

المحتويات

5	الاهداء
6	الملخص التنفيذي
7	الديباجة الجامعة
9	المقدمة
10	مفهوم السيورة الحضارية للعراق
10	منهجية [خرائط الواقع] و [مخططات الإنقاذ]
11	في البدء كان العراق/ خلاصة السيورة الحضارية للعراق
15	العراق D9/ خرائط الواقع ومخططات الإنقاذ
20	عالم اليوم... قراءة في جدليات التحول واللعبة الدولية
25	العالم السيال بين؛ (التآكل – التداخل – التكامل)
Error! Bookmark not defined.	العراق والمنظومة العالمية
30	خريطة مبادئ وقواعد لسياسة العراق الخارجية والدبلوماسية
38	خريطة مبادئ وقواعد لعملية للسياسة الداخلية في العراق
44	خريطة مبادئ واقعية لإعادة بناء العقد الاجتماعي
49	العراق والاقتصاد... خريطة مبادئ واقعية لتأثير فعال في ظرف معقد
55	العراق والنظام السياسي والحزبي/ خريطة مبادئ واقعية لفهم المعضلة وبناء مسار إصلاح
62	العراق والتعليم/ خريطة مبادئ واقعية لإصلاح قابل للقياس
67	العراق والبيئة/ خريطة مبادئ واقعية لإدارة المخاطر المناخية والبيئية
72	العراق والطاقة/ خريطة مبادئ واقعية لإصلاح المنظومة
77	العراق والمياه/ خريطة مبادئ واقعية لإدارة شح المورد وتحويله إلى أداة سيادة وتنمية
80	العراق والزراعة/ خريطة مبادئ واقعية لإحياء القطاع وسط شح المياه وتغير المناخ

- 85.....العراق والصناعة/ خريطة واقعية لتحديث القاعدة الإنتاجية وتقليل الارتهاك للنفط
- 91.....العراق ومنظومة (الأمن - الاستخبارات - الجيش) / خريطة مبادئ لأمن مستدام
- 97.....العراق ومنظومة (حقوق الإنسان - العدالة الجنائية)
- 103.....العراق والبناء الديمقراطي وفقًا للخصوصية العراقية
- 108.....العراق ومنظومة الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي
- 111.....العراق ومنظومة التحول الرقمي التقني والذكاء الاصطناعي
- 118.....العراق ومنظومة مكافحة المستدامة للفساد
- 125.....العراق ومنظومة العقد (الاجتماعي - السياسي - الدستوري)
- 128.....العراق وإدارة الصراع الإقليمي والدولي
- 134.....العراق ومنظومة اللامركزية (السياسية - الإدارية - المالية)
- 138.....العراق وإدارة التغيير / التكيف
- 142.....العراق والمستقبل/ بين التحدي التاريخي وفرصة التحول الذكي
- 146.....العراق ومنظومة (الفقر - البطالة - العدالة الاجتماعية)
- 151.....العراق ومنظومة التأثير / (المجال الحيوي - الجيوسياسية - الجيوستراتيجية)
- 156.....العراق ومعالجة الترهّل الوظيفي والبطالة المُقنّعة
- 161.....العراق والتنمية الشاملة المستدامة/ (من الدولة الريعية إلى الدولة المنتجة العادلة)
- 164.....العراق ومنظومة التدبير الشامل/ التحول من إدارة الأزمات إلى هندسة المستقبل
- 167.....العراق ومنظومة (النقل - الاتصالات - سلاسل الإمداد والتوريد)
- 173.....العراق وإدارة قطاع الشباب وتمكين المرأة والطفل
- 179.....العراق ومنظومة مؤسسات المجتمع المدني
- 185.....العراق ومنظومة (الإعلام - مواقع التواصل - التحصين الثقافي)
- 190.....العراق ومنظومة تحصين الهوية (الوطنية - الثقافية - الحضارية)
- 195.....العراق ومنظومة إدارة التنوع
- 199.....العراق ومنظومة (الجامعات - المعاهد - مراكز التفكير والدراسات والأبحاث)

