الدولة التحويلية
(2030 - 2026)

مسودة منهاج وزاري

{استعادة السيادة، وصناعة المنعة، وبناء العراق الذكي}

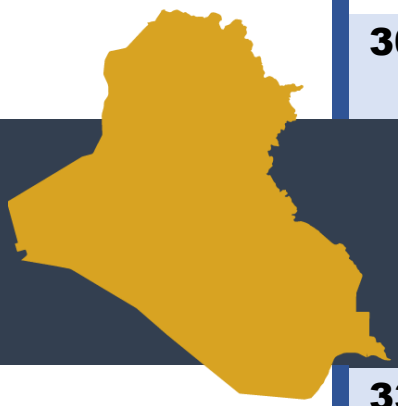
اعداد

د.عقيل محمود الخزعلي

رئيس مجلس التنمية العراقي

فهرس

مسودة منهاج وزاري {استعادة السيادة، وصناعة المنعة، وبناء العراق الذكي}	3
المحور الأول| استعادةُ السِّيادةِ بوصفِها وظيفةً مؤسَّسيةً ومظلَّةً استراتيجية	5
المحور الثاني| بناءُ العقدِ الاجتماعيّ الجديد وإعادةُ هندسةِ علاقةِ الدولةِ بالمُواطِنِ	7
المحور الخامس| اقتصادُ ما بعدَ النِّفطِ... التّنويعِ الذكيّ والسّيادةِ الإنتاجيّة	14
المحور السادس| إعادةُ تأسيسِ الدولةِ... الحوكمةُ، الرشادةُ، والتحوُّلُ المؤسّسيُّ	17
المحور السابع| العدالةُ الشاملةُ... الإنصاف الاجتماعيّ وتمكينِ الفئاتِ الهشّة	20
المحور الثامن| الدبلوماسيةُ الذكيّةُ والسيادةُ المتوازنةُ... الانتقال من التحييدِ إلى التأثير	23
المحور (9)| تحصين الدولة... منعة الصمود والمرونة الاستراتيجية	26
المحور (10)| استشراف المستقبل... هندسة التحوّل المستدام	28
الملحق التنفيذي| خريطة التنفيذ الوزاري (2025–2030)	30
الملاحق التشريعية والتنظيمية المقترحة	33
ملحق (11) مسودة المذكرة التفسيرية الرسمية حول إلزامية المنهاج الوزاري لجميع سلطات الدولة	35
الملحق (12) قراءة بحثية عن مدى إلزاميّة المنهاج الوزاري على السلطات كافة.	38



المحتويات

مسودة منهاج وزاري {استعادة السيادة، وصناعة المنعة، وبناء العراق الذكي} 1

المحور الأول| استعادةُ السِّيادةِ بوصفِها وظيفةً مؤسَّسيةً ومظلَّةً استراتيجية 3

المحور الثاني| بناءُ العقدِ الاجتماعيّ الجديد وإعادةُ هندسةِ علاقةِ الدولةِ بالمُواطِنِ 6

المحور الخامس| اقتصادُ ما بعدَ النِّفطِ... التّنويعِ الذكيّ والسّيادةِ الإنتاجيّة 14

المحور السادس| إعادةُ تأسيسِ الدولةِ... الحوكمةُ، الرشادةُ، والتحوُّلُ المؤسّسيُّ 17

المحور السابع| العدالةُ الشاملةُ... الإنصاف الاجتماعيّ وتمكينِ الفئاتِ الهشّة 20

المحور الثامن| الدبلوماسيةُ الذكيّةُ والسيادةُ المتوازنةُ... الانتقال من التحييدِ إلى التأثير 23

المحور (9)| تحصين الدولة... منعة الصمود والمرونة الاستراتيجية 26

المحور (10)| استشراف المستقبل... هندسة التحوّل المستدام 28

الملحق التنفيذي / خريطة التنفيذ الوزاري(2025–2030) 30

الملاحق التشريعية والتنظيمية المقترحة 33

ملحق (11) مسودة المذكرة التفسيرية الرسمية حول إلزامية المنهاج الوزاري لجميع سلطات الدولة 35

الملحق (12) قراءة بحثية عن مدى 38

إلزاميّة المنهاج الوزاري على السلطات كافة. 38

الدولة التحويلية (2026 – 2030)

مسودة منهاج وزاري {استعادة السيادة، وصناعة المنعة، وبناء العراق الذكي}

أولًا| التمهيد العام

(أ) السياق التاريخي واللحظة الفارقة

يأتي إعداد هذا المنهاج الوزاري في لحظةٍ تُعدّ من أكثر اللحظات حساسيةً وخطورةً في تاريخ الدولة العراقية المعاصرة؛ لحظةٍ يُعاد فيها تعريف مفاهيم السيادة والشرعية والكفاءة، وسط أزماتٍ متراكبةٍ ومتداخلةٍ، محليًّا وإقليميًّا ودوليًّا. فالعالم يشهد تحولًا جذريًا في نماذج الحكم، وتوازنات القوى، والهياكل الاقتصادية، والسلوك الاجتماعي، والبيئة الرقمية، وهو ما يفرض على الدولة العراقية أن تعيد إنتاج نفسها بعيداً عن الإصلاحِ الجزئي، انما من خلال تحوّل بنيوي شامل يعيد صياغة الدور والمكانة والفاعلية.

(ب) الإرث والتحدّي

ترث الحكومة الجديدة بلدًا مثقلًا بإرثٍ إداريٍّ وماليٍّ وأمنيٍّ وخدماتيٍّ معقّدٍ، تتآكل فيه المؤسسات من الداخل، وتتنازع فيها الأدوار والوظائف، وتغيب فيها الرؤية الوطنية الجامعة. كما يواجه العراق أزمة مالية خانقة، واعتمادًا كبيرًا على اقتصاد ريعي هشّ، وسط تصاعد التحديات السيبرانية، وهشاشة العقد الاجتماعي، وشيخوخة البنية التحتية، وتزعزع الثقة المجتمعية العامة.

(ج) فرص النهوض

رغم ذلك، فإن العراق يمتلك فرصًا استراتيجية غير مسبوقة:

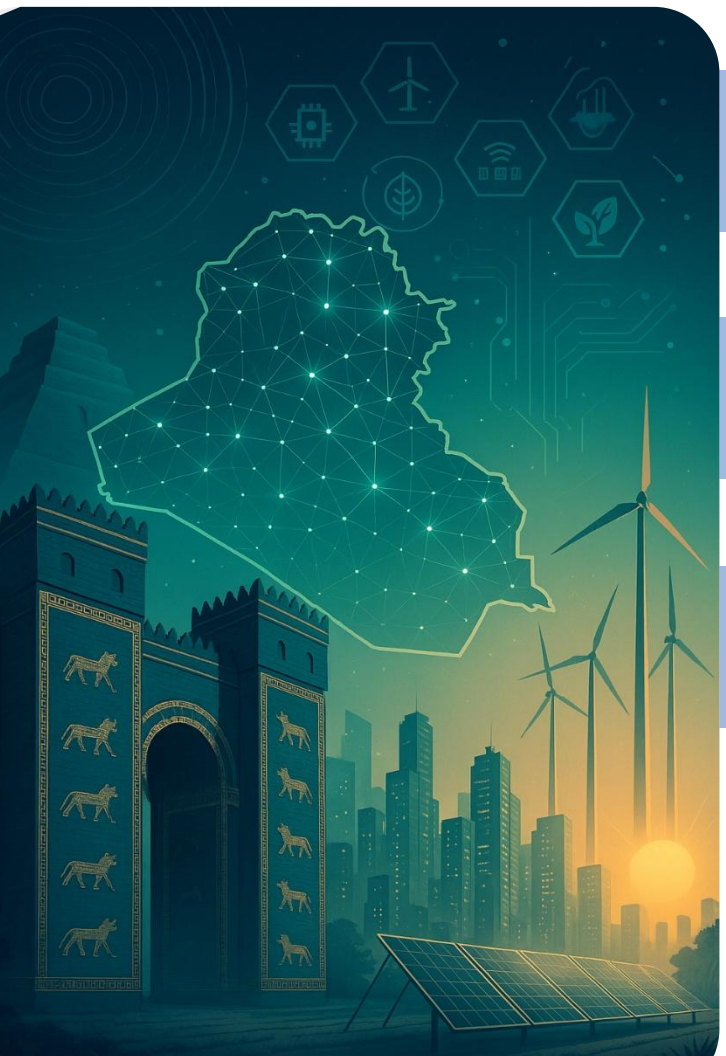
1. ثروة بشرية فتية قابلة للتأهيل والتمكين.
2. موقع جيوسياسي مفصليّ بين آسيا وأوروبا.
3. احتياطيات ضخمة من الطاقة والمعادن النادرة غير المستثمرة.
4. عمق حضاري وثقافي وتاريخي قادر على صياغة سردية جديدة.
5. نوافذ للتحول الرقمي والاقتصاد غير النفطي إذا ما تمكّنت الدولة من تحصينها وتنظيمها.

(د) طبيعة المرحلة

تقتضي المرحلة المقبلة تجاوز الدولة الريعية الضعيفة نحو دولة ذكية سيادية منتجة محصّنة مستدامة، عبر رؤية شاملة لا تُقايض بين الاستقرار والسيادة، ولا بين الأمن والتنمية، ولا بين السياسة والإنتاج. حيث يستوجب أن تبني نموذجًا إداريًّا وتنمويًّا جديدًا عنوانه: **(دولة عراقية حديثة... بمنهج تنفيذي جديد، وعقل مؤسسي منتج، وشعب ممكَّن).**

(هـ) غاية المنهاج

يعبّر هذا المنهاج عن وثيقة سياسية، وخريطة طريق شاملة لإعادة بناء الدولة، إذ تتضمن مشروعًا معرفيًا، ومخططًا تنفيذيًا، ومصفوفة إصلاحية، ونظامًا للتقييم والمساءلة، وتنطلق من سؤال مركزي: **{كيف نحول العراق من دولةٍ مأزومة إلى دولةٍ وازنة ذات سيادة وظيفية ورؤية إنمائية؟}**



