعلام النبيلة)، (وصنّاع القرار المسؤولين)، (ورجال الدولة المخلصين)، الذين يدركون أن الاستراتيجية ليست وثيقةً جامدة، بل



رؤيةً ديناميكيةً تستشرف المستقبل، وتؤسس لمسارٍ وطنيٍّ متكاملٍ، يعكس جوهر العراق وعمقه الحضاري.

إلى كل (من يسعى لجعل العراق نموذجًا يُحتذى به بين الأمم)، يركز على التخطيط الذكي، والاقتصاد المنتج، والقوة الناعمة، والسيادة المستقلة، والعلاقات الدولية المتوازنة، ليكون وطنًا رائدًا في عصر التحولات الكبرى. إلى [العراق].. قيادةً وشعبًا ومستقبلًا، هذا البحث يُهدى، ليكون خطوةً على طريق البناء، وعنوانًا لعهدٍ جديدٍ من الفاعلية الوطنية والتميز الحضاري.

د. عقيل الخزعلي



الملخص

يهدف هذا البحث إلى تقديم نموذج استراتيجي متكامل، يعكس فلسفة حديثة وشاملة في الإدارة، الحكم، الاقتصاد، التعددية، الحقوق، الحوكمة، العلاقات الخارجية، والاستدامة، استنادًا إلى أحدث المفاهيم العالمية والممارسات المثلى.

يعالج البحث التحديات الراهنة التي تواجه الدول، مثل الاقتصاد التقليدي، الضعف المؤسسي، الفساد الإداري، الاضطرابات السياسية، وتأخر التحول الرقمي، وي طرح حلولاً قائمة على التخطيط الديناميكي، الحوكمة الذكية، الاقتصاد المتنوع، والقوة الناعمة والدبلوماسية الاقتصادية.

يقترح البحث نموذجًا جديدًا للهيكل الحكومي والإداري، يشمل إصلاح نظام الحكم ليصبح برلمانيًا اتحاديًا أكثر استقرارًا، وتعزيز اللامركزية الإدارية والاقتصادية، وتطوير التشريعات لضمان الشفافية والمساءلة، وتحقيق العدالة الاجتماعية. كما يناقش أهمية تعزيز مكانة الدولة الإقليمية والدولية عبر سياسة خارجية متوازنة، ودبلوماسية اقتصادية قائمة على المصالح الوطنية، وتمكين البلد كمرکز إقليمي للطاقة والتكنولوجيا والابتكار.

يتناول البحث محاور عدة، منها: الإصلاح السياسي والاقتصادي، التعددية الحزبية، الحوكمة الرشيدة، الحقوق والحريات، الفاعلية الحضارية، والتكيف مع التحولات العالمية، ويقدم استراتيجيات عملية لتنفيذ



هذا النموذج في الواقع العراقي، بما يحقق التنمية المستدامة، الاستقرار السياسي، والتقدم الاجتماعي.

يمثل هذا البحث خريطة طريقٍ لإعادة بناء الدولة وفق نموذجٍ متكاملٍ ومتطورٍ، قادرٍ على مواجهة التحديات، واستثمار الفرص، وتحقيق السيادة والريادة في العصر الحديث.



Abstract

This research presents a comprehensive strategic model for the state, reflecting a modern and holistic approach to governance, administration, economy, pluralism, rights, governance, foreign relations, and sustainability, based on the latest global concepts and best practices.

The study addresses current challenges, including overreliance on old economic system, institutional inefficiency, administrative corruption, political instability, and delayed digital transformation, and proposes solutions centered on dynamic planning, smart governance, economic diversification, and the use of soft power and economic diplomacy.

The research introduces a new governmental and administrative structure, advocating for a more stable parliamentary federal system, enhanced administrative and economic decentralization, legislative reforms ensuring transparency and accountability, and social justice enforcement. Additionally, it explores strategies to elevate state's regional and global standing through a balanced foreign policy, economic diplomacy based on national



interests, and positioning Iraq as a regional hub for energy, technology, and innovation.

The study covers political and economic reforms, political pluralism, good governance, rights and freedoms, civilizational effectiveness, and adaptation to global shifts, offering practical strategies for implementing this model in Iraq to achieve sustainable development, political stability, and social progress.

This research serves as a roadmap for rebuilding state through an advanced and integrated model, capable of overcoming challenges, seizing opportunities, and ensuring sovereignty and leadership in the modern era.





إرشادات للقارئ

1. الهدف من البحث

يمثل هذا البحث استعراضٍ نظريٍّ للأفكار الاستراتيجية، فضلاً عن تعبيره لإطار متكاملٍ لإعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي وفق منهجٍ حديثٍ يتماشى مع التحديات المعاصرة ويواكب التحولات العالمية. لذا، ينبغي للقارئ أن ينظر إليه على أنه خريطة طريقٍ لإعادة بناء الدولة وفق نموذجٍ متطورٍ قادرٍ على الاستجابة للواقع وتحقيق التنمية المستدامة.

2. الفئة المستهدفة

تم إعداد هذا البحث ليكون مرجعًا شاملاً لكلٍ من:

- أ. صنّاع القرار وقادة المؤسسات الذين يسعون إلى تطوير منهجيات الحكم والإدارة.
- ب. الأكاديميين والباحثين المهتمين بدراسة التطورات الاستراتيجية الحديثة.
- ج. الخبراء والمستشارين في المجالات السياسية والاقتصادية والإدارية الراغبين في تطوير نماذج جديدة للحكم والتنمية.
- د. المواطنين المهتمين بمستقبل الدولة والراغبين في فهم الأسس التي يجب أن يقوم عليها النظام السياسي والاقتصادي والإداري الحديث.



3. كيفية قراءة البحث والاستفادة منه

أ. البحث متكاملٌ لكنه مترابطٌ في محاوره، لذا يُفضَّلُ قراءته بتسلسلٍ منطقيٍّ، بدءًا من الأسس النظرية، ثم الانتقال إلى المحاور التطبيقية، وأخيرًا استيعاب الآليات التنفيذية المقترحة.

ب. يمكن للقارئ استخدامه كمرجعٍ مستقلٍ لكل محورٍ على حدة، وذلك وفق اهتمامه بمجالٍ معينٍ مثل الإدارة، الاقتصاد، السياسة، أو العلاقات الدولية.

ج. تمت صياغة البحث بلغةً أكاديميةً - قدر الممكن - ، لكن بأسلوبٍ واضحٍ وبعيدٍ عن التعقيد، مما يُتيح للقارئ غير المتخصص فهم الرؤى والمفاهيم المطروحة.

4. المبادئ التي تقوم عليها الدراسة

أ. **الفكر الاستراتيجي الحديث**/ يعتمد هذا البحث على أسسٍ جديدةٍ في التفكير الاستراتيجي، حيث يتم تجاوز الأساليب التقليدية والتركيز على التخطيط الديناميكي، الإدارة الذكية، والاستجابة المرنة للمتغيرات.

ب. **التكامل بين المحاور المختلفة**/ لا يُمكن تحقيق التنمية الشاملة دون تكاملٍ بين السياسة، الاقتصاد، الإدارة، العلاقات الدولية، الأمن، والثقافة، لذا تم تصميم الدراسة بحيث تعكس هذا الترابط الحيوي.

ج. **التطبيق العملي**/ جميع المحاور تُقدّم رؤى تطبيقيةً وحلولاً قابلةً للتنفيذ، وليست مجرد نظرياتٍ أكاديميةٍ مجردة.



د. الاستناد إلى أحدث التجارب العالمية/ يستند النموذج المقترح إلى أفضل الممارسات الدولية، مع مراعاة الخصوصية العراقية، لضمان إمكانية تطبيقه في الواقع المحلي.

5. ملاحظات للقارئ أثناء الاطلاع على البحث

أ. لا تكتفِ بقراءة البحث، بل فكّر في كيفية تطبيق الأفكار المطروحة على الواقع العراقي، وحاول الربط بين التحديات الحالية والحلول الاستراتيجية المقترحة.

ب. ابحث عن الفجوات الموجودة في النظام الحالي، وقارنها مع ما يقّمه هذا النموذج الجديد، لتكوين رؤية أعمق حول ضرورة التغيير والإصلاح.

ج. تفاعل مع البحث بشكلٍ نقديّ، واسأل: كيف يمكن تحسين هذا النموذج؟ وما هي العقبات التي قد تواجهه؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

6. توصية ختامية

أ. هذا البحث هو وثيقة نظرية، ودعوة لإعادة التفكير في مستقبل الدولة برؤية أكثر ابتكاراً، واستراتيجية أكثر تكيفاً مع العصر الحديث.

ب. نطمح إلى أن يكون هذا النموذج مصدر إلهام لكل من يسعى إلى بناء دولة حديثة وعصرية، قائمة على الاستدامة، الحكم الرشيد، والقوة الذكية.

ج. على القارئ أن يدرك أن التغيير يبدأ بالفكر، وأن بناء المستقبل يحتاج إلى رؤية جريئة، واستراتيجيات متكاملة، وإرادة وطنية صادقة.





المحتوى

15	التمهيد.....
17	إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي نحو تعريف جديد للاستراتيجية في عصر التحولات ملخص الإطار العام للدراسة.....
25	إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي نحو تعريف جديد للاستراتيجية في عصر التحولات {تفاصيل الدراسة}.....
47	الملاحق/ الجوانب التطبيقية المقترحة لدولة العراق لماذا يجب على دولة العراق اعتماد النموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية؟.....
54	تأثير النموذج الجديد على المفاهيم الأساسية في الدولة العراقية.....
60	علاقة النموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية بالدستور، الثوابت الوطنية، نظام الحكم، المصالح العليا والحيوية، والمطالب الشعبية.....
67	ملخص النموذج الاستراتيجي الأمثل لدولة العراق/ رؤية شاملة للمحاور الأساسية.....
77	مسودة مقترحة لمشروع قانون الاستراتيجية الوطنية المتكاملة لجمهورية العراق (مشروع قانون يُقترح من مجلس الوزراء إلى مجلس النواب لإقراره).....
84	مسودة مقترحة لوثيقة السياسات العامة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لجمهورية العراق (تصدر عن مجلس الوزراء وفقاً للدستور والمصلحة الوطنية العليا).....
91	التغيير والتعديل المطلوب في الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية وفقاً للنموذج الجديد.....
103	التحليل الاستراتيجي التفصيلي الوزاري وفق النموذج الجديد/ وزارة التخطيط أنموذجاً.....
109	التعديلات المقترحة على هيكلية ومؤسسات الدولة العراقية وفقاً للنموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية.....
115	القواعد والأحكام والإرشادات الإبداعية المبتكرة لنموذج الاستراتيجية الجديد.....
119	الملاحق/ المتطلبات الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية.....



- 126صياغة الاستراتيجية العظمى للدولة وفقاً للنموذج الجديد
- 152وزارة الصناعة والتكنولوجيا المتقدمة – نموذج استراتيجي وزاري شامل
- 187المصادر والمراجع

الأشكال

- 21شكل رقم (1) مكونات التعريف الجديد للاستراتيجية
- 24شكل رقم (2) تطبيقات التعريف الجديد في مختلف القطاعات
- شكل رقم (3) مخطط شبكي يوضح العلاقة بين الدستور والثوابت الوطنية والاستراتيجية الجديدة.....
- 60شكل رقم (4) المراحل التنفيذية للاستراتيجية الوطنية.....
- 85شكل رقم (5) مخطط تدفق لمراحل تطبيق الاستراتيجية الجديدة.....
- 97شكل رقم (6) مقارنة بين الإيرادات من النفط والقطاعات الأخرى خلال أربع سنوات.....
- 148

الجداول

- 38جدول (1) مقارنة التعريف الجديد بالتعريفات التقليدية.....
- 59جدول رقم (2) كيف يعالج النموذج الجديد التحديات الحالية للعراق.....
- 111جدول (3) التشكيل الجديد للوزارات بعد إعادة الهيكلة.....



التمهيد

يشهدُ [عالمنا المائج المضطرب] في (راهنه المعاصر ومُستقبله المُستشرف) تحولاتٍ متسارعةٍ، وتحدياتٍ معقدةٍ، وفرصًا جديدةً لا تتوقف عن التشكّل، بات من الضروري إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي بحيث يكون أداة تخطيطية فاعلة ومنظومة إستباقية ديناميكية قادرة على الاستشراف، التكيف، والإبداع في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الوطنية العليا، إذ إن الدولة التي لا تملك إطارًا استراتيجيًا متجددًا ومرنًا تفقد [بوصلتها] في عالم تقوده {المعرفة الشاملة، التكنولوجيا الاستباقية، الاقتصاد المتنوع، والقوة الذكية} !.

عرّفنا الحاضر، بعمقه الحضاري وموقعه الجيوسياسي وثوراته الطبيعية والبشرية، بات بحاجة - أكثر مما مضى - إلى نموذج استراتيجي متكامل، حديث، وشامل، يمكنه من تحقيق نهضة وطنية مستدامة، فالأنظمة التقليدية في الإدارة، الحكم، والاقتصاد لم تعد كافية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وهو ما يتطلب (تحوّلًا جوهريًا) في منهجية التفكير الاستراتيجي، بحيث يُبنى على رؤية مستقبلية، تعتمد على الحوكمة الرشيدة، والاقتصاد المتنوع، والتخطيط التكيفي، والقوة الذكية.

يقدم هذا البحث إطارًا جديدًا لمقاربة تستهدف "إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي"، من خلال تطوير نموذج متكامل يشمل [الحكم، الاقتصاد، السياسة، الحوكمة، القوة الناعمة، الدبلوماسية الذكية، والاستدامة]، وبما



ينسجم مع احتياجات العراق وظروفه الخاصة، مستفيداً من أحدث التجارب العالمية والممارسات الرائدة في إدارة الدول.

ينطلق البحث من فرضية رئيسية مفادها أنّ التحديات التي تواجه الدولة اليوم ليست مستعصيةً على الحل، لكنها تتطلب تفكيراً استراتيجياً جديداً أكثر كفاءةً ومرونةً، قائماً على الابتكار، التحليل العميق، والقدرة على التنفيذ الفعلي. ومن هذا المنطلق، فإن النموذج المقترح في هذا البحث حَرَصَ على تقديم رؤية نظرية، تتضمن استراتيجيات تطبيقية وحلولاً عملية قابلة للتنفيذ، لضمان تحقيق الأهداف الوطنية الكبرى، وتعزيز الاستقرار والتنمية المستدامة.

يُمثِّلُ هذا البحث دعوةً لإعادة صياغة الأسس التي تُبنى عليها {الاستراتيجيات الوطنية}، بحيث تصبح أكثر استجابةً {للتحولات العالمية}، وأكثر توافقاً مع {المتطلبات الداخلية} للعراق، {ومصالحه الوطنية}، {وطموحات شعبه}، وهو بذلك يُعد مساهمةً علميةً وعمليةً لكل من، {صُنَاع القرار، والمفكرين، والأكاديميين، والمخططين الاستراتيجيين}، وكل من يسعى إلى بناء وطنٍ قويٍّ، مزدهرٍ، ومستقلٍّ، قادرٍ على استعادة مكانته التاريخية والحضارية، والتحول إلى نموذجٍ رياديٍّ في المنطقة والعالم.



إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي نحو تعريف جديد للاستراتيجية في عصر التحولات ملخص الإطار العام للدراسة

1. المقدمة (تعريف بالدراسة)

1.1. إشكالية الدراسة

تمثل الاستراتيجية ركيزة أساسية في التخطيط وصنع القرار، سواء على مستوى الدول، المؤسسات، أو الأفراد. وقد تطورت تعريفاتها عبر الزمن، بدءاً من الاستخدامات العسكرية إلى الإدارة والاقتصاد والسياسة. إلا أن معظم التعريفات التقليدية للاستراتيجية تعاني من الجمود، حيث تركز على التخطيط بعيد المدى دون مراعاة طبيعة "العالم الديناميكي" الذي يتسم بالتغير المستمر.

تشير الدراسات الحديثة (Mintzberg, 1994; Rumelt, 2011) إلى أن التعريفات التقليدية لم تعد كافية لمواكبة التحولات الرقمية، الاقتصادية، والسياسية الراهنة. بناءً على ذلك، تهدف هذه الورقة إلى ابتكار تعريف جديد للاستراتيجية يعكس طبيعتها كمنظومة معرفية مرنة ومتطورة قادرة على التكيف مع المستقبل.

1.2. أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

1. سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الاستراتيجية التقليدية التي لم تعد تلبى متطلبات العصر الحديث.



2. تقديم تعريف أكثر شمولية للاستراتيجية، بحيث يشمل الأبعاد المعرفية، الفلسفية، والتطبيقية.

3. وضع أسس لمنهجية جديدة يمكن توظيفها في مجالات الإدارة، الاقتصاد، الحوكمة، الأمن، والدبلوماسية.

1.3.1. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الورقة على منهجية متعددة المستويات تشمل:

1.3.1.1. تحليل الأدبيات التقليدية والمعاصرة/ دراسة نقدية لتعريفات الاستراتيجية في الفكر الكلاسيكي والحديث.

1.3.1.2. المنهج الفلسفي والمعرفي/ استقراء التحولات الفكرية التي أثرت على تطور مفهوم الاستراتيجية.

1.3.1.3. المنهج التطبيقي/ تقديم أمثلة عملية لتوضيح كيفية تطبيق المفهوم الجديد في مختلف القطاعات.

2. الاستراتيجية/ تطور المفهوم وإشكاليات التعريف

2.1. الجذور التاريخية للاستراتيجية

تعود جذور مفهوم الاستراتيجية إلى الفكر العسكري، حيث كانت تستخدم كأداة لتحديد كيفية تحقيق النصر في المعارك. يعد كلاوزفيتز (1832) من أوائل المنظرين الذين وضعوا إطاراً نظرياً للاستراتيجية في كتابه "عن الحرب". لاحقاً، انتقلت الاستراتيجية إلى المجالات الاقتصادية والإدارية عبر مفكرين مثل (Chandler 1962) و (Porter 1985).



2.2. التحولات المعاصرة وتأثيراتها على الفكر الاستراتيجي

شهد القرن الحادي والعشرون تطورات متسارعة أثرت على مفهوم الاستراتيجية، منها:

2.2.1. الثورة الرقمية والتكنولوجية/ أدى تطور الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء إلى تغيير طريقة صنع القرارات الاستراتيجية (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

2.2.2. العولمة وتعقد الأنظمة الاقتصادية/ أدى تزايد الترابط الاقتصادي إلى الحاجة إلى استراتيجيات أكثر مرونة لمواكبة الأسواق المتغيرة.

2.2.3. الاضطرابات السياسية والأمنية/ يتطلب تعدد الأزمات الجيوسياسية نماذج استراتيجية قادرة على التكيف السريع (Friedman, 2020).

2.3. القصور في التعريفات التقليدية

تُظهر مراجعة الأدبيات أن التعريفات التقليدية للاستراتيجية تعاني من الإشكاليات عدّة، أبرزها:

2.3.1. الجمود/ الاعتماد على مفهوم التخطيط الخطي طويل المدى دون مراعاة التغيرات الفجائية.

2.3.2. التركيز المفرط على المنافسة/ كما في نموذج بورتر للاستراتيجية التنافسية (1985)، الذي يحد من الاستراتيجيات التعاونية.

2.3.3. إغفال التكيف والاستدامة/ الاستراتيجيات التقليدية لا تعطي الأولوية للاستدامة والتكيف مع الأزمات (Rumelt, 2011).



3. نحو تعريف جديد للاستراتيجية / مقارنة فلسفية ومعرفية

3.1. الأسس الفلسفية للمفهوم الجديد

يعتمد التعريف الجديد للاستراتيجية على مجموعة من الأسس الفلسفية أبرزها:

3.1.1. النظرة الوجودية للاستراتيجية/ ليست مجرد أداة لتحقيق الأهداف، بل هي طريقة لفهم وإعادة تشكيل الواقع.

3.1.2. المرونة الديناميكية/ لا يمكن للاستراتيجية أن تكون ناجحة إلا إذا كانت قادرة على التكيف السريع.

3.1.3. الاستراتيجية كنظام معرفي متكامل/ تمزج بين العلوم الاجتماعية، التكنولوجيا، والفكر الفلسفي الشامل.

3.2. مكونات التعريف الجديد للاستراتيجية

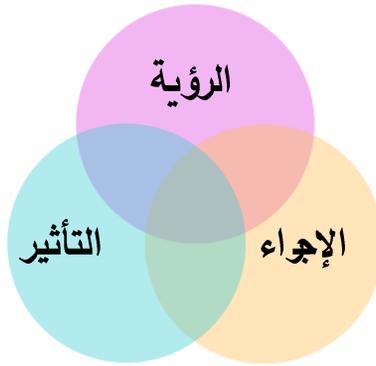
يقوم التعريف الجديد على ثلاثة أبعاد رئيسية:

3.2.1. الرؤية (Vision)/ القدرة على استشراف المستقبل وبناء تصورات استباقية.

3.2.2. الإجراء (Action)/ التنفيذ الفعال للاستراتيجية عبر أدوات مرنة.

3.2.3. التأثير (Impact)/ تحقيق نتائج مستدامة ومؤثرة على المدى البعيد.





شكل رقم (1) مكونات التعريف الجديد للاستراتيجية

3.3. صياغة التعريف الجديد للاستراتيجية

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف الاستراتيجية على النحو الآتي:

“الاستراتيجية: هي المنظومة الفكرية المتكاملة التي تجمع بين (الاستشراف المستقبلي، والتكيف الديناميكي، والإبداع التوليدي)، لتحقيق الأثر المستدام في بيئة متغيرة، من خلال نماذج مرنة تجمع بين (التخطيط، التفاعل، وإعادة التشكيل المستمر للواقع).”

4. تطبيقات التعريف الجديد في مختلف القطاعات

4.1. في الحوكمة والإدارة العامة

4.1.1. تعزيز قدرة الحكومات على التكيف مع الأزمات وإدارة التحولات السياسية.

4.1.2. استخدام البيانات الضخمة في صياغة استراتيجيات قائمة على الذكاء الاصطناعي.



4.2. في الاقتصاد وإدارة الأعمال

4.2.1. توجيه الاستراتيجيات الاقتصادية نحو الاستدامة بدلاً من الربحية قصيرة المدى.

4.2.2. اعتماد نماذج اقتصادية تفاعلية تلئم البيئات المتغيرة.

4.3. في التعليم وإنتاج المعرفة

4.3.1. تطوير مناهج دراسية تعتمد على التفكير النقدي والابتكار والاستجابة إلى متطلبات وتطلعات سوق العمل.

4.3.2. إدماج الاستراتيجيات كأداة معرفية في التعليم العالي.

4.4. في العلاقات الدولية والدبلوماسية

4.4.1. التحول من القوة الصلبة إلى القوة الذكية والناعمة.

4.4.2. تبني استراتيجيات تعاونية بدلاً من المواجهة التقليدية – كلما كان ذلك متاحاً.

4.5. في التكنولوجيا والابتكار

4.5.1. الاستراتيجية كإطار لتوجيه التطورات التكنولوجية نحو حلول مستدامة.

4.5.2. دمج الذكاء الاصطناعي في بناء استراتيجيات أكثر ذكاءً ومرونة.



5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1. الاستنتاجات الرئيسية

5.1.1. لم تعد التعريفات التقليدية للاستراتيجية قادرة على مواكبة تحديات العصر.

5.1.2. الحاجة إلى تعريف جديد أكثر شمولية ومرونة.

5.1.3. ضرورة تبني الاستراتيجية كأداة للتكيف المستدام مع المستقبل.

5.2. التوصيات التطبيقية

5.2.1. إدماج النموذج الجديد في التخطيط الحكومي والشركات الكبرى.

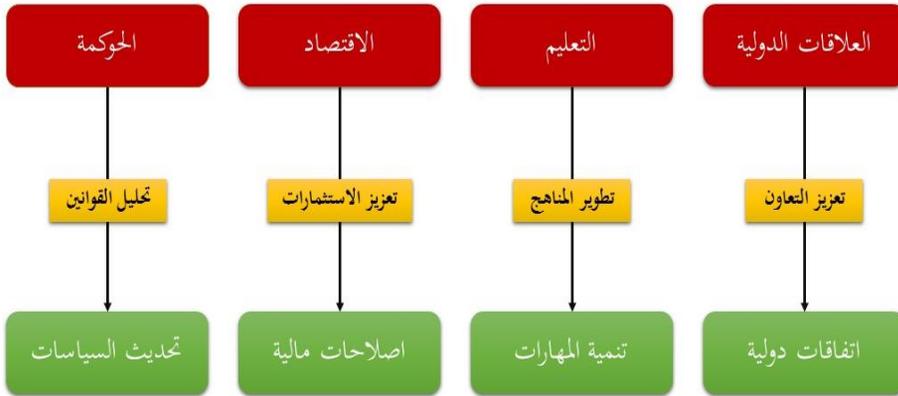
5.2.2. تطوير مناهج أكاديمية تدرس الاستراتيجية كمفهوم ديناميكي.

5.2.3. بناء مراكز أبحاث متخصصة في دراسة الاستراتيجية من منظور متعدد الأبعاد.

6. الخاتمة / نحو إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي

يمثل هذا التعريف الجديد خطوة نحو تجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي، حيث يؤسس لنموذج أكثر شمولية، ديناميكية، واستدامة، كونه يعبر عن ضرورة ملحة لمواجهة التحديات المعقدة للعصر الحديث، حيث لم تعد الأطر القديمة كافية لفهم الواقع وصناعاته، خصوصاً مع القفزات المعرفية والتقنية الهائلة وزيادة التعقيد والغموض واللايقين في البيئات الاستراتيجية: الداخلية والخارجية.





شكل رقم (2) تطبيقات التعريف الجديد في مختلف القطاعات



إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي

نحو تعريف جديد للاستراتيجية في عصر التحولات

{تفاصيل الدراسة}

1. المقدمة

1.1. إشكالية البحث

لطالما كانت الاستراتيجية محورًا أساسيًا في عملية التخطيط واتخاذ القرار، سواء على مستوى الدول، المؤسسات، أو الأفراد. وقد تطور مفهوم الاستراتيجية عبر التاريخ، بدءًا من الاستخدامات العسكرية إلى الإدارات الحكومية والسياسات الاقتصادية. ومع ذلك، فإن معظم التعريفات التقليدية للاستراتيجية تعاني من جمود واضح، حيث تركز غالبًا على التخطيط طويل الأمد، متجاهلةً التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم.

وفقًا لـ (Mintzberg 1994)، فإن الاستراتيجية غالبًا ما يتم تعريفها من منظور ضيق يقتصر على التخطيط المسبق دون اعتبارٍ كافٍ للعوامل الديناميكية مثل التغيرات الفجائية والاضطرابات العالمية. وبالمثل، يشير (Rumelt 2011) إلى أن الاستراتيجيات التقليدية تركز على تحديد الأهداف، ولكنها تفشل في استيعاب أهمية التكيف وإعادة التوجيه المستمر. يؤثر المضمون أعلاه تساؤلات جوهرية حول مدى ملاءمة التعريفات القديمة في عالم تتزايد فيه التعقيدات، حيث يُصبح "التغيير هو الثابت الوحيد".



في هذا السياق، تسعى هذه الورقة إلى تقديم مفهوم جديد للاستراتيجية يكون أكثر توافقاً مع العصر الحديث، قادراً على التعامل مع التعقيد، التحولات المفاجئة، والتقنيات الحديثة، فضلاً عن تعزيز القدرة على الاستشراف والتكيف السريع.

1.2. أهمية البحث

إن تطوير تعريف جديد للاستراتيجية ليس مجرد تمرين أكاديمي، بل هو ضرورة ملحة لمواكبة التحديات المتزايدة في مختلف القطاعات. ويمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط التالية:

أ. **سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الاستراتيجية**/ معظم الكتب والأبحاث الحالية لا تزال تعتمد على تعريفات تعود إلى القرن العشرين، والتي لا تأخذ في الاعتبار التطورات الأخيرة مثل الذكاء الاصطناعي، العولمة الرقمية، والتغيرات المناخية المتسارعة.

ب. **تقديم نموذج شامل للاستراتيجية**/ سيوفر النموذج الجديد رؤية أوسع للاستراتيجية، حيث يمزج بين التفكير: (التكيفي، الاستدامة، والإبداع التوليدي)، مما يجعله مناسباً للحكومات، الشركات، وحتى الأفراد في صنع القرارات الاستراتيجية.

ج. **تعزيز مرونة المؤسسات في التعامل مع الأزمات**/ يشهد العالم اليوم أزمات غير متوقعة مثل (الأوبئة، الصراعات الجيوسياسية، والانهيارات الاقتصادية المفاجئة)، وبذلك، فإن وجود تعريف استراتيجي جديد يأخذ في الاعتبار "المرونة الديناميكية" يمكن أن يساعد في تحسين قدرة الدول والمؤسسات على التعامل مع هذه التحديات.



- د. تطوير مناهج أكاديمية جديدة/** يمكن أن يسهم هذا البحث في تحديث المناهج الدراسية في كليات (الإدارة، السياسات العامة، والاقتصاد، العلوم السياسية)، بحيث تعكس واقعًا أكثر ديناميكية وتعقيدًا.
- هـ. تمكين القادة من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية/** من خلال تقديم إطار استراتيجي يركز على التكيف السريع والتنبؤ بالمستقبل، يمكن تمكين القادة في الحكومات والمؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر استباقية ومرونة.

1.3. منهجية البحث

تعتمد هذه الورقة البحثية على مقارنة متعددة المستويات تجمع بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية، وذلك على النحو التالي:

أ. تحليل الأدبيات التقليدية والمعاصرة/ إجراء مراجعة نقدية شاملة للأدبيات الموجودة حول مفهوم الاستراتيجية، بما في ذلك أعمال (Chandler 1962)، (Porter 1985)، و (Mintzberg 1994)، إضافة إلى الدراسات الأحدث التي تناقش الحاجة إلى إعادة تعريف الاستراتيجية في ضوء المتغيرات الجديدة.