- العراق و(منظومة الاكتفاء الوطني الذاتي)..... 203
- العراق ومنظومة (التنشئة - التربية - التنمية الفردية والأسرية)..... 209
- العراق ومنظومة الإعداد والتأهيل القيادي..... 212
- العراق ومنظومة إصلاح الوظيفة العامة..... 217
- العراق ومنظومة التقييم المؤسسي (الموظفين - الوظائف - المؤسسات)..... 220
- العراق ومنظومة إسناد المناصب في مؤسسات الدولة..... 223
- العراق ومنظومة (الحماية - الرعاية - الدعم) الاجتماعية..... 227
- العراق ومنظومة القطاع الخاص (التمكين - الشراكة - القيادة)..... 231
- العراق ومنظومة (التأثير - الميزة - المكانة) الإقليمية والدولية..... 238
- العراق ومنظومة إدارة (الخلافات - الصراعات) السياسية..... 242
- العراق وإدارة الازمات والكوارث..... 249
- العراق ومنظومة الأمن القومي المستدام..... 255
- العراق ومنظومة (السلم - التعايش - التسامح - التلاحم) الأهلي الشعبي..... 260
- العراق ووحدة القرار السيادي في الدولة..... 266
- العراق ومنظومة التحرر من التبعية (السياسية - الاقتصادية - الثقافية)..... 271
- العراق ومنظومة التحصين الوطني الوقائي الشامل..... 275
- العراق وهندسة الثوابت والمصالح الوطنية..... 282
- العراق ومنظومة الهندسة (السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية)..... 287
- العراق والفاعلية الحضارية (المواطن - الشعب - المؤسسات - الدولة)..... 291
- العراق وسلطات الدولة (التشريعية - التنفيذية - القضائية)..... 295
- العراق ومنظومة (الريادة - الابتكار)..... 300
- العراق وهيكله القطاع العام..... 305
- العراق واكتشاف الميزة الاستثنائية الفريدة..... 309
- العراق ومنظومة التحليل البيئي (SWOT - SOAR - PESTELE)..... 313

- العراق وصناعة الاقتصاد (الديني - الآثاري - السياحي) 318.
- العراق والسياسة (الاقتصادية - المالية - النقدية) 323.
- العراق ومنظومة خلق فرص العمل للشباب وتمكينهم 327.
- العراق ومنظومة معالجة (المشاريع المتوقفة والمتلكئة - انعدام التمويل الاستثماري - خسارة الشركات العامة) 332.
- العراق ومنظومة (الأعمال - المقاولات - العقود - الاستثمار - التوظيف) 337.
- العراق وهندسة تشكيل الأقاليم الاتحادية 343.
- العراق ومنظومة الإنتاجية في القطاع العام (الكفاءة - الفاعلية) 348.
- العراق ومعالجة أزمة (الفاعلية - القيادة - العمل الجماعي) 352.
- العراق وصناعة القيم (الفردية - المجتمعية - التنظيمية) الوطنية الحضارية 357.
- العراق ومنظومة (الواجب - الممكن - المستحيل) 362.
- العراق ومنظومة (الاستجابة - المرونة - التكيف - الاستدامة) 369.
- العراق ومنظومة (الحوكمة - إدارة المخاطر والفرص - الامتثال - الجودة - الاعتمادية) 377.
- العراق ومنظومة معالجة (الاستهلاك - الإغراق) السلعي 383.
- العراق ومنظومة (التفكير - التخطيط - التنفيذ - الرقابة - التحسين) في الاستراتيجيات 388.
- العراق ومنظومة مكافحة (التطرف العنيف والإرهاب) 393.
- العراق ومنظومة الأمن الداخلي ومكافحة الإجرام والجرائم المنظمة 397.
- العراق وهندسة النماذج (الاقتصادية - التنمية - المالية - النقدية - الاستثمار - بيئة الأعمال) 401.
- العراق ومنظومة صناعة القرار واتخاذها في الدولة وسلطاتها ومؤسساتها 408.
- العراق وترشيد الإنفاق العام وزيادة الإيرادات للدولة 415.
- دولة العراق وسيناريوهات المصير 420.

الاهداء

إلى العراق...

أرض الرافدين ومهد الحضارات،
إلى أجيالٍ تبحث عن وطنٍ يليق بأحلامها،
إلى شبابٍ يضيئون الدروب رغم الظلام،
إلى نساءٍ صابراتٍ صانعاتٍ للحياة،
إلى كلِّ عراقيٍّ غيورٍ حمل همَّ الوطن في قلبه،
وإلى القادمين الذين سيكتبون فصل النهوض...

أهديكم

صرخة إستنهاض

المستشار الدكتور
عقيل محمود كريم
رئيس مجلس التنمية العراقي

الملخص التنفيذي

يقف العراق اليوم عند مفترق طرقٍ مصيري، بين وفرة الإمكانيات وضغط الأزمات، وبين عمق التاريخ وتشابك الحاضر وغموض المستقبل. لذا؛ تحاول هذه الصفحات أن تقدم رؤية شاملة تتجاوز حدود التشخيص التقليدي إلى رسم إطار متكامل لفهم الواقع العراقي وتحديد مسارات إنقاذه، عبر تسعة أبعاد كبرى متداخلة تمثل السياسة والاقتصاد والمجتمع والأمن والمؤسسات والتحول الرقمي والثقافة والبيئة والرؤية الحضارية الاستشرافية.