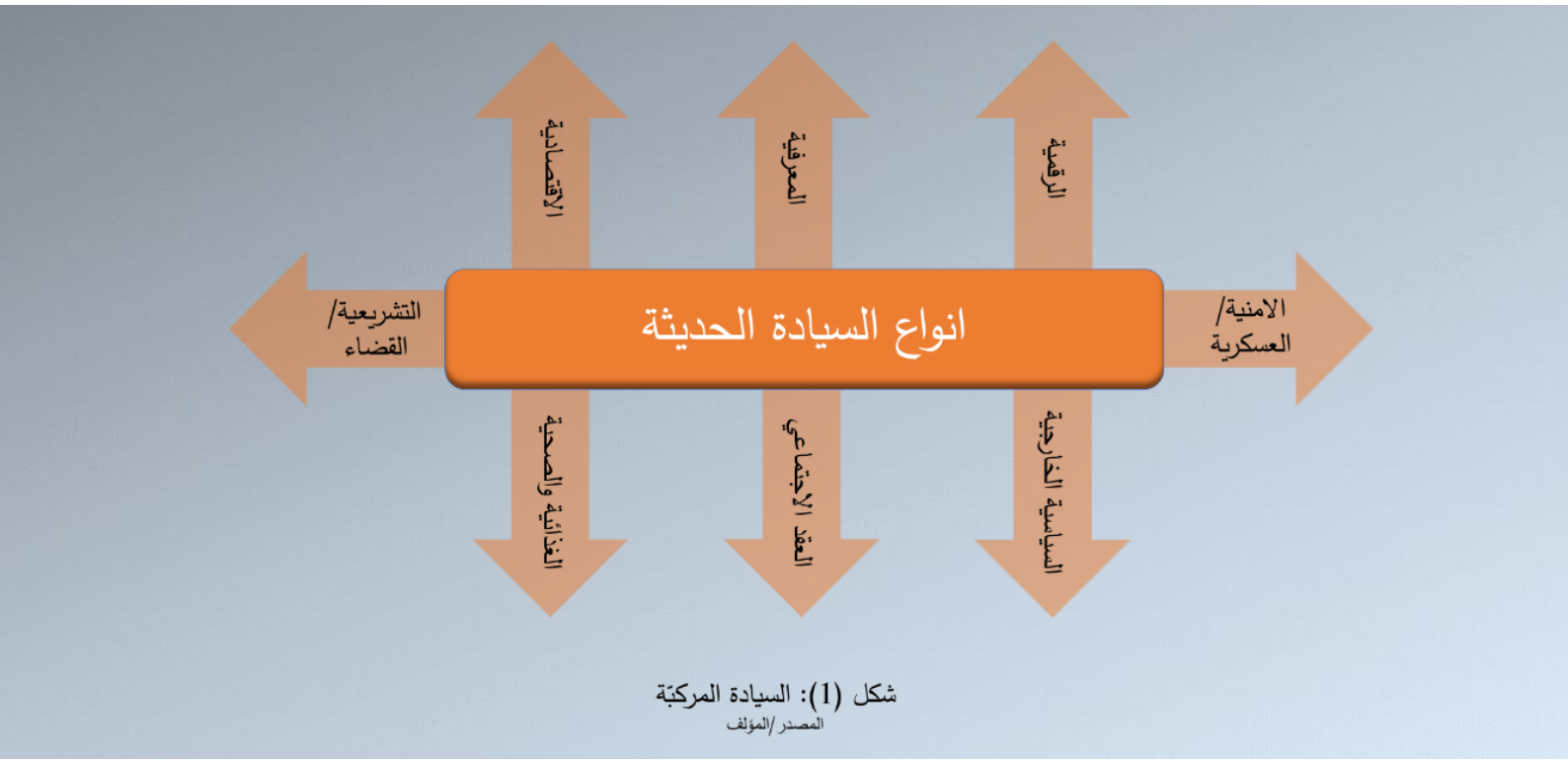
المحور الأول| استعادةُ السِّيادةِ بوصفِها وظيفةً مؤسَّسيةً ومظلَّةً استراتيجية

أولًا| الإطار المفاهيمي

في المفهوم التقليدي، تُعرَّف السيادة بوصفها سلطة الدولة العليا في اتخاذ القرار دون تدخل خارجي. أمّا في عصر التداخلات والتشفير الجيوسياسي، فقد أصبحت السيادةُ مفهومًا مركَّبًا يتقاطع مع:

1. السيادة الرقمية
2. السيادة المعرفية
3. السيادة الاقتصادية
4. السيادة الغذائية والصحية والدوائية
5. السيادة الأمنية والعسكرية
6. السيادة التشريعية والقضائية
7. السيادة في القرار الخارجي والتمثيل الدبلوماسي
8. سيادة العقد الاجتماعي والثقة المؤسسية

وكلها تؤلف ما يمكن تسميته بـ **(السيادة الوظيفية للدولة)**.



شكل (1): السيادة المركبّة
المصدر/المؤلف

ثانيًا| تشخيص واقع السيادة العراقية

رغم أن العراق دولة ذات سيادة دستورية، إلا أن مظاهر التداخل والاختراق والتبعية في ملفات الأمن، والاقتصاد، والسياسة، والإعلام، والثقافة، والتقنية، تكشف عن هشاشة وظيفية في ممارسة هذه السيادة.

ومن أبرز مظاهر ذلك:

1. تعدّد مراكز القرار السياسي خارج الدولة الرسمية.
2. اعتماد الاقتصاد على الخارج في التمويل والاستهلاك والتكنولوجيا.
3. هشاشة البنية السيبرانية للوزارات والمؤسسات.
4. ضعف التمثيل الخارجي الفعّال وعدم التوازن في العلاقات الدولية.
5. غياب الإرادة السياسية المستقلة أحيانًا في الملفات السيادية الكبرى.

ثالثًا| الاتجاهات الاستراتيجية المقترحة

1. تبنّي مبدأ السيادة الوظيفية كأساس للقرار التنفيذي والتشريعي.
2. إعادة هندسة منظومة الأمن الوطني الشامل على أساس التهديدات المركبة.
3. تحصين الدولة ضد الاختراقات الرقمية والهيمنة التقنية عبر برامج وطنية للسيادة الرقمية.
4. تنويع الشراكات الخارجية للخروج من الثنائية القطبية (المحور الشرقي/الغربي).
5. استعادة القرار الوطني في رسم السياسات الاقتصادية والنقدية والجمركية والطاقوية.
6. فرض المعيارية القانونية والمؤسسية على جميع الفواعل داخل الدولة.
7. إعادة صياغة علاقة الدولة بمواطنيها عبر ميثاق وطني للثقة والمساءلة والتمثيل.

رابعًا| المبادرات التنفيذية المقترحة

1. تأسيس فريق أعلى للسيادة الوظيفية والتحصين الوطني يتبع مجلس الوزراء، ويضم خبراء من الأمن، والاقتصاد، والرقمنة، والثقافة، والدبلوماسية.
2. إطلاق برنامج السيادة الرقمية العراقية 2030 لتوطين البرمجيات والخدمات الحكومية الحساسة.
3. مراجعة جميع الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الأطراف بما ينسجم مع المصالح العليا.
4. تشكيل وحدة متخصصة لرصد **(الهيمنة غير المعلنة)** في الأسواق، والمؤسسات، والإعلام.
5. توطين الصناعة الدوائية والغذائية والتقنية كمحددات سيادية بعيداً عن كونها مجرد ملفات خدمية.

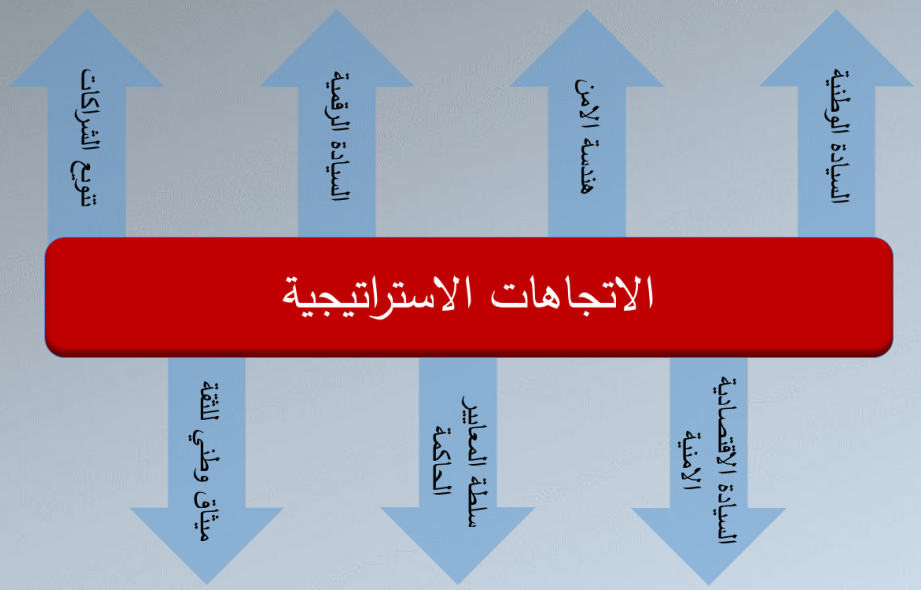
خامسًا| الإطار الزمني والمؤشرات

يتم تفعيل هذا المحور عبر ثلاث مراحل:

1. الاستعادة القانونية والتشريعية (2025–2026)
2. التحصين المؤسسي والتقني (2026–2027)
3. التمكين الوظيفي السيادي (2027–2030)

ومن المؤشرات المقترحة لقياس النجاح:

1. نسبة المحتوى المحلي في الإنفاق السيادي
2. عدد الاتفاقيات المعاد التفاوض عليها لصالح العراق
3. نسبة الرقمنة الآمنة للبيانات الحكومية
4. مؤشر الاستقلال في القرار السياسي الخارجي



شكل (2): الاتجاهات الاستراتيجية المقترحة

المصدر /المؤلف

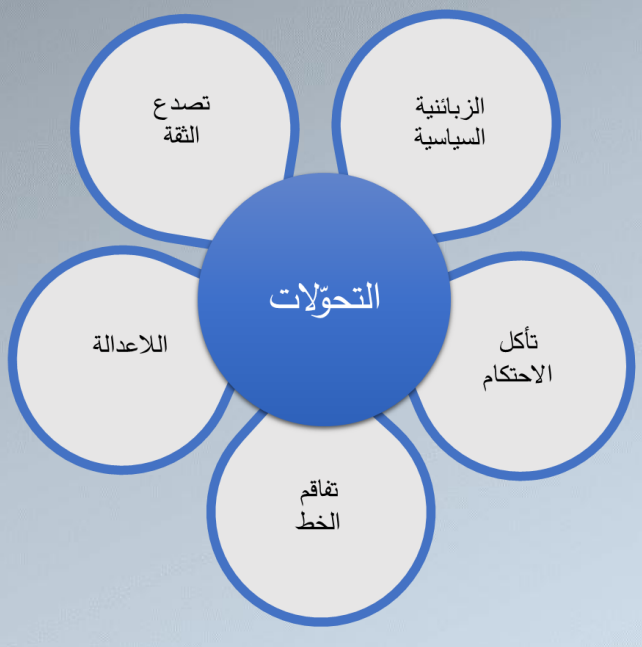
المحور الثاني| بناءُ العقدِ الاجتماعيّ الجديد وإعادةُ هندسةِ علاقةِ الدولةِ بالمُواطِنِ

أولًا| السياق والتحليل البنيوي

يُجمع الباحثون في النُّظُم السياسية على أن الدولة التي تفقدُ عقدها الاجتماعي، تُصبحُ عاجزةً عن تحقيق التوازن بين السلطة والشرعية، وبين الحماية والمشاركة، وبين الحقوق والواجبات.

وفي الحالة العراقية، وبفعل التحولات الآتية:

1. التصدع المزمن في الثقة بين المواطن والدولة.
2. طغيان الزبائنية السياسية على مفهوم الخدمة العامة.
3. غياب نموذج عادل لتوزيع الثروة والفرص والتمثيل.
4. تآكل الاحتكام للمؤسسات الرسمية لحل النزاعات.
5. ارتفاع نسبة الفئات المهمّشة والساخطة والشابة.