ب. استخدام المنهج الفلسفي والمعرفي/ تحليل الاستراتيجية ليس فقط كأداة للتخطيط، ولكن كنظام فكري ومعرفي متكامل يهدف إلى إعادة تشكيل الواقع بدلاً من مجرد التكيف معه.

ج. المنهج التطبيقي والاستقرائي/ إذ من خلاله يتم:

ج-1- استقراء التحولات العالمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الابتكار التكنولوجي، الاضطرابات الجيوسياسية، والتغيرات البيئية، لدراسة كيفية تأثيرها على مفهوم الاستراتيجية.



ج-2-دراسة حالات تطبيقية لاستراتيجيات ناجحة وأخرى فاشلة لفهم العوامل الحاسمة في نجاح الاستراتيجية.

د. إجراء مقارنات بين المدارس الفكرية المختلفة/ يتم عقد مقارنات بين المدرسة التقليدية في الاستراتيجية التي تركز على التخطيط طويل الأمد، والمدرسة الحديثة التي تتبنى التفكير الديناميكي والتكيفي، لتحديد أوجه القصور في النموذج القديم والميزات التي يجب دمجها في التعريف الجديد.

2. الاستراتيجية/ تطور المفهوم وإشكاليات التعريف

2.1. الجذور التاريخية للاستراتيجية

يرجع مفهوم الاستراتيجية إلى العصور القديمة، حيث كان مرتبطاً بالتخطيط العسكري. ومن بين أهم التطورات في تاريخ الفكر الاستراتيجي:

أ. العصر الكلاسيكي

أ-1- قدّم الفيلسوف الصيني صن تزو في كتابه “فن الحرب” (500 ق.م) مفاهيم أساسية مثل “المناوره”، “الخداع”، و” التكيف مع العدو”، والتي لا تزال مؤثرة في الفكر الاستراتيجي الحديث.

أ-2- عند الرومان، كانت الاستراتيجية جزءاً من تكتيكات الحرب، حيث ركزت على تحقيق الانتصار عبر الإدارة الذكية للقوات والموارد.

ب. القرن التاسع عشر وبداية الفكر العسكري الحديث

ب-1- وضع كلاوزفيتز (1832) أسس التفكير الاستراتيجي في كتابه “عن الحرب”، حيث عرّف الاستراتيجية بأنها “استخدام المعارك لتحقيق أهداف الحرب”.



ب-2- تطور الفكر الاستراتيجي لاحقاً ليشمل التحليل العميق للخصم، اتخاذ القرار بناءً على المعلومات المتاحة، ودمج التخطيط مع المرونة التكتيكية.

ج. القرن العشرون/ توسيع المفهوم إلى الاقتصاد والإدارة

ج-1- بدأ تطبيق الاستراتيجية في مجالات أخرى، حيث قدم ألفريد تشاندلر (1962) أول تعريف للاستراتيجية في الإدارة: “تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيقها”.

ج-2- في الثمانينيات، قدم مايكل بورتر (1985) مفهومه للاستراتيجية التنافسية، مشدداً على أهمية خلق ميزة تنافسية في السوق عبر التكلفة أو التمايز.

د. العصر الرقمي والاستراتيجية الديناميكية/

مع التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح التفكير الاستراتيجي بحاجة إلى تجاوز الأطر التقليدية، ليشمل التكيف مع التغيرات غير المتوقعة، واستخدام البيانات الضخمة في التنبؤ واتخاذ القرار، واستيعاب تأثير العوامل التكنولوجية والاجتماعية على الأنظمة الاستراتيجية.

2.2. التحولات المعاصرة وتأثيراتها على الفكر الاستراتيجي

شهد القرن الحادي والعشرون مجموعة من التحولات الكبرى التي أثرت بشكل جذري على مفهوم الاستراتيجية، من بينها:

أ. الثورة الرقمية والذكاء الاصطناعي

أ-1- أدى التطور التكنولوجي المتسارع إلى تغيير أساليب جمع المعلومات، تحليل البيانات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.



أ-2- وفقاً لـ (Brynjolfsson & McAfee 2014)، فإن “الاستراتيجيات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي أكثر قدرة على التعامل مع التعقيدات الحديثة من الاستراتيجيات البشرية التقليدية”.

ب. العولمة والتشابك الاقتصادي:

أصبحت الأسواق مترابطة بشكل غير مسبوق، مما يتطلب استراتيجيات أكثر تكيفاً واستجابة سريعة للتغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية.

ج. التغيرات المناخية والأزمات البيئية:

تحتاج الاستراتيجيات الحديثة إلى أن تأخذ في الاعتبار الاستدامة البيئية والتأثيرات الاقتصادية والسياسية المترتبة على التغيرات المناخية.

2.3. القصور في التعريفات التقليدية للاستراتيجية

لطالما تم تعريف الاستراتيجية على أنها “الخطة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق أهداف طويلة الأمد من خلال تخصيص الموارد وتوجيه العمليات لتحقيق النجاح في بيئة تنافسية” (Mintzberg, 1994). ومع ذلك، فإن هذه التعريفات تعاني من قصور واضح في عدة جوانب، مما يجعلها غير كافية لمواكبة التطورات الحديثة والتحديات المعاصرة. يمكن تلخيص أهم نقاط القصور في التعريفات التقليدية للاستراتيجية فيما يأتي:

2.3.1. الجمود وعدم المرونة

تشير الدراسات إلى أن معظم التعريفات القديمة تصف الاستراتيجية بأنها خطة ثابتة يتم وضعها مسبقاً بناءً على تحليل محدد، ثم يتم تنفيذها على مدار فترة زمنية طويلة (Chandler, 1962). ومع ذلك، فإن هذه الرؤية



لا تأخذ في الاعتبار الطبيعة الديناميكية للبيئات السياسية والاقتصادية الحديثة، حيث قد تصبح الاستراتيجية الموضوعية غير قابلة للتطبيق بسبب تغيرات فجائية (Rumelt, 2011).

على سبيل المثال، أظهرت أزمة كوفيد-19 أن الخطط الاستراتيجية الجامدة لم تكن قادرة على التكيف مع التغيرات الفجائية، مما أدى إلى انهيار العديد من الشركات التي اعتمدت على نماذج تخطيط طويلة الأمد دون القدرة على إعادة توجيه خططها وفقاً للواقع الجديد (Brynjolfsson & McAfee, 2020).

2.3.2. التركيز على المنافسة بدلاً من التعاون

يؤكد (Porter 1985) أن الاستراتيجية تعتمد بشكل أساسي على خلق ميزة تنافسية من خلال تحليل الأسواق والمنافسين. ومع ذلك، فقد أصبحت الاستراتيجيات الأكثر نجاحًا اليوم هي تلك التي تعتمد على الشراكات والتحالفات بدلاً من المنافسة المطلقة (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

مثال على ذلك هو التحالف بين مايكروسوفت وجوجل في تطوير حلول الحوسبة السحابية، حيث لم تعد الشركات تتبع نموذج المنافسة الصفرية، بل بات التعاون وسيلة أساسية لتحقيق النمو المشترك (Teece, 2018). وبالمثل، فإن الدول تتبنى استراتيجيات تعاونية مثل التكتلات الاقتصادية (مثل الاتحاد الأوروبي) لتعزيز الاستقرار والمرونة الاقتصادية (Fukuyama, 2021).

2.3.3. الإغفال عن ديناميكية التكيف والاستدامة

تجاهل التعريفات التقليدية أهمية التكيف المستمر مع البيئات المتغيرة. وفقاً لـ (Rumelt 2011)، فإن الاستراتيجيات التي لا تأخذ في الحسبان



عوامل التكيف والتغيير تصبح غير ذات جدوى مع مرور الزمن. وقد أظهرت الدراسات أن الشركات التي تتبنى نماذج تكيفية، مثل أمازون وNetflix، تحقق نجاحًا أكبر مقارنة بالشركات التي تلتزم باستراتيجيات جامدة (Christensen, 1997).

2.3.4. غياب العنصر التنبؤي والاستشراقي

تعتمد معظم الاستراتيجيات التقليدية على استقراء الماضي لتوقع المستقبل، وهو نموذج لم يعد كافيًا في ظل التعقيدات الحديثة، حيث يؤكد (Friedman 2020) أن "المستقبل لم يعد مجرد امتداد خطي للحاضر، بل هو بيئة ديناميكية تحتاج إلى استراتيجيات قادرة على التنبؤ بالمخاطر والفرص بشكل أكثر دقة".

2.3.5. انفصال الاستراتيجية عن التطبيق العملي

تشير الدراسات إلى أن العديد من الاستراتيجيات تفشل ليس بسبب ضعف التصميم، ولكن بسبب عدم القدرة على التنفيذ الفعلي (Kaplan & Norton, 2008). ويعد ذلك أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الحكومات والشركات، حيث يتم تصميم استراتيجيات على مستوى عالٍ دون آليات تنفيذية فعالة.

2.3.6. الاعتماد على النماذج التقليدية بدلاً من الحلول المبتكرة

تعتمد معظم الأدبيات الكلاسيكية للاستراتيجية على نماذج مثل تحليل القوى الخمس لبورتر أو تحليل SWOT، وهي أدوات قديمة لم تعد تتناسب مع الواقع الحديث (Ghemawat, 2001). في المقابل، تتجه الشركات



الرائدة إلى استراتيجيات قائمة على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة (McKinsey Global Institute, 2022).

2.3.7. تجاهل العوامل الإنسانية والثقافية

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن الاستراتيجيات التي لا تأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والاجتماعية تواجه صعوبات في التطبيق الفعلي (Hofstede, 2001). فمثلاً، فشلت العديد من استراتيجيات التحول الرقمي في الدول النامية بسبب تجاهل العوامل الثقافية المتعلقة بسلوك المستهلكين، وهو ما أدى إلى مقاومة التغيير (Rogers, 2003).

2.4. خلاصة نقد التعريفات التقليدية

بناءً على ما سبق، فإن الاستراتيجيات التقليدية تعاني من العديد من أوجه القصور، حيث إنها:

1.4.1. جامدة وغير مرنة، مما يجعلها غير قادرة على التعامل مع الأزمات المفاجئة (Rumelt, 2011).

1.4.2. تركز على المنافسة بدلاً من التعاون، مما يجعلها غير مناسبة في بيئة تتطلب تحالفات استراتيجية (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

1.4.3. تفتقر إلى التكيف والاستدامة، مما يؤدي إلى فشلها في البيئات المتغيرة (Christensen, 1997).



1.4.4. تغفل أهمية التنبؤ بالمستقبل، مما يجعلها أقل قدرة على التعامل مع التغيرات المستقبلية (Friedman, 2020).

1.4.5. تنفصل عن التطبيق العملي، مما يؤدي إلى صعوبة التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات (Kaplan & Norton, 2008).

1.4.6. تعتمد على نماذج قديمة وغير ملائمة للعصر الرقمي، مما يقلل من فعاليتها (McKinsey Global Institute, 2022).

1.4.7. تتجاهل العوامل الإنسانية والثقافية، مما يجعلها غير فعالة في البيئات المتنوعة (Hofstede, 2001).

3. نحو تعريف جديد للاستراتيجية: مقارنة فلسفية ومعرفية

بعد استعراض القصور في التعريفات التقليدية للاستراتيجية، تبرز الحاجة إلى مقارنة جديدة تُعيد تعريف الاستراتيجية بطريقة أكثر شمولية، ديناميكية، واستشرافاً للمستقبل. تعتمد هذه المقارنة على أبعاد فلسفية ومعرفية متقدمة تعكس طبيعة العالم المتغير، وتمكّن القادة وصناع القرار من تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة.

3.1. الأسس الفلسفية لتعريف جديد للاستراتيجية

3.1.1. الاستراتيجية كنظام فكري متكامل

تقليدياً، تم التعامل مع الاستراتيجية على أنها مجرد أداة تخطيط لتحقيق أهداف محددة. ولكن في السياق الحديث، يتوجب إعادة تصور الاستراتيجية باعتبارها نظاماً فكرياً ومعرفياً متكاملاً يشمل القدرة على التوقع، التكيف، وإعادة تشكيل الواقع.



يشير (Mintzberg 1994) إلى أن "الاستراتيجية ليست خطة جامدة بل نمط تفكير مرن يتغير وفقاً للسياقات المتغيرة"، في ضوء ذلك، يجب أن يتم تطوير تعريف جديد للاستراتيجية بحيث يشمل البنية المعرفية التي يستند إليها اتخاذ القرار وليس مجرد إطار عمل ثابت.

3.1.2. التحول من التخطيط إلى التفاعل الديناميكي

تعتبر معظم التعريفات التقليدية أن الاستراتيجية هي عملية تخطيط مسبق (Pre-Planning)، ولكن في عالم سريع التغير، أصبحت الاستراتيجيات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تعتمد على التفاعل المستمر مع البيئة بدلاً من مجرد تنفيذ خطط معدة مسبقاً (Rumelt, 2011).

يقترح (Snowden & Boone 2007) في إطار "النظرية المعقدة" (Complexity Theory) أن "الاستراتيجيات الحديثة يجب أن تتعامل مع التعقيد من خلال اتخاذ قرارات تكيفية ديناميكية بدلاً من الاعتماد على النماذج التقليدية الجامدة"، فعلى سبيل المثال في قطاع التكنولوجيا، تعتمد شركة تسلا على نموذج التحديث المستمر (Continuous Iteration) بدلاً من الاستراتيجيات التقليدية القائمة على دورات التخطيط السنوية.

3.1.3. الاستراتيجية كعملية إبداعية وتوليدية

تعاني التعريفات التقليدية للاستراتيجية من الافتقار إلى الإبداع، حيث تركز على تحليل المنافسة والموارد بدلاً من خلق فرص جديدة، لذا يقترح (Hamel & Prahalad 1994) أن "الاستراتيجية يجب أن تكون عملية توليد مستمر للأفكار وليس مجرد تخطيط لتحقيق أهداف محددة".



في هذا السياق، يمكننا استبدال مفهوم الاستراتيجية التنافسية بمفهوم الاستراتيجية التوليدية، والتي تركز على خلق نماذج عمل جديدة بدلاً من مجرد تحسين النماذج القائمة (Christensen, 1997).

- **مثال تطبيقي/** كيف تمكنت "شركة أبل" من إعادة تعريف سوق الهواتف الذكية عبر استراتيجية إعادة الابتكار (Reinvention Strategy) بدلاً من التركيز على المنافسة السعرية التقليدية.

3.1.4. الاستراتيجية كأداة لإعادة تشكيل الواقع

يرى الفيلسوف الفرنسي ميشيل فوكو (1984) أن "القوة الحقيقية لا تكمن في التكيف مع الواقع، بل في إعادة تشكيله وفقاً لرؤية معينة"، بناءً على هذا الطرح، يجب أن تتحول الاستراتيجية من كونها مجرد أداة استجابة للتغيرات إلى أداة لصنع المستقبل وإعادة هيكلة الأنظمة (Senge, 1990).

- **مثال تطبيقي/** استخدمت الصين استراتيجيات إعادة الهيكلة الاقتصادية (Economic Restructuring) لإعادة تشكيل النظام الاقتصادي العالمي لصالحها، بدلاً من مجرد التكيف مع الوضع القائم (Friedman, 2020).

3.2. مكونات التعريف الجديد للاستراتيجية

بناءً على الأسس الفلسفية السابقة، يمكننا تحديد ثلاث مكونات رئيسية لتعريف جديد وشامل للاستراتيجية:



3.2.1. الرؤية (Vision) / القدرة على استشراف المستقبل

يجب أن تتجاوز الرؤية الاستراتيجية مجرد تحديد الأهداف إلى خلق تصورات استباقية حول المستقبل حيث يؤكد (Kotler 2016) على أن “القادة الناجحين لا يتبعون الاتجاهات، بل يصنعونها”، يتم تحقيق ذلك من خلال تقنيات مثل السيناريوهات المستقبلية (Scenario Planning) ونماذج الذكاء الاصطناعي التنبؤية (McKinsey Global Institute, 2022).

3.2.2. الإجراء (Action) / القدرة على التنفيذ بمرونة

لا يكفي أن تكون هناك رؤية استراتيجية قوية، بل يجب أن تكون مصحوبة بمرونة تنفيذية قادرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، وفقاً لـ (Kaplan & Norton 2008)، فإن الاستراتيجيات الناجحة هي تلك التي تربط بين التخطيط والتنفيذ عبر مؤشرات أداء ديناميكية.

3.2.3. التأثير (Impact) / تحقيق نتائج مستدامة

يقتضي أن تكون الاستراتيجية قادرة على تحقيق تأثير ملموس ومستدام بدلاً من تحقيق نتائج مؤقتة، تشير أبحاث (Elkington 1997) إلى أن “الاستدامة يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من أي استراتيجية ناجحة، سواء على المستوى الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي”.

3.3. التعريف الجديد للاستراتيجية

بناءً على ما سبق، يمكننا صياغة تعريف جديد للاستراتيجية كما يأتي:



«الاستراتيجية هي المنظومة الفكرية المتكاملة التي تجمع بين (الاستشراف المستقبلي، والتكيف الديناميكي، والإبداع التوليدي)، لتحقيق الأثر المستدام في بيئة متغيرة، من خلال نماذج مرنة تجمع بين (التخطيط، التفاعل، وإعادة التشكيل المستمر للواقع)».

جدول (1) مقارنة التعريف الجديد بالتعريفات التقليدية

العنصر	التعريف التقليدي	التعريف الجديد
الهدف الأساسي	تحقيق ميزة تنافسية	إعادة تشكيل الواقع
المرونة	ثابتة نسبيًا	ديناميكية وقابلة للتكيف
الابتكار	محدود	إبداع توليدي مستمر
التخطيط	طويل الأمد وخطي	تفاعلي ومتعدد السيناريوهات
التأثير	اقتصادي بالدرجة الأولى	شامل ومستدام

4. تطبيقات التعريف الجديد للاستراتيجية في مختلف القطاعات

بعد تقديم التعريف الجديد للاستراتيجية، يصبح من الضروري استكشاف كيفية تطبيقه في مختلف القطاعات الحيوية، بحيث يكون قادرًا على تحقيق الأثر المستدام في بيئات متعددة. يتناول هذا المحور أبرز المجالات التي يمكن أن تستفيد من هذا التعريف الجديد، مع أمثلة عملية ودراسات حالة لدعم الفرضيات المطروحة.



4.1. تطبيق الاستراتيجية الجديدة في الحوكمة والإدارة العامة

4.1.1. التحول من التخطيط البيروقراطي إلى الإدارة التكيفية

أ. في ظل التعريف التقليدي، كانت استراتيجيات الحكومات تعتمد على خطط خمسية أو عشرية طويلة الأمد، مما أدى إلى صعوبة التكيف مع المتغيرات المفاجئة (Mintzberg, 1994).

ب. وفقاً لـ (Fukuyama 2021)، فإن “الحكومات التي تعتمد على التخطيط الديناميكي بدلاً من البيروقراطية الجامدة تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات”.

● **مثال تطبيقي/** استجابة الحكومة النيوزيلندية لأزمة كوفيد-19 أظهرت كيف يمكن لاستراتيجية ديناميكية ومرنة أن تتكيف بسرعة مع الأوضاع الطارئة، مما ساهم في تقليل انتشار الفيروس مقارنة بدول أخرى اعتمدت على خطط جامدة (Brynjolfsson & McAfee, 2020).

4.1.3. تعزيز الحوكمة الذكية من خلال البيانات الضخمة/

يشير تقرير (Institute 2022 McKinsey Global) إلى أن “تحليل البيانات الضخمة يمكن أن يحسّن عملية صنع القرار في الحكومات، من خلال استشراف الأزمات قبل وقوعها”.

● **مثال تطبيقي/** تعتمد حكومة سنغافورة على الذكاء الاصطناعي في التخطيط الحضري وإدارة النقل، مما يتيح استراتيجيات مرنة تستجيب للازدحام والمشكلات المرورية في الوقت الفعلي (Teece, 2018).



4.1.3. تبني استراتيجيات استباقية للأمن القومي

يركز التعريف الجديد للاستراتيجية على التنبؤ بالمخاطر بدلاً من مجرد التعامل مع الأزمات عند وقوعها، وفقاً لـ (Bremmer 2019)، فإن "الأمن القومي الحديث يجب أن يقوم على الاستراتيجيات التنبؤية القائمة على الذكاء الاصطناعي وليس فقط التدخلات العسكرية التقليدية".

- **مثال تطبيقي/ برنامج "Prevent"** في بريطانيا هو نموذج لاستراتيجية أمنية تعتمد على تحليل البيانات لتحديد التهديدات الإرهابية قبل حدوثها (Friedman, 2020).

4.2. تطبيق الاستراتيجية الجديدة في الاقتصاد وإدارة الأعمال

4.2.1. من الاستراتيجية التنافسية إلى الاستراتيجية التوليدية

تشير أبحاث (Christensen 1997) إلى أن "الشركات التي تركز على الابتكار التوليدي بدلاً من مجرد المنافسة السعرية تحقق نجاحاً طويلاً الأمد".

- **مثال تطبيقي/** بدلاً من اتباع نموذج المنافسة التقليدية، قامت "شركة أبل" بإعادة ابتكار السوق من خلال تقديم نماذج جديدة كلياً للمنتجات، مثل آيفون، الذي لم يكن مجرد هاتف ذكي متنقل بل أضفى منصة رقمية متكاملة (Elkington, 1997).

4.2.3. تعزيز الاستدامة والاقتصاد الدائري

في ظل التعريف الجديد، يجب أن تكون الاستراتيجيات الاقتصادية قائمة على الاستدامة وليس فقط الربحية قصيرة المدى (Kaplan & Norton, 2008).



- **مثال تطبيقي/** قامت "شركة تسلا" بتغيير مفهوم صناعة السيارات من خلال استراتيجية قائمة على الاقتصاد الدائري، حيث تركز على إعادة التدوير، وتقليل انبعاثات الكربون، والاستثمار في الطاقة النظيفة (McKinsey Global Institute, 2022).

4.3. تطبيق الاستراتيجية الجديدة في التعليم وإنتاج المعرفة

4.3.1. من التعليم الثابت إلى التعلم الديناميكي/

الاستراتيجيات التقليدية في التعليم تعتمد على مناهج دراسية ثابتة، في حين أن البيئة المعرفية الحديثة تتطلب مناهج مرنة قابلة للتحديث المستمر (Senge, 1990).

- **مثال تطبيقي/** تعتمد فنلندا على استراتيجية تعليمية قائمة على التعلم التكيفي، حيث يتم تعديل المناهج وفقاً لاحتياجات الطلاب والسياقات المتغيرة (Schwab, 2016).

4.3.2. تطوير استراتيجيات التعلم المستمر مدى الحياة

وفقاً لـ (Kotler 2016)، فإن "اقتصاد المعرفة الحديث يتطلب استراتيجيات تعلم مستمرة بدلاً من الاقتصار على التعليم الجامعي التقليدي".

- **مثال تطبيقي/** أطلقت "شركة جوجل" برامج تعليمية مفتوحة عبر الإنترنت تتيح للموظفين تطوير مهاراتهم بشكل دائم، مما يضمن قدرتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية (Brookings Institution, 2022).



5. الاستنتاجات والتوصيات

بعد تحليل القصور في التعريفات التقليدية للاستراتيجية، وتقديم نموذج معرفي وفلسفي جديد، واستعراض تطبيقاته في مختلف القطاعات، يمكن الآن استخلاص الاستنتاجات الرئيسية لهذه الدراسة، وتقديم توصيات عملية للاستفادة من النموذج الجديد في صياغة الاستراتيجيات المستقبلية على مستوى الحكومات، الشركات، والمؤسسات الأكاديمية.

5.1. الاستنتاجات الرئيسية

5.1.1. ضرورة تجاوز النماذج التقليدية للاستراتيجية

أ. أظهرت الأدبيات السابقة أن التعريفات التقليدية للاستراتيجية تركز بشكل كبير على التخطيط طويل الأمد، لكنها تفشل في مواكبة المتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم (Mintzberg, 1994; Rumelt, 2011).

ب. تتطلب البيئات الديناميكية نموذجًا أكثر مرونة قائمًا على التكيف السريع والتعلم المستمر بدلاً من الجمود والتخطيط الخطي (Christensen, 1997).

5.1.2. الاستراتيجية كمنظومة معرفية متعددة الأبعاد

أ. بدلاً من تعريف الاستراتيجية كـ “خطة لتحقيق الأهداف”، يبرز مفهوم جديد يقوم على اعتبار الاستراتيجية نظامًا فكريًا يتفاعل مع البيئة ويعيد تشكيلها، مستندًا إلى عناصر الرؤية، الإجراء، والتأثير (Senge, 1990; Kotler, 2016).



ب. هذا التعريف يضمن تحقيق نتائج أكثر استدامة وقابلية للتطبيق في مختلف القطاعات (Elkington, 1997).

5.1.3. أهمية الابتكار والإبداع التوليدي في الاستراتيجية

تشير الدراسات إلى أن الشركات والدول الأكثر نجاحًا ليست تلك التي تركز على المنافسة فقط، بل التي تستثمر في استراتيجيات توليدية وابتكارية، قادرة على إعادة تشكيل الأسواق والقطاعات (Teece, 2018).

● الأمثلة/ اعتماد أمازون، تسلا، وأبل على استراتيجيات الابتكار التكراري بدلاً من مجرد تحسين المنتجات الحالية (Brynjolfsson & McAfee, 2020).

5.1.4. التحول من التخطيط الصلب إلى الاستراتيجية الديناميكية

أثبتت الأحداث العالمية مثل جائحة كوفيد-19 والحروب الاقتصادية أن النماذج الصلبة لم تعد قادرة على التعامل مع الأزمات غير المتوقعة، مما يستلزم تبني نموذج استراتيجي تكيفي قادر على الاستجابة السريعة للمتغيرات (Friedman, 2020).

● الأمثلة/ تمكنت نيوزيلندا وسنغافورة من احتواء الجائحة بشكل أسرع بفضل استراتيجيات مرنة وديناميكية مقارنة بدول اعتمدت على خطط طويلة الأمد جامدة (Brookings Institution, 2022).



5.1.5. الاستراتيجيات المستقبلية يجب أن تكون قائمة على البيانات والتكنولوجيا

مع ظهور الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، أصبحت الاستراتيجيات المبنية على التحليل الاستباقي أكثر فاعلية من تلك التي تعتمد على التخمين أو التجربة والخطأ (McKinsey Global Institute, 2022).

- **الأمثلة/** نجاح شركات مثل جوجل ومايكروسوفت في تطوير استراتيجيات ذكاء اصطناعي تتكيف مع احتياجات المستخدمين وتغيراتهم اللحظية (Kaplan & Norton, 2008).

5.2. التوصيات التطبيقية

5.2.1. للحكومات/ بناء استراتيجيات ديناميكية في الحوكمة والأمن القومي

أ. يجب على الحكومات الانتقال من نموذج التخطيط البيروقراطي إلى "نموذج الحوكمة التكيفية"، الذي يسمح بصنع قرارات أسرع وأكثر مرونة.

ب. تطوير "أنظمة تنبؤية" تعتمد على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لاستشراف المخاطر الأمنية والاقتصادية قبل وقوعها (Fukuyama, 2021).

ج. تبني "الاستراتيجيات التشاركية"، التي تعتمد على دمج القطاع الخاص والمجتمع المدني في عملية صنع القرار.



5.2.2. لقطاع الأعمال/ تبني استراتيجيات توليدية بدلاً من التنافس

التقليدي

أ. تشجيع الشركات على الابتعاد عن المنافسة السعرية والتركيز على "خلق أسواق جديدة" من خلال الابتكار (Christensen, 1997).

ب. تعزيز "المرونة التشغيلية" من خلال تطبيق نموذج الشركات الرشيق (Agile Enterprises)، الذي يتيح اتخاذ قرارات استراتيجية بسرعة أكبر.

ج. الاستثمار في "التعلم المؤسسي"، بحيث يصبح كل فرد في المؤسسة جزءاً من عملية صنع القرار الاستراتيجي.

5.2.3. للقطاع الأكاديمي/ تطوير مناهج تعليمية قائمة على الاستراتيجية

التوليدية

أ. تحديث المناهج الدراسية في كليات الإدارة والسياسات العامة لتشمل استراتيجيات التكيف والتنبؤ بدلاً من التخطيط التقليدي.

ب. التركيز على تدريس الاستراتيجيات التكنولوجية والذكاء الاصطناعي، وربطها بالاقتصاد والسياسة.

ج. دمج مناهج التفكير النقدي والإبداعي في تعليم الاستراتيجية، بحيث يكون الخريجون قادرين على تطوير حلول استباقية بدلاً من تنفيذ خطط جاهزة.

5.2.4. للمنظمات غير الربحية والمجتمع المدني/ بناء استراتيجيات تأثير

مستدام:

أ. تصميم استراتيجيات تقوم على تعظيم التأثير الاجتماعي بدلاً من التركيز على النتائج قصيرة المدى.



- ب. استخدام "التحليل القائم على البيانات" لتوجيه المشاريع نحو الفئات الأكثر احتياجًا، وتحقيق كفاءة أعلى في توزيع الموارد (Elkington, 1997).
- ج. بناء "شراكات استراتيجية دولية" تتيح تبادل الخبرات بين المنظمات غير الربحية في مختلف الدول.

6. الحصاد/ نحو إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي

تؤكد هذه الدراسة أن الاستراتيجية هي أداة تخطيط، ومنظومة فكرية متكاملة تتفاعل مع المتغيرات لإعادة تشكيل الواقع، فالنموذج التقليدي للاستراتيجية، القائم على التخطيط طويل الأمد والتنافس الجامد، لم يعد قادرًا على مواجهة تحديات العصر الراهن والمستقبل.

يقترح التعريف الجديد أن تكون الاستراتيجية قائمة على الرؤية الاستباقية، والتكيف الديناميكي، والإبداع التوليدي، لتحقيق أثر مستدام في بيئة متغيرة. هذا المفهوم لا يقتصر على مجال معين، بل يمتد ليشمل الحوكمة، الأعمال، التعليم، العلاقات الدولية، والتكنولوجيا.