ينطلق الاصدار من قراءةٍ عامةٍ لعالم اليوم بكل تحولاته وثوراته وتناقضاته وقواعد لعبته الدولية، إدراكًا بأن العراق لا يمكن أن يصوغ سياساته بمعزل عن المسرح الكوني، ثم يضع خرائط الواقع لتشخيص مكامن الضعف والخلل، ويقترح مخططات عملية للإنقاذ تعتمد على ميثاق وطني جامع يوازن بين الواجب والممكن والمستحيل.

يحمل الاصدار بين طياته رسالةً جوهريّةً مفادها المُقتضب: { أن العراق، برغم أزماته البنيوية، يمتلك من الرصيد الحضاري والموقع الجيوسياسي والموارد البشرية والطبيعية ما يؤهله للتحويل إلى قوة توازن واستقرار إذا أحسن إدارة موارده وصياغة عقد (اجتماعي-سياسي) جديد، وربط التنمية بالاستدامة والسيادة بالمرونة والانفتاح بالتأصيل }. بهذا المعنى، يطرح الكتاب رؤية عملية تتجه بالعراق من أسر (المحاصصة والزبائنية والتبعية والفوضى) إلى أفق [دولة فاعلة، عادلة، مبتكرة، مستقلة، قادرة على النهوض بمسؤولياتها تجاه شعبها ومحيطها والعالم].

الديباجة الجامعة

يُخطئ من يظن إنَّ العراقَ جغرافياً فحسب، فالعراقُ رسالةٌ حضاريةٌ ممتدة، تتداخل فيها طبقات التاريخ مع حركية الحاضر وتطلعات المستقبل. ومنذ أن خطَّت سومر أول كتابة، وأشعل بابل نور القوانين، وأضاءت بغداد العباسية سماء الفلسفة والعلم، والعراق يمارس وظيفته بوصفه قلباً نابضاً للإنسانية، وملقياً للأمم والثقافات، ومسرحاً للتجارب الكبرى في العمران والدولة والهوية.

اليوم، يقف العراق في مفترق مصيري:

1. بين الوفرة الريعية والهشاشة الاقتصادية،
 2. بين النزاء الثقافي والتشطي الهوياتي،
 3. بين قوة الشباب وقيود البطالة،
 4. بين الموقع الجيوسياسي الذهبي وشبكات التبعية،
 5. بين عمق السيرة الحضارية وإرث الأزمات الحديثة.
- ولأنَّ الشعوبَ العريقة تُقاس بقدرتها على إعادة تعريف نفسها في مواجهة التحديات، فإن العراق مدعوٌ اليوم إلى إعادة بناء ذاته وفق رؤية شاملة، تنظر إليه في تسعة أبعاد (D9) متداخلة، تُشكِّل معاً خارطة وجوده ومخطط نهوضه:

1. السياسي السيادي الذي يصون القرار الوطني.
2. الاقتصادي المالي الذي يحرر من الريع ويصنع الإنتاج.
3. الاجتماعي الديموغرافي الذي يفتح أفق العدالة والتمكين.
4. الأمني الدفاعي الذي يحمي الدولة والمجتمع.
5. المؤسسي الإداري الذي يضمن الكفاءة والشفافية.
6. الرقمي التقني الذي يلحق بالعصر ويصوغ المستقبل.

7. الثقافي الهوياتي الذي يحصّن الذات الوطنية.
 8. البيئي التنموي الذي يوفر الاستدامة والعيش الكريم.
 9. الحضاري الاستشراقي الذي يربط الماضي بالمستقبل ويمنح العراق رسالته الكونية.
- لذا؛ لا يكتفي هذا الاصدار بالتحليل ولا يغرق في التطوير، لكنه يسعى إلى أن يكون جسراً بين التشخيص والإنقاذ، عبر:
1. خرائط الواقع التي تكشف الحقائق بلا مواربة،
 2. ومخططات الإنقاذ التي تقدّم بدائل عملية، قابلة للتنفيذ والقياس.
- إنه ليس كتاباً ينحصر في السياسة وحدها، ولا يتضيّق في الاقتصاد وحده، الاصدار هو مقارنةً لوثيقة شاملة، تمزج بين الفكر والفعل، بين النقد والحلم، بين الذاكرة والرسالة. وثيقةٌ تهدف إلى أن تقول للعراقيين جميعاً:
- }} إن مستقبل العراق يُبنى بالعقل والإرادة والإدارة؛ وأن السيرورة الحضارية التي صمدت آلاف السنين قادرة على أن تفتح أفقاً جديداً للنهوض، إن وُضعت خرائطها الصحيحة، ورُسمت مخططاتها الرشيدة، ومُزجت بإرادة صادقة، وانضباطٍ حازم، وزخمٍ مستمرٍ، ومُراجعاتٍ واعيةٍ، وتحسيناتٍ مستدامة }} .