شكل (3): اسباب ضعف العقد الاجتماعي
المصدر /المؤلف

أصبحت الدولة بحاجة إلى عقد اجتماعي جديد يُعيد تعريف قواعد العلاقة ويؤسّس لشرعية شاملة ذات طابع تشاركي وواقعي وحداثي.

ثانيًا| ملامح العقد الاجتماعي الجديد

1. من دولة الرعاية الريعية إلى دولة الحقوق الإنتاجية.
2. من مواطن منتظِر إلى مواطن مُشارِك.
3. من توزيع عشوائي للثروة إلى عدالة توزيعية قائمة على الاستحقاق والكفاءة.
4. من شرعية الولاء والانتماء الضيق إلى شرعية الإنجاز والفاعلية.
5. من بيروقراطية تعيق إلى مؤسسات تُسهِّل وتُفعِّل.

ثالثًا| المحاور التنفيذية للعقد الاجتماعي الجديد

1. **إقرار ميثاق وطني للمواطنة والكرامة الإنسانية**
   أ. يُعد بالتشاور مع جميع مكونات المجتمع.
   ب. يتضمن مبادئ الحريات، التنوع، العدالة، وعدم التمييز.
2. **إعادة بناء الإدارة العامة على أساس الخدمة|** من خلال تبسيط الإجراءات، وتقنين الامتيازات، ومأسسة الشفافية.
3. **ترسيخ العدالة الاجتماعية بوصفها جوهر العقد الجديد|** في التعليم، والصحة، والسكن، والفرص، والتوظيف، والثقافة.
4. **توسيع نطاق المشاركة المجتمعية في صنع السياسات|** إشراك النقابات، الجامعات، الشباب، النساء، والقطاع الخاص.
5. **إعادة بناء الثقة المجتمعية|** عبر إصلاح أجهزة العدالة، ومكافحة الفساد، ومأسسة آليات التظلّم.
6. **ترسيخ الثقافة الدستورية والمدنية|** من خلال برامج التعليم، والإعلام، والتربية على الحقوق والواجبات.

رابعًا| المبادرات المقترحة

1. تشكيل فريق وطني للعقد الاجتماعي بتمثيل شعبي ونقابي ومدني وديني وثقافي.
2. إصدار مدونة سلوك وطنية للمسؤول والمواطن تعتمد على القيم المشتركة.
3. إطلاق برنامج: **المواطنة المنتجة** في المدارس والجامعات.
4. تبنّي نظام الضمان الاجتماعي الذكي للمواطن غير القادر.
5. إقرار قانون عادل للضريبة التصاعدية مقابل الخدمات العادلة.

خامسًا| الإطار الزمني والمؤشرات

- |2025–2026| مرحلة البناء المفاهيمي والتشريعي.
- 2026–2028 | مرحلة التنفيذ المؤسسي والتجريبي.
- |2028–2030 مرحلة التقييم والتحسين والتمكين.

المؤشرات المقترحة

- مؤشر ثقة المواطن بالمؤسسات الرسمية.
- نسبة المشاركة المجتمعية في صنع القرار.
- نسبة التغطية الشاملة للضمانات الاجتماعية.
- نسبة رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية.

المحور الثالث| الدولةُ الذكيّةُ والتنميةُ التحوّليةُ المستدامةُ

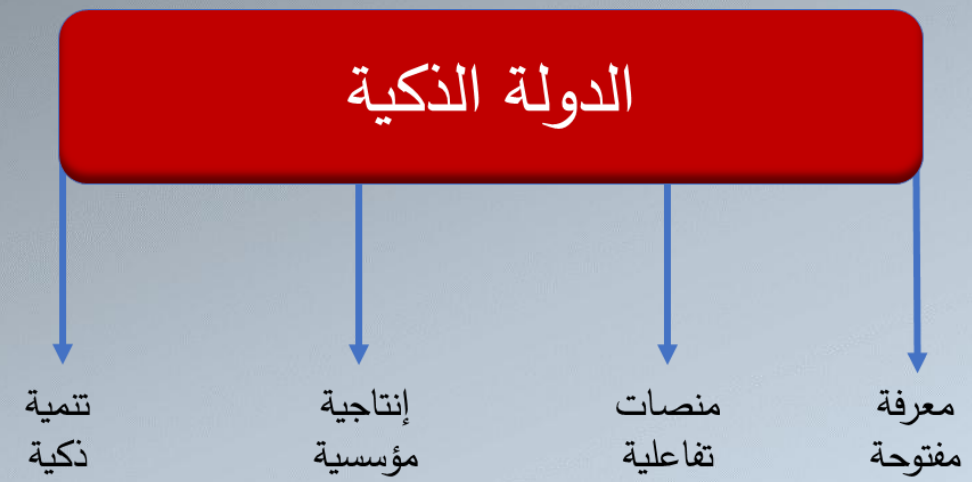
أولًا| الخلفية والمنطلقات

من البداهة بمكان أن عالَم اليوم تقودهُ الخوارزميات وتتحكَّم فيه البيانات، لذا؛ لم تعد مفاهيم التنمية التقليدية قادرة على إنقاذ الدول التي تُعاني من التعقيد الإداري، والانكماش الاقتصادي، واللامساواة الاجتماعية.

وفي الحالة العراقية، تُبرز الوقائع الحاكمة أهمية الانتقال من نموذج الدولة البطيئة الورقية، إلى نموذج الدولة الذكية القائمة على:

1. المعرفة المفتوحة.
2. المنصات التفاعلية.
3. الإنتاجية المؤسسية.
4. التنمية المستندة إلى الذكاء والتحليل والاستباق.

إن العراق اليوم بحاجة إلى قفزة مؤسسية وتنموية تُعيد تعريف مفهوم الدولة، وتستبدل أدوات السلطة بأدوات الخدمة، وتُفعِّل العلاقة بين المواطن والمعلومة والقرار.



شكل (4): مقومات الدولة الذكية

المصدر/المؤلف

ثانيًا| التحول نحو الدولة الذكية

يشمل مفهوم الدولة الذكية ستة مجالات مترابطة:

1. **الإدارة الذكية|** تحويل جميع مؤسسات الدولة إلى منظومات مؤتمتة وقائمة على الخدمات الرقمية.
2. **الاقتصاد الذكي|** تنويع القاعدة الإنتاجية من خلال التكنولوجيا، والصناعات المتقدمة، والاقتصاد الإبداعي.
3. **المجتمع الذكي|** الاستثمار في رأس المال البشري، والتعلّم المستمر، وتمكين الشباب والنساء والفئات الهشة.
4. **البيئة الذكية|** التحول إلى الطاقات النظيفة، والمدن المستدامة، وإدارة المياه والتلوث والموارد بطريقة متكاملة.
5. **البنية التحتية الذكية|** شبكات نقل، وطاقة، واتصالات، وخدمات قائمة على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.
6. **الحوكمة الذكية|** مشاركة المواطن في القرار عبر المنصات الرقمية، والرقابة المفتوحة، وصناعة السياسات التشاركية.

ثالثًا| المبادرات الوطنية الكبرى المقترحة

1. مركز العراق الوطني للبيانات والتحليلات السيادية.
2. برنامج التحول الرقمي الكامل للوزارات خلال 36 شهرًا.
3. صندوق التنمية الذكية للابتكار والتقنيات السيادية.
4. المدن الذكية النموذجية في كل إقليم ومحافظة رئيسية.
5. مبادرة **العقل الجماعي للدولة:** توحيد المعرفة والتخطيط والتحليل والقرار.

رابعًا| الحزمة التشريعية والتنظيمية المطلوبة

1. قانون التحول الرقمي للدولة.
2. قانون الأمن السيبراني السيادي.
3. قانون حماية البيانات والمعلومات الشخصية.

4. حوكمة العقود الرقمية والمالية والتجارية.
5. تأسيس هيئة وطنية عليا للذكاء والتحوّل الرقمي.

خامسًا| مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs)

1. نسبة التحول الرقمي للمؤسسات الحكومية.
2. نسبة الخدمات المقدمة إلكترونيًا من دون تدخل بشري.
3. مؤشرات رضا المواطن عن الخدمة العامة الرقمية.
4. عدد الشركات الناشئة في قطاع التقنية والذكاء.
5. حجم الاستثمار في الاقتصاد المعرفي.

سادسًا| الجدول الزمني المقترح

الفترة الزمنية	الهدف المرحلي
2026–2025	إعداد البنية الرقمية والسياسات الوطنية
2028–2026	تشغيل المنصات، اختبار النماذج الذكية
2030–2028	الاستدامة والتقييم والتحسين

المحور الرابع| السيادةُ العراقيةُ وصناعةُ المنعةِ الوطنية في عالمٍ متحوّل

أولًا| التمهيد العام

يتفكك النظام الدولي الحالي بوتيرة متصاعدة، وتُعاد فيه صياغة الخرائط الجيوسياسية والاقتصادية، لذا؛ فقد أصبحت السيادة الوطنية تُقاس بالحدود والجيش، فضلاً عن بما تمتلكه الدولة من:

1. قدرة على إدارة ذاتها في زمن التحولات والضغوط.
2. قدرة على التحصين من التدخلات الخارجية.
3. قدرة على حماية الذاكرة الوطنية، والمعلومة، والرأي العام، والقرار السيادي.
4. قدرة على التحكُّم في مواردها، وسلاسلها، وعلاقاتها الخارجية.

ولذلك، فإنّ المشروع الحكومي القادم يجب أن يُصاغ على أساس إعادة بناء منعة الدولة العراقية في مواجهة التحديات الإقليمية والدولية، وفق نموذج تكاملي يزاوج بين: {الصلابة، والمرونة، والتكيف، والذكاء الاستراتيجي}.

ثانيًا| عناصر المنعة الوطنية العراقية

1. **الأمن السيادي المركب|** دمج الأمن الوطني، السيبراني، الغذائي، الدوائي، المائي، المناخي، الاجتماعي، والاقتصادي ضمن منظومة واحدة متكاملة.
2. **السيادة الرقمية والمعرفية|** امتلاك أدوات توليد المعرفة الوطنية، ومنصات صناعة الرأي، والسيطرة على البيانات والمحتوى الوطني.
3. **السيادة الاقتصادية|** إعادة هيكلة الاقتصاد وفقًا لمبدأ (السيادة عبر الاكتفاء والتنوع والابتكار)، وتقليل الاعتماد على الخارج.
4. **السياسة الخارجية الفاعلة|** سياسة خارجية مُبادِرة مستقلة، مبنية على؛ **(توازن المصالح لا توازن الضغوط)**، وعلى تنويع الشراكات الذكية المرنة.
5. **الردع الاستراتيجي|** تنمية القدرة على منع الإكراه الخارجي، وتحصين القرار السيادي داخليًا وخارجيًا، عبر أدوات مشروعة ومرنة.

ثالثًا| المبادرات الوطنية المقترحة

1. **اللجنة الوطنية للمنعة العراقية|** يضم وزارات سيادية، ومراكز استراتيجية، وممثلين من السلطة التشريعية والقضائية.
2. **منصة الرصد والتحليل السيادي الشامل|** لمتابعة التهديدات والتحولات الجارية والتنبؤ بها.
3. **الاستراتيجية الوطنية للدفاع السيادي المركب|** تشمل الجيوش، الفضاء السيبراني، الإعلام، الغذاء، الطاقة، السلم المجتمعي، المياه، البيئة.
4. **صندوق الطوارئ السيادي للمنعة الوطنية|** يمول استجابات الأزمات والتهديدات الوجودية الطارئة.
5. **مؤسسة عراقية للقيادة السيادية|** لتخريج كوادر قادرة على التخطيط واتخاذ القرار في البيئات المعقدة.