في النهاية، فإن نجاح الاستراتيجيات في المستقبل يعتمد على قدرة القادة على استيعاب التعقيد، توظيف البيانات والذكاء الاصطناعي، والانتقال من نماذج المنافسة إلى نماذج الابتكار والتعاون. هذه التحولات ستحدد ليس فقط نجاح المؤسسات والدول، بل أيضًا مدى قدرتها على تحقيق تقدم مستدام للبشرية.



الملاحق / الجوانب التطبيقية المقترحة لدولة العراق

لماذا يجب على دولة العراق اعتماد النموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية؟

المقدمة

العراق دولة ذات موقع استراتيجي مهم، موارد طبيعية غنية، وإمكانات اقتصادية وبشرية هائلة. ومع ذلك، فإنه يواجه تحديات كبرى تشمل الاعتماد المفرط على النفط، الفساد الإداري، البيروقراطية، ضعف التخطيط الاستراتيجي، عدم استقرار النظام الإداري، والتخلف في التكنولوجيا والبنية التحتية.

بناءً على ذلك، يعد النموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية ضرورة حتمية لتحويل العراق إلى دولة حديثة، مستقرة، وقادرة على التكيف مع المتغيرات العالمية، وتعزيز موقعها الإقليمي والدولي.

أولاً: معالجة نقاط الضعف الحالية في الدولة العراقية

1. ضعف التخطيط الاستراتيجي واعتماد التخطيط التقليدي

• الوضع الحالي:

أ. الاعتماد على خطط خمسية وثابتة لا تواكب المتغيرات الاقتصادية والسياسية.

ب. غياب تحليل السيناريوهات والتخطيط الاستباقي.

ج. تنفيذ متأخر للاستراتيجيات نتيجة البيروقراطية والفساد الإداري.



• كيف يعالج النموذج الجديد هذا الضعف؟

- أ. التحول من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الديناميكي والتكيفي، بحيث يتم تحديث الاستراتيجيات بشكل مستمر.
- ب. إطلاق “مركز التخطيط الاستراتيجي الوطني” الذي يعتمد على تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لاستشراف المستقبل.
- ج. تبني نظام إدارة سيناريوهات يتيح التخطيط لمختلف الأزمات المحتملة واتخاذ قرارات استباقية.

1. الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للدخل

• الوضع الحالي:

- أ. الاقتصاد العراقي يعتمد بنسبة تقارب من 90% على صادرات النفط.
- ب. غياب التنوع الاقتصادي وعدم وجود استراتيجية واضحة لدعم القطاعات غير النفطية.
- ج. تقلب أسعار النفط يؤدي إلى أزمات اقتصادية متكررة.

• كيف يعالج النموذج الجديد هذا الضعف؟

- أ. تبني استراتيجية التنوع الاقتصادي عبر دعم الصناعة، الزراعة، التكنولوجيا، السياحة، والخدمات المالية.
- ب. إطلاق مناطق اقتصادية خاصة لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.
- ج. تطوير قطاع الابتكار والاقتصاد الرقمي ليصبح العراق مركزاً إقليمياً للتكنولوجيا والاستثمارات الناشئة.



د. إعادة هيكلة الميزانية العامة للدولة بحيث يتم تقليل الاعتماد على الإيرادات النفطية وزيادة الاعتماد على مصادر أخرى مثل الضرائب والاستثمارات الإنتاجية.

2. ضعف الحكومة الرقمية والتكنولوجيا الحديثة

• الوضع الحالي:

- أ. ضعف في استخدام الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين، وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات الحكومية.
- ب. عدم وجود حكومة إلكترونية شاملة ومتكاملة تسهّل الخدمات للمواطنين وتقلل من الفساد الإداري.
- ج. البيروقراطية الجامدة تعرقل تنفيذ المشاريع التنموية.

• كيف يعالج النموذج الجديد هذا الضعف؟

- أ. إطلاق مشروع "العراق الرقمي" الذي يحوّل الحكومة إلى نظام رقمي متكامل يقلل من البيروقراطية ويحسن كفاءة الخدمات.
- ب. إدخال أنظمة الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان التخطيط المبني على البيانات والتحليل الذكي.
- ج. تعزيز الأمن السيبراني والسيادة الرقمية عبر إنشاء وكالة وطنية لحماية البنية التحتية الرقمية.



3. الفساد الإداري والمالي وضعف الحوكمة

• الوضع الحالي:

أ. العراق يعاني من مؤشرات عالية في مدركات الفساد تؤثر على تنفيذ المشاريع التنموية.

ب. ضعف في آليات الرقابة والمساءلة مما يؤدي إلى هدر الموارد العامة.

ج. نقص الشفافية الشاملة في إدارة العقود الحكومية والمشاريع الاستثمارية.

• كيف يعالج النموذج الجديد هذا الضعف؟

أ. إطلاق نظام الحوكمة الذكية الذي يعتمد على البلوك تشين لمراقبة العقود والمشاريع الحكومية ومنع التلاعب المالي.

ب. إنشاء "المجلس الوطني لمكافحة الفساد والحوكمة الرشيدة" الذي يستخدم تقنيات تحليل البيانات الضخمة لكشف المخالفات المالية والإدارية.

ج. إدخال "الموازنة التشاركية" بحيث يشارك المواطنون في اتخاذ قرارات حول كيفية إنفاق أموال الدولة.

4. ضعف الاستقلالية المالية للمحافظات وإدارة اللامركزية

• الوضع الحالي:

أ. التحكّم المركزي التقليدي في عمليات التمويل.

ب. عدم وجود استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد المحلية بشكل فعال.

ج. غياب نظام اقتصادي إقليمي يسمح لكل محافظة بتطوير مواردها.



• كيف يعالج النموذج الجديد هذا الضعف؟

- أ. تطبيق نموذج "الحكم الذاتي المالي والإداري للمحافظات" بحيث يتم منح كل محافظة صلاحيات مالية أوسع.
- ب. إطلاق المجالس الاقتصادية المحلية التي تدير المشاريع الاقتصادية وفق رؤية تنموية مستقلة.
- ج. إنشاء "صناديق استثمار محلية" لتمول المشاريع في المحافظات عبر الشراكات مع القطاع الخاص.

ثانياً: تحسين تنافسية العراق عالمياً وتعزيز موقعه الإقليمي

1. كيف يعزز النموذج الجديد موقع العراق عالمياً؟

- أ. تحويل بغداد إلى مركز مالي وتجاري دولي عبر تطوير الأسواق المالية والمناطق الاقتصادية الحرة.
- ب. بناء (ميناء الفاو وفريق التنمية) ليكون مركزاً لوجستياً عالمياً يربط الشرق الأوسط بالأسواق الأوروبية والآسيوية.
- ج. جعل العراق مركزاً للطاقة المتجددة عبر الاستثمار في مشاريع الطاقة الشمسية والهيدروجينية.
- د. تطوير العلاقات الاقتصادية الدولية عبر الدبلوماسية الاقتصادية الحديثة لجذب الاستثمارات الأجنبية.

1. كيف يجعل العراق قوة إقليمية في الأمن والاستقرار؟

- أ. بناء جيش حديث يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة والاستشراف الاستراتيجي.



ب. تطوير “نظام الأمن السيبراني الوطني” لحماية البيانات والبنية التحتية الرقمية.

ج. إنشاء تحالفات اقتصادية وتجارية مع دول الجوار والشراكات الاستراتيجية مع القوى العالمية.

ثالثاً: تعزيز الاستجابة للمطالب الشعبية وتحقيق العدالة الاجتماعية

• كيف يستجيب النموذج الجديد لمطالب الشعب؟

- أ. إصلاح النظام الصحي عبر إطلاق “التأمين الصحي الشامل” للجميع.
- ب. تحسين نظام التعليم عبر إدخال التعلم الرقمي، الذكاء الاصطناعي، وتحديث المناهج وفق احتياجات السوق.
- ج. خلق فرص عمل عبر إطلاق “برنامج ريادة الأعمال الوطني” لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- د. إدخال “نظام الموازنة التشاركية” بحيث يشارك المواطنون في اتخاذ قرارات حول الأولويات التنموية في الدولة.

❖ الحصاد/ لماذا يجب على العراق اعتماد النموذج الجديد؟

- أ. الحاجة إلى التحول من دولة تعاني من التخطيط التقليدي، ومؤشرات الفساد، والاعتماد الأحادي الريعي على النفط، إلى دولة حديثة تعتمد على الاقتصاد المتنوع، التكنولوجيا، والحكومة الذكية المستدامة.



- ب. يعالج النموذج الجديد كل نقاط الضعف الحالية عبر تبني استراتيجيات مرنة، رقمية، ومستدامة تضمن تحقيق التنمية الوطنية.
- ج. تبني هذا النموذج سيجعل العراق قوة إقليمية اقتصادية وسياسية، وسيمكنه من تحقيق الأمن والاستقرار والنمو المستدام.



تأثير النموذج الجديد على المفاهيم الأساسية في الدولة العراقية

المقدمة

يمثل النموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية تحولاً جذرياً في طريقة وضع السياسات، اتخاذ القرارات، وإدارة الموارد الوطنية. ولكي يكون هذا النموذج فعالاً ومستداماً، فإنه يتطلب تعديل وإعادة صياغة كل من: (الدستور، الثوابت الوطنية، نظام الحكم، المصالح العليا والحيوية، المطالب الشعبية)، بما يضمن الانسجام التام مع فلسفة ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي الحديث، القائم على التكيف، التكامل، المرونة، والاستجابة السريعة للمتغيرات.

1. تعديل الدستور ليتناسب مع النموذج الجديد

• التعديلات المقترحة على الدستور العراقي

أ. إضافة مادة جديدة حول التخطيط الديناميكي والاستراتيجي

تنص المادة الجديدة على أن "تلتزم جميع المؤسسات الحكومية باعتماد التخطيط الاستراتيجي الديناميكي القائم على البيانات والتكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي لضمان تحقيق التنمية المستدامة والاستجابة الفورية للتحديات الوطنية والدولية."

ب. تعديل المادة (25) الخاصة بإصلاح الاقتصاد:

❖ من النص الحالي/ التي تشير الى "تكفل الدولة إصلاح الاقتصاد العراقي

وفق أسس حديثة بما يضمن الاستفادة الكاملة من موارده."



❖ **إلى النص المعدل/** “تلتزم الدولة بتحقيق تحول اقتصادي شامل عبر استراتيجيات تنويع الاقتصاد، الابتكار، وإدخال التكنولوجيا الحديثة لضمان الاستدامة والاستقلال الاقتصادي.”

ج. إضافة مادة حول الحوكمة الذكية والرقمنة:

“تلتزم الدولة بتطبيق أنظمة الحوكمة الرقمية واستخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في إدارة المؤسسات والموارد الوطنية لتعزيز الشفافية والكفاءة.”

د. تعديل المادة (110) الخاصة بالاختصاصات الحصرية للدولة:

❖ **من النص الحالي** الذي تشير الى أن السلطات الاتحادية في الدولة لديها اختصاص حصري في وضع ورسم السياسات والاستراتيجيات العامة.

❖ **إلى النص المعدل/** “تضع الدولة السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية والسياسية وفق منهجيات التخطيط الاستراتيجي التكيفي، مع مراجعتها وتحديثها بشكل دوري وفق البيانات المحدثة.”

❖ **إدراج مواد حول تطوير الإدارة اللامركزية والاستقلالية الاقتصادية للمحافظات/** “تتمتع المحافظات بصلاحيات تخطيطية وتنفيذية واسعة وفق الاستراتيجية الوطنية الموحدة، وتخضع لمعايير الأداء الاستراتيجي لضمان الكفاءة والحوكمة الرشيدة.”

2. تعديل الثوابت الوطنية لجعلها أكثر انسجاماً مع متطلبات النموذج

الجديد

أ. إعادة تعريف مفهوم السيادة الوطنية ليشمل السيادة الرقمية والسيادة الاقتصادية/ يجب أن لا تقتصر السيادة الوطنية على الحدود الجغرافية



فقط، بل تمتد إلى حماية الاقتصاد الوطني من التبعية الخارجية وتأمين
السيادة الرقمية من خلال تطوير أنظمة إلكترونية محلية قوية.

ب. تعزيز مفهوم التنمية المستدامة كأحد الثوابت الوطنية الأساسية/ لا
يمكن تحقيق الاستقرار الوطني بدون وجود إطار استراتيجي يضمن
تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وبيئية متكاملة، لذلك يجب أن تكون
التنمية المستدامة جزءاً من الثوابت الوطنية.

ج. إدراج "التكنولوجيا والابتكار" كعناصر أساسية ضمن الثوابت الوطنية/
يجب اعتبار التكنولوجيا والابتكار من مقومات الأمن القومي والسيادة
الوطنية، بحيث يتم دمجها في جميع القرارات والسياسات الوطنية.

د. تعزيز مبدأ التحديث المستمر للسياسات والاستراتيجيات الوطنية/
"تلتزم الدولة بمراجعة وتحديث استراتيجياتها الوطنية بشكل دوري
لضمان توافقها مع المتغيرات المحلية والدولية، ووفق أحدث المعايير
العالمية".

3. تعديل نظام الحكم لضمان توافقه مع فلسفة النموذج الجديد

أ. توسيع صلاحيات المحافظات وفق مبدأ "اللامركزية الذكية"/ يجب أن
يكون لكل محافظة مجلس استراتيجي مستقل يحدد أولويات التنمية
المحلية وفق الرؤية الوطنية الشاملة.

ب. إدخال نموذج "الإدارة الاستراتيجية للحكومة"/ يجب أن يتحول نظام
الحكم من إدارة روتينية بيروقراطية إلى إدارة قائمة على التفكير
الاستراتيجي، المرونة، والتكيف مع الأوضاع المتغيرة.



ج. إدخال “نظام الأداء الحكومي القائم على البيانات”

ج.1 يجب أن يتم قياس أداء الحكومة عبر مؤشرات الأداء الاستراتيجية (KPIs) المستندة إلى تحليل البيانات وليس فقط من خلال الإجراءات التقليدية.

ج.2 إلزام مجلس الوزراء بتقديم تقرير سنوي عن مدى تحقيق الاستراتيجية الوطنية/ يجب أن يتضمن التقرير تحليلاً دقيقاً للأداء الحكومي، ونقاط القوة والضعف، وخطط التصحيح المستقبلية.

د. إدخال “نظام الحوكمة الرقمية للحكومة”/ يجب أن تتحول جميع العمليات الحكومية إلى إدارة رقمية ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتقديم الخدمات بسرعة وكفاءة.

4. تعديل مفهوم المصالح العليا والحيوية للدولة

أ. إضافة “الاستقلال الرقمي” كجزء من المصالح العليا/ يجب اعتبار السيادة الرقمية والتكنولوجية من الأولويات الوطنية لحماية العراق من التبعية التكنولوجية للخارج.

ب. تعزيز مفهوم “الاكتفاء الذاتي الاستراتيجي”/ يجب أن تشمل المصالح العليا تحقيق الاستقلال الغذائي، الصناعي، والتكنولوجي عبر خطط استراتيجية تدعم الإنتاج المحلي والاستثمارات الوطنية.

ج. إعادة تعريف “الأمن القومي” ليشمل الأمن الاقتصادي والسيبراني/ يجب تطوير منظومة حماية الأمن القومي لتشمل السياسات الاقتصادية والتكنولوجية وليس فقط الدفاع العسكري.



5. تعديل الاستجابة للمطالب الشعبية وفق منهجية النموذج الجديد

أ. إدخال "نظام الموازنة التشاركية" بحيث يكون للمواطنين رأي مباشر في تحديد أولويات الإنفاق الحكومي.

ب. تحقيق "الديمقراطية الرقمية" عبر منصات إلكترونية تسمح للمواطنين بتقديم مقترحاتهم وتقييم أداء الحكومة في الوقت الفعلي.

ج. ضمان شفافية الإدارة الحكومية عبر منصات "المراقبة المجتمعية الرقمية" التي تتيح للجمهور متابعة تنفيذ المشاريع الحكومية مباشرة.

د. إطلاق "مشروع الحكومة الذكية الشاملة" الذي يتيح تبسيط الخدمات الحكومية وتقليل الفساد من خلال التكنولوجيا الرقمية.

❖ الحصاد/ إعادة بناء الأسس التشريعية والإدارية لتتوافق مع النموذج

الجديد

بناءً على ما سبق، فإن تنفيذ النموذج الجديد يتطلب إعادة صياغة كافة الأطر الدستورية، التشريعية، والإدارية بحيث:

أ. يصبح التخطيط ديناميكياً وقابلاً للتكيف مع التحديات المتغيرة.

ب. تتحول الدولة إلى حكومة ذكية تعتمد على الحوكمة الرقمية والذكاء الاصطناعي.

ج. يتم تحقيق المصالح العليا والاستجابة للمطالب الشعبية بشكل استراتيجي ومستدام.



جدول رقم (2) كيف يعالج النموذج الجديد التحديات الحالية للعراق

المجال	المشكلة	الحل (النموذج الجديد)	الفوائد
الاقتصاد	اعتماد مفرط على النفط، بطالة مرتفعة	تنويع الاقتصاد، دعم المشاريع الصغيرة	نمو اقتصادي مستدام، تقليل البطالة
الأمن	عدم استقرار أمني، تهديدات إرهابية	إصلاح أمني، تعزيز قدرات القوات الوطنية	تحسين الأمن الداخلي، تقليل التهديدات
الحكومة	فساد إداري، ضعف المؤسسات	تفعيل الرقابة، تطبيق الحكومة الإلكترونية	زيادة الشفافية، كفاءة في الإدارة
الاستقرار	تحديات اجتماعية ووطنية	تعزيز المصالحة الوطنية، إصلاح سياسي	تقوية الوحدة الوطنية، تحسين الاستقرار

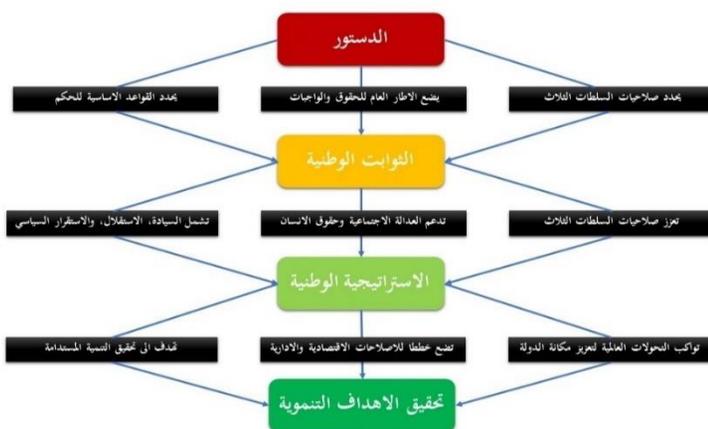


علاقة النموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية بالدستور الثوابت الوطنية، نظام الحكم، المصالح العليا والحيوية، والمطالب الشعبية

المقدمة

يهدف النموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية، كما تم تطويره في الورقة البحثية، إلى إعادة تعريف وتحديث منهجية التخطيط الاستراتيجي في العراق، ليصبح أكثر تكيفاً، شمولية، وفعالية، مع ضمان تحقيق الاستقرار والتنمية المستدامة على كافة المستويات.

يتطلب هذا النموذج التوافق والتكامل مع الدستور العراقي، الثوابت الوطنية، نظام الحكم، المصالح العليا والحيوية، والمطالب الشعبية لضمان نجاحه واستدامته



شكل رقم (3) مخطط شبكي يوضح العلاقة بين الدستور والثوابت الوطنية والاستراتيجية الجديدة

1. علاقة النموذج الجديد بالدستور العراقي

أولاً: الأساس الدستوري للنموذج الاستراتيجي

يستند النموذج الجديد إلى عدة مواد دستورية تحدد طبيعة التخطيط الاستراتيجي وإدارة شؤون الدولة، ومنها:

❖ **المادة (25) / الاقتصاد والتنمية /** والتي تشير الى “تكفل الدولة إصلاح الاقتصاد العراقي وفق أسس حديثة بما يضمن الاستفادة الكاملة من موارده، وتنويع مصادره، وتشجيع الاستثمار.”

تأسيساً على ذلك، فإن النموذج الجديد يتوافق مع هذه المادة عبر:

أ. تبني استراتيجيات التنويع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط.

ب. إطلاق مبادرات لتحفيز الاستثمار الوطني والأجنبي.

ج. دعم الابتكار والتكنولوجيا لتعزيز الإنتاج الوطني.

❖ **المادة (26) / الاستثمار /** تشير الى “تشجع الدولة الاستثمار في مختلف القطاعات، وفق القانون، بما يحقق التنمية الاقتصادية للبلاد.”

النموذج الجديد يركز على:

أ. تحفيز الاستثمارات الاستراتيجية عبر بيئة أعمال تنافسية ومناطق اقتصادية حرة.

ب. تبني سياسات جاذبة للمستثمرين من خلال إصلاحات في القوانين والحوكمة الرشيدة.



❖ **المادة (80)/** **صلاحيات مجلس الوزراء/** تشير الى “يضع مجلس

الوزراء السياسات العامة للدولة ويشرف على تنفيذها.”

يتوافق النموذج الجديد مع هذه المادة عبر:

أ. وضع منظومة تنفيذية متكاملة تضمن تحقيق الأهداف الوطنية.

ب. تبني آليات المتابعة والتقييم الفوري للأداء الحكومي.

❖ **المادة (110)/** **التخطيط الاستراتيجي والسياسات العامة/** تشير الى انه

“للدولة اختصاص حصري في وضع الاستراتيجيات الاقتصادية والسياسية العامة.”

يدعم النموذج الجديد هذه المادة من خلال:

أ. وضع إطار استراتيجي موحد يحدد أولويات التخطيط الوطني.

ب. تعزيز التكامل بين الخطط المركزية والمحلية لضمان تحقيق التنمية المتوازنة.

❖ **المادة (114)/** **الإدارة المشتركة بين الحكومة الاتحادية والمحافظات/**

تشير الى “تدار بعض القطاعات بالتنسيق بين الحكومة المركزية والإدارات المحلية وفق مبدأ اللامركزية.”

يؤسس النموذج الجديد لنظام “التخطيط اللامركزي الذكي” عبر:

أ. تمكين المحافظات من وضع خططها الاستراتيجية المتكاملة بالتنسيق مع الحكومة الاتحادية.

ب. إطلاق منصات تخطيط إلكترونية تضمن التواصل الفعال بين الوزارات والمحافظات.



2. علاقة النموذج الجديد بالثوابت الوطنية

من البديهي بمكان أن الثوابت الوطنية العراقية تشمل موضوعات عدّة أبرزها:

- أ. السيادة الوطنية وحماية الاستقلال السياسي والاقتصادي.
- ب. الوحدة الوطنية وتعزيز التماسك المجتمعي.
- ج. تحقيق التنمية الشاملة والاستقرار الاجتماعي.
- د. الحفاظ على الهوية الثقافية والحضارية للعراق.

• كيف يخدم النموذج الجديد هذه الثوابت؟

- أ. حماية السيادة الوطنية عبر تقليل التبعية الاقتصادية للخارج وتنويع الاقتصاد الوطني.
- ب. تعزيز الوحدة الوطنية عبر نظام تخطيط يراعي خصوصيات كل محافظة مع الحفاظ على وحدة القرار الوطني.
- ج. تحقيق التنمية والاستقرار عبر مشاريع اقتصادية، اجتماعية، وسياسية مستدامة.
- د. الحفاظ على الهوية الثقافية عبر سياسات تحفيز الصناعات الثقافية والتعليمية والتنمية.

3. علاقة النموذج الجديد بنظام الحكم

ان نظام الحكم في العراق جمهوري ديمقراطي اتحادي، مما يعني أن الاستراتيجية يجب أن تراعي:



- أ. الفصل المرن والمتوازن بين السلطات (التشريعية، التنفيذية، والقضائية).
- ب. تعزيز اللامركزية الإدارية والاقتصادية.
- ج. ضمان مشاركة فعالة من قبل المجتمع المدني والقطاع الخاص.

• كيف يعزز النموذج الجديد نظام الحكم؟

- أ. تعزيز الحوكمة الرشيدة عبر آليات رقابة شفافة تستند إلى مؤشرات أداء واضحة.
- ب. تمكين المحافظات من خلال استراتيجيات اللامركزية الذكية.
- ج. إشراك البرلمان في مراجعة وتقييم تنفيذ الاستراتيجيات لضمان المساءلة.
- د. تعزيز التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص لضمان كفاءة التنفيذ.

4. علاقة النموذج الجديد بالمصالح العليا والحيوية للدولة

• المصالح العليا للدولة تشمل مرتكزات عدّة أهمها:

- أ. الأمن الوطني والاستقرار الداخلي.
- ب. الاستقلال الاقتصادي وتقليل التبعية الخارجية.
- ج. تعزيز مكانة العراق الإقليمية والدولية.
- د. توفير حياة كريمة للمواطنين وتحسين الخدمات العامة.

• كيف يعزز النموذج الجديد هذه المصالح؟



- أ. حماية الأمن الوطني عبر استراتيجيات التخطيط الدفاعي والاستجابة للأزمات.
- ب. ضمان الاستقلال الاقتصادي عبر سياسات تنويع مصادر الدخل وتحفيز الإنتاج الوطني.
- ج. تعزيز دور العراق عالمياً عبر تحفيز الاستثمارات الدولية والتعاون الدبلوماسي الاقتصادي.
- د. تحسين جودة الحياة عبر إصلاحات في قطاعات الصحة، التعليم، والنقل والبنية التحتية.

5. علاقة النموذج الجديد بالمطالب الشعبية

• المطالب الشعبية العراقية تشمل قضايا عديدة أبرزها:

- أ. توفير فرص العمل وتقليل البطالة.
- ب. تحسين مستوى الخدمات العامة (الكهرباء، المياه، الصحة، التعليم، النقل) وجودة الحياة.
- ج. القضاء على الفساد الإداري والمالي.
- د. تحقيق العدالة الاجتماعية وتمكين الفئات الهشة.

• كيف يستجيب النموذج الجديد لهذه المطالب؟

- أ. توفير فرص العمل عبر إطلاق مشاريع استثمارية كبرى تدعم توظيف الشباب.



ب. تحسين الخدمات العامة عبر التحول الرقمي وتحسين كفاءة الإدارات الحكومية.

ج. مكافحة الفساد عبر إجراءات الحوكمة الرشيدة والرقابة الإلكترونية على الأداء الحكومي.

د. تحقيق العدالة الاجتماعية عبر إطلاق برامج دعم اقتصادي للفئات الأكثر احتياجًا.

• الحصاد / لماذا يعد النموذج الجديد ضرورة استراتيجية للعراق؟

بناءً على ما سبق، يمثل النموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية تحولاً جذرياً يضمن:

- أ. التكامل بين الدستور والثوابت الوطنية في عملية التخطيط والتنفيذ.
- ب. تحقيق الموازنة بين نظام الحكم ومتطلبات التنمية المستدامة.
- ج. تعزيز المصالح العليا للعراق محلياً ودولياً.
- د. الاستجابة الفعالة للمطالب الشعبية من خلال حلول واقعية ومستدامة.



ملخص النموذج الاستراتيجي الأمثل لدولة العراق /

رؤية شاملة للمحاور الأساسية

1. المحور السياسي ونظام الحكم

أ. نظام الحكم

يُوصى باعتماد نظام جمهوري برلماني اتحادي، حيث تتوزع السلطات بين الحكومة المركزية والأقاليم والمحافظات، مما يُعزز من اللامركزية ويُتيح مشاركة أوسع في صنع القرار.

ب. توزيع السلطات

ب.1. السلطة التشريعية/ تتكون من مجلسين؛ مجلس النواب لتمثيل الشعب، ومجلس الاتحاد لتمثيل الأقاليم والمحافظات، مما يضمن توازناً في التشريع ومراعاة مصالح جميع المناطق.

ب.2. السلطة التنفيذية/ يرأسها رئيس الوزراء المنتخب من قبل البرلمان، ويكون مسؤولاً أمامه، مع تحديد صلاحيات واضحة لرئيس الجمهورية كرمز للوحدة الوطنية.

ب.3. السلطة القضائية/ تتمتع بالاستقلالية التامة، يشرف على تنظيم وتطوير الجهاز القضائي.

2. شكل الديمقراطية وطبيعتها وأساليبها

أ. الديمقراطية التشاركية

تشجيع المواطنين على المشاركة الفعّالة في العملية السياسية من خلال:



- أ.1. الاستفتاءات الشعبية/ للقرار في القضايا المصيرية.
- أ.2. المجالس المحلية/ لتمثيل المجتمعات المحلية في صنع القرارات.

ب. الشفافية والمساءلة

- ب.1. قوانين حرية المعلومات/ تضمن حق المواطنين في الوصول إلى المعلومات الحكومية.
- ب.2. هيئات رقابية مستقلة/ لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في المؤسسات العامة.

3. المحور الاقتصادي التنموي

أ. التنوع الاقتصادي

- تقليل الاعتماد على النفط من خلال:
- أ.1. تطوير القطاعات الزراعية والصناعية/ لتحقيق الاكتفاء الذاتي وخلق فرص عمل.
 - أ.2. دعم قطاع التكنولوجيا والابتكار/ للدخول في الاقتصاد الرقمي وتعزيز التنافسية.

ب. التنمية المستدامة

- ب.1. استراتيجيات طويلة المدى/ تركز على الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والحفاظ على البيئة.
- ب.2. تشجيع الاستثمارات الخضراء/ في مجالات الطاقة المتجددة والمشاريع الصديقة للبيئة.



4. محور التعددية السياسية والحزبية

أ. نظام حزبي تعددي

1. حوكمة تأسيس الأحزاب/ بما يعكس التنوع الثقافي والاجتماعي في العراق بعيداً عن الفوضى والانفلات.

2. قوانين تنظم العمل الحزبي/ تضمن الشفافية في التمويل والممارسات الديمقراطية داخل الأحزاب.

ب. التحالفات السياسية

تعزيز ثقافة التحالفات لتشكيل حكومات مستقرة وقادرة على تنفيذ برامج تنموية فعّالة.

5. محور الحقوق والحريات

أ. حماية حقوق الإنسان

1. دستور يضمن الحقوق الأساسية/ مثل حرية التعبير، والتجمع، والدين، والمساواة أمام القانون.