المقدمة

الكلمة التمهيدية

يقف العراق اليوم عند مفترق طرقٍ خطير: [بلدٌ غنيٌّ بالإمكانات، منهكٌ بالآزمات؛ محاطٌ بفرصٍ كبرى، ومثقلٌ بتحدياتٍ داخليةٍ وخارجيةٍ].

لقد تعددت محاولات الإصلاح والنهوض، لكنها غالباً ما اصطدمت بجدار التناقضات البنوية، أو تاهت في متاهات السياسة والريع والولاءات.

هذا الاصدار محاولة جادة لتقديم خريطة وطنية استشرافية، تنطلق من الواقع بكل تعقيداته، وتتطلع إلى مستقبلٍ ممكن التحقيق، عبر تسعة أبعاد استراتيجية (9D) تشكل لوحة متكاملة لفهم العراق وإنقاذه.

{فلسفة عنوان [العراق 9D] / لماذا 9D؟}

✓ لأن العراق ل يمكن أختراله في بُعدٍ واحدٍ ولا مجالٍ واحدٍ؛ إنه تسعة أبعاد متداخلة

✓ (9 Dimentions) [السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الأمني، المؤسسي، الرقمي، الثقافي، البيئي، الحضاري].

✓ كل بُعدٍ منها هو عالم قائم بذاته، لكنه لا يكتمل إلا بارتباطه بالآخر.

✓ **9D** ليست مجرد رمز عددي، بل هي معادلة وعيٍ وقرارٍ ورؤية: [أن ننظر إلى العراق كمنظومة شاملة، لا كجزرٍ متفرقة].

بهذا المعنى، يصبح العنوان العراق 9D بمثابة دعوة إلى التفكير المتكامل، حيث تتلاقى السياسة مع الاقتصاد، والاجتماع مع الثقافة، والتاريخ مع المستقبل، في نسيجٍ واحدٍ اسمه العراق.

مفهوم السيرورة الحضارية للعراق

العراق هو سيرورة حضارية ممتدة منذ فجر التاريخ؛

✓ من السومريين الذين ابتكروا الكتابة،

✓ إلى البابليين الذين دُونوا القوانين،

✓ إلى العباسيين الذين شيّدوا بغداد كعاصمة للفكر والعلوم،

✓ وصولاً إلى الدولة الحديثة التي تبحث اليوم عن عقد اجتماعي جديد.

هذه السيرورة لم تكن خطأ مستقيماً، إذ كانت مساراً متعرجاً مفعماً بالانقطاعات والانكسارات والنهوضات.

لكن ما يميّز العراق هو قدرته على التجدد: كلما تعثر، نهض من جديد، حاملاً إرثاً حضارياً لا ينضب.

إن فهم هذه السيرورة شرطٌ أساسي لأي مشروع إنقاذ؛ لأن من لا يعرف مساره الحضاري، لا يمكنه أن

يرسم مستقبله بثقة.

منهجية [خرائط الواقع] و [مخططات الإنقاذ]

1. **خرائط الواقع** هي التشخيص العميق لمواطن الخلل والضعف والتناقضات، عبر الأدوات العلمية

(SWOT, PESTELE, SOAR)، والإحصاءات الموثوقة، وشهادات الواقع الملموس. الخرائط

لا تكتفي بالوصف، بل تكشف البنية الداخلية للآزمات.

2. **مخططات الإنقاذ** هي الاستراتيجيات والسياسات والمبادرات التي تعالج الخلل وتفتح الطريق

للنهوض. الإنقاذ ليس مجرد شعارات، بل هو خطط قابلة للتنفيذ، موزونة بين الممكن والمستحيل،

قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

الربط بين الخرائط والمخططات يعني أننا لا نقف عند حدود النقد أو الحلم، لكننا نجمع بينهما في

صيغة عملية:

التشخيص (خرائط) + الحلول (مخططات) = طريق العراق نحو الإنقاذ والنهوض.