رابعًا| التشريعات والسياسات المطلوبة

1. تشريع **قانون الأمن السيادي الوطني المركب.**
2. تفعيل **قانون الأمن الغذائي والتنمية** بأدوات استراتيجية.
3. تشريع **قانون تحصين القرار السيادي من التأثير الخارجي.**
4. إعادة **صياغة عقيدة العلاقات الدولية للعراق** على أساس المصلحة والتعددية.

خامسًا| مؤشرات الأداء السيادي

1. مستوى الجاهزية السيادية للطوارئ والأزمات.
2. درجة استقلال القرار السيادي وفق تحليل المحتوى الإعلامي والسياسي.
3. مؤشرات الأمن الغذائي والطبي والمائي.
4. درجة السيطرة على المجال السيبراني والمعرفي الوطني.
5. نسبة الاعتماد على القدرات الذاتية في القطاعات الحيوية.

سادسًا| الجدول الزمني

الفترة الزمنية	المهمة الاستراتيجية
2026–2025	بناء المنصة السيادية وتأسيس المجلس الأعلى للمنعة
2027–2026	إقرار التشريعات السيادية وتدريب الكوادر
2030–2027	تفعيل السياسات والتشغيل الكامل للمنظومة

المحور الخامس| اقتصادُ ما بعدَ النِّفطِ... التّنويعِ الذكيّ والسّيادةِ الإنتاجيّة

اولاً: التمهيد العام

لقد شكّلَ النفط لعقودٍ طويلة العمودَ الفقري للاقتصاد العراقي، إلّا أنّ الاعتماد المفرط عليه أنتج هشاشة مالية، وقلّصَ من قدرة الدولة على المبادرة التنموية، وربط مصيرها بالتقلبات الدولية في الأسعار والطلب والسياسات.

في المقابل، يشهد العالم انتقالًا حتميًّا نحو اقتصادٍ غير نفطي، تُحرّكه التكنولوجيا والمعرفة والبيانات والذكاء الاصطناعي، مما يفرض على العراق تصوُّرًا اقتصاديًّا جديدًا يرتكز على؛ {التنويع، والسيادة الإنتاجية، والابتكار، والتحوّل الرقمي، والقدرة على خلق الثروة من غير الموارد الريعية}.

ثانياً: الأُطر المرجعيّة للتحوُّل الاقتصادي

أ. المادة (25) من الدستور العراقي| تنص على **إصلاح الاقتصاد العراقي وفق أسس حديثة**.

ب. رؤية التنمية المستدامة 2030.

ج. التحولات العالمية في الطاقة والصناعة.

د. نموذج **الاقتصاد متعدد المحركات** بدل الاقتصاد أحادي المصدر.

ثالثاً: الركائز الاستراتيجية للتحول الاقتصادي العراقي

أ. الاقتصاد الإنتاجي(Productive Economy)

- دعم الزراعة والصناعة والسياحة والتكنولوجيا كمصادر دخل مستدامة.
- تحفيز رأس المال الوطني الخاص ودمجه في سلاسل الإنتاج.

ب. الاقتصاد المعرفي(Knowledge Economy)

- الاستثمار في التعليم، والبحث، والابتكار.
- إنشاء مناطق اقتصادية خاصة للابتكار الرقمي والتقني.

ج. الاقتصاد الأخضر(Green Economy)

- الانتقال نحو الطاقة المتجددة، وتقنيات الزراعة الذكية، وإدارة الموارد البيئية.

- برامج وطنية للتحول إلى صناعة بيئية منخفضة الانبعاثات.

د. الاقتصاد الرقمي(Digital Economy)

- تعظيم القيمة من الخدمات الرقمية والبرمجيات والتطبيقات الذكية.
- بنية تحتية رقمية حديثة تربط المحافظات بالاقتصاد الوطني والعالمي.

هـ. الاقتصاد اللامركزي المحلي(Local Development Economy)

- تمكين المحافظات من إنشاء مشاريعها الاقتصادية المستقلة ضمن الرؤية الوطنية.
- تخصيص حوافز لاقتصاد الريف والاقتصاد الأهلي والاقتصاد الإبداعي.

شكل (5): الركائز الاستراتيجية للتحول الاقتصادي العراقي
المصدر/المؤلف

رابعاً: المبادرات المقترحة

أ. المجلس الوطني للتحول الاقتصادي العراقي (بشراكة مع القطاع الخاص).

ب. صندوق (سيادة اقتصادية) لما بعد النفط.

ج. حاضنات وطنية لريادة الأعمال الذكية.

د. الاستراتيجية الوطنية للتنمية الصناعية والاقتصاد التصديري.

هـ. برنامج الاقتصاد الأخضر العراقي.

خامساً: الإصلاح المالي والضريبي الداعم للتحول

أ. إصلاح شامل للجباية والضرائب والرسوم.

ب. تخفيض الاعتماد على الإنفاق التشغيلي.

ج. إعادة هيكلة الموازنات العامة| من موازنات البنود إلى موازنات البرامج والأداء.

د. تشريع **قانون المسؤولية المالية الرشيدة والتنمية الذكية.**

سادساً: الجدول الزمني للتحول

المدة الزمنية	المهمة الأساسية
2026–2025	تأسيس المجلس الوطني للتحول، وتشريع القوانين اللازمة
2027–2026	تفعيل برامج الابتكار والمعرفة، وإنشاء المناطق الاقتصادية
2030–2027	التشغيل الكامل لمحركات الاقتصاد غير النفطي وتقييم المخرجات

سابعاً: مؤشرات الأداء التنموي

أ. نسبة مساهمة القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي.

ب. مؤشرات ريادة الأعمال والابتكار والمعرفة.

ج. مستوى الصادرات غير النفطية.

د. معدل خلق فرص العمل خارج القطاع الحكومي.

هـ. درجة التنوع الاقتصادي وفق مؤشرات صندوق النقد والبنك الدولي.

المحور السادس| إعادةُ تأسيسِ الدولةِ... الحوكمةُ، الرشادةُ، والتحوُّلُ المؤسّسيُّ

اولاً: التمهيد العام

لم يعُد مقبولًا أن تستمرّ الدولة العراقية بصورتها الراهنة، التي تَجمَع بين التراخي الإداري، والتداخل المؤسساتي، والتضخُّم الوظيفي، واللامسؤولية. إنّ التحوّلات الداخلية والضغوط الإقليمية والتغيرات العالمية، تتطلب إعادة تأسيس الدولة العراقية على أسسٍ جديدة تتجاوز التكييف المؤقت، وتنتقل إلى بناء دولة ذكيّة، رشيقة، منتِجة، راشدة، ذات سيادة داخلية وفاعلية خارجية.

ثانياً: من الدولة الورقية إلى الدولة الذكية

أ. تجاوز نموذج **الدولة الورقية** المعتمد على الإجراءات والبيروقراطية العقيمة.

ب. التحول إلى الدولة الذكية المبنية على؛ (النظم الرقمية، والحوكمة الشفافة، وصناعة القرار المعتمد على البيانات).

ج. إعادة تصميم الوظيفة العامة على أسس؛ (الأداء، والكفاءة، والمساءلة، والمبادرة).

ثالثاً: مرتكزات إعادة التأسيس المؤسسي

أ. الحوكمة الرشيدة(Good Governance)

- الفصل المؤسسي بين السلطات والمهام.
- تفعيل دور المجالس والهيئات الرقابية والمحاسبية.
- ترسيخ مبدأ **الوظيفة لخدمة المواطن**، لا لخدمة الذات أو الولاء السياسي.

ب. إعادة الهيكلة المؤسساتية

- إلغاء أو دمج أو تحويل المؤسسات المكرَّرة أو غير المنتجة.
- مراجعة شاملة لجميع الأجهزة الإدارية والوظائف العليا.
- اعتماد معايير التخصص، والتكامل، والتوزيع الفعّال للمهام.

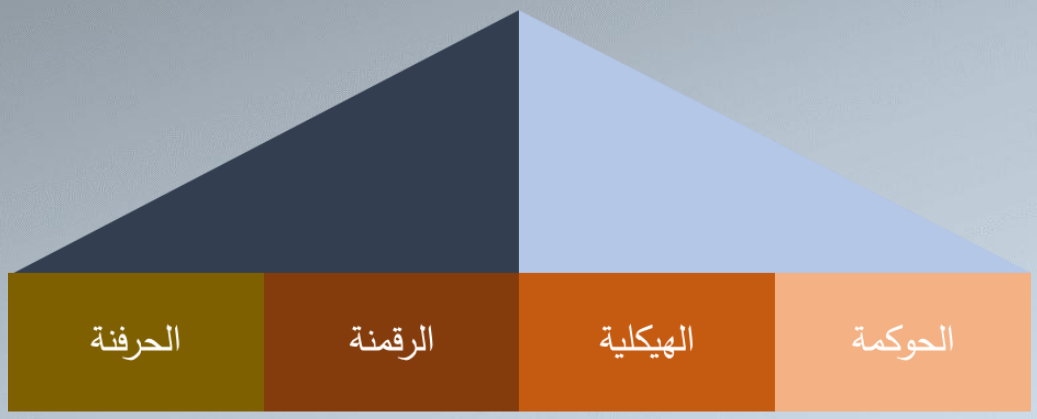
ج. التحوّل الرقمي والإداري

- رقمنة جميع الخدمات الحكومية على مدى خمس سنوات.

- ربط المنظومات الوزارية والمحلية بمنصة وطنية ذكية واحدة.
- تفعيل **الحكومة بلا ورق** بحلول نهاية عام 2030.

د. بناء رأس المال البشري الحكومي

- تطوير جدارات الموظف العام في التفكير الاستراتيجي، والتحليل، والتفاوض.
- اعتماد **معهد الخدمة العامة** لقيادة التغيير الإداري.
- إصلاح جذري لأنظمة التعيين والترقية والتقييم في الوظيفة العامة.



شكل (6): مرتكزات التحوّل المؤسسي
المصدر/المؤلف

رابعاً: المبادرات التحولية الكبرى

أ. مشروع قانون الدولة الذكية والتحول المؤسسي.

ب. البرنامج الوطني لإصلاح الإدارة العامة.

ج. الهيئة الوطنية لتقييم الأداء الحكومي.

د. المجلس الأعلى للحوكمة والتحول الإداري.

هـ. برنامج الخدمة العامة الجديد.

خامساً: الإطار الزمني المقترح

المرحلة	النشاط التنفيذي الرئيسي	المدى الزمني
1	مراجعة الهيكل الحكومي وتصميم النموذج المؤسسي الذكي	2025
2	رقمنة الخدمات والبيانات وبناء منصات الحوكمة	2027–2026
3	تشغيل النماذج الجديدة، وتقييم الأداء، وإعادة ضبط المؤسسات	2030–2028

سادساً: مؤشرات القياس والتقييم

أ. ترتيب العراق في مؤشرات الحوكمة العالمية.