2. إنشاء مفوضية قضائية لحقوق الإنسان/ تراقب الانتهاكات وتقدم التوصيات اللازمة.

ب. تمكين المرأة والشباب

1. سياسات تدعم مشاركة المرأة/ في الحياة السياسية والاقتصادية.

2. برامج تدريب وتأهيل الشباب/ لتمكينهم من المساهمة الفعّالة في بناء الوطن.



6. محور المؤسسات العامة

أ. إصلاح القطاع العام

1. تبسيط الإجراءات الإدارية/ لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين.
2. تطوير الكفاءات البشرية/ من خلال التدريب المستمر وتحفيز الأداء المتميز.

ب. الحوكمة الرشيدة

- ب.1. اعتماد معايير الشفافية والمساءلة/ في جميع المؤسسات العامة.
- ب.2. تفعيل دور الأجهزة الرقابية/ لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح.

7. محور القوانين والتشريعات

أ. تحديث المنظومة القانونية

1. مراجعة القوانين الحالية/ لتتوافق مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
2. إصدار تشريعات تدعم الاستثمار/ وتحمي حقوق المستثمرين.

ب. سيادة القانون

- ب.1. تطبيق القانون على الجميع دون استثناء/ لضمان العدالة والمساواة.
- ب.2. تعزيز استقلالية القضاء/ لحماية الحقوق والحريات.

8. محور السياسة الخارجية والعلاقات الدبلوماسية

أ. سياسة خارجية متوازنة

1. بناء علاقات متينة مع الدول المجاورة/ قائمة على الاحترام المتبادل والمصالح المشتركة.



أ.2. تنوع الشراكات الدولية/ للاستفادة من التجارب الناجحة في مختلف المجالات.

ب. الدبلوماسية الاقتصادية

ب.1. تعزيز التعاون الاقتصادي الدولي/ من خلال الاتفاقيات التجارية والاستثمارية.

ب.2. ترويج الفرص الاستثمارية في العراق/ لجذب رؤوس الأموال الأجنبية.

9. محور الجودة والحوكمة

أ. معايير الجودة

أ.1. تطبيق نظم إدارة الجودة/ في جميع القطاعات لضمان تقديم خدمات متميزة.

أ.2. الاعتماد على مؤشرات الأداء/ لقياس وتحسين كفاءة المؤسسات.

ب. الحوكمة المؤسسية

ب.1. فصل السلطات وتحديد الصلاحيات/ لضمان عدم تداخل المهام وتحقيق مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث بشكل صارم وفعال ومرن.

ب.2. إطلاق منصات الحوكمة الذكية/ لتسهيل عملية الرقابة الإدارية والمحاسبة الفورية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين.



ج. تعزيز الرقابة والمساءلة

ج.1. إنشاء "المجلس الوطني للرقابة والتدقيق" / هيئة مستقلة تراقب أداء المؤسسات العامة والوزارات، وتصدر تقارير دورية علنية للمواطنين.

ج.2. إدخال نظام "التدقيق التلقائي" / يعتمد على تحليل البيانات الضخمة لاكتشاف المخالفات المالية والإدارية بشكل فوري.

10. محور الاستجابة والتكيف والاستدامة

أ. نظام الاستجابة للأزمات

أ.1. إنشاء "هيئة إدارة الأزمات الوطنية" / ينسق بين الوزارات والمحافظات، ويستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي لتوقع الأزمات الاقتصادية، الأمنية، والبيئية والاستجابة لها بسرعة.

أ.2. إدخال أنظمة الإنذار المبكر/ لمواجهة التحديات مثل الأزمات الاقتصادية، الأوبئة، والتغير المناخي.

ب. التكيف مع التغيرات العالمية

ب.1. تطوير "وحدة استشراف المستقبل" / ضمن مجلس الوزراء، لمتابعة التطورات العالمية وتحليل تأثيرها على العراق، واقتراح التعديلات الاستراتيجية المناسبة.

ب.2. اعتماد سياسات ديناميكية/ قابلة للتحديث المستمر وفق المعطيات والظروف المتغيرة محليًا وعالميًا.



ج. الاستدامة الاقتصادية والبيئية

ج.1. إطلاق "الاستراتيجية الوطنية للاستدامة" / تركز على إدارة الموارد الطبيعية بكفاءة، وتحفيز المشاريع البيئية مثل الطاقة المتجددة والزراعة الذكية.

ج.2. تشجيع "الاقتصاد الدائري" / الذي يقلل من الهدر ويعزز إعادة التدوير والاستخدام المستدام للموارد.

11. محور الفاعلية الحضارية

أ. الحفاظ على الهوية الثقافية

أ.1. إطلاق مشروع "نهضة العراق الثقافية" / يهدف إلى إحياء التراث العراقي من خلال المهرجانات الثقافية، دعم الأدب والفنون، وإنشاء مراكز ثقافية في جميع المحافظات.

أ.2. تطوير المناهج التعليمية / لتعزيز الهوية الوطنية والتعريف بإسهامات الحضارات العراقية القديمة والحديثة.

ب. تعزيز القوة الناعمة

ب.1. إطلاق قناة إعلامية دولية عراقية / للترويج لصورة العراق الحضارية، وتسليط الضوء على إنجازاته في المجالات الثقافية والعلمية والاقتصادية.

ب.2. دعم الدبلوماسية الثقافية / عبر إرسال بعثات ثقافية عراقية للمشاركة في الفعاليات الدولية، واستضافة فعاليات دولية داخل العراق.



ج. دعم البحث العلمي والابتكار

ج1. تأسيس "المركز الوطني للبحث العلمي والابتكار" / لدعم الأبحاث في مجالات التكنولوجيا، العلوم، والاقتصاد، وتوفير تمويل حكومي ومجتمعي للأبحاث الرائدة.

ج2. تشجيع الجامعات العراقية على بناء شراكات مع الجامعات العالمية لتبادل الخبرات والمعرفة.

12. محور الميزة والمكانة

أ. تعزيز الميزة الاقتصادية

أ1. تحويل العراق إلى مركز إقليمي للطاقة/ عبر تطوير بنيته التحتية النفطية، وتوسيع استثماراته في الغاز الطبيعي والطاقة المتجددة.

أ2. إنشاء "منطقة حرة اقتصادية عالمية" في البصرة/ تجذب الاستثمارات الأجنبية وتعزز التجارة الدولية.

ب. تعزيز المكانة السياسية

ب1. تفعيل دور العراق في المنظمات الدولية/ من خلال تعزيز مساهمته في الأمم المتحدة، جامعة الدول العربية، ومنظمة التعاون الإسلامي.

ب2. إطلاق "استراتيجية الدبلوماسية المتعددة الأطراف" / لضمان وجود العراق في جميع المحافل الدولية الكبرى، والدفاع عن مصالحه الإقليمية والدولية.



ج. التميز الاجتماعي والتعليمي

- ج.1. إصلاح النظام التعليمي/ عبر تطوير المناهج لتشمل المهارات الحديثة، مثل البرمجة، الذكاء الاصطناعي، وريادة الأعمال.
- ج.2. إطلاق “برنامج العراق للابتكار”/ لدعم الشباب العراقي الموهوبين في مجالات التكنولوجيا، الفنون، والرياضة، وتوفير حاضنات أعمال لتمويل مشاريعهم.

13. محور القوة الذكية

أ. القوة التكنولوجية

- أ.1. تأسيس “هيئة الأمن السيبراني الوطني”/ لحماية البنية التحتية الرقمية، وتأمين الاتصالات الحكومية والخاصة من الهجمات الإلكترونية.
- أ.2. تطوير “جيش رقمي”/ يتخصص في الدفاع السيبراني، جمع وتحليل المعلومات الرقمية، واستخدام التكنولوجيا في الحروب الحديثة.

ب. القوة الاقتصادية الذكية

- ب.1. إطلاق “المنصة الرقمية للاستثمار”/ التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتسهيل إجراءات الاستثمار، وتوفير بيانات دقيقة للمستثمرين المحليين والدوليين.
- ب.2. تبني نظام “الاقتصاد الذكي”/ الذي يعتمد على الرقمنة في كل القطاعات الاقتصادية، من البنوك إلى الزراعة والصناعة.



ج. القوة الدبلوماسية الذكية

- ج.1. إطلاق “مبادرة الدبلوماسية الذكية”/ التي تستخدم أدوات التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، لتحديد أفضل الشراكات الدولية، وإدارة العلاقات الدبلوماسية بفعالية.
- ج.2. تطوير نظام “الدبلوماسية الاقتصادية”/ الذي يدمج بين العلاقات السياسية والمصالح الاقتصادية لتعزيز التعاون الدولي، وضمان مصالح العراق الاقتصادية.



مسودة مقترحة لمشروع قانون الاستراتيجية الوطنية المتكاملة

لجمهورية العراق

(مشروع قانون يُقترح من مجلس الوزراء إلى مجلس النواب لإقراره)

المقدمة

إدراكاً لأهمية وجود إطار تشريعي شامل ينظم التخطيط الاستراتيجي للدولة، ويضمن تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الحوكمة، والاستجابة الفعالة للمتغيرات الوطنية والإقليمية والدولية، يأتي هذا المشروع استناداً إلى الدستور العراقي لعام 2005، ووفقاً للمبادئ الوطنية الثابتة، ومتطلبات التنمية الشاملة، وبما يحقق مصالح العراق الاستراتيجية على المدى القصير والطويل.

1. استناداً إلى المواد الدستورية التالية:

1.1. المادة 25/ تشير الى "تكفل الدولة إصلاح الاقتصاد العراقي وفق

أسس حديثة بما يضمن الاستفادة الكاملة من موارده، وتنويع مصادره."

1.2. المادة 26/ تشير الى "تشجع الدولة الاستثمارات في مختلف

القطاعات، وفق القانون."

1.3. المادة 80/ تشير الى "يختص مجلس الوزراء بصياغة مشاريع

القوانين وعرضها على مجلس النواب."

1.4. المادة 110/ تشير الى "للدولة اختصاصات حصرية في وضع

السياسات العامة للدولة، والتخطيط الاستراتيجي."



2. يصدر مجلس النواب القانون التالي:

الباب الأول / الأحكام العامة

• المادة (1) / التسمية والتعريفات

2.1. يسمى هذا القانون "قانون الاستراتيجية الوطنية المتكاملة لجمهورية العراق".

2.2. يقصد بالمصطلحات الآتية، حيثما وردت في هذا القانون، المعاني المبينة إزاءها:

أ. الدولة/ جمهورية العراق.

ب. الاستراتيجية الوطنية/ الإطار القانوني والتنفيذي الذي ينظم الخطط الاستراتيجية للدولة بجميع قطاعاتها.

ج. مجلس الاستراتيجية الوطنية/ الجهة العليا المسؤولة عن الإشراف على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية.

د. الإطار الزمني للاستراتيجية/ يشمل التخطيط قصير الأمد (5 سنوات)، متوسط الأمد (10 سنوات)، طويل الأمد (25 سنة فأكثر).

هـ. التنمية المستدامة/ تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية لضمان مستقبل مزدهر للأجيال القادمة.

الباب الثاني / الأهداف العامة للاستراتيجية الوطنية

• المادة (2) / الأهداف الوطنية العليا



3. يهدف هذا القانون إلى:

- 3.1 تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي من خلال تخطيط استراتيجي متكامل.
- 3.2 تعزيز سيادة العراق واستقلال قراره الوطني عبر بناء اقتصاد قوي ومنظومة دفاعية متقدمة.
- 3.3 تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط عبر تطوير القطاعات الصناعية، الزراعية، والتكنولوجية.
- 3.4 تحسين جودة الحياة في العراق عبر تحسين الخدمات الصحية، التعليمية، والبيئية.
- 3.5 تعزيز الحوكمة الرشيدة والإدارة الذكية للدولة عبر الرقمنة والتكنولوجيا المتقدمة.
- 3.6 تحقيق التكامل بين الحكومة المركزية، الحكومات المحلية، والقطاع الخاص.

الباب الثالث/ الأطر العامة للاستراتيجية الوطنية

- المادة (3)، المبادئ العامة للاستراتيجية الوطنية
- أ. التكامل القطاعي/ يجب أن تغطي الاستراتيجية جميع القطاعات (السياسية، الاقتصادية، الأمنية، التعليمية، الصحية، البيئية، الاجتماعية).
- ب. المرونة والتكيف/ مراجعة الاستراتيجية دورياً لضمان توافقها مع المستجدات.



- ج. التخطيط القائم على البيانات/ اتخاذ القرارات بناءً على تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي.
- د. الاستدامة والشمولية/ يجب أن تضمن الاستراتيجية الاستدامة البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية.
- هـ. المساءلة والشفافية/ توفير آليات رقابة فعالة لضمان تنفيذ الاستراتيجية وفق الأهداف المرسومة.

الباب الرابع/ الهيئات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية الوطنية

• المادة (4)/ مجلس الاستراتيجية الوطنية

1. ينشأ بموجب هذا القانون مجلس يسمى "مجلس الاستراتيجية الوطنية"، يرتبط بمجلس الوزراء مباشرة، ويكون مسؤولاً عن وضع الاستراتيجية الوطنية والإشراف على تنفيذها.
2. يتألف المجلس من:
 - أ. رئيس الوزراء (رئيس المجلس).
 - ب. وزراء التخطيط، المالية، الاقتصاد، الصناعة، الدفاع، الخارجية، البيئة، الصحة، التربية والتعليم، الكهرباء والطاقة، والزراعة.
 - ج. ممثلين عن القطاع الخاص، المجتمع المدني، الجامعات، ومراكز الأبحاث الاستراتيجية.
 - د. خبراء دوليين ومستشارين تخطيطيين واقتصاديين وأمنيين.



• **المادة (5)/ مهام مجلس الاستراتيجية الوطنية**

- أ. وضع الأطر الاستراتيجية الوطنية وفق الخطط قصيرة، متوسطة، وطويلة الأمد.
- ب. تقديم التقارير السنوية إلى مجلس الوزراء حول التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية.
- ج. إصدار السياسات والتوصيات التي تضمن تحقيق الاستفادة الاقتصادية والسيادية للعراق.
- د. إدارة الصناديق الاستثمارية الوطنية والاستراتيجيات المتعلقة بالشركات الدولية.

الباب الخامس / محاور الاستراتيجية الوطنية

• **المادة (6)/ الاستراتيجية الاقتصادية**

- أ. تطوير القطاع الصناعي عبر إدخال تقنيات التصنيع المتقدم والذكاء الاصطناعي.
- ب. تعزيز الأمن الغذائي عبر تطوير نظم الري والزراعة الذكية.
- ج. استثمار الثروات الطبيعية بطرق مستدامة لتقليل الاعتماد على النفط.

• **المادة (7)/ الاستراتيجية الأمنية والدفاعية**

- أ. تطوير القدرات العسكرية والاستخباراتية لحماية السيادة الوطنية.
- ب. اعتماد تقنيات الأمن السيبراني لضمان استقرار الدولة الرقمية.



● **المادة (8) / الاستراتيجية البيئية والاستدامة**

أ. تحقيق التوازن البيئي وتقليل الانبعاثات الكربونية عبر تطوير الطاقة المتجددة.

ب. تنفيذ مشاريع الإدارة الذكية للموارد المائية للحفاظ على الثروة المائية الوطنية.

● **المادة (9) / الاستراتيجية الاجتماعية والتنمية**

أ. تحسين البنية التحتية الصحية وتطوير المستشفيات الذكية.

ب. تحديث النظام التعليمي بما يتناسب مع احتياجات العصر الرقمي والاقتصاد المعرفي.

الباب السادس / آليات التنفيذ والمتابعة

● **المادة (10) / آليات تنفيذ الاستراتيجية**

أ. تلتزم جميع الوزارات والمحافظات العراقية بتنفيذ خططها وفقاً للاستراتيجية الوطنية.

ب. يجب أن تقدم كل وزارة تقريراً سنوياً عن مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة لها.

ج. يتم إجراء مراجعة شاملة للاستراتيجية كل 5 سنوات للتأكد من مواكبتها للمتغيرات الوطنية والدولية.

● **المادة (11) / أدوات المتابعة والتقييم**



- أ. إنشاء منصة إلكترونية وطنية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية لحظيًا.
- ب. تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس تقدم العمل في كل قطاع.
- ج. إجراء دراسات دورية لتقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي للاستراتيجية.

الباب السابع / الأحكام الختامية

• المادة (12) / التمويل

❖ تمويل الاستراتيجية عبر:

- أ. الموازنة العامة للدولة.
- ب. الشراكات مع القطاع الخاص والاستثمارات المحلية والدولية.
- ج. القروض والمساعدات الإنمائية من المؤسسات الدولية.

• المادة (13) / التنفيذ والنفذ

- أ. ينفذ هذا القانون من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.
- ب. تتولى الحكومة إصدار الأنظمة والتعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون.

{ الاسباب الموجبة }

يمثل هذا القانون الإطار التشريعي لضمان استقرار وتقدم العراق، ووضع أسس التخطيط الاستراتيجي المتكامل، ليكون العراق نموذجًا رائدًا في الإدارة الحكيمة، التنمية المستدامة، والاقتصاد المتطور.



مسودة مقترحة لوثيقة السياسات العامة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لجمهورية العراق

(تصدر عن مجلس الوزراء وفقاً للدستور والمصلحة الوطنية العليا)

المقدمة

تحدد هذه الوثيقة الإطار التنفيذي لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لجمهورية العراق، من خلال تحديد المراحل، الخطوات، الإجراءات، والمتطلبات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة وفق أعلى معايير الكفاءة والحوكمة الرشيدة.

تأتي هذه الوثيقة استناداً إلى الدستور العراقي لعام 2005، وبما يتماشى مع السياسات الوطنية التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة، تعزيز الحوكمة، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

1. المبادئ التوجيهية

أ. التنفيذ المرحلي والتدرج المنظم لضمان تحقيق الاستراتيجية بأعلى مستويات الفعالية.

ب. التنسيق المشترك بين القطاعات الحكومية والخاصة لضمان التنفيذ المتكامل.

ج. المتابعة والتقييم المستمر لضمان التحسين والتطوير وفقاً للمعطيات الواقعية.



د. تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال أنظمة رقابة فعالة ومؤشرات أداء محددة.

هـ. تأمين التمويل المستدام عبر مزيج من الموازنة العامة، الاستثمارات، والشراكات الدولية.

2. المراحل التنفيذية للاستراتيجية الوطنية



شكل رقم (4) المراحل التنفيذية للاستراتيجية الوطنية

❖ المرحلة الأولى / التخطيط والتأسيس (2024-2025)

• الأهداف:

- أ. وضع الإطار التنفيذي التفصيلي للاستراتيجية.
- ب. تأسيس البنية المؤسسية والإدارية لتنفيذ الاستراتيجية.
- ج. تحديد مصادر التمويل والاستثمارات لضمان استدامة تنفيذها.

• الإجراءات:

- أ. إنشاء مجلس الاستراتيجية الوطنية برئاسة رئيس الوزراء.
- ب. إصدار التشريعات واللوائح التنفيذية الداعمة لتطبيق الاستراتيجية.
- ج. إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لمشاريع الاستراتيجية.

- د. تفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص لجذب الاستثمارات اللازمة.
- هـ. تصميم مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs) لقياس التقدم في تنفيذ الاستراتيجية.

• المتطلبات:

- أ. وضع أطر قانونية وتشريعية داعمة.
- ب. تأمين التمويل الأولي من الميزانية العامة للدولة.
- ج. توفير البيانات والإحصاءات الدقيقة حول مختلف القطاعات.
- د. بناء القدرات الفنية للكوادر الحكومية المعنية.

❖ المرحلة الثانية/ التنفيذ التجريبي والتقييم المرحلي (2026- 2030)

• الأهداف:

- أ. تنفيذ المشاريع التجريبية في القطاعات ذات الأولوية.
- ب. التقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- ج. تعديل وتطوير السياسات بناءً على نتائج التنفيذ المرحلي.

• الإجراءات:

- أ. تنفيذ مشاريع البنية التحتية الاقتصادية والصناعية في المحافظات.
- ب. رقمنة الخدمات الحكومية وتعزيز الحوكمة الإلكترونية.
- ج. إطلاق مشروعات الطاقة المتجددة والمياه لتحسين الاستدامة البيئية.
- د. دعم الصناعات التحويلية والتكنولوجيا لتقليل الاعتماد على النفط.



هـ. إطلاق برامج تدريب وتأهيل القوى العاملة وفق متطلبات سوق العمل.

• المتطلبات:

- أ. توفير الميزانيات التشغيلية للمشاريع المعتمدة.
- ب. تعزيز الشراكات مع المنظمات الدولية والقطاع الخاص.
- ج. تطوير أنظمة المتابعة والرقابة لضمان تحقيق المستهدفات المرحلية.
- د. تبني سياسات التعليم والتأهيل التقني لمواكبة سوق العمل.

❖ المرحلة الثالثة/ التوسع والتطوير (2031-2040)

• الأهداف:

- أ. التوسع في تنفيذ المشروعات الكبرى وفق التجارب الناجحة في المرحلة السابقة.
- ب. تعزيز التكامل الاقتصادي الإقليمي والدولي.
- ج. تحقيق تحول رقمي شامل للدولة.

• الإجراءات:

- أ. تعميم النماذج الناجحة من المرحلة السابقة على باقي المحافظات.
- ب. توسيع الشبكة اللوجستية والنقل الحديث لدعم التجارة والاستثمارات.
- ج. تعزيز أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في التخطيط والتنفيذ.
- د. إنشاء مراكز بحث وتطوير لدعم الابتكار في الصناعة والزراعة والتكنولوجيا.



هـ. تنفيذ مشروعات المدن الذكية لضمان استدامة التخطيط الحضري.

• المتطلبات:

أ. استكمال مشاريع البنية التحتية الكبرى.

ب. تطوير سياسات التحول الرقمي الحكومي.

ج. تحسين آليات التعاون الإقليمي لتعزيز الاستثمار والتجارة.

❖ المرحلة الرابعة/ الاستدامة والتحديث المستمر (2041- 2050)

• الأهداف:

أ. ضمان استدامة جميع المشاريع والمبادرات الاستراتيجية.

ب. تعزيز التنافسية العالمية للعراق في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية.

ج. تحديث وتطوير الاستراتيجيات وفقاً للتغيرات العالمية والإقليمية.

• الإجراءات:

أ. تطبيق سياسات الصيانة والاستدامة الدورية لجميع المشاريع المنجزة.

ب. تعزيز الأمن الاقتصادي الرقمي عبر منظومات حديثة.

ج. تطوير سياسات استشراف المستقبل والتخطيط الديناميكي.

د. تعزيز التكامل بين التنمية الوطنية والاستراتيجيات الإقليمية والدولية.

• المتطلبات:

أ. استمرار تقييم الأداء والتحديث المستمر للسياسات.



- ب. بناء ثقافة الابتكار والاستدامة في القطاعات الحكومية والخاصة.
- ج. تعزيز العلاقات الاقتصادية والسياسية لتحقيق التكامل الإقليمي والدولي.

3. الهيكل المؤسسي لتنفيذ الاستراتيجية

❖ مجلس الاستراتيجية الوطنية

- أ. مسؤول عن وضع وتحديث الاستراتيجيات الوطنية.
- ب. يتابع التنفيذ ويرفع التقارير الدورية لمجلس الوزراء.
- ج. يشرف على التنسيق بين الوزارات والمحافظات.

❖ لجنة الرقابة والتقييم الاستراتيجي

- أ. تتولى تقييم أداء الاستراتيجية وفق مؤشرات الأداء المعتمدة.
- ب. تعد تقارير سنوية حول مدى تحقيق الأهداف المرحلية.
- ج. تقدم توصيات لمجلس الوزراء لتعديل المسارات عند الضرورة.

❖ فرق العمل التنفيذية في الوزارات والمحافظات

- أ. مسؤولة عن تنفيذ المشاريع ضمن خطط العمل المحددة لكل مرحلة.
- د. تعمل على تنسيق الجهود بين الحكومة والقطاع الخاص.

4. آليات المتابعة والتقييم

❖ أدوات القياس والتقييم

- أ. تطوير نظام إلكتروني موحد لمتابعة الأداء وتحليل البيانات.
- ب. اعتماد تقارير مرحلية دورية لقياس مدى تحقيق المستهدفات.
- ج. تنظيم مؤتمرات تقييم وطنية لعرض النتائج والتحديات.



❖ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

- أ. تحقيق نمو اقتصادي سنوي بنسبة 6-8%.
- ب. زيادة نسبة مساهمة القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي إلى 50% بحلول 2040.
- ج. خفض البطالة إلى أقل من 10% بحلول 2035.
- د. تحقيق 100% رقمنة للاجراءات والخدمات الحكومية بحلول 2030.
- هـ. تخفيض الانبعاثات الكربونية بنسبة 50% بحلول 2040.

❖ الالتزام بتنفيذ السياسات العامة

- أ. جميع الوزارات، المحافظات، والمؤسسات الحكومية ملزمة بتنفيذ السياسات الواردة في هذه الوثيقة وفقاً للأطر الزمنية المحددة.
- ب. يتم تحديث هذه الوثيقة كل خمس سنوات لضمان توافقها مع المتغيرات الوطنية والدولية.
- ج. يتم تقييم مدى تحقيق الاستراتيجية عبر التقارير السنوية التي تقدمها الوزارات والمحافظات إلى مجلس الوزراء.

الاسباب الموجبة

تمثل هذه الوثيقة الإطار التنفيذي لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للعراق، وتضمن تحقيق التنمية الشاملة، الحوكمة الرشيدة، والاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، مما يرسخ مكانة العراق كدولة مستقلة، قوية، ومتطورة عالمياً.



التغيير والتعديل المطلوب في الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية وفقاً للنموذج الجديد

بناءً على النموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية المتكاملة الذي تم طرحه في الورقة البحثية أنفة الذكر، فإن الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية تحتاجان إلى تحولات جوهرية لضمان تكيفها مع التغييرات العالمية، تعزيز الكفاءة، وتحقيق الأهداف الوطنية بفعالية واستدامة.

يستند التغيير المطلوب إلى ثلاثة مبادئ رئيسية:

أ. **التحول التكيفي**/ قدرة الإدارة والقيادة على التكيف المستمر مع المتغيرات الوطنية والدولية.

ب. **التخطيط التوليدي**/ تجاوز التفكير التقليدي عبر استشراف المستقبل وتطوير استراتيجيات قابلة للتعديل والتوسع.

ج. **التنفيذ الديناميكي**/ التحول من "وضع الخطط فقط" إلى "التنفيذ الديناميكي المبني على البيانات والذكاء الاصطناعي".

أولاً: التغيير المطلوب في الإدارة الاستراتيجية

1. التحول من التخطيط التقليدي إلى الإدارة الاستراتيجية الديناميكية

• الوضع الحالي:

أ. يعتمد التخطيط الاستراتيجي في معظم المؤسسات الحكومية والخاصة على إعداد وثائق واستراتيجيات ثابتة لا يتم تحديثها بمرونة.

ب. هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ بسبب غياب آليات التكيف مع المتغيرات الفورية.



ج. يتم التركيز على “تحليل الوضع الحالي” بدلاً من “استشراف المستقبل”.

• التغيير المطلوب:

أ. تبني الإدارة الاستراتيجية الديناميكية التي تعتمد على التحديث المستمر للاستراتيجيات وفق البيانات الحديثة.

ب. إدخال الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي في صناعة القرار الاستراتيجي.

ج. استبدال التخطيط الجامد بأسلوب التخطيط التكيفي المستمر وفق المستجدات الوطنية والدولية.

د. اعتماد نموذج إدارة سيناريوهات لمواجهة الأزمات والمخاطر المحتملة.

2. التحول من التخطيط المركزي إلى التخطيط الاستراتيجي اللامركزي والمرن

• الوضع الحالي:

أ. معظم الخطط الاستراتيجية يتم وضعها من قبل الجهات العليا دون إشراك المحافظات أو المؤسسات المحلية في عملية التخطيط والتنفيذ.

ب. غياب آليات التحليل الذكي للتفاعل مع التحديات المحلية.

ج. ضعف آليات الرقابة والمتابعة بسبب التخطيط المفرط في المركزية.

• التغيير المطلوب:

أ. تطبيق اللامركزية الاستراتيجية بحيث تتمتع المحافظات والوزارات والمؤسسات المحلية بمرونة في تنفيذ الاستراتيجية وفق خصوصياتها.

ب. تطوير نظام رقابة ذكي يتيح متابعة تنفيذ الاستراتيجيات في كل المستويات الإدارية.



ج. إطلاق منصات رقمية تفاعلية تسمح بالتنسيق الفوري بين الحكومة المركزية والجهات المحلية والقطاع الخاص.

د. تعزيز التخطيط القائم على المناطق (Territorial Strategic Planning) الذي يراعي اختلافات كل محافظة في العراق.

3. التحول من "الإدارة التقليدية للموارد" إلى "الإدارة الاستراتيجية للموارد الوطنية"

• الوضع الحالي:

أ. يتم التعامل مع الموارد الوطنية (الطاقة، الموارد المالية، التكنولوجيا) بشكل منفصل دون تكامل استراتيجي.

ب. الاعتماد المفرط على الإيرادات النفطية وضعف التنوع الاقتصادي.

ج. غياب منهجية تحليل القيمة المضافة في تخصيص الموارد.

• التغيير المطلوب:

أ. اعتماد نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد الذي يقوم على التخطيط المتكامل لكافة الموارد الوطنية لضمان استدامتها وزيادة إنتاجيتها.

ب. إطلاق صناديق سيادية متخصصة في تطوير القطاعات الاقتصادية غير النفطية.

ج. إدخال تكنولوجيا تحليل البيانات الضخمة لمراقبة استخدام الموارد بفعالية.

د. استحداث وحدة التخطيط الاستراتيجي للموارد الوطنية ضمن مجلس الوزراء لضمان الاستخدام الأمثل للثروات الوطنية.



ثانياً: التغيير المطلوب في القيادة الاستراتيجية

1. التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الاستراتيجية التحويلية

• الوضع الحالي:

- أ. تركز القيادة الاستراتيجية على إدارة الأوضاع الحالية بدلاً من صناعة المستقبل.
- ب. ضعف في منهجيات التواصل الفعّال والقيادة التشاركية داخل المؤسسات الحكومية.
- ج. غياب نموذج متكامل لتأهيل القيادات الاستراتيجية في مختلف القطاعات.

• التغيير المطلوب:

- أ. تبني القيادة التحويلية التي تعتمد على الرؤية المستقبلية، الإلهام، والتحفيز لإحداث تغيير جوهري في مؤسسات الدولة.
- ب. إنشاء برنامج وطني لتأهيل القيادات الاستراتيجية يشمل الحوكمة الرشيدة، التفكير الاستراتيجي، والابتكار.
- ج. تعزيز ممارسات القيادة التشاركية التي تعتمد على الاستفادة من كافة الخبرات الوطنية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- د. إدخال نظام تقييم مستمر للقيادات الاستراتيجية وفق معايير الأداء والاستجابة للتحديات.



2. التحول من "القيادة الإدارية" إلى "القيادة الاستراتيجية المبنية على استشراف المستقبل"

• الوضع الحالي:

- أ. معظم القادة في المؤسسات يعتمدون على الخبرات الإدارية التقليدية دون امتلاك رؤية استراتيجية واضحة.
- ب. غياب مؤسسات تحليل استشراف المستقبل في العراق لدعم القيادة الاستراتيجية.
- ج. ضعف استخدام الأدوات التكنولوجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

• التغيير المطلوب:

- أ. إنشاء مركز وطني لاستشراف المستقبل يقدم تحليلات دورية للقادة حول التوجهات الاقتصادية، السياسية، والتكنولوجية.
- ب. إدخال أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحليل السيناريوهات الاستراتيجية.
- ج. تطبيق نموذج القيادة القائمة على المعرفة (Knowledge-Based Leadership) التي تعتمد على تحديث المعلومات بشكل دائم لصنع القرار.
- د. توسيع دائرة مشاركة القادة في المؤتمرات والمنتديات الدولية لاكتساب أفضل الممارسات العالمية في القيادة الاستراتيجية.

3. التحول من "القيادة القائمة على السلطة" إلى "القيادة القائمة على التأثير والابتكار"

• الوضع الحالي:

- أ. يعتمد بعض القادة في المؤسسات الحكومية على السلطة الإدارية والقرارات الفوقية في إدارة الاستراتيجيات.



- ب. ضعف روح الابتكار والتجديد داخل بيئة العمل الاستراتيجية.
- ج. غياب التعاون بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في تعزيز دور القيادة الوطنية.

• التغيير المطلوب:

- أ. تطبيق نموذج القيادة المؤثرة التي تعتمد على إلهام الآخرين وتحفيز الابتكار داخل المؤسسات الحكومية والخاصة.
- ب. تعزيز ثقافة الابتكار في القيادة عبر تحفيز التفكير النقدي والمبادرات الإبداعية.
- ج. إطلاق برنامج "القادة الجدد" لاكتشاف المواهب القيادية الشابة وتأهيلهم لدورهم المستقبلي.
- د. تكريس مفهوم الشراكة بين القادة الحكوميين ورجال الأعمال لتعزيز التكامل الاقتصادي والتنموي.

❖ الحصاد/ التغيير الاستراتيجي المطلوب في الإدارة والقيادة

- أ. يتوجب أن تتحول الإدارة الاستراتيجية من التخطيط التقليدي الثابت إلى الإدارة الديناميكية المتكيفة والمبنية على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي.
- ب. يستدعي أن تتحول القيادة الاستراتيجية من النمط التقليدي الإداري إلى نموذج القيادة التحويلية المبنية على التأثير، الابتكار، واستشراف المستقبل.





شكل رقم (5) مخطط تدفق لمراحل تطبيق الاستراتيجية الجديدة

أمثلة تطبيقية على التغييرات المطلوبة في الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية في مؤسسات عراقية

❖ المثال الأول / وزارة التخطيط – التحول من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الديناميكي

• الوضع الحالي:

- أ. تعتمد وزارة التخطيط على إعداد خطط خمسية ثابتة لا يتم تحديثها بشكل ديناميكي وفق المتغيرات الوطنية والدولية.
- ب. البيانات المستخدمة في التخطيط غالباً غير محدثة أو غير مترابطة بين القطاعات المختلفة.
- ج. ضعف التنسيق بين الوزارة والوزارات الأخرى في تحديث الاستراتيجيات بشكل دوري.

• التغيير المطلوب:

- أ. تحويل الوزارة إلى “مركز وطني للتخطيط الديناميكي” عبر إدخال تقنيات تحليل البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحليل المستجدات.



ب. إنشاء “مرصد استراتيجي وطني” لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات في جميع المحافظات والوزارات، بحيث يتم تحديث البيانات تلقائيًا عبر منصة إلكترونية متكاملة.

ج. تطبيق نموذج “التخطيط القائم على السيناريوهات” (Scenario-Based Planning)، بحيث يتم إعداد خطط بديلة لمختلف السيناريوهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحتملة.

د. إطلاق “نظام رقمي لمتابعة المشاريع الاستراتيجية” بحيث يتم تقييم أدائها بشكل لحظي وتصحيح الانحرافات فور حدوثها.

❖ المثال الثاني/ الأمانة العامة لمجلس الوزراء – التحول من “الإدارة البيروقراطية” إلى “الإدارة الاستراتيجية الذكية”

• الوضع الحالي:

- أ. يتم اتخاذ القرارات داخل مجلس الوزراء بطريقة تقليدية تعتمد على الاجتماعات الورقية والتقارير الإدارية المطولة.
- ب. ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحليل وتنسيق السياسات الحكومية.
- ج. هناك تأخير في تنفيذ القرارات الاستراتيجية بسبب تعقيد الإجراءات البيروقراطية.

• التغيير المطلوب:

- أ. إطلاق منصة “الحكومة الذكية الشاملة” التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي في تحليل ودعم اتخاذ القرار، بحيث تقدم المنصة مقترحات مستندة إلى البيانات حول أفضل السياسات.



- ب. إنشاء “وحدة التقييم الفوري للقرارات” داخل مجلس الوزراء، بحيث يتم تحليل مدى تأثير القرارات المتخذة على مختلف القطاعات قبل تنفيذها.
- ج. تطبيق نظام “الإدارة الاستراتيجية المستندة إلى البيانات” (Data-Driven Strategic Management) بحيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على تحليل فوري للمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والأمنية.
- د. تبني “نظام الاجتماعات الافتراضية التفاعلية” بحيث يتم تقليل الوقت المستغرق في مناقشة القرارات عبر استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحديد الأولويات الاستراتيجية.

❖ المثال الثالث/ وزارة الداخلية – التحول من “القيادة الأمنية التقليدية” إلى “القيادة الأمنية الاستراتيجية والاستباقية”

• الوضع الحالي:

- أ. تعتمد وزارة الداخلية على إدارة الأزمات بأسلوب رد الفعل بعد وقوع الحوادث، بدلاً من تطبيق نهج استباقي لمنعها.
- ب. هناك ضعف في استخدام تقنيات التحليل الاستخباراتي والذكاء الاصطناعي في تحديد التهديدات الأمنية المحتملة.
- ج. ضعف التنسيق بين الأجهزة الأمنية المختلفة مما يؤدي إلى تأخير في اتخاذ الإجراءات الوقائية.

• التغيير المطلوب:

- أ. إطلاق “مركز القيادة الأمنية الذكية” بحيث يستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الجرائم والمخاطر الأمنية بشكل فوري، مما يساعد في اتخاذ قرارات استباقية.



ب. إنشاء “نظام الأمن السيبراني الوطني” لحماية البنية التحتية الرقمية ومراقبة التهديدات الإلكترونية قبل وقوعها.

ج. تطوير “منظومة الاستجابة الأمنية التنبؤية” بحيث يتم استخدام البيانات الضخمة والتعلم الآلي (Machine Learning) لتحديد الأماكن الأكثر عرضة للمخاطر وتوجيه الموارد الأمنية إليها قبل وقوع الحوادث.

د. اعتماد “نظام القيادة الاستراتيجية التشاركية” الذي يعزز التعاون بين الشرطة، المخابرات، الجيش، ومؤسسات المجتمع المدني لضمان استجابة أسرع وأكثر تكاملاً للأزمات الأمنية.

❖ المثال الرابع / وزارة التعليم العالي – التحول من “الإدارة الأكاديمية التقليدية” إلى “الإدارة الأكاديمية الاستراتيجية القائمة على الابتكار”

• الوضع الحالي:

- أ. لا تزال المناهج الأكاديمية تعتمد على الأساليب التقليدية في التدريس دون إدخال التكنولوجيا الحديثة والمهارات المطلوبة لسوق العمل.
- ب. هناك فجوة بين ما يتم تدريسه في الجامعات ومتطلبات السوق الفعلية، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين.
- ج. ضعف في استخدام تحليل البيانات الضخمة لتوجيه السياسات التعليمية.

• التغيير المطلوب:

- أ. إطلاق “نظام التعليم العالي الذكي” الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل احتياجات السوق وتحديث المناهج الأكاديمية تلقائيًا وفقًا للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.



- ب. إدخال “نظام التعلّم القائم على المشروعات” (Project-Based Learning) بحيث يكون التعليم أكثر تفاعلية ويركز على المهارات العملية.
- ج. تحفيز البحث العلمي التطبيقي عبر “إنشاء حاضنات أعمال داخل الجامعات” لدعم المشاريع الريادية للطلاب وتحويلها إلى شركات ناشئة.
- د. تطوير “نظام التوجيه الأكاديمي الذكي” بحيث يتم مساعدة الطلاب في اختيار تخصصاتهم بناءً على تحليل بيانات قدراتهم واهتماماتهم وسوق العمل.

❖ المثال الخامس / وزارة الصناعة والمعادن – التحول من “الإدارة التقليدية للمصانع” إلى “الإدارة الصناعية الذكية”

• الوضع الحالي:

- أ. تعتمد وزارة الصناعة على مصانع قديمة ذات إنتاجية منخفضة دون تحديثها بالتكنولوجيا الحديثة.
- ب. غياب الربط بين المصانع والبحث العلمي لتطوير المنتجات المحلية.
- ج. ضعف تنافسية المنتجات الصناعية العراقية في الأسواق الإقليمية والعالمية.

• التغيير المطلوب:

- أ. إطلاق مبادرة “الصناعة 4.0” التي تعتمد على استخدام الروبوتات، الأتمتة، وإنترنت الأشياء (IoT) في المصانع الحكومية لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- ب. إنشاء “مجلس الابتكار الصناعي” الذي يضم خبراء من الجامعات، القطاع الخاص، والمصانع الحكومية لتطوير حلول صناعية جديدة.



ج. إدخال تقنيات ”الطباعة ثلاثية الأبعاد في المصانع الحكومية“ لزيادة القدرة على إنتاج منتجات متقدمة بسرعة وكفاءة.

د. تبني ”نظام الإنتاج المستدام“ بحيث يتم تقليل الهدر الصناعي وزيادة كفاءة استخدام الموارد.

الحصاد/ التحول الاستراتيجي المطلوب في المؤسسات العراقية

أ. يجب أن تتحول الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية من نموذج التخطيط التقليدي الثابت إلى ”إدارة ديناميكية“ تستند إلى البيانات والتكنولوجيا الحديثة.

ب. يجب أن تتحول القيادة الاستراتيجية من النمط التقليدي إلى ”القيادة التحويلية“ التي تعتمد على الابتكار، الاستباقية، والتأثير بدلاً من السلطة الإدارية.

ج. تطبيق هذه التغييرات – في البدء التجريبي - في وزارة التخطيط، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة الداخلية، وزارة التعليم العالي، ووزارة الصناعة ومن ثم في جميع مؤسسات الدولة، سيتمكن العراق من تحقيق نهضة استراتيجية شاملة ومستدامة.



التحليل الاستراتيجي التفصيلي الوزاري وفق النموذج الجديد / وزارة التخطيط أنموذجاً

مقدمة

تُعد وزارة التخطيط العراقية حجر الأساس في توجيه التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العراق، حيث تضع الاستراتيجيات العامة للدولة وتنسق بين القطاعات الحكومية لتنفيذها.

وفقاً للنموذج الجديد للإدارة والقيادة الاستراتيجية، تحتاج وزارة التخطيط إلى تحول شامل يركز على التخطيط الديناميكي، استشراف المستقبل، والحوكمة الذكية لضمان تحقيق التنمية المستدامة، الاستجابة للتحديات الوطنية، والتكيف مع التحولات الإقليمية والدولية.

1. الوضع الحالي لوزارة التخطيط

• نقاط القوة:

- أ. تمتلك الوزارة هيكلًا إداريًا واسعًا يغطي جميع المحافظات العراقية.
- ب. لديها قاعدة بيانات وطنية تساعد في صياغة السياسات.
- ج. تتعاون مع المنظمات الدولية في وضع الخطط التنموية.

• نقاط الضعف:

- أ. التخطيط يعتمد على نموذج جامد (Fixed Planning) غير قادر على التكيف مع التغيرات السريعة.
- ب. غياب منهجيات التحليل الديناميكي للمخاطر والاستعداد لها مسبقًا.



ج. ضعف في استخدام التكنولوجيا الذكية والبيانات الضخمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

د. تأخر تنفيذ المشاريع الكبرى بسبب تعقيدات الإجراءات البيروقراطية.

• الفرص:

أ. إمكانية تطوير منصات رقمية للحكومة الذكية تسرع عملية التخطيط والتنفيذ.
ب. القدرة على تحقيق تحول اقتصادي عبر توجيه الاستثمارات نحو القطاعات غير النفطية.

ج. الاستفادة من الشركات الدولية في مجال التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي.

• التهديدات:

أ. عدم الاستقرار السياسي والأمني يؤثر على تنفيذ الخطط التنموية.
ب. التغيرات الاقتصادية العالمية قد تؤدي إلى تقلبات في مصادر التمويل.
ج. ضعف التنسيق بين الوزارات والجهات التنفيذية يؤدي إلى تأخير المشاريع الاستراتيجية.

2. التحولات الاستراتيجية المطلوبة في وزارة التخطيط

❖ التحول من "التخطيط الثابت" إلى "التخطيط الديناميكي التكيفي"

• الوضع الحالي:

أ. تعتمد الوزارة على خطط خمسية ثابتة لا يتم تحديثها بمرونة عند حدوث تغيرات وطنية أو دولية.



ب. غياب منهجية تحليل السيناريوهات والاستعداد للاحتتمالات المختلفة.

• التغيير المطلوب:

أ. إنشاء “مركز التخطيط الديناميكي” داخل الوزارة يعتمد على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تحليل السيناريوهات المستقبلية والتكيف معها.

ب. تطوير “نظام التحديث الفوري للاستراتيجيات” بحيث يتم تعديل الأولويات بناءً على المستجدات المحلية والعالمية.

ج. إدخال “نموذج التخطيط التوليدي” (Generative Planning) الذي يسمح بإعادة تشكيل السياسات بسرعة عند الحاجة.

❖ التحول من “التخطيط المركزي البيروقراطي” إلى “التخطيط اللامركزي الذكي”

• الوضع الحالي:

أ. معظم عمليات التخطيط تتم بشكل مركزي داخل بغداد، مما يؤدي إلى ضعف تنفيذ الخطط على المستوى المحلي.

ب. هناك غياب للمنصات الرقمية التفاعلية التي تربط بين الحكومة المركزية والمحافظات.

• التغيير المطلوب:

أ. إطلاق “نظام التخطيط اللامركزي الرقمي” يسمح للمحافظات بالمشاركة الفورية في تحديث خططها وفقاً لمتغيراتها المحلية.



ب. تطوير “مراكز التخطيط الإقليمية” داخل المحافظات لضمان التكامل بين الخطط الوطنية والمحلية.

ج. استخدام البلوك تشين (Blockchain) لضمان شفافية تنفيذ الخطط ومنع أي تأخير أو تلاعب بالبيانات.

❖ التحول من “التحليل التقليدي للبيانات” إلى “تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي”

• الوضع الحالي:

أ. تعتمد الوزارة على تقارير وإحصاءات دورية يتم إعدادها بأسلوب تقليدي لا يواكب التغيرات السريعة.

ب. لا توجد منصة مركزية ذكية لتحليل البيانات الضخمة وربطها بالقرارات الاستراتيجية.

• التغيير المطلوب:

أ. إنشاء “مختبر البيانات الاستراتيجية” داخل الوزارة لتحليل بيانات الاقتصاد، التعليم، والصحة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.

ب. إطلاق “نظام تحليل البيانات الضخمة” الذي يربط بين مؤشرات الأداء الوطني والقرارات الاستراتيجية.

ج. تطبيق “نماذج التنبؤ الذكي” التي تساعد في توقع الأزمات الاقتصادية والاجتماعية واتخاذ إجراءات استباقية.



❖ التحول من “الإدارة التقليدية للمشاريع” إلى “إدارة المشاريع الاستراتيجية الذكية”

• الوضع الحالي:

- أ. تأخر تنفيذ العديد من المشاريع التنموية بسبب الإجراءات البيروقراطية والتمويل غير المستقر.
- ب. غياب آليات رقابة ذكية لمتابعة أداء المشاريع الكبرى وتقييم تقدمها.

• التغيير المطلوب:

- أ. تطوير “نظام إدارة المشاريع الاستراتيجية” بحيث يتم مراقبة تنفيذ المشاريع لحظيًا عبر أجهزة استشعار وإنترنت الأشياء (IoT).
- ب. اعتماد “مصفوفة إدارة المخاطر” لضمان حل المشكلات التي تعيق تنفيذ المشاريع فور حدوثها.
- ج. تبني “منصات العقود الذكية” التي تستخدم البلوك تشين لتسهيل الإجراءات وتقليل الفساد الإداري في تنفيذ المشاريع.

❖ التحول من “التقييم التقليدي” إلى “التقييم الاستراتيجي المستمر”

• الوضع الحالي:

- أ. يتم تقييم تنفيذ الخطط الوطنية عبر تقارير دورية تقليدية لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.
- ب. غياب مؤشرات الأداء الديناميكية التي تعطي صورة لحظية عن مستوى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



• **التغيير المطلوب:**

- أ. تطوير “نظام التقييم الاستراتيجي المستمر” الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل أداء الاستراتيجيات بشكل فوري.
- ب. اعتماد “مؤشرات أداء استراتيجية متطورة (Advanced KPIs)”
تتيح مراجعة التقدم المحرز في كل مشروع وفق معايير ديناميكية قابلة للتحديث.
- ج. إطلاق “تطبيق رقمي لمتابعة الأداء الاستراتيجي” يتيح للجمهور متابعة تقدم المشاريع الحكومية بشفافية.

3. الحصاد / نموذج وزارة التخطيط الجديدة

- بناءً على التغييرات الاستراتيجية المذكورة، يجب أن تتحول وزارة التخطيط العراقية إلى:
- أ. مركز ديناميكي لتحليل البيانات الضخمة وصياغة السياسات الذكية.
 - ب. هيئة تنفيذية مرنة تعتمد على الذكاء الاصطناعي في تحديث الاستراتيجيات.
 - ج. نموذج قيادي يركز على استشراق المستقبل واتخاذ قرارات استباقية.
 - د. محرك رئيسي للتحول الرقمي في الدولة وتعزيز التخطيط المستدام.



التعديلات المقترحة على هيكلية ومؤسسات الدولة العراقية وفقاً لنموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية

مقدمة

- لضمان تحقيق أهداف النموذج الجديد للاستراتيجية الوطنية، تحتاج هيكلية الدولة العراقية إلى إعادة هيكلة شاملة تشمل:
- ❖ السلطات الثلاث (التشريعية، التنفيذية، القضائية).
 - ❖ الوزارات (إعادة توزيع الصلاحيات وإلغاء أو دمج بعض الوزارات وإنشاء أخرى جديدة).
 - ❖ الجهات غير المرتبطة بوزارة (تقليل الازدواجية وإعادة تنظيم الهيئات المستقلة).
 - ❖ سلطات وحكومات الأقاليم والمحافظات (تعزيز اللامركزية وتحسين الإدارة المحلية).

1. إعادة هيكلة السلطات الثلاث

أولاً: السلطة التشريعية (مجلس النواب)

أ. تقسيم مجلس النواب إلى مجلسين (نظام برلماني مزدوج):

1. مجلس النواب/ يمثل الشعب، ويهتم بالتشريعات العامة والسياسات الوطنية.



أ.2. مجلس الشيوخ (مجلس الأقاليم والمحافظات)/ يضمن مشاركة الأقاليم والمحافظات في صنع القرار الوطني، ويعزز اللامركزية.

ب. إنشاء "المجلس الوطني للتخطيط الاستراتيجي"

ب.1. هيئة استشارية عليا تتابع تنفيذ الاستراتيجية الوطنية، وتقوم بمراجعة السياسات الحكومية كل خمس سنوات.

ب.2. يتألف من خبراء اقتصاديين، أكاديميين، ممثلين عن المحافظات، ورجال أعمال.

ج. تعزيز دور الرقابة الرقمية/ إنشاء "لجنة الرقابة الاستراتيجية" داخل البرلمان لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.

ثانياً: السلطة التنفيذية (مجلس الوزراء والوزارات)

❖ إعادة هيكلة مجلس الوزراء عبر:

أ. تقليل عدد الوزارات من 23 إلى 16 وزارة، ودمج بعض الوزارات لتقليل البيروقراطية وتحسين الأداء الحكومي.

ب. إنشاء وزارات جديدة:

ب.1. وزارة الابتكار والاقتصاد الرقمي/ تشرف على التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، والاقتصاد القائم على المعرفة.

ب.2. وزارة التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة/ تتولى مسؤولية تنفيذ وتحديث الاستراتيجية الوطنية المتكاملة.



ب.3. وزارة التنمية البشرية/ تدمج وزارات التربية، التعليم العالي، العمل والشؤون الاجتماعية، والثقافة في كيان واحد لضمان تكامل السياسات الاجتماعية والتعليمية.

❖ مقترح التشكيل الجديد للوزارات بعد إعادة الهيكلة يشمل وزارات عدة أهمها:

جدول (3) مقترح التشكيل الجديد للوزارات بعد إعادة الهيكلة

الوظائف الجديدة وفق النموذج الجديد	الوزارة
إدارة الاستراتيجية الوطنية، التخطيط طويل الأمد، تحليل البيانات الضخمة، قياس الأداء	وزارة التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة
تطوير الحكومة الذكية، التحول الرقمي، دعم الشركات الناشئة في التكنولوجيا	وزارة الابتكار والاقتصاد الرقمي
دعم ريادة الأعمال، تطوير المناطق الاقتصادية، تعزيز التنافسية، تنظيم الشؤون التجارية	وزارة الاقتصاد والصناعة
إدارة مشاريع النفط والغاز والطاقة المتجددة، تحسين البنية التحتية، النقل الذكي	وزارة الطاقة والبنية التحتية
الإشراف على التعليم، الثقافة، العمل، وتمكين الفئات الهشة	وزارة التنمية البشرية
تعزيز الدبلوماسية الاقتصادية، تكوين شراكات دولية، دعم الصادرات	وزارة الشؤون الخارجية والدبلوماسية الاقتصادية
ضمان تحقيق الاستدامة في النظام الصحي، اعتماد أنظمة الصحة الذكية	وزارة الصحة
إصلاح المؤسسات العدلية، مكافحة الفساد، تعزيز الحوكمة الرشيدة	وزارة العدل والحوكمة الرشيدة

❖ دمج بعض الوزارات الحالية لتقليل البيروقراطية:

أ. دمج وزارة النقل والاتصالات مع وزارة الطاقة والبنية التحتية لتطوير البنية التحتية الذكية.

ب.دمج وزارة الزراعة ووزارة الموارد المائية في "وزارة الأمن الغذائي والمائي" لضمان التكامل بين المياه والزراعة.

ج.دمج وزارة الشباب والرياضة مع وزارة التنمية البشرية لإدارة البرامج التنموية والاجتماعية.

❖ إلغاء بعض الوزارات وتحويلها إلى هيئات مستقلة

أ. وزارة الهجرة والمهجرين → تتحول إلى "هيئة الهجرة والتنمية المجتمعية" ضمن وزارة التنمية البشرية.

ب.وزارة البيئة → تتحول إلى "الهيئة الوطنية للطاقة الخضراء والاستدامة" ضمن وزارة التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

ثالثاً: السلطة القضائية

أ. إنشاء "المجلس الأعلى للحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد" / هيئة مستقلة تشرف على نزاهة القضاء ومتابعة مكافحة الفساد باستخدام أنظمة تحليل البيانات والشفافية الرقمية.

ب.إدخال الذكاء الاصطناعي في المحاكم/ إطلاق "نظام العدالة الإلكترونية" لتسريع إصدار الأحكام ومنع التأخير القضائي.

ج.تفعيل هيكلية المحاكم وفق نموذج "القضاء المتخصص"

ج.1.إنشاء محاكم اقتصادية متخصصة للفصل في النزاعات التجارية والاستثمارية بسرعة وكفاءة.

ج.2.تطوير محاكم إلكترونية لتقليل التكاليف وتحقيق العدالة بسرعة.



رابعاً: الجهات غير المرتبطة بوزارة والهيئات المستقلة

أ. إعادة هيكلة الهيئات المستقلة عبر تحويلها إلى ثلاث فئات رئيسية:

1.1. هيئات الرقابة والسياسات/ تشمل ديوان الرقابة المالية، هيئة النزاهة، البنك المركزي.

2.2. هيئات التنمية والاقتصاد/ تشمل هيئة الاستثمار، هيئة للاوراق المالية، وهيئة المناطق الاقتصادية الحرة.

3.3. هيئات الابتكار والتكنولوجيا/ تشمل الهيئة الوطنية للذكاء الاصطناعي، وهيئة التحول الرقمي.

ب. إلغاء أو دمج الهيئات التي تكرر وظائف الوزارات:

1.1. دمج هيئة الإعلام والاتصالات مع وزارة الابتكار والاقتصاد الرقمي.

2.2. إلغاء هيئة المصالحة الوطنية بعد انتهاء دورها وتحويل مهامها إلى مجلس الأمن الوطني.

خامساً: إعادة هيكلة الأقاليم والمحافظات

أ. إنشاء "المجالس الاقتصادية الإقليمية"/ مجالس مستقلة في كل محافظة لإدارة التنمية الاقتصادية والمشاريع الاستثمارية.

ب. إطلاق نموذج "الحكم الذاتي المالي والإداري للأقاليم المحافظات"/ منح المحافظات استقلالاً مالياً أكبر في إدارة موازنتها واستثمار مواردها المحلية.



ج. تحويل الاقاليم المحافظات إلى مراكز تنموية متخصصة وفقاً لمواردها الطبيعية والاقتصادية:

❖ الأمثلة العملية

ج.1. بغداد → مركز المال والأعمال والابتكار الرقمي

ج.2. البصرة → مركز الطاقة والصناعات البتروكيمياوية

ج.3. النجف → مركز السياحة الدينية والثقافة

ج.4. نينوى → مركز الزراعة والصناعات الغذائية

ج.5. كركوك → مركز التكرير والطاقة المتجددة

د. إدخال "نظام الحكومة الذكية للمحافظات" / منصة رقمية تربط المحافظات بالحكومة الاتحادية وتسمح بالمتابعة الفورية للمشاريع التنموية.

الحصاد / إعادة بناء الدولة العراقية وفقاً للنموذج الجديد

بناءً على ما سبق، فإن إعادة هيكلة الدولة وفق النموذج الجديد يتطلب:

أ. تقليل عدد الوزارات وتحويل بعضها إلى هيئات مستقلة.

ب. تعزيز استقلالية المحافظات وتحويلها إلى مراكز تنموية متخصصة.

ج. إدخال نظام الحكومة الذكية وإصلاح الهيئات المستقلة وفق معايير

الأداء.

د. تطوير القضاء عبر محاكم متخصصة وتحقيق العدالة الرقمية.



القواعد والأحكام والإرشادات الإبداعية المبتكرة لنموذج الاستراتيجية الجديد

1. القواعد الأساسية للاستراتيجية الجديدة

1.1. قاعدة المرونة الاستراتيجية/ "كل استراتيجية قابلة للتغيير هي استراتيجية مستدامة، وكل استراتيجية جامدة محكوم عليها بالانهيار."

تعتمد هذه القاعدة على فكرة أن الخطط الثابتة لم تعد قادرة على مجاراة البيئات المتغيرة، ويجب أن تكون الاستراتيجيات قابلة للتحويل والتكيف المستمر.

1.2. قاعدة التأثير التوليدي/ "القيمة الاستراتيجية لا تُقاس بتحقيق الأهداف، بل بمدى قدرتها على خلق أهداف جديدة باستمرار."

تعكس هذه القاعدة مفهوم الاستراتيجية التوليدية، حيث لا يكفي تحقيق الأهداف التقليدية، بل يجب أن تكون الاستراتيجية أداة لفتح آفاق وفرص جديدة.

1.3. قاعدة الاستباقية الاستراتيجية/ "الاستراتيجية الفاعلة لا تنتظر التغيير، بل تصنعه قبل وقوعه."

تعتمد هذه القاعدة على "التخطيط الاستشراقي" (Foresight Planning)، حيث يتم توقع التحولات المستقبلية وإعداد استراتيجيات مسبقة لمواجهةها أو الاستفادة منها.



2. الأحكام الحاكمة لتطبيق الاستراتيجية الجديدة

2.1. حكم التكيف مقابل الجمود، “في عالم سريع التغير، الجمود

الاستراتيجي هو الوجه الآخر للفشل.”

يشير هذا الحكم إلى أن المنظمات والحكومات التي لا تعتمد على نموذج استراتيجي مرن وتكفي ستفشل في مواجهة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.

2.2. حكم الاستراتيجية كأداة لصنع المستقبل، “الاستراتيجية ليست

خريطة للمستقبل، بل أداة لإعادة رسمه وفقاً لرؤيتنا.”