ب. نسبة المؤسسات الحكومية التي تحوّلت رقمياً.

ج. مستوى رضا المواطن عن الخدمات العامة.

د. نسبة الترشيد في الهياكل والمؤسسات.

هـ. تقليص عدد الإجراءات الورقية في الإدارة العامة.

سابعاً: العلاقة مع بقية محاور المنهاج

هذا المحور يُشكّل البنية التحتية الحاكمة لجميع المسارات: فبدون دولة راشدة ومؤسسات فعالة، لا يمكن ضمان أمن، أو تنمية، أو اقتصاد غير نفطي، أو تربية منتجة، أو سياسة مستقلة.

المحور السابع| العدالةُ الشاملةُ... الإنصاف الاجتماعيّ وتمكينِ الفئاتِ الهشّة

اولاً: التمهيد العام

يطغى في عصرنا الراهن؛ التفاوت الصارخ، والتمييز الصامت، والفقر الهيكلي، لذا؛ لم تعُد العدالة شعارًا أخلاقيًّا، لكنها أضحت شرطًا وجوديًّا لاستقرار الدولة ومصدرًا أساسيًّا لشرعيتها. فالعدالة التي لا تُترجَم إلى سياسات عملية، تَفقد معناها وتتحوّل إلى قناع يُغطّي منظومات الظلم المقنّن. وهنا، لا نقصد فقط العدالة القضائية، بل العدالة الهيكلية في الفرص، والوصول، والخدمات، والتوزيع، والتمكين.

ثانياً: تعريف العدالة الشاملة

العدالة الشاملة تُعرَّف بوصفها: {نظامًا متكاملًا من التدخلات والسياسات والإجراءات والضمانات، يُعيد إنتاج العلاقة بين الدولة والمجتمع على أساس من المساواة الفاعلة والتمكين البنيوي، بعيداً عن المساواة الشكلية}.

وتتضمن:

أ. العدالة الاجتماعية (الفرص، التوزيع، الحماية).

ب. العدالة الاقتصادية (التمكين والإدماج وتقليص الفجوة).

ج. العدالة المكانية (التنمية المتوازنة بين المحافظات والمناطق).

د. العدالة النوعية (التمكين العادل للنساء والرجال).

هـ. العدالة الجيلية (حماية مصالح الأجيال القادمة).

ثالثاً: المبادئ الحاكمة للسياسة العدلية الشاملة

أ. **لا عدالة بدون بيانات|** توفُّر قاعدة بيانات وطنية للطبقات والفئات المحرومة والهشّة.

ب. **لا تمكين بدون إدماج|** دمج الفئات المستضعفة في القرارات والخطط والميزانيات.

ج. **لا إنصاف بدون تصحيح|** آليات إصلاح الأضرار التاريخية والمظالم المكانية.

د. **لا مساواة بدون تمييز إيجابي|** تخصيص سياسات وموارد للفئات والمناطق الأقل حظًّا.

رابعاً: الفئات والمجالات ذات الأولوية

أ. **الفئات**	ب. **المجالات**
• الأيتام	• التعليم الميسّر
• النساء المعيلات	• الصحة الوقائية والمجانية
• ذوو الإعاقة	• الإسكان الاجتماعي
• الأسر تحت خط الفقر	• شبكات الحماية الاجتماعية الذكية
• سكان المناطق المحرومة والريفية	• التمكين الاقتصادي عبر القروض والدعم التقني
• العائدون من النزوح	• العدالة القضائية والإجرائية للفئات الضعيفة
• المسنّون بدون سند	

خامساً: البرامج والمبادرات الكبرى

أ. **البرنامج الوطني للعدالة الشاملة|** مشروع متكامل يعالج جذور التفاوت، ويُصدر تقارير سنوية عن مؤشرات العدالة في العراق.

ب. **منصة العدالة الرقمية|** توفّر معلومات فورية عن برامج الدعم، وتُتيح للمواطنين تقديم شكاوى وتتبع المعالجات.

ج. **صندوق التمكين الاجتماعي|** صندوق سيادي يُموّل من أرباح النفط والسياسات الضريبية التصاعدية، يُعاد توجيهه لتمكين الفئات الهشّة.

د. **مبادرة الموازنة العادلة|** إدماج اعتبارات العدالة في توزيع الإنفاق العام، وتطبيق مبدأ **التمييز الإيجابي** في المحافظات الأقل حظًّا والأكثر تخلفاً سنوياً.

سادساً: مؤشرات الأداء والقياس

أ. مؤشر التفاوت النوعي.

ب. نسبة من يعيشون تحت خط الفقر المدقع

ج. مؤشر التنمية المكانية المتوازنة

د. نسبة إنفاق الموازنة الموجهة للفئات الهشّة

هـ. عدد المستفيدين من برامج التمكين

سابعاً: العلاقة مع محاور المنهاج الأخرى

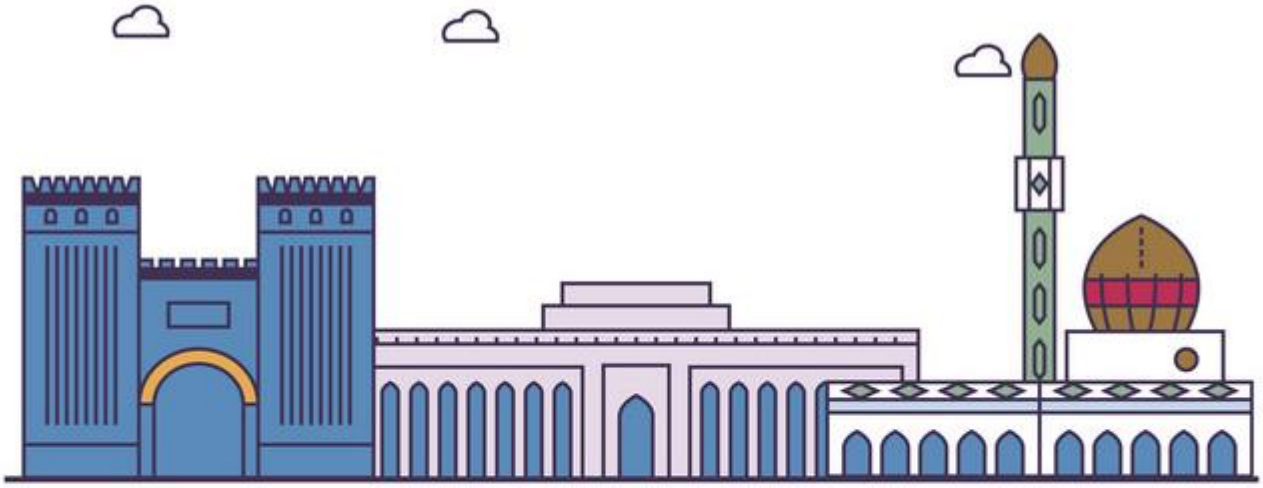
هذا المحور يتقاطع مع:

أ. الحماية الاجتماعية ضمن محور الحوكمة

ب. التمكين الاقتصادي ضمن محور الاقتصاد اللا ريعي

ج. الاستثمار في الإنسان ضمن محور التربية والرعاية

د. الاستقرار الاجتماعي في إطار الأمن الشامل



المحور الثامن| الدبلوماسيةُ الذكيّةُ والسيادةُ المتوازنةُ... الانتقال من التحييدِ إلى التأثير

اولاً: التمهيد العام

يشهد عالَم اليوم تقاطعاً في الشِّفرات الجيوسياسية، والمصالحُ المتصارعةُ بين اللاعبين الكبار، حيث لم تعُد السيادةُ مجردَ رسمٍ للحدود أو خطابٍ في المحافل، فلقد تحوّلت إلى قدرةٍ حقيقية على التأثير وتوجيه الأحداث وفق المصالح الوطنية العليا. أما الدبلوماسية، فلم تَعُد حبيسة القاعات الرسمية والبيانات المتزنة، إذ أصبحت فنًّا مركّبًا من؛ (الذكاء، والمرونة، والبُعد التنبّؤي، والتقاطع مع الأدوات الاقتصادية والتقنية والشعبية).

إنّ العراق، بما يمتلكه من موقعٍ استراتيجيٍّ مركزيّ، وتاريخٍ سياسيٍّ مركّب، وتوازناتٍ دقيقةٍ بين الداخل والخارج، مدعوٌّ اليوم إلى الانتقال من **الدبلوماسية الدفاعية** إلى **الدبلوماسية المبادِرة الذكية**، ومن **التفاعل السلبي** إلى **الهندسة الإيجابية للمواقف الدولية**.

ثانياً: مفهوم الدبلوماسية الذكية

هي دبلوماسية تستند إلى تحليل واقعي للمشهد الدولي، وتستخدم أدوات الدولة الشاملة (السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، المجتمعية) لبناء موقع متقدّم للعراق في سلاسل النفوذ والتحالفات.

وتمتاز بـ:

- التنبّه للفرص بعيداً عن الاكتفاء بردّات الفعل.
- المزج بين السيادة والمرونة.
- استخدام أدوات ناعمة وذكية (Tech-Diplomacy, Public Diplomacy, Strategic Narratives).
- التحرك التوقعي الاستباقي دون الاكتفاء بالاستجابة اللحظية.

ثالثاً: مسارات الدبلوماسية الذكية العراقية

أ. السيادة المتوازنة

- إعادة بناء مفهوم السيادة كـ(سيادة قرار واستقلالية موقف)، وليس **عزلة** عن العالم.

- موازنة العلاقات مع القوى الكبرى (الولايات المتحدة، الصين، روسيا، الاتحاد الأوروبي) والدول الإقليمية.
- الحياد الإيجابي في النزاعات الدولية، مع دعم القانون الدولي.

ب. التحوّل إلى قوة تيسير إقليمي(Facilitator State)

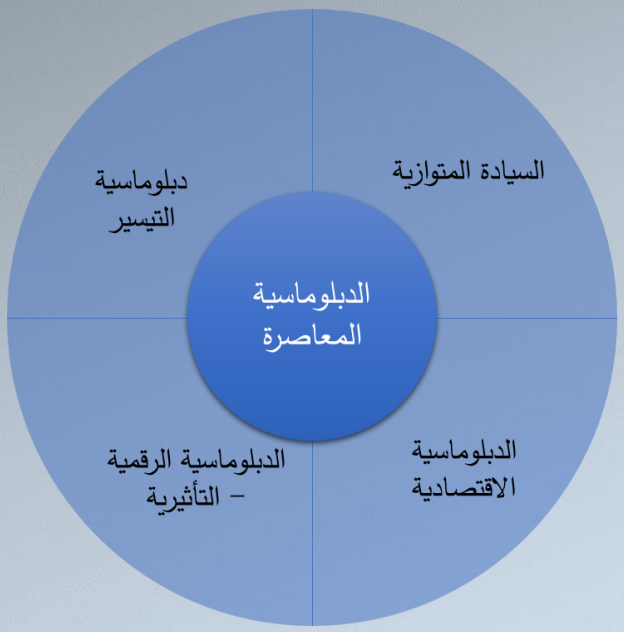
- جعل العراق ساحة للحلول والحؤول دون تحوّله الى ساحة للصراعات.
- تعزيز المسارات التفاوضية في ملفات؛ (المياه، والطاقة، والبيئة، والنزاعات الحدودية).