يوضح هذا الحكم أن الاستراتيجية ليست مجرد تخطيط لما هو قادم، بل يجب أن تكون وسيلة فعالة لإعادة تشكيل الواقع وفقاً لرؤية صانع القرار.

2.3. حكم أهمية البيانات والتحليل الفوري، “كل قرار استراتيجي غير قائم

على بيانات هو مقامرة بحاضر المؤسسة أو الدولة ومستقبلها.”

يؤكد هذا الحكم على أهمية الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث لم يعد الاعتماد على التخمين مقبولاً في عالم يعتمد على التحليل الرقمي الفوري.

3. الإرشادات التوجيهية لتطبيق الاستراتيجية الجديدة

3.1. الإرشادات للحكومات وصناع القرار

أ. استبدال التخطيط الخماسي أو العشري بنماذج تخطيط تكيفية تعتمد على

بيانات لحظية.



- ب. استخدام الذكاء الاصطناعي في استشراق المخاطر والفرص المستقبلية.
- ج. تعزيز المشاركة المجتمعية في صناعة الاستراتيجيات لضمان قابلية التنفيذ والتكيف.

3.2. الإرشادات للشركات والمؤسسات الاقتصادية

- أ. الانتقال من نموذج المنافسة التقليدية إلى نموذج الابتكار التوليدي.
- ب. الاستثمار في أدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لفهم سلوك المستهلكين وتوقع التحولات السوقية.
- ج. عدم الاعتماد على استراتيجيات جامدة، بل يجب القيام بتحديث الاستراتيجية بناءً على تطورات السوق والاقتصاد العالمي.

3.3. الإرشادات للمؤسسات الأكاديمية والبحثية

- أ. تعلم الطلاب والممارسين التفكير النقدي في الاستراتيجية، وليس فقط النماذج التقليدية مثل SWOT أو بورتر أو SOAR أو دلفي أو السيناريوهات... الخ
- ب. دمج منهجيات تحليل البيانات الضخمة في الدراسات الاستراتيجية لإعداد قادة المستقبل.
- ج. تشجيع البحث في استراتيجيات التكيف السريع وديناميكيات اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين.

3.4. الإرشادات للمنظمات غير الربحية والمجتمع المدني

- أ. عدم الاعتماد على استراتيجيات ثابتة، بل تصميم مبادرات مرنة قابلة للتعديل بناءً على احتياجات المجتمع.



ب. استخدام البيانات الاجتماعية في تحديد الأولويات والمشروعات الأكثر تأثيرًا.

ج. بناء شراكات استراتيجية مع جهات حكومية وقطاع خاص لتعزيز الأثر المستدام.

الخاتمة: كيف تستخدم هذه القواعد والمعادلات في التطبيق العملي؟

يمكن تطبيق هذه القواعد والمعادلات في مختلف القطاعات على النحو التالي:

أ. **في الحكومة**، استخدام معادلة التكيف الديناميكي في تصميم سياسات حكومية أكثر مرونة.

ب. **في الاقتصاد**، تبني معادلة الاستراتيجية التوليدية لتحفيز الابتكار المستمر.

ج. **في التعليم**، إدخال قاعدة الاستراتيجية التوليدية كأساس لبناء مناهج تعليمية متكيفة مع المستقبل.

د. **في إدارة الأزمات**، تطبيق حكم الاستباقية الاستراتيجية لتطوير نماذج استجابة أسرع وأكثر دقة للأزمات المحتملة.

❖ ما الخطوة التالية؟

لا تُعتبر هذه القواعد والمعادلات نهاية المطاف، لكنها أساس لتطوير أطر تحليلية جديدة في الاستراتيجية الحديثة، ويمكن اختبارها في بيئات مختلفة لتقييم مدى فاعليتها وتطويرها بشكل مستمر وفقاً للتغيرات العالمية.



الملحق / المتطلبات الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية

تشمل المتطلبات الأساسية كل العوامل التي يجب توافرها لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية. يمكن تصنيفها إلى:

1. المتطلبات التنظيمية والإدارية

- أ. وجود إطار مؤسسي واضح يحدد المسؤوليات والأدوار.
- ب. إنشاء آليات متابعة وتقييم مستمرة لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
- ج. تطوير هيكل إداري مرن يسمح بالتكيف مع التغيرات السريعة.

2. المتطلبات التكنولوجية

- أ. بنية تحتية رقمية قوية تضمن توفر البيانات وتحليلها في الزمن الحقيقي.
- ب. استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل السيناريوهات المستقبلية.
- ج. تعزيز الأمن السيبراني لحماية المعلومات الاستراتيجية.

3. المتطلبات البشرية والمهارية

- أ. تطوير كفاءات إدارية واستراتيجية قادرة على العمل وفق المنهجية الجديدة.
- ب. الاستثمار في التدريب المستمر للعاملين على استخدام الأدوات الحديثة.
- ج. تعزيز ثقافة التفكير الاستشراقي والإبداعي داخل المؤسسات.



4. المتطلبات المالية والاقتصادية

- أ. تخصيص ميزانيات مرنة تدعم التنفيذ التدريجي وتتيح التعديل المستمر.
- ب. تطوير آليات تمويل مبتكرة مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص.
- ج. تصميم نماذج استدامة مالية تضمن تحقيق الأهداف طويلة الأمد.

5. الأدوات المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية

تشمل الأدوات المناهج والتقنيات المستخدمة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة:

5.1. الأدوات التحليلية

- أ. تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) / لاستخراج الأنماط والتوجهات المستقبلية.
- ب. نماذج التحليل التنبؤي (Predictive Analytics) / لاختبار السيناريوهات المختلفة واتخاذ قرارات مبنية على الاحتمالات.
- ج. تحليل SWOT الديناميكي / لمعرفة نقاط القوة والضعف بناءً على المتغيرات الفورية.

5.2. الأدوات الرقمية والتكنولوجية

- أ. استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم البدائل الاستراتيجية.
- ب. لوحات القيادة الذكية (Smart Dashboards) / لمراقبة تقدم تنفيذ الاستراتيجية.



ج. منصات الحوكمة الرقمية التي تضمن الشفافية والتواصل الفعال بين الجهات المعنية.

5.3. الأدوات التنظيمية والإدارية

أ. خرائط العمليات (Process Mapping) / لضمان سلاسة تنفيذ الاستراتيجية.

ب. المصفوفات الاستراتيجية (Strategy Matrices) / مثل مصفوفة النمو والابتكار لضمان التوازن بين الاستقرار والتطور.

ج. إدارة الأداء الديناميكية (Dynamic Performance Management) / لتحديد نقاط التحسين المستمرة.

6. الوسائل المستخدمة في التنفيذ

تعتمد الوسائل على كيفية تطبيق الأدوات والتقنيات في الواقع. وتشمل:

6.1. الوسائل الإدارية والتنظيمية

أ. إنشاء فرق عمل استراتيجية متخصصة لضمان التنفيذ المرن.

ب. اعتماد أسلوب الإدارة التكيفية (Adaptive Management) بدلاً من الإدارة الهرمية التقليدية.

ج. إشراك أصحاب المصلحة في تصميم وتنفيذ الاستراتيجية لضمان الدعم المؤسسي والشعبي.

6.2. الوسائل التقنية والتكنولوجية

أ. الاعتماد على المنصات الرقمية التفاعلية في تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية.



ب. استخدام تقنيات الأتمتة لتسهيل عمليات تنفيذ الاستراتيجية وتقليل الأخطاء البشرية.

ج. دمج تقنيات تحليل البيانات الفورية لدعم اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي.

7. الأساليب المستخدمة في التنفيذ

تُشير الأساليب إلى المنهجيات التطبيقية التي تضمن نجاح تنفيذ الاستراتيجية:

7.1. الأساليب الإدارية والاستراتيجية

أ. النهج القائم على السيناريوهات (Scenario-Based Approach) لاختبار مسارات متعددة قبل التنفيذ.

ب. إدارة التغيير (Change Management) لضمان التكيف مع المتغيرات دون تعطيل العمليات.

ج. إدارة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk Management) لتقييم المخاطر وتقليل تأثيرها.

7.2. الأساليب التقنية والتشغيلية

أ. التنفيذ التدريجي (Phased Implementation) لضمان استيعاب المتغيرات بدون تعقيدات مفاجئة.

ب. التعلم المستمر (Continuous Learning) لضمان تطوير الفرق العاملة بناءً على النتائج الفعلية.



ج. التحليل المتكرر والتقييم الفوري (Iterative Analysis) // لضبط الاستراتيجية باستمرار بناءً على البيانات المتغيرة.

8. الموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية

تشمل الموارد كافة الأصول والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية:

8.1. الموارد البشرية

- أ. كفاءات قيادية واستراتيجية قادرة على العمل في بيئات متغيرة.
- ب. فرق متخصصة في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لدعم القرارات الاستراتيجية.
- ج. بناء فرق متعددة التخصصات لضمان تكامل جميع الأبعاد.

8.2. الموارد التكنولوجية

- أ. شبكات حوسبة سحابية تدعم مشاركة البيانات بين المؤسسات.
- ب. أنظمة ذكاء اصطناعي تتيح التحليل التنبؤي وصياغة السيناريوهات المستقبلية.
- ج. بنية تحتية إلكترونية متطورة لدعم الاتصال والتواصل المستمر.

8.3. الموارد المالية

- أ. ميزانيات مرنة تسمح بتعديل مسارات التنفيذ عند الحاجة.
- ب. نظام تمويل مستدام يعتمد على مصادر متعددة.



9. المخاطر المحتملة وكيفية إدارتها

تشمل المخاطر العوائق التي قد تعيق تنفيذ الاستراتيجية وكيفية التعامل

معها:

9.1. المخاطر السياسية والاقتصادية

أ. تغيرات القوانين والتشريعات.

ب. الأزمات الاقتصادية العالمية وتأثيرها على التمويل.

9.2. المخاطر التكنولوجية

أ. الاعتماد المفرط على التكنولوجيا دون وجود بدائل.

ب. مخاطر الأمن السيبراني وسرقة البيانات الاستراتيجية.

9.3. المخاطر الاجتماعية والثقافية

أ. مقاومة التغيير من قبل الجهات المعنية.

ب. تأثيرات ثقافية قد تعيق تطبيق الاستراتيجية في بعض المجتمعات.

10. الهياكل التنظيمية والوظيفية المناسبة

أ. إنشاء وحدة استراتيجية متخصصة داخل المؤسسات لمتابعة التنفيذ.

ب. تصميم هياكل مرنة تتيح إعادة توزيع المهام وفقاً للظروف المتغيرة.

ج. استخدام فرق عمل افتراضية لتنسيق الجهود بين القطاعات المختلفة.



11. معايير الجودة في تنفيذ الاستراتيجية

- أ. تطبيق أنظمة الجودة العالمية (ISO 9001) لضمان فاعلية العمليات.
- ب. قياس الأداء وفق معايير KPIs ديناميكية قابلة للتكيف مع المتغيرات.
- ج. التدقيق المستمر لتقييم مدى تحقيق الأهداف والتحسين المستمر.

12. دور الحوكمة في نجاح الاستراتيجية

- أ. تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات لضمان المصداقية.
- ب. إنشاء لجان رقابية مستقلة تتابع التنفيذ وتحاسب القائمين عليه.
- ج. إشراك أصحاب المصلحة لضمان دعم الاستراتيجية على جميع المستويات.



صياغة الاستراتيجية العظمى للدولة

وفقاً للنموذج الجديد

مقدمة

تعتبر الاستراتيجية العظمى للدولة الإطار الحاكم الذي يحدد رؤيتها طويلة الأمد، ويوجه سياساتها الداخلية والخارجية، ويؤسس لنهجها في الأمن القومي، الاقتصاد، التكنولوجيا، الحوكمة، التنمية الاجتماعية، والعلاقات الدولية.

وفقاً للنموذج الجديد الذي تم تطويره في الدراسة آنفة الذكر، فإن الاستراتيجية العظمى للدولة يجب أن تكون (تكيفية، توليدية، استباقية، ومستدامة)، بحيث تجمع بين الرؤية الاستراتيجية العميقة والتفاعل الديناميكي مع الواقع المتغير.

1. صياغة الاستراتيجية العظمى للدولة وفق المنهج الجديد

1.1. الرؤية الاستراتيجية العظمى للدولة

“بناء دولة حديثة، مستقلة، متطورة، وقادرة على التكيف مع التغيرات العالمية، من خلال تعزيز الاستدامة، الابتكار، الحوكمة الذكية، والتنمية الشاملة لتحقيق الازدهار والاستقرار المستدام.”

1.2. المهمة الاستراتيجية

أ. ضمان السيادة الوطنية والاستقلال التام من خلال استراتيجية أمن قومي متقدمة.



- ب. تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة تعتمد على الابتكار والاقتصاد المعرفي.
- ج. تعزيز الحوكمة الرشيدة وضمان العدالة والشفافية في إدارة الدولة.
- د. بناء قوة ناعمة ودبلوماسية ذكية تعزز نفوذ الدولة إقليميًا ودوليًا.
- هـ. تمكين المجتمع وتطوير رأس المال البشري ليكون قادرًا على قيادة الدولة إلى المستقبل.

2. الأهداف الاستراتيجية العظمى للدولة

2.1. الأهداف الأمنية والدفاعية

- أ. تطوير جيش وطني قوي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي.
- ب. بناء استراتيجية أمن سيبراني لحماية الدولة من التهديدات الرقمية.
- ج. تعزيز السيادة والاستقلال الاستراتيجي من خلال تقليل الاعتماد على القوى الأجنبية في المجالات الدفاعية والاقتصادية.
- د. تنفيذ استراتيجية دفاعية هجينة تجمع بين القوة الصلبة (العسكرية) والقوة الناعمة (الدبلوماسية والاقتصادية والثقافية).

2.2. الأهداف الاقتصادية والتنموية

- أ. التحول نحو اقتصاد متنوع ومستدام يعتمد على الابتكار والتكنولوجيا.
- ب. تطوير البنية التحتية الذكية في النقل، الطاقة، والمدن الذكية.
- ج. تعزيز الصناعات الوطنية الاستراتيجية لتحقيق الاكتفاء الذاتي.



د. الاستثمار في الطاقة المتجددة والتقنيات الخضراء لضمان الاستدامة البيئية.

هـ. تفعيل استراتيجيات الاقتصاد الدائري لتحقيق تنمية مستدامة وتقليل الهدر.

2.3. الأهداف السياسية والحوكمة

أ. بناء نظام ديمقراطي مستدام يحافظ على الاستقرار الداخلي ويعزز المشاركة الشعبية.

ب. تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد من خلال حوكمة رقمية فعالة.

ج. تطوير إدارة مؤسسات الدولة عبر تطبيق تقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

2.4. الأهداف الاجتماعية والتعليمية

أ. بناء نظام تعليمي متقدم يعتمد على التفكير النقدي والابتكار.

ب. تطوير منظومة رعاية صحية ذكية تعتمد على الطب الرقمي والذكاء الاصطناعي.

ج. تعزيز التماسك الاجتماعي وضمان العدالة الاجتماعية لكل المواطنين.

د. الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج تدريبية وتأهيلية عالمية.

2.5. الأهداف التكنولوجية والعلمية

أ. التحول إلى دولة رقمية رائدة تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.



- ب. تطوير بنية تحتية للبحث العلمي تدعم الابتكار والتطور التكنولوجي.
- ج. تعزيز الأمن السيبراني لحماية البنية التحتية الوطنية من الهجمات الرقمية.
- د. بناء مدن ذكية مستدامة تدعم الذكاء الصناعي وإنترنت الأشياء.

2.6. الأهداف الدبلوماسية والدولية

- أ. تنفيذ دبلوماسية ذكية تعتمد على التعاون الإقليمي والدولي لتعزيز مكانة الدولة عالمياً.
- ب. تحقيق التوازن الجيوسياسي من خلال شراكات استراتيجية مع القوى العالمية والإقليمية.
- ج. تطوير استراتيجية القوة الناعمة عبر التأثير الثقافي، العلمي، والتكنولوجي عالمياً.
- د. تعزيز دور الدولة في حل النزاعات الدولية والدبلوماسية الوقائية.

3. منهجية تنفيذ الاستراتيجية العظمى للدولة

3.1. مراحل التنفيذ

❖ المرحلة 1/ التحليل والتشخيص الاستراتيجي

- أ. جمع وتحليل البيانات حول الوضع الراهن على المستويات السياسية، الاقتصادية، العسكرية، التكنولوجية، البيئية، والاجتماعية.
- ب. استخدام الذكاء الاصطناعي والنماذج التنبؤية لتحليل السيناريوهات المستقبلية.



❖ المرحلة 2/ صياغة الخطة الاستراتيجية العظمى

- أ. وضع إطار استراتيجي مرن وتكفي لضمان فاعلية التنفيذ.
- ب. تحديد المؤشرات الكمية والنوعية لقياس نجاح الاستراتيجية.

❖ المرحلة 3/ التنفيذ الفعلي وبناء الهياكل المؤسسية

- أ. إنشاء هيئات متخصصة في تنفيذ الاستراتيجية على المستوى الحكومي والقطاع الخاص.
- ب. تطوير شركات استراتيجية مع الدول المتقدمة لنقل المعرفة والتكنولوجيا.

❖ المرحلة 4/ التقييم والتحسين المستمر

- أ. تطوير نظام متابعة وتقييم ديناميكي لقياس الأداء الاستراتيجي.
- ب. تعديل الاستراتيجية بناءً على التغيرات العالمية والمتغيرات الداخلية.

4. الأدوات والوسائل المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية العظمى

4.1. الأدوات التحليلية

- أ. تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتوجيه عملية صنع القرار.
- ب. التخطيط السيناريوي لاختبار الاستراتيجيات المختلفة قبل تنفيذها.

4.2. الأدوات التكنولوجية

- أ. تطبيقات الحوكمة الرقمية لضمان الشفافية والمساءلة.
- ب. منصات إدارة المخاطر الاستراتيجية للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها.



4.3. الوسائل التنفيذية

- أ. التحالفات الاستراتيجية مع الدول المتقدمة لنقل التكنولوجيا والمعرفة.
- ب. بناء اقتصاد الابتكار عبر دعم الشركات الناشئة والمشاريع التكنولوجية المتقدمة.

5. المخاطر والتحديات المحتملة وكيفية التعامل معها

5.1. المخاطر السياسية

- أ. عدم الاستقرار الإقليمي قد يؤثر على تنفيذ الاستراتيجية.
- ب. الحل/ دبلوماسية استباقية تقلل المخاطر الجيوسياسية وتعزز التعاون الدولي.

5.2. المخاطر الاقتصادية

- أ. الاعتماد الكبير على مصدر دخل واحد قد يؤدي إلى تذبذب النمو الاقتصادي.
- ب. الحل/ تنويع الاقتصاد عبر دعم القطاعات الإنتاجية والصناعات التحويلية.

5.3. المخاطر التكنولوجية

- أ. الاعتماد المفرط على التكنولوجيا قد يؤدي إلى ضعف الأمن السيبراني.
- ب. الحل/ إنشاء مركز وطني لحماية الأمن الرقمي وتأمين البنية التحتية الإلكترونية.



6. معايير الجودة والحوكمة في تنفيذ الاستراتيجية العظمى

- أ. إنشاء مجلس استراتيجي أعلى للدولة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.
- ب. ضمان الشفافية والمساءلة عبر منصات إلكترونية تتيح للجمهور متابعة التقدم.
- ج. مؤشرات الأداء الاستراتيجي (KPIs) لمراقبة مدى تحقيق الأهداف وفق الزمن المحدد.

1. أمثلة عملية على دول قامت بتطبيق نماذج مشابهة للاستراتيجية العظمى

في سياق الاستراتيجيات العظمى للدول، هناك دول عدة تمكنت من تطوير وتنفيذ استراتيجيات تكيفية، توليدية، ومستدامة وفقاً لمضامين النماذج الحديثة التي تم تحليلها. فيما يلي أمثلة على خمس دول طبقت استراتيجيات عظمى ناجحة، مع تحليل لكيفية تبنيها لنهج التكيف الديناميكي، الابتكار التوليدي، والاستدامة الاستراتيجية:

1. تجربة الصين / استراتيجية القوة الذكية والنهضة الاقتصادية

- ❖ اسم الاستراتيجية: “الحلم الصيني” - التحديث الاقتصادي والجيوسياسي
- ❖ الفترة: منذ عام 2013 حتى اليوم
- ❖ المبادئ الرئيسية:

أ. القوة الذكية (Smart Power) / مزيج من القوة الاقتصادية، العسكرية، والدبلوماسية الناعمة.



ب.التخطيط بعيد المدى/ استراتيجيات تمتد لعقود لتحقيق الهيمنة الاقتصادية والتكنولوجية.

ج.الاقتصاد التوليدي/ إنشاء أسواق جديدة عبر مبادرة “الحزام والطريق”
(Belt and Road Initiative).

❖ الركائز الرئيسية للاستراتيجية:

أ. التنمية الاقتصادية/ الانتقال من “مصنع العالم” إلى “مركز الابتكار العالمي” عبر الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة، الذكاء الاصطناعي، وشبكات G5.

ب.القوة الجيوسياسية/ نشر النفوذ الاقتصادي عبر مبادرة “الحزام والطريق”، التي تشمل أكثر من 140 دولة.

ج.التطور العسكري/ تعزيز القوة العسكرية الذكية عبر تطوير الأسلحة المتقدمة والتكنولوجيا السيبرانية.

د. السيطرة على التفتيات المستقبلية/ الاستثمار في الحوسبة الكمية، الذكاء الاصطناعي، وتكنولوجيا الجينات كوسائل لتحقيق الريادة العالمية.

❖ النتائج:

أ. أصبحت الصين ثاني أكبر اقتصاد في العالم وأسرع دولة في التحول إلى الطاقة النظيفة.

ب.سيطرت على سلاسل التوريد العالمية من خلال اتفاقيات تجارية ذكية.



ج. ازدياد قوتها الدبلوماسية عبر التأثير على المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

2. تجربة سنغافورة/ التحول من دولة صغيرة إلى مركز عالمي للابتكار

❖ اسم الاستراتيجية/ “سنغافورة الذكية 2030”

❖ الفترة/ منذ التسعينيات حتى اليوم

❖ المبادئ الرئيسية:

أ. الحوكمة الذكية/ الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحكومية.

ب. اقتصاد المعرفة/ التركيز على الصناعات ذات القيمة المضافة العالية مثل التكنولوجيا الحيوية والخدمات المالية الرقمية.

ج. التنمية البشرية/ الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر.

❖ الركائز الرئيسية للاستراتيجية:

أ. بناء حكومة رقمية/ تطوير أنظمة إدارة ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي.

ب. اقتصاد تنافسي عالمي/ جعل سنغافورة مركزًا ماليًا عالميًا عبر تحسين البنية التحتية التقنية.

ج. استدامة المدن/ تطوير نموذج المدينة الذكية عبر استخدام الذكاء الاصطناعي في النقل والطاقة.

د. السياسة الخارجية المتوازنة/ بناء علاقات دبلوماسية مستقلة ومتوازنة مع القوى الكبرى (الولايات المتحدة والصين).



❖ النتائج:

- أ. أصبحت سنغافورة واحدة من أغنى دول العالم من حيث نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.
- ب. استطاعت تحويل جميع خدماتها الحكومية إلى رقمية بالكامل.
- ج. أصبحت نموذجًا رائدًا في الحوكمة الذكية والتخطيط الحضري المستدام.

3. تجربة الإمارات العربية المتحدة/ التحول إلى نموذج عالمي للابتكار والاستدامة

❖ اسم الاستراتيجية/ “مئوية الإمارات 2071”

❖ الفترة/ منذ 2017 حتى اليوم

❖ المبادئ الرئيسية:

- أ. التنوع الاقتصادي/ تقليل الاعتماد على النفط عبر تطوير قطاعات التكنولوجيا والسياحة والخدمات المالية.
- ب. استراتيجية الطاقة النظيفة/ استثمار مليارات الدولارات في الطاقة الشمسية والنووية.
- ج. الثورة الرقمية/ قيادة التحول الرقمي من خلال الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين.

❖ الركائز الرئيسية للاستراتيجية:

- أ. تحقيق اقتصاد تنافسي عالمي/ دعم الشركات الناشئة والابتكار في التقنيات الحديثة مثل الميتافيرس وإنترنت الأشياء.



- ب. استراتيجية القوة الناعمة/ تعزيز صورة الإمارات كمركز عالمي للسياحة، الرياضة، والثقافة.
- ج. مدن المستقبل/ تطوير مشاريع مثل "مدينة مصدر" كأول مدينة ذكية ومستدامة بالكامل.
- د. تمكين الشباب والتعليم المتقدم/ الاستثمار في البرامج التعليمية الرقمية وبرامج الذكاء الاصطناعي.

❖ النتائج:

- أ. أصبحت دبي مركزًا ماليًا عالميًا ينافس المراكز الكبرى مثل لندن ونيويورك.
- ب. حققت ريادة في قطاع الفضاء عبر إطلاق مسبار الأمل إلى المريخ.
- ج. تصدرت الابتكار الحكومي عالميًا في توفير الخدمات الذكية المتكاملة.

4. تجربة الولايات المتحدة/ الريادة في التكنولوجيا والاقتصاد العسكري

❖ اسم الاستراتيجية/ "إعادة بناء أمريكا العظيمة (فترة الرئيس ترامب)

"Make America Great Again -

❖ الفترة/ منذ 2017 حتى اليوم

❖ المبادئ الرئيسية:

- أ. الابتكار التكنولوجي/ كأداة قوة وطنية (هيمنة على شركات التكنولوجيا الكبرى مثل جوجل، أمازون، مايكروسوفت).



ب. **السيادة الصناعية** / إعادة توطين الصناعات الاستراتيجية داخل الولايات المتحدة.

ج. **الردع العسكري والتفوق الدفاعي** / الاستثمار في الأسلحة الحديثة والذكاء الاصطناعي العسكري.

❖ **الركائز الرئيسية للاستراتيجية:**

أ. **استراتيجية القوة الصلبة** / تطوير أسلحة فائقة السرعة وتحديث القوات العسكرية.

ب. **الاستقلال الاقتصادي** / تقليل الاعتماد على سلاسل التوريد الخارجية (خاصة مع الصين).

ج. **التوسع في الطاقة البديلة** / دعم مشاريع الطاقة النووية والهيدروجينية.

د. **التحكم في التقنيات المستقبلية** / الهيمنة على الحوسبة الكمية والذكاء الاصطناعي.

❖ **النتائج:**

أ. استعادة الهيمنة الصناعية والتكنولوجية بعد أزمة جائحة كوفيد-19.

ب. تطوير أكبر قاعدة بيانات ذكاء اصطناعي في العالم.

ج. تعزيز النفوذ العسكري والاقتصادي عالمياً.



5. تجربة اليابان / استراتيجية الاستدامة والتكنولوجيا المتقدمة

❖ اسم الاستراتيجية / “رؤية اليابان 2050”

❖ المبادئ الرئيسية:

- أ. التوازن بين التقدم التكنولوجي والاستدامة البيئية.
- ب. التطوير المستمر للبنية التحتية الذكية.
- ج. الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق مستقبل اقتصادي قوي.

❖ الركائز الرئيسية للاستراتيجية:

- أ. اقتصاد قائم على الروبوتات/ استبدال القوى العاملة البشرية بالذكاء الاصطناعي والروبوتات.
- ب. تطوير مدن مستدامة/ بناء مدن تعتمد على الطاقة النظيفة بالكامل.
- ج. ثورة في قطاع الصحة/ الاعتماد على الهندسة الوراثية والطب الدقيق.
- د. علاقات خارجية برغماتية/ تعزيز العلاقات الدبلوماسية والاقتصادية مع الدول النامية.

❖ النتائج:

- أ. أصبحت اليابان رائدة في الطاقة المتجددة والتكنولوجيا المستدامة.
- ب. تطوير أسرع شبكة إنترنت واتصالات في العالم.
- ج. تصدرت الذكاء الاصطناعي والروبوتات عالمياً.



الملحق / صياغة الاستراتيجية القطاعية للدولة وفقاً للنموذج الجديد

مقدمة

تُعد الاستراتيجية القطاعية أحد المكونات الأساسية للاستراتيجية العظمى للدولة، حيث تركز على تطوير القطاعات الحيوية لضمان التنمية المستدامة، الاستقلال الاقتصادي، والريادة التكنولوجية.

وفقاً للنموذج الجديد، يجب أن تكون الاستراتيجية القطاعية ديناميكية، توليدية، وتكيفية، قادرة على التفاعل مع التحولات العالمية واستباق الأزمات، مع التركيز على الابتكار، الاستدامة، والتكنولوجيا الذكية.

أبرز القطاعات التي سيتم صياغة استراتيجيات مقترحة لها:

أ. القطاع الاقتصادي والصناعي

ب. قطاع الطاقة والاستدامة البيئية

ج. قطاع الأمن والدفاع

د. قطاع التكنولوجيا والرقمنة

هـ. قطاع التعليم والبحث العلمي

و. قطاع الصحة والرعاية الطبية

ز. قطاع البنية التحتية والنقل

ح. قطاع الزراعة والأمن الغذائي



1. صياغة الاستراتيجية القطاعية للقطاع الاقتصادي والصناعي

1.1. الرؤية القطاعية

”تحقيق اقتصاد متنوع، تنافسي، ومستدام يعتمد على الابتكار، التكنولوجية، والصناعات المتقدمة، ويقلل من الاعتماد على الموارد التقليدية.“

1.2. الأهداف الاستراتيجية

- أ. تنويع الاقتصاد عبر تطوير قطاعات غير نفطية مثل التكنولوجيا، الخدمات المالية، والصناعات التحويلية.
- ب. تعزيز الصناعة 4.0 من خلال الأتمتة، الروبوتات، وإنترنت الأشياء.
- ج. دعم ريادة الأعمال والاقتصاد التشاركي لتشجيع الابتكار.
- د. تحقيق الاستقلال الاقتصادي عبر تصنيع السلع الاستراتيجية محلياً وتقليل الواردات.

1.3. الاستراتيجيات التنفيذية

- أ. إنشاء مناطق اقتصادية حرة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- ب. تحفيز التصنيع المحلي عبر تقديم حوافز للشركات الناشئة والمصانع الذكية.
- ج. رقمنة الخدمات المالية وتعزيز استخدام العملات الرقمية والبنوك الافتراضية.
- د. دعم الصناعات التكنولوجية المتقدمة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي.



2. صياغة الاستراتيجية القطاعية لقطاع الطاقة والاستدامة البيئية

2.1. الرؤية القطاعية/ "التحول إلى دولة رائدة في الطاقة المتجددة والاستدامة البيئية، مع تقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري."

2.2. الأهداف الاستراتيجية

- أ. توليد 70% من الكهرباء من مصادر متجددة بحلول عام 2050.
- ب. تحقيق الاكتفاء الذاتي في الطاقة من خلال الاستثمار في الطاقة الشمسية، النووية، والهيدروجينية.
- ج. تقليل الانبعاثات الكربونية بنسبة 50% عبر تقنيات احتجاز الكربون.

2.3. الاستراتيجيات التنفيذية

- أ. إطلاق مشروعات عملاقة للطاقة الشمسية وطاقة الرياح.
- ب. دعم الأبحاث في الطاقة الهيدروجينية كبديل مستدام للنفط والغاز.
- ج. تطوير منظومة المدن الذكية لتعزيز كفاءة استهلاك الطاقة.

3. صياغة الاستراتيجية القطاعية لقطاع الأمن والدفاع

3.1. الرؤية القطاعية/ "بناء منظومة أمنية متكاملة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة لتحقيق التفوق الدفاعي."

3.2. الأهداف الاستراتيجية

- أ. التحول إلى جيش رقمي قائم على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.
- ب. تطوير أنظمة الدفاع السيبراني لمواجهة التهديدات الرقمية.
- ج. تصنيع الأسلحة والأنظمة الدفاعية محليًا لتقليل الاعتماد على الاستيراد.



3.3. الاستراتيجيات التنفيذية

- أ. إطلاق برامج الذكاء الاصطناعي العسكري لتعزيز قدرة الجيش على اتخاذ قرارات في الوقت الحقيقي.
- ب. إنشاء وحدات للأمن السيبراني لمكافحة الاختراقات والتجسس الإلكتروني.
- ج. دعم الصناعات العسكرية المحلية عبر تطوير طائرات مسيرة وأنظمة تحكم ذاتي.

4. صياغة الاستراتيجية القطاعية لقطاع التكنولوجيا والرقمنة

4.1. الرؤية القطاعية/ "تحقيق التحول الرقمي الكامل عبر الابتكار في

الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين، وإنترنت الأشياء."

4.2. الأهداف الاستراتيجية

- أ. تحويل جميع الخدمات الحكومية إلى رقمية بالكامل بحلول 2030.
- ب. تحقيق ريادة عالمية في تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات.
- ج. تعزيز الأمن السيبراني لتأمين البنية التحتية الرقمية.

4.3. الاستراتيجيات التنفيذية

- أ. إطلاق مبادرات المدن الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي.
- ب. دعم الشركات الناشئة في التكنولوجيا المتقدمة.
- ج. تطوير أنظمة بلوك تشين لضمان الشفافية والأمان في التعاملات الرقمية.



5. صياغة الاستراتيجية القطاعية لقطاع التعليم والبحث العلمي

5.1. الرؤية القطاعية/ "تطوير نظام تعليمي ذكي يعتمد على التفكير

النقدي، الابتكار، والتعليم القائم على الذكاء الاصطناعي."

5.2. الأهداف الاستراتيجية

أ. رقمنة التعليم بالكامل بحلول 2035.

ب. إدخال الذكاء الاصطناعي كجزء أساسي من المناهج الدراسية.

ج. تحقيق ارتباط مباشر بين مخرجات التعليم وسوق العمل.

5.3. الاستراتيجيات التنفيذية

أ. إنشاء جامعات رقمية تقدم تعليمًا افتراضيًا عالميًا.

ب. إطلاق مختبرات بحثية متخصصة في التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.

ج. تطوير برامج تعليمية تعتمد على التعلم العميق والذكاء الاصطناعي.

6. صياغة الاستراتيجية القطاعية لقطاع الصحة والرعاية الطبية

6.1. الرؤية القطاعية/ "تحقيق نظام صحي ذكي ومتقدم يعتمد على الطب

الرقمي والذكاء الاصطناعي."

6.2. الأهداف الاستراتيجية

أ. إدخال أنظمة الذكاء الاصطناعي في التشخيص الطبي.

ب. تحقيق اكتفاء ذاتي في الصناعات الدوائية الحيوية.

ج. رقمنة جميع السجلات الطبية بحلول 2030.



6.3. الاستراتيجيات التنفيذية

أ. إنشاء مستشفيات رقمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي والروبوتات الطبية.

ب. تحفيز البحث والتطوير في العلاجات الجينية والطب الدقيق.

ج. دعم الابتكار في إنتاج الأدوية والعلاجات الذكية.

7. صياغة الاستراتيجية القطاعية لقطاع البنية التحتية والنقل

7.1. الرؤية القطاعية/ “تطوير بنية تحتية ذكية ومستدامة تدعم النقل الحديث والطاقة الخضراء.”

7.2. الأهداف الاستراتيجية

أ. تطوير شبكة نقل مستدامة تعتمد على الطاقة الكهربائية والهيدروجينية.

ب. بناء مدن ذكية تتكامل مع تقنيات الجيل الخامس.

7.3. الاستراتيجيات التنفيذية

أ. إنشاء نظام مترو ذاتي القيادة بالكامل.

ب. الاستثمار في تقنيات النقل الطائر والمركبات ذاتية القيادة.



الملحق / الاستراتيجية القطاعية للاقتصاد والصناعة وفقاً للنموذج الجديد

1. مقدمة

يُعد القطاع الاقتصادي والصناعي العمود الفقري لنهضة الدول الحديثة، حيث يمثل المحرك الأساسي للاستقلال الاقتصادي، الابتكار التكنولوجي، والاستدامة المالية. وفقاً للنموذج الاستراتيجي الحديث، يجب أن يكون هذا القطاع تكييفياً، توليدياً، ومستداماً، بحيث يعتمد على الاقتصاد المعرفي، التكنولوجيا الحديثة، وتقليل الاعتماد على الموارد التقليدية.

2. الرؤية الاستراتيجية للقطاع الاقتصادي والصناعي

“بناء اقتصاد وطني تنافسي ومستدام يعتمد على الابتكار، التصنيع الذكي، والتكنولوجيا المتقدمة لتحقيق الريادة الإقليمية والعالمية.”

3. الأهداف الاستراتيجية للقطاع

3.1. الأهداف الاقتصادية

- أ. تحقيق نمو اقتصادي مستدام بنسبة 5-7% سنوياً من خلال تطوير القطاعات الإنتاجية.
- ب. تنويع الاقتصاد الوطني عبر تقليل الاعتماد على الموارد الطبيعية وزيادة الاستثمار في القطاعات غير النفطية.
- ج. تعزيز الشراكات الاقتصادية العالمية عبر اتفاقيات التجارة الحرة والاستثمارات الخارجية.



د. تحقيق الاكتفاء الذاتي في القطاعات الاستراتيجية مثل الغذاء، الدواء، والصناعات الثقيلة.

3.2. الأهداف الصناعية

أ. تطوير الصناعات الوطنية الاستراتيجية مثل الصناعات العسكرية، التكنولوجيا المتقدمة، والطاقة المتجددة.

ب. زيادة مساهمة التصنيع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 30% بحلول 2035.

ج. إدخال تقنيات التصنيع الذكي (Industry 4.0) مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، والطباعة ثلاثية الأبعاد.

د. إطلاق مشاريع المدن الصناعية الذكية لتحقيق التكامل الصناعي والاقتصادي.

3.3. الأهداف الاجتماعية والتنمية

أ. خلق 2 مليون وظيفة جديدة بحلول 2030 في القطاعات التكنولوجية والصناعية.

ب. تطوير رأس المال البشري عبر برامج التدريب والتعليم المهني.

ج. تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاستدامة البيئية.

4. المحاور الاستراتيجية الرئيسية

4.1. تنويع الاقتصاد وتعزيز القطاعات غير النفطية:

أ. زيادة نسبة الصناعات التحويلية في الاقتصاد من 15% إلى 40%.



ب. دعم الشركات الناشئة في التكنولوجيا المالية، الذكاء الاصطناعي، والطاقة المتجددة.

ج. تطوير المناطق الاقتصادية الحرة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

4.2. تطوير البنية التحتية للصناعة 4.0

أ. رقمنة المصانع وإدخال تقنيات الأتمتة والروبوتات الذكية.

ب. تطبيق أنظمة البلوك تشين لتتبع سلسلة التوريد وتحسين كفاءة الإنتاج.

ج. تعزيز التصنيع التوليدي عبر الطباعة ثلاثية الأبعاد والمواد المتقدمة.

4.3. تعزيز الاستثمارات الأجنبية والشراكات الدولية

أ. توقيع اتفاقيات استثمارية مع الدول الصناعية الكبرى لجذب رؤوس الأموال.

ب. تقديم حوافز ضريبية وتسهيلات تمويلية لجذب الشركات متعددة الجنسيات.

ج. تطوير بيئة أعمال تنافسية من خلال تحسين الأنظمة القانونية والاستثمارية.

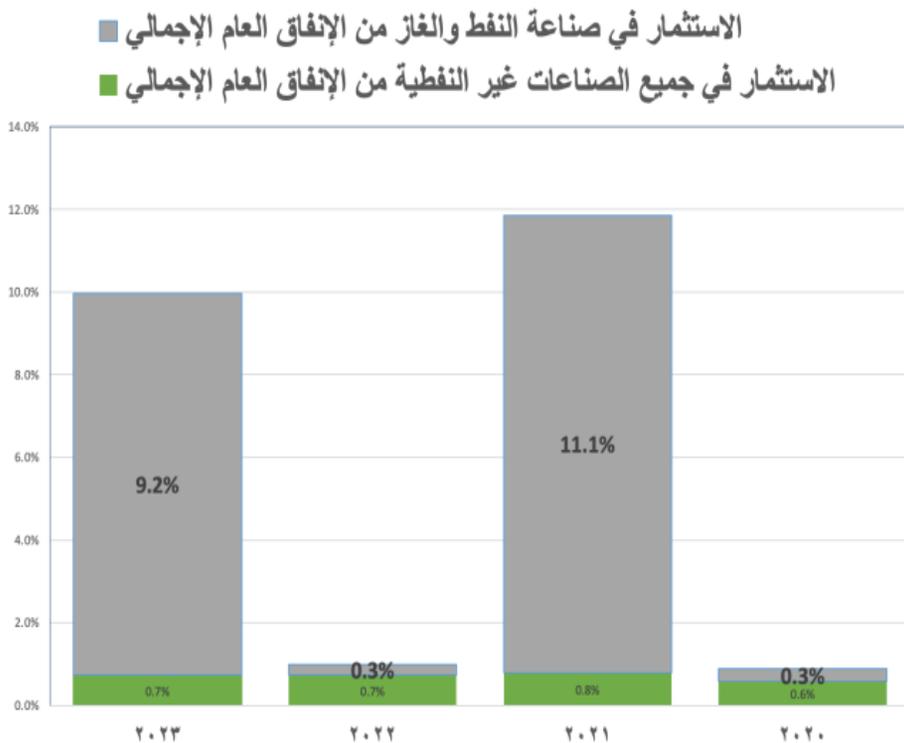
4.4. الاستدامة في القطاع الصناعي

أ. الانتقال نحو الاقتصاد الدائري عبر إعادة التدوير وتقليل النفايات الصناعية.

ب. استخدام الطاقة المتجددة في المصانع بنسبة 50% بحلول 2030.

ج. إنشاء مدن صناعية خضراء تعتمد على الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد.





شكل رقم (6) مقارنة بين الإيرادات من النفط والقطاعات الأخرى خلال أربع سنوات.

المصدر: محمد حسين. مسار التنمية في العراق يسלט الضوء على ضرورة تطبيق الإصلاحات الاقتصادية، تحليل السياسات، موقع فكرة. 2024.

5. الأدوات والوسائل المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية

5.1. الأدوات التحليلية

- تحليل البيانات الضخمة لفهم ديناميكيات الأسواق والقطاعات الإنتاجية.
- نماذج الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بتغيرات السوق واتخاذ قرارات استباقية.
- تحليل SWOT الديناميكي لتقييم الفرص والتحديات بشكل مستمر.



5.2. الأدوات التكنولوجية

أ. أنظمة التصنيع الذكي (Smart Manufacturing) لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

ب. البلوك تشين في إدارة سلاسل التوريد وتحقيق الشفافية التجارية.

ج. الروبوتات الذكية والذكاء الاصطناعي في العمليات الإنتاجية والتجميعية.

5.3. الوسائل التنفيذية

أ. إنشاء صناديق استثمار صناعية لدعم المشاريع الناشئة والمتوسطة.

ب. إطلاق برامج تدريبية متقدمة لتأهيل القوى العاملة على الوظائف المستقبلية.

ج. إطلاق مبادرة “الصناعة الذكية 2030” لتحفيز الشركات على التحول الرقمي.

6. المخاطر والتحديات وكيفية التعامل معها

6.1. المخاطر الاقتصادية

أ. عدم استقرار الأسواق العالمية قد يؤثر على الصادرات الصناعية.

ب. الحل/ تنويع الأسواق التجارية وتعزيز الشراكات الإقليمية.

6.2. المخاطر التكنولوجية

أ. الاعتماد الزائد على التقنيات المستوردة قد يؤدي إلى هشاشة تكنولوجية.

ب. الحل/ إنشاء مراكز أبحاث وتطوير محلية لتوطين التكنولوجيا.



6.3. المخاطر البيئية

- أ. زيادة انبعاثات الكربون بسبب التوسع الصناعي.
- ب. الحل/ تبني معايير الإنتاج النظيف والاعتماد على الطاقة الخضراء.

7. الهياكل التنظيمية والوظيفية لتنفيذ الاستراتيجية

7.1. إنشاء المجلس الوطني للصناعة والاقتصاد

- أ. مسؤول عن وضع السياسات الاقتصادية والصناعية ومتابعة التنفيذ.
- ب. يضم ممثلين من القطاع الحكومي، الشركات، المؤسسات البحثية، والمجتمع المدني.

7.2. إنشاء هيئة تنظيمية للصناعات المستقبلية

- أ. مسؤولة عن تنظيم وتطوير القطاعات التكنولوجية والصناعات المتقدمة.
- ب. تتعاون مع الجامعات والشركات الناشئة في دعم الابتكار الصناعي.

7.3. تطوير وحدة متخصصة في الاقتصاد الرقمي

- أ. مسؤولة عن التحول الرقمي في الأنشطة الاقتصادية والتجارية.
- ب. تدير منصات التجارة الإلكترونية، التكنولوجيا المالية، والاقتصاد التشاركي.

8. معايير الجودة والحوكمة في تنفيذ الاستراتيجية

8.1. الحوكمة الاقتصادية

- أ. إصدار سياسات استثمارية شفافة لتحفيز الشركات الأجنبية والمحلية.



- ب. ضمان الشفافية في التعاقدات الحكومية والمشاريع الاستثمارية الكبرى.
- ج. متابعة الأداء الاقتصادي عبر تقارير شهرية تفصيلية.

8.2. الجودة في الإنتاج الصناعي

- أ. تطبيق معايير ISO 9001 لضمان جودة المنتجات المحلية.
- ب. تطوير أنظمة مراقبة ذكية لجودة المنتجات الصناعية.
- ج. تعزيز الابتكار الصناعي عبر تقديم جوائز تحفيزية للمؤسسات الرائدة.

9. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نجاح الاستراتيجية

- أ. نمو الناتج المحلي الإجمالي الصناعي بنسبة 5% سنويًا.
- ب. زيادة حصة القطاعات غير النفطية في الاقتصاد إلى 60%.
- ج. رفع نسبة الصادرات الصناعية إلى أكثر من 50% من إجمالي الصادرات.
- د. خفض الانبعاثات الكربونية الصناعية بنسبة 40% بحلول 2035.



الملحق / نموذج صياغة استراتيجية وزارية وفقاً للنموذج الجديد وزارة الصناعة والتكنولوجيا المتقدمة – نموذج استراتيجي وازري شامل

1. مقدمة

تمثل وزارة الصناعة والتكنولوجيا المتقدمة ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة والابتكار الصناعي، حيث تسعى إلى تحقيق استقلالية اقتصادية، تطوير الصناعات الذكية، وتعزيز القدرة التنافسية للدولة عالمياً.

تعتمد هذه الاستراتيجية على النموذج التكيفي، التوليدي، والاستباقي لضمان مرونة الإنتاج الصناعي، تطويع التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز استدامة الموارد.

2. الرؤية الوزارية

“بناء قطاع صناعي متطور، ذكي، ومستدام، قائم على الابتكار والتكنولوجيا المتقدمة لتحقيق الاستقلال الصناعي وتعزيز الريادة العالمية.”

3. الأهداف الاستراتيجية

3.1. الأهداف الاقتصادية والصناعية

- أ. رفع مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي من 15% إلى 30% بحلول 2035.
- ب. تحقيق الاكتفاء الذاتي في الصناعات الاستراتيجية مثل الأدوية، الدفاع، وتقنيات الذكاء الاصطناعي.



ج. زيادة نسبة الصادرات الصناعية إلى 60% من إجمالي الصادرات بحلول 2040.

د. تحفيز الاقتصاد الرقمي من خلال تعزيز دور الشركات الناشئة في الصناعات الذكية.

3.2. الأهداف البيئية والاستدامة

أ. تخفيض انبعاثات الكربون في القطاع الصناعي بنسبة 40% بحلول 2040.

ب. زيادة استخدام الطاقة المتجددة في المصانع إلى 50%.

ج. تحقيق صفر نفايات صناعية عبر تطبيق أنظمة الاقتصاد الدائري.

3.3. الأهداف التكنولوجية والتطويرية

أ. رقمنة 70% من المصانع بحلول 2030 من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.

ب. تعزيز البحث والتطوير الصناعي عبر إنشاء 10 مراكز متخصصة في الابتكار الصناعي.

ج. تحفيز الاستثمار في الطباعة ثلاثية الأبعاد، وتقنيات التصنيع المتقدمة.

3.4. الأهداف الاجتماعية والتنمية

أ. خلق 500,000 فرصة عمل جديدة في القطاعات الصناعية الذكية.

ب. تدريب وتأهيل 1 مليون شخص في مجالات التصنيع الرقمي بحلول 2035.



ج. تعزيز الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص في تطوير البنية التحتية الصناعية.

4. المحاور الاستراتيجية الرئيسية

4.1. محور التصنيع الذكي والتحول الرقمي

أ. إطلاق برنامج "الصناعة الذكية 2030" لتحويل المصانع التقليدية إلى مصانع ذكية.

ب. تعزيز تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات في الإنتاج.

ج. تطوير شبكة من المدن الصناعية الذكية المرتبطة بأنظمة إدارة رقمية متكاملة.

4.2. محور الاستدامة والاقتصاد الأخضر

أ. إنشاء صندوق لدعم المصانع التي تتحول إلى استخدام الطاقة المتجددة.

ب. تحفيز استخدام المواد القابلة لإعادة التدوير في الصناعات المختلفة.

ج. تشجيع الاستثمار في تقنيات احتجاز الكربون وتقليل البصمة البيئية للصناعة.

4.3. محور الابتكار والتكنولوجيا المتقدمة

أ. إطلاق مراكز وطنية للبحث والتطوير في المجالات الصناعية الناشئة.

ب. تحفيز الشراكات بين الجامعات والمصانع لتطوير براءات اختراع محلية.

ج. إنشاء منصة مفتوحة للابتكار الصناعي تضم رواد الأعمال والشركات الناشئة.



4.4. محور التمويل والاستثمار الصناعي

- أ. إطلاق صندوق سيادي لدعم المشاريع الصناعية الكبرى.
- ب. تقديم حوافز ضريبية للمصانع التي تعتمد على التقنيات المتقدمة.
- ج. توقيع اتفاقيات دولية لدعم الصادرات الصناعية المحلية.

5. الأدوات والوسائل المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية

5.1. الأدوات التحليلية

- أ. تحليل البيانات الضخمة لمراقبة تطور القطاع الصناعي والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- ب. استخدام الذكاء الاصطناعي لتقييم الأداء الصناعي وتحليل كفاءة سلاسل التوريد.
- ج. نموذج تحليل SWOT الديناميكي لتحديد نقاط القوة والضعف بشكل مستمر.

5.2. الأدوات التكنولوجية

- أ. استخدام أنظمة البلوك تشين في تتبع سلاسل التوريد وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- ب. إطلاق منصات التجارة الإلكترونية لدعم المنتجات الصناعية المحلية في الأسواق العالمية.
- ج. تطوير الروبوتات الصناعية لتحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.



5.3. الوسائل التنفيذية

- أ. إطلاق برامج تدريب متخصصة في التصنيع الذكي.
- ب. تطوير بنية تحتية صناعية متكاملة تدعم التحول الرقمي والاستدامة.
- ج. إقامة معارض صناعية وتقنية سنوية لتعزيز الشراكات التجارية الدولية.

6. المخاطر والتحديات وكيفية التعامل معها

6.1. المخاطر الاقتصادية

- أ. تذبذب الأسواق العالمية قد يؤثر على الصادرات الصناعية.
- ب. الحل/ تنويع الأسواق وتعزيز العلاقات التجارية مع دول متعددة.

6.2. المخاطر التكنولوجية

- أ. الاعتماد المفرط على التكنولوجيا المستوردة قد يضعف الاستقلالية الصناعية.
- ب. الحل/ إنشاء مراكز بحث محلية لدعم تطوير التكنولوجيا الوطنية.

6.3. المخاطر البيئية

- أ. زيادة استهلاك الطاقة في المصانع يمكن أن يزيد من الانبعاثات الكربونية.
- ب. الحل/ إلزام المصانع باستخدام مصادر الطاقة المتجددة بنسبة لا تقل عن 50%.



7. الهياكل التنظيمية والوظيفية لتنفيذ الاستراتيجية

7.1. إنشاء "المجلس الأعلى للتصنيع والابتكار"

- أ. مسؤول عن وضع السياسات الصناعية وتطوير التشريعات الداعمة.
- ب. يضم ممثلين من الحكومة، القطاع الخاص، والمؤسسات الأكاديمية.

7.2. تأسيس "هيئة التحول الرقمي الصناعي"

- أ. مسؤولة عن إدارة عمليات الرقمنة في القطاع الصناعي.
- ب. تقدم الاستشارات والدعم التقني للشركات المحلية.

7.3. إطلاق "برنامج التوطين الصناعي"

- أ. يهدف إلى نقل المعرفة والتكنولوجيا من الشركات العالمية إلى المصانع المحلية.
- ب. يتابع مدى تحقيق الاستراتيجية لمؤشرات الأداء المستهدفة.

8. معايير الجودة والحوكمة في تنفيذ الاستراتيجية

- أ. إطلاق منصة إلكترونية لشفافية البيانات الصناعية.
- ب. إلزام المصانع بتقديم تقارير بيئية سنوية لقياس أثرها البيئي.
- ج. تحديد مؤشرات أداء KPI لمتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

9. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نجاح الاستراتيجية

- أ. زيادة نسبة الصادرات الصناعية إلى 60% من إجمالي الصادرات بحلول 2040.



- ب. رقمنة 70% من المصانع وتحويلها إلى مصانع ذكية بحلول 2030.
- ج. تخفيض استهلاك الطاقة الصناعية بنسبة 40% من خلال استخدام التقنيات الحديثة.
- د. خلق 500,000 وظيفة جديدة في الصناعات المتقدمة.



الملحق / نموذج صياغة استراتيجية للعاصمة السياسية للدولة وفقاً للنموذج الحديث

1. مقدمة

تمثل العاصمة السياسية مركز السلطة التشريعية، التنفيذية، والقضائية للدولة، وهي المحور الأساسي لصنع القرارات السيادية، الدبلوماسية، والإدارية. وفقاً للنموذج الاستراتيجي الحديث، يجب أن تكون العاصمة السياسية متكاملة، ذكية، مستدامة، وأمنة، بحيث تجمع بين الحوكمة الذكية، الاستدامة البيئية، والتطور التكنولوجي، مما يجعلها نموذجاً عالمياً في إدارة الدولة، العلاقات الدولية، والابتكار الحضري.

2. الرؤية الاستراتيجية للعاصمة السياسية

“بناء عاصمة سياسية حديثة، ذكية، مستدامة، وأمنة، تعكس هوية الدولة وتعزز من مكانتها الإقليمية والدولية عبر التكنولوجيا المتقدمة، الحوكمة الرشيدة، والبنية التحتية المتطورة.”

3. الأهداف الاستراتيجية للعاصمة السياسية

3.1. الأهداف الإدارية والحكومية

- أ. تحويل العاصمة إلى مركز عالمي للحكم الذكي والحوكمة الرقمية.
- ب. تطوير بنية تحتية رقمية متكاملة تسهل التواصل بين مؤسسات الدولة.
- ج. تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال الأنظمة التكنولوجية.



3.2. الأهداف الدبلوماسية والسياسية

- أ. إنشاء منطقة دبلوماسية عالمية لاستضافة المنظمات الدولية والسفارات.
- ب. تعزيز النفوذ الإقليمي والدولي عبر سياسات المدن العالمية.
- ج. تحويل العاصمة إلى مركز للمؤتمرات الدولية والمنتديات السياسية.

3.3. الأهداف الاقتصادية والتنموية

- أ. تحقيق الاكتفاء الذاتي للعاصمة من خلال تطوير الاقتصاد الرقمي والخدمات الذكية.
- ب. إنشاء منطقة اقتصادية حرة لدعم الاستثمارات المحلية والدولية.
- ج. تطوير بيئة ريادية لدعم الشركات الناشئة في التكنولوجيا والحوكمة الرقمية.

3.4. الأهداف الأمنية والاستراتيجية

- أ. تطوير منظومة أمنية متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والمراقبة الذكية.
- ب. تحقيق سيادة رقمية من خلال أنظمة الأمن السيبراني القوية.
- ج. إنشاء نظام طوارئ واستجابة سريعة للأزمات والكوارث.

3.5. الأهداف البيئية والاستدامة

- أ. تحويل العاصمة إلى نموذج عالمي للمدن الخضراء والمستدامة.
- ب. خفض الانبعاثات الكربونية بنسبة 50% بحلول 2040.
- ج. تطوير وسائل نقل ذكية ومستدامة تعتمد على الطاقة النظيفة.



4. المحاور الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية

4.1. محور الحوكمة الرقمية والإدارة الذكية

- أ. تحويل جميع الخدمات الحكومية إلى رقمية بالكامل بحلول 2030.
- ب. إطلاق منصة “العاصمة الذكية” لربط المؤسسات الحكومية بأنظمة موحدة.
- ج. تطوير نظام “التحليل التنبؤي” لاتخاذ القرارات بناءً على البيانات الضخمة.

4.2. محور البنية التحتية المتقدمة

- أ. بناء منطقة حكومية متكاملة مزودة بأحدث التقنيات الذكية.
- ب. تحسين شبكات النقل عبر تطوير أنظمة المترو الذكي والمركبات الكهربائية.
- ج. إنشاء مناطق سكنية مستدامة تعتمد على الطاقة الشمسية والهيدروجينية.

4.3. محور الدبلوماسية العالمية والتأثير الدولي

- أ. تحويل العاصمة إلى مركز للمؤتمرات الدولية والحوارات الدبلوماسية.
- ب. توسيع الحي الدبلوماسي لاستضافة السفارات والمنظمات الدولية.
- ج. تطوير نظام تأشيرات إلكترونية يسهل دخول الشخصيات الدبلوماسية والاقتصادية.



4.4. محور الأمن والاستجابة للطوارئ

- أ. إنشاء مركز قيادة أمني رقمي لإدارة العمليات الأمنية في العاصمة.
- ب. تطبيق أنظمة المراقبة الذكية باستخدام الذكاء الاصطناعي والطائرات المسيرة.
- ج. تعزيز أنظمة الأمن السيبراني لحماية المؤسسات الحكومية من الهجمات الرقمية.

4.5. محور الاستدامة والتكنولوجيا البيئية

- أ. تطوير مشروع العاصمة الخضراء عبر زيادة المساحات الخضراء بنسبة 30%.
- ب. توفير أنظمة طاقة متجددة تعتمد على الطاقة الشمسية وطاقة الرياح.
- ج. إطلاق برامج إدارة النفايات الذكية وإعادة التدوير الشامل.

5. الأدوات والوسائل المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية

5.1. الأدوات التحليلية

- أ. تحليل البيانات الضخمة لفهم اتجاهات التنمية الحضرية والتخطيط الذكي.
- ب. استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل أداء المؤسسات الحكومية واقتراح تحسينات.
- ج. إجراء دراسات محاكاة للنمو السكاني والتوسع الحضري للعاصمة.



5.2. الأدوات التكنولوجية

- أ. أنظمة الحوكمة الرقمية التي تدير شؤون العاصمة في الزمن الحقيقي.
- ب. إنترنت الأشياء (IoT) لتتبع أداء البنية التحتية وتحسين الخدمات.
- ج. أنظمة الدفع الإلكتروني لتسهيل العمليات المالية داخل العاصمة.

5.3. الوسائل التنفيذية

- أ. إنشاء هيئة مستقلة لإدارة العاصمة والإشراف على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.
- ب. توقيع اتفاقيات مع شركات التكنولوجيا العالمية لدعم البنية الرقمية.
- ج. إطلاق حملات توعية حول التحول الرقمي والاستدامة البيئية.

6. المخاطر والتحديات وكيفية التعامل معها

6.1. المخاطر السياسية

- أ. التغييرات السياسية قد تؤثر على استقرار العاصمة.
- ب. الحل/ تعزيز الاستقرار السياسي من خلال نظام حكم مؤسساتي قوي.