ج. الدبلوماسية الاقتصادية الذكية

- تصدير الاستقرار والتكامل والمنافع المشتركة.
- التفاوض على اتفاقيات تحوّلية غير تقليدية (سلاسل قيمة إقليمية – تمويل مشترك – شراكات تكنولوجية).
- تحويل السفارات إلى مراكز ترويج اقتصادي واستثماري وثقافي.

د. الدبلوماسية الرقمية والرأي العام الدولي

- بناء سردية عراقية حديثة توصل للعالم **من هو العراق الجديد؟**
- إنشاء وحدات متخصصة للتأثير الإعلامي الرقمي العالمي.
- تفعيل **قوة التأثير الثقافي والحضاري** على منصات التواصل ومراكز الفكر الدولية.



شكل (7): مسارات الدبلوماسية الذكية

المصدر/المؤلف

رابعاً: الأولويات الدبلوماسية للحكومة المقبلة(2025–2030)

أ. تسوية العلاقات الإقليمية عبر نهج استباقي تنموي.

ب. إعادة التمركز العراقي داخل التحالفات الاقتصادية الكبرى.

ج. استراتيجية التحالفات المؤقتة متعددة الأطراف المبينة على موضوعات محددة.

د. الربط الجيوسياسي عبر مشاريع النقل والطاقة والاتصالات العابرة للحدود.

خامساً: الأدوات والتدابير المؤسسية

أ. إصلاح بنية وزارة الخارجية بما يتلاءم مع مهارات القرن الـ21.

ب. تأسيس مجلس وطني للسياسة الخارجية والتموقع الدولي.

ج. إنشاء شبكة عراقية للدبلوماسية الموازية (البرلمانية، الشعبية، الاقتصادية، الثقافية).

د. استحداث مراكز **دبلوماسية البيانات والتحليل الاستراتيجي** داخل البعثات.

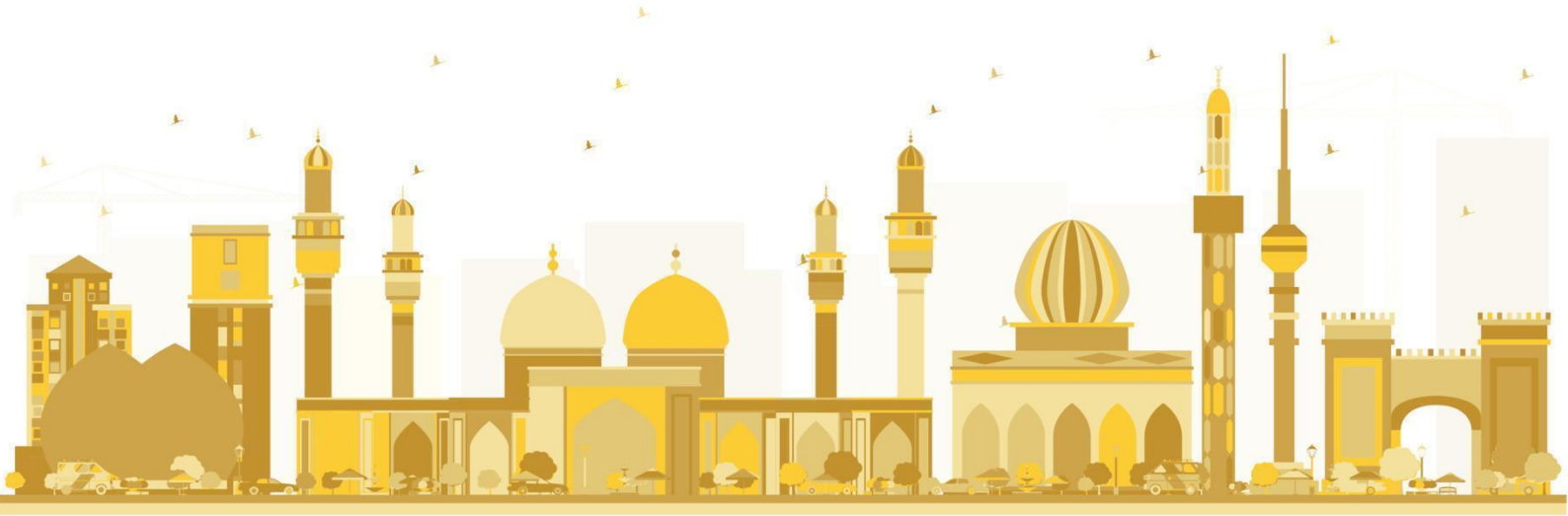
سادساً: العلاقة مع المحاور الأخرى في المنهاج

أ. دعم الاقتصاد اللا ريعي عبر الدبلوماسية الاستثمارية.

ب. حماية السيادة الرقمية عبر التفاوض على المعايير الدولية للبيانات.

ج. تعزيز الاستقرار الداخلي عبر خفض التوترات مع الجوار.

د. التفاعل مع التحوّلات العالمية في؛ (الأمن، والتقنية، والطاقة، والبيئة).



المحور (9)| تحصين الدولة... منعة الصمود والمرونة الاستراتيجية

اولاً: الإطار العام

تواجه الدولة العراقية في بنيتها العميقة تحديات الانهيار البطيء بفعل التآكل المؤسسي، والترهّل الإداري، وفقدان الفاعلية، وتشتّت الرؤية، والتبعية البنيوية، والهشاشة السيادية.

لذا، فإنَّ الحكومة الجديدة تضع هذا المحور في قلب مشروعها التحويلي، لتأمين البقاء الوجودي للدولة، وتعزيز قابليتها للصمود والتكيف والابتكار في مواجهة الأزمات المركبة والتهديدات المتعددة.

ثانياً: المرتكزات المفاهيمية

أ. الدولة جهاز إداري وكائن حيّ قابل للانهيار ما لم يُحصّن؛ (بالشرعية، والكفاءة، والمرونة).

ب. يبدأ تحصين الدولة من عقلها المؤسسي، وليس فقط من ترسانة أدواتها.

ج. الأمن الوجودي للدولة يشمل أمن؛ (العقل، القرار، السيادة، الموارد، الهوية، الجهاز الإداري، المجتمع، القانون، والرسالة الحضارية).

ثالثاً: السياسات التنفيذية

أ. إصلاح البنية الداخلية للدولة من خلال برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية الفاشلة والمترهّلة.

ب. مراجعة النظام الإداري للدولة وتحويله من ثقافة التسيير إلى ثقافة الإنجاز.

ج. إدخال أنظمة الإنذار المبكر للأزمات السياسية والاقتصادية والبيئية.

د. إعادة صياغة منظومة القيم العامة داخل الإدارة الحكومية.

هـ. تعزيز استقلال القرار السيادي من خلال تحصين الدولة ضد الاختراقات الاقتصادية والإعلامية والفكرية.

رابعاً: المبادرات المقترحة

أ. **مشروع الدولة الذكية الصامدة|** تحويل الدولة من نموذج **الدولة العميقة** إلى نموذج **الدولة الذكية المتكيّفة.**

ب. **بنك الطوارئ الوطني للموارد والقدرات|** لتأمين الاحتياطات الاستراتيجية للدولة من الطاقة، والغذاء، والمياه، والنقد.

ج. **برنامج هندسة مقاومة الانهيار المؤسسي|** يركز على تصميم الهياكل المرنة، وتقنيات الإدارة بالأزمات، والحوكمة التكيفية.

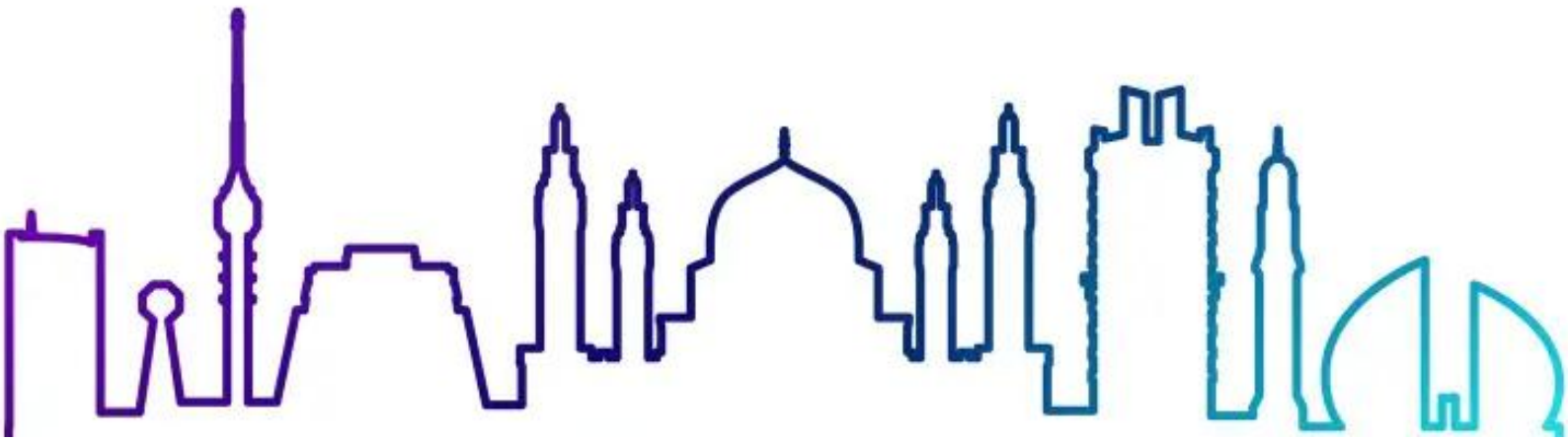
د. **خطة بناء المناعة المجتمعية والسياسية|** عبر تجديد العقد الاجتماعي وترسيخ ثقافة الانتماء والثقة بين الشعب والدولة.

خامساً: المخرجات المتوقعة

أ. إعادة تعريف الدولة كمؤسسة متجددة وقادرة على تجاوز التهديدات الوجودية.

ب. رفع درجات الاستقرار الوطني طويل الأمد.

ج. تعزيز ثقة المواطن والبيئة الدولية بالدولة العراقية بوصفها **كيانًا قابلًا للاستمرار وتمنع الانهيار**



المحور (10)| استشراف المستقبل... هندسة التحوّل المستدام

اولاً: الإطار العام

يموج الكوكب في التحوّلات العالمية المتسارعة، حيث لم يعُد كافياً أن تستجيب الدولة العراقية للأزمات عند وقوعها، انما بات لزاماً عليها أن تبني عقلها المستقبلي، وتنتقل من إدارة الانفعال إلى هندسة التوقع والتحوّل الذكي المستدام.

هذا المحور يؤسس لبُنية تنبؤية ومؤسسات استشرافية داخل الدولة، تضمن أن يكون العراق فاعلاً في صناعة مستقبله، دون أن يكون مفعولاً به في خرائط الآخرين.

ثانياً: المرتكزات المفاهيمية

أ. المستقبل لا يُتوقَّع، المستقبل يُهندَس.

ب. التحوّل المستدام يتطلب ثلاثية: (رؤية مستقبلية – مرونة تنظيمية – أدوات معرفية تقنية).

ج. الدولة التي لا تستشرف مستقبلها، تخسر الحاضر والآتي معاً.

ثالثاً: السياسات التنفيذية

أ. تأسيس مركز وطني عالي المستوى لـ (الاستشراف الاستراتيجي والسياسات المستقبلية).

ب. دمج التفكير المستقبلي في جميع مراحل إعداد السياسات والاستراتيجيات.

ج. إلزام جميع الوزارات والجهات الحكومية بإعداد تقارير استشراف قطاعي كل سنتين.

د. استخدام أدوات النمذجة الديناميكية وسيناريوهات المستقبل (Scenario Planning) في كل مشروع وطني كبير.

رابعاً: المبادرات المقترحة

أ. **خارطة العراق 2050**| رؤية وطنية مستقبلية متكاملة قائمة على مبدأ التنمية المتعددة المستقبلية.

ب. **برنامج قيادة المستقبل الوطني**| لتأهيل جيل من صُنّاع القرار الحكومي ذوي الكفاءة الاستشرافية.

ج. **مرصد التهديدات والفرص الكبرى**| يتابع ويحلل التحديات البنيوية في كل القطاعات (الأمن، الغذاء، الطاقة، التقنية، البيئة).

د. **خطة الابتكار المفتوح للوزارات|** لربط التحديات الحكومية بأفكار وخبرات الجامعات، والشباب، والقطاع الخاص.

خامساً: المخرجات المتوقعة

أ. تعزيز مرونة الدولة العراقية في مواجهة اللايقين والتقلبات الكبرى.

ب. رفع قدرة العراق على دخول ساحة التنافس الدولي في الجغرافيا المستقبلية للنفوذ والاقتصاد.

ج. تأطير القرارات الوطنية وفق أفقٍ طويل المدى يتجاوز **الأزمات اللحظية**.

الملحق التنفيذي / خريطة التنفيذ الوزاري(2025–2030)

أولًا| الجدول الزمني العام

المرحلة الزمنية	المهام الأساسية
0–6 أشهر	إقرار الخطط التنفيذية لكل محور، إعادة هيكلة المؤسسات ذات العلاقة، تشكيل فرق العمل الوزارية، وإصدار التعليمات التنظيمية.
6–18 شهرًا	بدء تنفيذ المحاور ذات الأولوية القصوى (الأمن، الطاقة، الاقتصاد، الإصلاح الإداري)، مع إطلاق برامج التحول الرقمي والحوكمة.
18–36 شهرًا	متابعة تطبيق السياسات الميدانية، تقييم أوليّ شامل، وتصحيح المسارات، وتعزيز قدرات التنفيذ المحلي.
36–60 شهرًا	الاستدامة، التقييم النهائي، توسيع النجاحات، وإطلاق المرحلة الثانية من المشاريع الهيكلية المؤجلة.

ثانيًا| الجهات المسؤولة حسب المحاور

المحور الاستراتيجي	الجهة القائدة	جهات مشاركة / داعمة
استعادة السيادة	وزارة الخارجية + مستشارية الأمن القومي	مجلس النواب، وزارة العدل
الإصلاح الاقتصادي	وزارة التخطيط + وزارة المالية	البنك المركزي، القطاع الخاص
التحوّل الرقمي	وزارة الاتصالات + الأمانة العامة لمجلس الوزراء	الجهاز المركزي للإحصاء، الجامعات
الأمن المجتمعي	وزارة الداخلية + هيئة النزاهة	وزارات التربية، الصحة، الثقافة
الاستثمار في الإنسان	وزارة التعليم العالي + وزارة العمل	نقابات، منظمات مجتمع مدني
إنقاذ البيئة والمياه	وزارة الموارد المائية + وزارة البيئة	المحافظات، وزارة الزراعة
الأمن الغذائي والدوائي	وزارة الزراعة + وزارة الصحة	القطاع الصناعي، الكمارك
العدالة والإصلاح القضائي	مجلس القضاء الأعلى + وزارة العدل	نقابة المحامين، منظمات حقوقية
تحصين الدولة	مكتب رئيس مجلس الوزراء + مجلس الأمن الوطني	الدفاع، الداخلية، المحافظات
بناء المستقبل العراقي	هيئة الاستثمار + وزارة الصناعة	الوزارات المعنية بالتنمية المستدامة

ثالثًا| مؤشرات الأداء الرئيسيةKPIs

المجال	المؤشر	الهدف خلال 5 سنوات
الاقتصاد	نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي	+6% سنويًا
التشغيل	تخفيض نسبة البطالة (خاصة بين الشباب)	≤ 10%
الأمن المجتمعي	معدل الجريمة المنظَّمة	انخفاض 40%
الرقمنة	نسبة الخدمات الحكومية المقدمة إلكترونيًا	≥ 80%
التعليم	تحسين ترتيب العراق في مؤشر جودة التعليم	ضمن أفضل 60 دولة
الشفافية والحوكمة	ترتيب العراق في مؤشر مدركات الفساد	التقدُّم 30 مركزًا
البيئة والمياه	كفاءة إدارة المياه وتخفيض الهدر تقليل الهدر	بنسبة 25%
الابتكار	تسجيل براءات اختراع وطنية	≥500براءة اختراع سنويًا

رابعًا| آليات المتابعة والمراجعة والتحسين

1. تشكيل لجنة وطنية عليا لتنفيذ ومتابعة المنهاج الوزاري، برئاسة رئيس الوزراء وعضوية:
   أ. مكتب رئيس مجلس الوزراء
   ب. الأمانة العامة العام لمجلس الوزراء
   ج. هيئة المستشارين.
   د. وزارة التخطيط.
   هـ. ممثلي الهيئات الرقابية
   و. أكاديميون وخبراء المستقلون
2. تقارير متابعة نصف سنوية، تُرفع إلى مجلس الوزراء والبرلمان، تتضمّن:
   أ. نسب الإنجاز الفعلية
   ب. الفجوات والمعوقات
   ج. توصيات التصحيح والمعالجة
3. مراجعة سنوية للمنهاج تُؤدي إلى:
   أ. تعديل الخطط التنفيذية

ب. دمج أو إلغاء المبادرات غير الفعالة

ج. إضافة محاور ناشئة حسب المستجدات

4. منصة إلكترونية وطنية، تُتيح:

أ. مراقبة مؤشرات الأداء بشكل تفاعلي

ب. تمكين المواطنين من تقديم المقترحات والبلاغات

ج. دعم قرارات مجلس الوزراء بناءً على البيانات اللحظية(Real-time analytics)

الملاحق التشريعية والتنظيمية المقترحة

◇ الملحق (1)| المسوّغات الدستورية والقانونية للمنهاج الوزاري

- تحليل معمّق للمادة (76) من الدستور العراقي.
- تبيان العلاقة بين المنهاج والبرنامج والسياسات والاستراتيجيات.
- حدود السلطة التنفيذية ضمن الإطار الدستوري.
- آليات الرقابة البرلمانية وفق المواد (61 و80) من الدستور.

◇ الملحق (2)| الصيغة النموذجية لتشريع **قانون إطار المنهاج الوزاري والتحوّل الحكومي**

- أهداف القانون ومجالات تطبيقه.
- مهام الجهات التنفيذية والتنسيقية.
- واجبات مؤسسات الرقابة.
- ضمانات الاستقرار والشفافية.

◇ الملحق (3)| تعليمات تنظيمية صادرة عن مجلس الوزراء بشأن البرنامج الحكومي

- هيكلية إعداد البرنامج الحكومي وتحديثه.
- ضوابط الترابط بين الوزارات والهيئات.
- أدوات المتابعة الحكومية الرسمية.
- نماذج التقارير الوزارية الدورية.

◇ الملحق (4)| ميثاق الأداء الوزاري والتعاقد التنفيذي

- صيغة تعاقد بين رئيس مجلس الوزراء والوزراء حول الالتزامات التنفيذية.
- مؤشرات الأداء لكل وزارة.
- أدوات الرقابة والعقوبات التحفيزية أو التصحيحية.

◇ الملحق (5)| نظام وطني لتكامل السياسات والاستراتيجيات والخطط

- آليات الربط بين السياسات العامة والاستراتيجيات القطاعية والخطط التنفيذية.
- تكامل الرؤية الوطنية مع أولويات المحافظات.
- نظام التبويب الموحد للسياسات الوطنية.

◇ الملحق (6)| لائحة تنظيم مهام **غرفة عمليات تنفيذ المنهاج الوزاري**

- الهيكل التنظيمي.
- مهام وحدات الرصد والتحليل والمراجعة.
- أدوات التكنولوجيا المستخدمة (منصات، مؤشرات، بيانات لحظية).

◇ الملحق (7)| لائحة التنظيم الرقمي والتحوّل المؤسسي الذكي للوزارات والهيئات

- خريطة التحول الرقمي الحكومي.
- المهام والمسؤوليات الفنية والتقنية.
- المعايير السيبرانية والأمنية.
- أدوات القياس الرقمي ومؤشرات التحول.

◇ الملحق (8)| الإطار التنظيمي المؤسسي لمراجعة الأداء الوزاري السنوي

- من يتولّى التقييم؟
- ما منهجية التقييم؟(Balanced Scorecard, KPIs, M&E…)
- ما النتائج المتوقعة؟ وما الإجراءات التصحيحية؟

◇ الملحق (9)| الضمانات التشريعية والمؤسسية للاستدامة بعد تغيير الحكومات

- صياغة تشريع وطني لحماية الاستراتيجيات طويلة المدى.
- معايير إدماج المنهاج في قانون الموازنات السنوية.
- دور البرلمان في ضمان الاستدامة المؤسسية.

◇ الملحق (10)| المبادئ القانونية لإعادة تعريف العلاقة بين المركز والمحافظات في تنفيذ المنهاج

- توزيع الصلاحيات وفق المواد 115–122 من الدستور.
- أدوات التحفيز اللامركزي للإنجاز.
- نماذج الشراكة بين الحكومة الاتحادية والمحافظات.

ملحق (11) مسودة المذكرة التفسيرية الرسمية حول إلزامية المنهاج الوزاري لجميع سلطات الدولة

أولًا| المرجع الدستوري والقانوني للمنهاج الوزاري

استنادًا إلى المادة (76 / رابعًا) من دستور جمهورية العراق لسنة 2005، فإن رئيس مجلس الوزراء المُكلَّف يُقدّم منهاجًا وزاريًّا إلى مجلس النواب خلال مدة لا تتجاوز (30) يومًا من تاريخ التكليف، ويُطرح هذا المنهاج لنيل ثقة المجلس.

وبتصويت مجلس النواب بالأغلبية المطلقة لعدد أعضائه على المنهاج الوزاري والكابينة الوزارية، يكتسب المنهاج طابعًا رسميًّا مُلزمًا باعتباره تعبيرًا عن التعاقد السياسي بين السلطتين التنفيذية والتشريعية.

ثانيًا| طبيعة المنهاج الوزاري بوصفه وثيقة سياسات تنفيذية وطنية

رغم أن المنهاج الوزاري هو في الأصل وثيقة تنفيذية منبثقة عن السلطة التنفيذية، إلا أن:

- موافقة البرلمان عليه تحوّله إلى مرجعية وطنية (سياسية – تشريعية – تنفيذية).
- إدماجه ضمن السياق العام لـ السياسات العامة للدولة، استنادًا إلى المادة (80 / ثانياً) التي تمنح مجلس الوزراء سلطة التخطيط والتنفيذ لتلك السياسات.