6.2. المخاطر التكنولوجية

- أ. الهجمات السيبرانية قد تشكل تهديدًا للبنية التحتية الرقمية.
- ب. الحل/ إنشاء مركز متخصص في الأمن السيبراني لحماية العاصمة.



6.3. المخاطر البيئية

- أ. توسع العاصمة بشكل غير مستدام قد يؤدي إلى أزمات بيئية.
- ب. الحل/ وضع قيود على النمو الحضري وتبني معايير المدن الخضراء.

7. الهياكل التنظيمية والوظيفية لإدارة العاصمة

7.1. مجلس إدارة العاصمة الذكية

- أ. مسؤول عن وضع السياسات العامة للعاصمة.
- ب. يضم ممثلين عن الحكومة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني.

7.2. هيئة الأمن والاستجابة للطوارئ

- أ. مسؤولة عن حماية العاصمة وإدارة الكوارث والأزمات.
- ب. تراقب الأمن عبر أنظمة الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي.

7.3. هيئة البنية التحتية والاستدامة

- أ. مسؤولة عن إدارة مشاريع الطاقة، النقل، والتخطيط العمراني.
- ب. تتابع تنفيذ مشاريع الاستدامة والحد من الانبعاثات الكربونية.

8. معايير الجودة والحوكمة في تنفيذ الاستراتيجية

- أ. إطلاق منصات إلكترونية لشفافية المشاريع الحكومية في العاصمة.
- ب. ضمان الاستدامة المالية عبر شراكات بين القطاعين العام والخاص.
- ج. تحديد مؤشرات أداء (KPIs) لقياس نجاح تنفيذ المشاريع.



9. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نجاح الاستراتيجية

أ. رفع مستوى التحول الرقمي في الخدمات الحكومية إلى 100% بحلول 2030.

ب. زيادة عدد الاتفاقيات الدبلوماسية والمقار الدولية في العاصمة بنسبة 50%.

ج. تخفيض انبعاثات العاصمة بنسبة 50% بحلول 2040.

د. تحقيق تصنيف عالمي ضمن أفضل 10 عواصم ذكية بحلول 2035.



الملحق / استراتيجية العاصمة الاقتصادية للدولة

وفقاً للنموذج الحديث

1. مقدمة

تعتبر العاصمة الاقتصادية المحور المركزي للنشاط المالي والتجاري والصناعي للدولة، وهي القوة الدافعة للنمو الاقتصادي والتنافسية العالمية. وفقاً للنموذج الاستراتيجي الحديث، يجب أن تكون العاصمة الاقتصادية مركزاً عالمياً للأعمال، التجارة، الابتكار، والاستدامة المالية، بحيث توفر بيئة مرنة، توليدية، وتنافسية، تدعم رواد الأعمال، الشركات الكبرى، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتعزز التكامل بين الاقتصاد التقليدي والرقمي.

2. الرؤية الاستراتيجية للعاصمة الاقتصادية

“تحويل العاصمة الاقتصادية إلى مركز مالي وتجاري عالمي، يعزز الابتكار والاستدامة، ويرتقي بمكانة الدولة كمحور اقتصادي دولي متقدم.”

3. الأهداف الاستراتيجية للعاصمة الاقتصادية

3.1. الأهداف الاقتصادية والمالية

أ. رفع مساهمة العاصمة الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي إلى 50% بحلول 2040.

ب. تحويل العاصمة إلى مركز مالي عالمي ينافس المراكز الكبرى مثل نيويورك، لندن، وسنغافورة.



ج. زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة 100% خلال العقد القادم.

د. تعزيز الشراكات الاقتصادية الدولية من خلال المناطق الاقتصادية الحرة والاستثمارات المتبادلة.

3.2. الأهداف التجارية والصناعية

أ. تحقيق ريادة العاصمة في التجارة الإلكترونية والخدمات المالية الرقمية.

ب. تحويل العاصمة إلى مركز للتجارة الإقليمية والدولية عبر تطوير موانئها ومطاراتها.

ج. دعم نمو الشركات الناشئة والابتكار عبر حاضنات الأعمال ومسرعات التكنولوجيا.

د. تطوير الصناعات المتقدمة، مثل التصنيع الذكي، الطاقة المتجددة، والتكنولوجيا المالية (FinTech).

3.3. الأهداف التكنولوجية والتحول الرقمي

أ. إنشاء مدينة مالية رقمية متكاملة تعمل بتقنيات البلوك تشين والذكاء الاصطناعي.

ب. تحقيق رقمنة كاملة للخدمات المصرفية والاستثمارية بحلول 2030.

ج. تحفيز الاستثمار في القطاعات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.



3.4. الأهداف البيئية والاستدامة

- أ. تحويل العاصمة الاقتصادية إلى نموذج عالمي للمدن الخضراء والمستدامة.
- ب. خفض الانبعاثات الكربونية في القطاع الصناعي والتجاري بنسبة 50% بحلول 2040.
- ج. تحقيق حياد الكربون بحلول 2050 من خلال استراتيجيات الطاقة النظيفة والاستدامة الحضرية.

4. المحاور الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية

4.1. محور التنمية المالية والتجارية

- أ. إنشاء مناطق اقتصادية حرة جاذبة للاستثمارات الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات.
- ب. تحفيز الصناعات المالية الرقمية عبر تطوير منصات تداول إلكترونية متقدمة.
- ج. إطلاق بورصة مالية رقمية مدعومة بالبلوك تشين.

4.2. محور الابتكار وريادة الأعمال

- أ. إنشاء "وادي السيليكون الشرق الأوسط" ليكون مركزًا عالميًا للابتكار التكنولوجي.
- ب. إطلاق مبادرة تمويل الشركات الناشئة لتعزيز ريادة الأعمال.
- ج. تطوير مسرعات أعمال لاحتضان المشاريع الناشئة في التكنولوجيا المالية والصناعية.



4.3. محور تطوير البنية التحتية الاقتصادية

- أ. توسيع وتحديث شبكات النقل واللوجستيات لجعل العاصمة الاقتصادية مركزًا إقليميًا للشحن والتجارة.
- ب. إنشاء مدن صناعية ذكية تعتمد على الأتمتة والذكاء الاصطناعي.
- ج. تحسين الموانئ البحرية والمطارات لجذب المزيد من الشحنات والبضائع الدولية.

4.4. محور التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية

- أ. إطلاق مشروع “العاصمة الذكية” لتحويل العاصمة إلى مركز مالي رقمي بالكامل.
- ب. تطوير أنظمة المدفوعات الرقمية وتحفيز استخدام العملات الرقمية والبلوك تشين.
- ج. دعم البنوك الرقمية وتوسيع نطاق التمويل غير التقليدي (FinTech, DeFi).

4.5. محور الاستدامة والاقتصاد الأخضر

- أ. إدخال استراتيجيات الطاقة النظيفة في جميع القطاعات التجارية والصناعية.
- ب. تشجيع تطوير الصناعات المستدامة مثل إعادة التدوير والتصنيع الأخضر.
- ج. إطلاق مبادرات بيئية تهدف إلى تقليل النفايات الصناعية والتجارية.



5. الأدوات والوسائل المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية

5.1. الأدوات التحليلية

- أ. تحليل الأسواق العالمية والتنبؤ بالاتجاهات الاقتصادية عبر الذكاء الاصطناعي.
- ب. استخدام تحليل البيانات الضخمة لرصد وتحليل أداء الاقتصاد في الزمن الحقيقي.
- ج. تقييم المخاطر المالية والتجارية لضمان استقرار الاستثمار والنمو.

5.2. الأدوات التكنولوجية

- أ. إطلاق أنظمة بلوك تشين لتأمين التعاملات التجارية والمصرفية.
- ب. تطوير بنية تحتية رقمية تدعم عمليات الشحن والتجارة الإلكترونية العالمية.
- ج. إدخال الذكاء الاصطناعي في مراقبة الأداء الاقتصادي واتخاذ القرارات المالية.

5.3. الوسائل التنفيذية

- أ. إنشاء هيئة مستقلة لإدارة العاصمة الاقتصادية وتطوير سياساتها الاستثمارية.
- ب. إطلاق صندوق سيادي لدعم المشاريع الصناعية والتكنولوجية الكبرى.
- ج. تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الكوادر الوطنية في القطاع المالي والتجاري.



6. المخاطر والتحديات وكيفية التعامل معها

6.1. المخاطر الاقتصادية

- أ. تقلبات الأسواق العالمية تؤثر على الاستثمارات.
- ب. الحل/ تنويع مصادر الدخل ودعم القطاعات المستدامة.

6.2. المخاطر التكنولوجية

- أ. التهديدات السيبرانية قد تؤثر على أنظمة المعاملات المالية.
- ب. الحل/ تعزيز الأمن السيبراني وتطوير أنظمة تشفير متقدمة.

6.3. المخاطر البيئية

- أ. التوسع الصناعي قد يزيد من الانبعاثات البيئية.
- ب. الحل/ إلزام الشركات بتبني ممارسات صديقة للبيئة وتقليل البصمة الكربونية.

7. الهياكل التنظيمية والوظيفية لإدارة العاصمة الاقتصادية

7.1. مجلس إدارة العاصمة الاقتصادية

- أ. مسؤول عن وضع السياسات الاقتصادية والتنمية الكبرى.
- ب. يضم ممثلين من الحكومة، القطاع الخاص، والمؤسسات المالية الدولية.

7.2. هيئة الرقابة المالية والتجارية

- أ. مسؤولة عن تنظيم الأسواق المالية وضمان الشفافية والاستقرار.
- ب. تراقب الأنشطة التجارية والاستثمارية في العاصمة الاقتصادية.



7.3. هيئة الابتكار وريادة الأعمال

- أ. تدير برامج دعم الشركات الناشئة وحاضنات التكنولوجيا.
- ب. توفر تمويلاً ودعمًا تقنيًا للمشاريع الابتكارية.

8. معايير الجودة والحوكمة في تنفيذ الاستراتيجية

- أ. إطلاق منصة إلكترونية لمتابعة تنفيذ المشاريع الاقتصادية والاستثمارية.
- ب. إلزام الشركات بتقديم تقارير مالية شفافة لضمان بيئة اقتصادية عادلة.
- ج. إصدار تقارير أداء سنوية تقيس تقدم العاصمة الاقتصادية وفق مؤشرات دولية.

9. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نجاح الاستراتيجية

- أ. تحقيق نمو اقتصادي سنوي بنسبة 7%.
- ب. زيادة نسبة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة 100% خلال العقد القادم.
- ج. رفع العاصمة إلى قائمة أفضل 10 مراكز مالية وتجارية عالمية.
- د. تحقيق 100% رقمنة للخدمات المصرفية والتجارية بحلول 2030.



الملحق / نموذج صياغة استراتيجية محلية لمحافظة في العراق وفقاً للنموذج الحديث

1. مقدمة

تُعتبر الاستراتيجية المحلية الأساس الذي يُبنى عليه التنمية المستدامة في المحافظات العراقية، حيث تُركز على تحقيق التكامل بين التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والإدارية.

وفقاً للنموذج الاستراتيجي الحديث، يجب أن تكون الاستراتيجية المحلية تكيفية، توليدية، واستباقية، بحيث تجمع بين الابتكار، الاستدامة، والتخطيط الذكي، مع مراعاة الخصائص الجغرافية، الموارد المحلية، والتحديات التنموية الفعلية لكل محافظة.

نموذج استراتيجي لمحافظة (نينوى) في العراق

اختيار محافظة نينوى كنموذج تطبيقي للاستراتيجية المحلية، نظراً لأهميتها الاقتصادية، الزراعية، الثقافية، والتاريخية، وضرورة إعادة الإعمار بعد الصراعات التي تعرضت لها.

2. الرؤية الاستراتيجية لمحافظة نينوى

“تحقيق نهضة اقتصادية، اجتماعية، و عمرانية مستدامة، تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، الابتكار، والاستثمار الفعال، لتكون نينوى مركزاً للتنمية الإقليمية في العراق.”



3. الأهداف الاستراتيجية لحافضة نينوى

3.1. الأهداف الاقتصادية والتنموية

- أ. تحقيق نمو اقتصادي سنوي بنسبة 5-7% من خلال تطوير القطاعات الإنتاجية.
- ب. تحويل نينوى إلى مركز زراعي وصناعي رئيسي للعراق.
- ج. جذب استثمارات محلية وأجنبية بقيمة 5 مليارات دولار بحلول 2035.
- د. دعم ريادة الأعمال وإنشاء 50,000 مشروع صغير ومتوسط خلال العقد القادم.

3.2. الأهداف الاجتماعية والتنموية

- أ. إعادة تأهيل البنية التحتية الحيوية التي دُمّرت خلال الصراعات.
- ب. تقليل معدل البطالة بنسبة 50% عبر تطوير فرص عمل جديدة.
- ج. تحسين جودة الخدمات الصحية والتعليمية لتواكب المعايير الدولية.
- د. إعادة توطين النازحين ودمجهم في الاقتصاد المحلي.

3.3. الأهداف البيئية والاستدامة

- أ. تحقيق بيئة مستدامة عبر تطوير برامج الطاقة المتجددة.
- ب. زيادة المساحات الخضراء بنسبة 30% بحلول 2030.
- ج. تحسين إدارة الموارد المائية وتقليل هدر المياه في الزراعة والصناعة.
- د. إدخال تقنيات الري الحديث والطاقة الشمسية في المشروعات الزراعية.



3.4. الأهداف الأمنية والاستقرار

- أ. تعزيز الأمن والاستقرار عبر إصلاح المنظومة الأمنية في المحافظة.
- ب. إنشاء برامج لدمج الشباب في التنمية لمنع التطرف وإعادة الإعمار الاجتماعي.
- ج. إطلاق مشاريع إعادة بناء المناطق السكنية والتجارية المتضررة.

4. المحاور الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية

4.1. محور التنمية الاقتصادية والصناعية

- أ. إنشاء "المنطقة الاقتصادية الحرة في نينوى" لجذب الاستثمارات.
- ب. تطوير الصناعات الغذائية والزراعية باستخدام أحدث التقنيات.
- ج. إعادة تأهيل المصانع المتوقفة ودعم الصناعة المحلية.
- د. تحفيز السياحة الثقافية والتاريخية عبر تطوير المواقع الأثرية.

4.2. محور تطوير البنية التحتية والخدمات

- أ. إعادة إعمار الطرق والجسور والمباني الحكومية التي دُمرت خلال الصراعات.
- ب. تحسين شبكات المياه والكهرباء والصرف الصحي لضمان استدامة الخدمات.
- ج. توسيع شبكة النقل العام الذكي داخل المحافظة.
- د. تطوير المدن السكنية الحديثة لاحتواء النمو السكاني المتزايد.



4.3. محور الابتكار وزيادة الأعمال

أ. إنشاء "وادي نينوى للتكنولوجيا" كمركز لدعم الابتكار والتقنيات الحديثة.

ب. إطلاق برامج تمويل للشركات الناشئة في الزراعة والتكنولوجيا الخضراء.

ج. تعزيز التحول الرقمي في المعاملات الحكومية والخدمات العامة.

4.4. محور الحوكمة والإدارة الذكية

أ. تطوير نظام الحوكمة الإلكترونية لتسريع الخدمات الإدارية.

ب. تحسين آليات الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع التنموية.

ج. إطلاق منصة "نينوى الذكية" لمتابعة مؤشرات الأداء الحكومي والاقتصادي.

4.5. محور التنمية الاجتماعية والتعليمية

أ. تطوير منظومة تعليمية متقدمة تتوافق مع سوق العمل الحديث.

ب. إعادة تأهيل المدارس والجامعات، وإدخال التعليم الرقمي.

ج. إطلاق برامج التدريب المهني لدمج الشباب في سوق العمل.

د. تحسين الخدمات الصحية عبر إنشاء مستشفيات ومراكز طبية حديثة.



5. الأدوات والوسائل المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية

5.1. الأدوات التحليلية

- أ. استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الديموغرافية والاقتصادية.
- ب. إجراء تحليلات SWOT ديناميكية لتقييم التحديات والفرص بشكل مستمر.
- ج. نماذج التحليل التنبؤي لتقييم أثر المشاريع طويلة الأمد.

5.2. الأدوات التكنولوجية

- أ. إنشاء نظام إدارة رقمية لمتابعة المشاريع الحكومية.
- ب. تطوير منصات إلكترونية لتسهيل الاستثمار في المحافظة.
- ج. إدخال أنظمة الدفع الرقمي والبلوك تشين لضمان الشفافية المالية.

5.3. الوسائل التنفيذية

- أ. إطلاق هيئة خاصة لتنفيذ استراتيجية نينوى 2035.
- ب. إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ المشاريع الكبرى.
- ج. إشراك المجتمع المحلي في عمليات التخطيط والتنفيذ لضمان التوافق المجتمعي.

6. المخاطر والتحديات وكيفية التعامل معها

6.1. المخاطر الأمنية

- أ. استمرار التهديدات الأمنية يؤثر على الاستقرار الاقتصادي.



ب. الحل/ تعزيز التعاون بين القوات الأمنية والمجتمع المحلي لتحقيق استقرار طويل الأمد.

6.2. المخاطر الاقتصادية

أ. عدم استقرار التمويل الحكومي قد يؤخر تنفيذ المشاريع.

ب. الحل/ تنويع مصادر التمويل عبر الشراكات الدولية والاستثمارات الخاصة.

6.3. المخاطر البيئية

أ. شح الموارد المائية قد يؤثر على المشاريع الزراعية.

ب. الحل/ تبني أنظمة الري الذكي وتحلية المياه لاستخدامها في القطاعات الإنتاجية.

7. الهياكل التنظيمية والوظيفية لتنفيذ الاستراتيجية

7.1. "مجلس نيوى للتنمية الاقتصادية"

أ. مسؤول عن تنسيق وتنفيذ المشاريع الاستثمارية والتجارية.

ب. يضم ممثلين من الحكومة، القطاع الخاص، والمنظمات الدولية.

7.2. "هيئة إعادة الإعمار والاستدامة"

أ. مسؤولة عن مشاريع البنية التحتية وإعادة الإعمار بعد الصراعات.

ب. تتابع تنفيذ المشروعات وفق معايير الجودة والاستدامة.

7.3. "مركز نيوى للابتكار وريادة الأعمال"

أ. يشرف على دعم الشركات الناشئة ومشاريع الابتكار.

ب. يوفر بيئة حاضنة لرواد الأعمال والمشروعات الناشئة.



8. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نجاح الاستراتيجية

- أ. تحقيق معدل نمو اقتصادي سنوي بنسبة 6%.
- ب. إعادة إعمار 80% من المناطق المدمرة بحلول 2030.
- ج. تخفيض معدل البطالة إلى أقل من 10% خلال العقد القادم.
- د. زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة بنسبة 70% بحلول 2040.



الملحق / استراتيجية التنمية المحلية لمحافظة النجف الأشرف وفقاً للنموذج الحديث

1. مقدمة

تُعد محافظة النجف الأشرف واحدة من أهم المحافظات العراقية دينياً، ثقافياً، واقتصادياً، حيث تضم مرقد الإمام علي (ع) الذي يعد وجهة لملايين الزوار سنوياً، إضافة إلى مكانتها كأحد أهم المراكز العلمية والدينية في العالم الإسلامي، وكونها محوراً زراعياً وتجارياً هاماً.

وفقاً للنموذج الاستراتيجي الحديث، تحتاج النجف إلى استراتيجية تنموية متكاملة تعتمد على الاستدامة، التحول الرقمي، والابتكار لضمان تحقيق الاستقرار الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي وتحويلها إلى مركز ديني، ثقافي، وسياحي عالمي متطور.

2. الرؤية الاستراتيجية لمحافظة النجف الأشرف

“تحويل النجف الأشرف إلى مركز ديني وسياحي عالمي، ومنطقة اقتصادية متكاملة تعتمد على الابتكار والاستدامة، وتعزيز مكانتها كمركز علمي وثقافي دولي.”

3. الأهداف الاستراتيجية لمحافظة النجف الأشرف

3.1. الأهداف الاقتصادية والتنموية

أ. تنويع الاقتصاد المحلي ليشمل السياحة الدينية، التجارة، والصناعات الحرفية.



- ب. زيادة إيرادات السياحة الدينية بنسبة 50% بحلول 2035.
- ج. تحقيق الاكتفاء الذاتي في القطاع الزراعي وتعزيز الإنتاج المحلي.
- د. إنشاء مناطق اقتصادية خاصة لدعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- هـ. تحفيز ريادة الأعمال عبر إطلاق برامج لدعم المشاريع الناشئة.

3.2. الأهداف الثقافية والدينية

- أ. تعزيز النجف كمركز عالمي للعلوم الدينية والفكر الإسلامي.
- ب. تطوير البنية التحتية للمؤسسات العلمية والحوزات الدينية.
- ج. إنشاء متحف عالمي للنجف يوثق تراثها الديني والثقافي والتاريخي.
- د. تعزيز العلاقات الدولية مع المراكز الإسلامية والجامعات الدينية العالمية.

3.3. الأهداف البيئية والاستدامة

- أ. إدخال تقنيات الزراعة الحديثة لترشيد استخدام المياه.
- ب. تحويل النجف إلى مدينة خضراء عبر زيادة المساحات المزروعة بنسبة 30%.
- ج. تحقيق الاكتفاء الذاتي من الطاقة عبر مشاريع الطاقة الشمسية.
- د. إدارة النفايات بطرق مستدامة وتقليل التلوث البيئي داخل المدينة المقدسة.

3.4. الأهداف السياحية والخدماتية

- أ. تحسين البنية التحتية للسياحة الدينية لاستيعاب أكثر من 20 مليون زائر سنوياً.



ب. تحويل النجف إلى مركز سياحي ديني متكامل يضم فنادق ومستشفيات ومراكز تجارية متطورة.

ج. تطوير منظومة النقل العام داخل النجف لتسهيل حركة الزوار.

د. إدخال نظام الحوكمة الرقمية لتسهيل إدارة حركة السياحة والخدمات اللوجستية.

4. المحاور الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية

4.1. محور تطوير الاقتصاد المحلي والتنمية المستدامة

- أ. إنشاء "مدينة النجف الاقتصادية" كمنطقة حرة لدعم التجارة والاستثمار.
- ب. تطوير الأسواق التقليدية وتحويلها إلى مراكز تجارية حديثة تدعم الحرف اليدوية والمشاريع الصغيرة.
- ج. تحفيز المشاريع الزراعية من خلال التكنولوجيا الزراعية والري الذكي.
- د. دعم وتطوير الصناعات الغذائية، لا سيما المتعلقة بالتمور والمنتجات الزراعية المحلية.

4.2. محور تطوير السياحة الدينية والخدمات الفندقية

- أ. توسيع وتحديث الفنادق والمرافق السياحية لاستيعاب العدد المتزايد من الزوار.
- ب. تطوير البنية التحتية للنقل الجوي والبري بين النجف وباقي المحافظات العراقية والدول الإسلامية.



ج. إطلاق تطبيق إلكتروني متكامل لخدمات الزوار يشمل الإرشاد الديني، خدمات النقل، الحجز الفندقي، والاستعلامات.

د. إنشاء مدينة سياحية حديثة تضم فنادق، مراكز تسوق، ومرافق دينية متكاملة.

4.3. محور التحول الرقمي والحوكمة الذكية

أ. إطلاق مشروع “النجم الرقمية” لتحويل الخدمات الحكومية إلى إلكترونية بالكامل.

ب. تطوير بوابة إلكترونية لخدمات الزوار والسكان المحليين تسهل المعاملات الحكومية والسياحية.

ج. إدخال أنظمة الذكاء الاصطناعي لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي والخدمات العامة.

د. تطوير شبكة إنترنت فائقة السرعة لدعم التحول الرقمي في المؤسسات الدينية والتعليمية والتجارية.

4.4. محور الاستدامة البيئية وتحسين جودة الحياة

أ. إطلاق مبادرة “النجم الخضراء” لزيادة التشجير والمساحات الخضراء في المدينة.

ب. تحسين جودة المياه عبر مشاريع تحلية المياه وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.



ج. إعادة تدوير النفايات وتحويلها إلى طاقة عبر استخدام أحدث التقنيات البيئية.

د. تطوير مشاريع الطاقة الشمسية لتوفير الكهرباء للمنشآت العامة والمنازل.

4.5. محور التعليم والثقافة والبحث العلمي

أ. تطوير جامعة النجف كمركز عالمي للبحث العلمي في العلوم الإسلامية والإنسانية.

ب. إدخال مناهج متطورة في المدارس الدينية تشمل الذكاء الاصطناعي والعلوم الحديثة.

ج. إنشاء مكتبة النجف الكبرى التي تضم أرشيفاً رقمياً لجميع المخطوطات الإسلامية والعلمية.

د. تطوير مراكز أبحاث في الفقه والفكر الإسلامي بالشراكة مع جامعات عالمية.

5. الأدوات والوسائل المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية

5.1. الأدوات التحليلية

أ. تحليل البيانات الضخمة لرصد وتحليل اتجاهات النمو السياحي والاقتصادي.

ب. استخدام الذكاء الاصطناعي لتوقع الطلب على الخدمات السياحية والدينية.

ج. تطوير دراسات ميدانية لتقييم احتياجات السكان المحليين والزوار.



5.2. الأدوات التكنولوجية

- أ. إطلاق منصة رقمية متكاملة لإدارة السياحة والخدمات الحكومية في النجف.
- ب. تطوير أنظمة الدفع الإلكتروني لتسهيل المعاملات المالية في الأسواق والمراكز التجارية.
- ج. استخدام تقنية البلوك تشين في تسجيل العقارات والممتلكات العامة لضمان الشفافية.

5.3. الوسائل التنفيذية

- أ. إنشاء هيئة مستقلة لإدارة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وفق مؤشرات الأداء.
- ب. إشراك القطاع الخاص في تطوير مشاريع البنية التحتية والاستثمارات السياحية.
- ج. إطلاق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين في القطاعين السياحي والتجاري.

6. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نجاح الاستراتيجية

- أ. زيادة عدد الزوار السنويين إلى 25 مليون بحلول 2035.
- ب. رفع نسبة مساهمة السياحة الدينية في الناتج المحلي الإجمالي إلى 20%.
- ج. تحقيق التحول الرقمي الكامل للخدمات الحكومية بحلول 2030.
- د. تخفيض البطالة إلى أقل من 10% من خلال تعزيز الاقتصاد المحلي.
- هـ. زيادة نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة بنسبة 60%.





المصادر والمراجع

1. Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). Co-opetition. Harvard Business Review Press.
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2020). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.
3. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press.
4. Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press.
5. Friedman, G. (2020). The Storm Before the Calm: America's Discord, the Coming Crisis of the 2020s, and the Triumph Beyond. Doubleday.
6. Ghemawat, P. (2001). Strategy and the Business Landscape. Pearson Education.
7. Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. SAGE Publications.



8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
9. McKinsey Global Institute. (2022). *The State of AI in 2022—and a Half Decade in Review*. McKinsey & Company.
10. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
11. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
12. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
13. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
14. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
15. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
16. Friedman, G. (2020). *The Storm Before the Calm: America's Discord, the Coming Crisis of the 2020s, and the Triumph Beyond*. Doubleday.



17. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
18. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
19. Kotler, P. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
20. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
21. Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review.
22. Bremmer, I. (2019). *Us vs. Them: The Failure of Globalism*. Portfolio.
23. Brookings Institution. (2022). *The Future of Digital Diplomacy*. Brookings Press.
24. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2020). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
25. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.



26. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
27. Friedman, G. (2020). *The Storm Before the Calm: America's Discord, the Coming Crisis of the 2020s, and the Triumph Beyond*. Doubleday.
28. Fukuyama, F. (2021). *Liberalism and Its Discontents*. Farrar, Straus and Giroux.
29. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
30. Kotler, P. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
31. McKinsey Global Institute. (2022). *The State of AI in 2022—and a Half Decade in Review*. McKinsey & Company.
32. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
33. Nye, J. S. (2011). *The Future of Power*. Public Affairs.
34. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
35. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Business.



36. Teece, D. J. (2018). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford University Press.
37. Brookings Institution. (2022). *The Future of Digital Diplomacy*. Brookings Press.
38. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2020). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
39. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
40. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
41. Fukuyama, F. (2021). *Liberalism and Its Discontents*. Farrar, Straus and Giroux.
42. McKinsey Global Institute. (2022). *The State of AI in 2022—and a Half Decade in Review*. McKinsey & Company.





يشهّد [عالمنا المائج المضطرب] في (راهنه المعاصر ومُستقبله المُستشرف) تحوّلاتٍ متسارعة، وتحدياتٍ معقّدة، وفرصاً جديدةً لا تتوقف عن التشكّل، بات من الضروري إعادة ابتكار الفكر الاستراتيجي بحيث يكون أداة تخطيطية فاعلة ومنظومة إستباقيّة ديناميكية قادرةً على الاستشراف، التكيف، والإبداع في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الوطنية العليا، إذ إن الدولة التي لا تملك إطاراً استراتيجياً متجدداً ومرناً تفقد [بوصلتها] في عالمٍ تقوده {المعرفة الشاملة، التكنولوجيا الاستباقية، الاقتصاد المتنوع، والقوة الذكية} !.

يُمثّل هذا البحث دعوةً لإعادة صياغة الأسس التي تُبنى عليها {الاستراتيجيات الوطنية}، بحيث تصبح أكثر استجابةً {للتحولات العلمية}، وأكثر توافقاً مع {المتطلبات الداخلية} للعراق، {ومصالحه الوطنية}، {وطموحات شعبه}، وهو بذلك يُعد مساهمةً علميةً وعمليةً لكل من، {صُنّاع القرار، والمفكرين، والأكاديميين، والمخططين الاستراتيجيين}، وكل من يسعى إلى بناء وطنٍ قويٍّ، مزدهرٍ، ومستقلٍّ، قادرٍ على استعادة مكانته التاريخية والحضارية، والتحول إلى نموذجٍ رياديٍّ في المنطقة والعالم.



مؤسسة دار الصادق الثقافية

طبع .. نشر .. توزيع

العراق - بابل - الحلة / 009647801233129
E-Mail:alssadiq@yahoo.com