وبذلك، لا يقتصر المنهاج على الحكومة وحدها، انما يمتد أثره التنظيمي والمؤسسي إلى سائر السلطات، وفقًا للمبدأ الدستوري للتعاون والتوازن بين السلطات (المادة 47 من الدستور).

ثالثًا| الإطار الناظم لإلزامية المنهاج الوزاري على كل السلطات في الدولة

1. السلطة التنفيذية

أ. مُلزَمة بالكامل بتطبيق المنهاج، وتُقاس فاعليتها بناءً على ما تحقّقه من مؤشراته، ويتم تقييمها عبر:

ب. أجهزة الرقابة الداخلية.

ج. هيئات النزاهة والتدقيق.

د. فرق المتابعة العليا داخل الأمانة العامة لمجلس الوزراء ومكتب رئيس الوزراء.

2. السلطة التشريعية

أ. تصبح مُلزَمة سياسيًا بمساءلة الحكومة على أساس هذا المنهاج.

ب. مطلوب منها|

- تشريع القوانين اللازمة لتنفيذ البرامج والمبادرات الواردة في المنهاج.
- رقابة الأداء التنفيذي على ضوء المعايير الواردة فيه.
- تخصيص الموارد عبر قانون الموازنة بما ينسجم مع أولويات المنهاج.

3 .السلطة القضائية

أ. رغم استقلالها، إلا أن بعض محاور المنهاج (الإصلاح القضائي، التحديث القانوني، العدالة الرقمية) تتطلب:

ب. تعاونًا مؤسسيًّا ضمن نطاق المجلس الأعلى للقضاء.

ج. إسنادًا تنظيميًّا وقانونيًّا من الجهات القضائية للمشاريع التنفيذية المشتركة.

رابعًا| آليات تكريس الالتزام الشامل بالمنهاج الوزاري

لتحقيق الالتزام المؤسسي من كل السلطات، يجب اعتماد الحوكمة الآتية:

المحور	الآلية المقترحة
1 .التكامل التشريعي	إدراج خطط تنفيذ المنهاج في البرنامج التشريعي للدورة البرلمانية (بالتعاون مع الدائرة البرلمانية للأداء الحكومي).
2 .الإلزام المالي	ربط محاور المنهاج بـ خطة الموازنة السنوية وخطة التنمية الوطنية المعتمدة من وزارة التخطيط ووزارة المالية.
3 .الإدماج المؤسسي	توجيه المؤسسات والهيئات المستقلة بإعداد خطط سنوية تنفيذية مشتقة من المنهاج ضمن التقارير الحكومية الدورية.
4 .المتابعة والتقييم	تأسيس نظام موحّد للمتابعة الحكومية يشمل: (مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)، تقارير الربع السنوي، مراجعات سنوية تشاركية مع مجلس النواب)

خامسًا| توصيات بشأن تعزيز إلزامية المنهاج الوزاري على مستوى الدولة

1. إصدار تعليمات تنفيذية من مجلس الوزراء تُلزم جميع الوزارات والهيئات والمحافظات والجهات غير المرتبطة بوزارة بتبنّي محاور المنهاج في خططها وموازناتها.

2. ربط الموازنة العامة للدولة صراحة بالبرنامج الحكومي المستند إلى المنهاج، لتأكيد الإلزام المالي والسياسي.
3. اعتماد المنهاج الوزاري كمرجع أساس في الاستراتيجيات الوطنية (مثل: استراتيجية التنمية المستدامة، التحول الرقمي، مكافحة الفساد، التعليم، الأمن الغذائي... إلخ).
4. تعزيز الحوكمة متعددة المستويات عبر لجان وطنية قطاعية لتوجيه تنفيذ المنهاج، تحت إشراف الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
5. التحديث الدوري للمنهاج بالتنسيق بين السلطتين التنفيذية والتشريعية لضمان التكيف مع المتغيرات.

سادساً| الحصاد

ان المنهاج الوزاري، عند إقراره برلمانيًا، لا يبقى مجرّد خطة حكومية، إذ يُصبح إطارًا ملزمًا لجميع سلطات الدولة، يستند إلى التعاقد السياسي والدستوري، ويُدار بمنهجية الحوكمة الرشيدة، ويتحوّل إلى أداة لتوجيه الأداء الوطني على مستوى الدولة برمتها.

الملحق (12) قراءة بحثية عن مدى

إلزاميّة المنهاج الوزاري على السلطات كافة.

(1) المقدّمة

يشكّل المنهاج الوزاري وثيقة مرجعية عليا في البنية الدستورية والتنفيذية للدولة العراقية. ومع ذلك، لا تزال الأسئلة قائمة بشأن مدى إلزامية هذه الوثيقة لجميع السلطات والمؤسسات، بما في ذلك الوزارات، الهيئات المستقلة، الجهات غير المرتبطة بوزارة، الأقاليم، والمحافظات غير المنتظمة بإقليم. تسعى هذه الورقة إلى معالجة هذه الإشكالية من منظور دستوري وقانوني ومؤسسي، وتفكيك العلاقة الجدلية بين مبدأ الفصل بين السلطات من جهة، ومبدأ التكامل الوظيفي من جهة أخرى.

(2) الإطار المفاهيمي| تعريف المنهاج الوزاري

أ. تعريف دستوري| المنهاج الوزاري هو الوثيقة التي يقدّمها رئيس مجلس الوزراء المكلّف إلى مجلس النواب وفق المادة (76/رابعاً) من دستور 2005.

ب. وظيفته الأساسية| تحديد السياسات العامة للحكومة القادمة، وتشكيل قاعدة التعاقد السياسي مع البرلمان.

ج. تمييزه عن البرنامج الحكومي| البرنامج الحكومي يُعدّ تفصيلاً عملياتيًا للمنهاج الوزاري، قابل للقياس والتنفيذ، ويتضمن مؤشرات الأداء وخطط التمويل والتنفيذ.

(3) الأساس الدستوري لإلزامية المنهاج

أ. المادة 76/رابعاً| «يكلّف رئيس الجمهورية مرشح الكتلة النيابية الأكثر عددًا بتشكيل مجلس الوزراء خلال 30 يومًا، ويعرض المنهاج الوزاري... على مجلس النواب لنيل الثقة».

ب. المادة 80/أولًا ورابعًا| تُخول مجلس الوزراء رسم السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذها.

ج. المادة 61/ثانيًا| يُخول البرلمان سلطة سحب الثقة في حال عدم الالتزام بالمنهاج.

د. المادة 110–115| تنص على تدرج الصلاحيات بين السلطات الاتحادية والإقليمية والمحلية، وتمنح الأولوية للقوانين الاتحادية في حال التعارض (المادة 115).

(4) نطاق الإلزام المؤسسي| تحليل القطاعات والجهات

أ. **الوزارات الاتحادية**

- ملزمة دستوريًا بموجب مبدأ تسلسل السلطة التنفيذية.
- تتحمّل المسؤولية المباشرة في تنفيذ البرنامج الحكومي وفقًا للمادة 80.

ب. **الهيئات المستقلة**

- رغم استقلالها الإداري أو المالي، إلا أن ارتباطها برئاسة الوزراء أو مجلس النواب يفرض عليها التناغم مع السياسات العامة للدولة.
- المادة 102 من الدستور تُدرجها ضمن الهيئات المرتبطة، مما يُجيز إخضاعها للتوجيهات الكلية للمنهاج الوزاري.

ج. **الجهات غير المرتبطة بوزارة|** يُخضعها قانون الموازنة السنوية وقوانين الخدمة العامة إلى الرقابة الإدارية والمالية والتنظيمية من قبل مجلس الوزراء، ما يجعلها جزءاً من المنظومة التنفيذية في التطبيق العملي للمنهاج.

د. **المحافظات غير المنتظمة في إقليم**

- وفق المادة (122) من الدستور، تتمتع المحافظات بصلاحيات إدارية ومالية واسعة، لكنها ملزمة بالخطط والسياسات الاتحادية بما لا يتعارض مع خصوصياتها.
- قانون رقم (21) لسنة 2008 المعدَّل (قانون المحافظات) يُلزم المحافظات بتنفيذ السياسة العامة للدولة، بما في ذلك التوجهات الواردة في المنهاج الوزاري.

هـ. **الأقاليم**

- تتمتع بصلاحيات تشريعية وتنفيذية واسعة (المادة 121)، ولكنها ملزمة بتنسيق السياسات مع الحكومة الاتحادية (المادة 114).
- في حالة وجود برامج مشتركة، يجب أن يتم التنسيق وفق المنهاج الوزاري لتوحيد الجهد الاتحادي والإقليمي.

(5) العلاقة بين مبدأ الفصل بين السلطات وإلزامية المنهاج

أ. فصل السلطات في الدستور العراقي ليس فصلاً جامدًا، انما هو فصلٌ قائمٌ على **الفصل التكاملي المرن**.

ب. يُعد المنهاج الوزاري بمثابة التزام سياسي وإداري وتنفيذي تم التعاقد عليه أمام البرلمان، مما يمنحه بُعدًا يتجاوز الحكومة ليشمل الأداء العام للدولة.

(6) ضمانات الإلزام والمتابعة

أ. **تشريعية|** سلطة البرلمان في المحاسبة وسحب الثقة على أساس الإخلال بالمنهاج.

ب. **تنفيذية|** ربط تخصيصات الموازنة بالمنهاج وبرنامجه.

ج. **مؤسسية|** تقارير نصف سنوية تُرفع إلى البرلمان حول نسب الإنجاز.

د. **رقابية|** تفعيل دور ديوان الرقابة المالية وهيئات النزاهة في قياس مدى الالتزام بتنفيذ المنهاج.

(7) النتائج والتوصيات

أ. النتائج

- يكتسب المنهاج الوزاري بعد إقراره البرلماني صفة الإلزام الدستوري والمؤسسي.
- يشكّل الإطار الناظم لعمل الدولة ككل، بما في ذلك السلطات والوزارات والهيئات والمحافظات والأقاليم.

ب. التوصيات

- إصدار قانون خاص بتنظيم العلاقة بين المنهاج الوزاري والجهات التنفيذية.
- اعتماد مرصد وطني لمتابعة تنفيذ المنهاج الوزاري.
- تكييف قوانين الهيئات المستقلة لتضمن الانسجام مع السياسات العليا.
- إجراء مراجعة دورية للمنهاج الوزاري كل سنتين ضمن دورة التقييم الحكومية.

(8) أبرز المراجع والمصادر

1. دستور جمهورية العراق لعام 2005.
2. قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم (21) لسنة 2008 (معدّل).
3. تقارير البنك الدولي حول الحكم الرشيد (2022، 2023).
4. Al-Ali, Zaid. The Struggle for Iraq's Future: How Corruption, Incompetence and Sectarianism Have Undermined Democracy. Yale University Press, 2014.
5. UNDP. (2022). Iraq Public Sector Modernization Program Report.
6. OECD. (2023). Governing for Impact: The Role of Strategic Frameworks in Public Administration.