في البدء كان العراق / خلاصة السيرة الحضارية للعراق

[من الرافدين إلى الدولة الحديثة... مسار تراكمي بين الهوية والوظيفة والرسالة]

(1) المدخل العام

يُعرف العراق وبأنه هو سيرة حضارية ممتدة لآلاف السنين، تنعكس فيها طبقات التاريخ: (السومري- الأكدي- البابلي- الآشوري)، مروراً بالعصرين العباسي والعثماني، وصولاً إلى الدولة الوطنية الحديثة. تشكلت هذه السيرة عبر ثلاثة محاور متداخلة: [الإنسان العراقي بوصفه فاعلاً خلاقاً، (الأرض/المجال الحيوي) بما تحمله من موارد وتنوع، (المؤسسات/الدولة) التي تعاقبت في أدوارها كأطر تنظيمية لهذا التفاعل].

(2) الهوية الحضارية | جذور عميقة وتناقضات معاصرة

- أ. **العمق التاريخي** | العراق قَدَم للبشرية أول المدن (أوروك)، أول القوانين (شريعة حمورابي)، أول الكتابة (المسمارية)، وأول الجامعات النظامية (بيت الحكمة العباسي).
- ب. **التناقض الحديث** | الدولة العراقية ما بعد 1921 ورثت ثقل هذا التاريخ، لكنها واجهت تحدي بناء هوية جامعة وسط فسيفاء (قومية-مذهبية-دينية متصارعة).

النتيجة | هوية مركبة، تحتفظ بجذور حضارية عريقة، لكنها تبحث عن معادلة جديدة بين الانتماءات الفرعية والوطنية.

(3) الوظيفة التاريخية| التحول من مركزية الشرق القديم إلى محور التوازن المعاصر

أ. في العصور القديمة| كان العراق مركزًا لنقل المعرفة والزراعة والري والتجارة نحو الشرق والغرب.

ب. في العصر العباسي| تحولت بغداد إلى عاصمة عالمية للعلم والفلسفة والإدارة، وأنتجت نموذجًا حضاريًا جامعا.

ج. في العصر الحديث| تذبذبت وظيفة العراق بين كونه ساحة تنافس دولي (الحرب الباردة، الغزو 2003) وبين محاولات العودة كدولة جسر بين الشرق والغرب، والشمال والجنوب.

(4) الرسالة الحضارية| (من العمران إلى النهضة)

أ. العمران المادي| أنظمة الري، العمارة، المدن، والبنية التحتية التاريخية.

ب. العمران المعنوي| الفلسفة، الشعر، الفقه، الفنون، والمناظرات.

المطلوب اليوم| صياغة رسالة حضارية جديدة للعراق في القرن الحادي والعشرين، تقوم على العدالة الاجتماعية، الامن الشامل، الاقتصاد المنتج، التحول الرقمي، والاستدامة.

(5) التحديات البنيوية المعاصرة

أ. المعضلة الريعية| اقتصاد يعتمد على النفط بما يعرضه للتقلبات العالمية.

ب. التشطي السياسي والاجتماعي| نظام محاصصة وزبائية يقيد بناء دولة المواطنة.

ج. المناخ والمياه| تحديات وجودية تهدد الزراعة والحياة الحضرية.

د. الهوية والانتماء| جدل مستمر بين الانتماءات الفرعية والوطنية.

هـ. التبعية الخارجية| عراق موزع بين محاور إقليمية ودولية متصارعة.

6) عناصر الاستمرار الحضاري

- أ. الذاكرة الجمعية | قوة الإرث الثقافي والديني والأدبي.
- ب. الإنسان العراقي | طاقات شبابية، إبداع علمي وفني، ومرونة في مواجهة الأزمات.
- ج. المجال الجغرافي | موقع استراتيجي على ملتقى الممرات التجارية والطاقة.
- د. اللغة والدين | العربية والإسلام بمذاهبهما المختلفة كحاضنة موحدة، مع فسيفساء أديان وقوميات تغني الهوية.

7) خلاصة السيرة | التحول من التحدي إلى الإمكان

- أ. من المعروف ان السيرة الحضارية للعراق لم تكن خطأ مستقيماً، انما - كانت ومازالت - مسار متعرج مليء بالانقطاعات والانكسارات، لكنه محكوم بقدرة على النهوض مجدداً.
 - ب. العراق اليوم أمام خيارين
- ✓ الانكفاء والانقسام // استمرار المحاصصة والاقتصاد الريعي والتبعية = إضعاف الدولة وتآكل دورها الحضاري.
- ✓ التحول النهضوي // إعادة بناء العقد الاجتماعي، إصلاح الإدارة، تنويع الاقتصاد، وتحرير القرار السيادي = استعادة الدور الحضاري كدولة توازن ورسالة.

الحصاد

العراق لا يمكن عدّه (دولة عابرة)، انما هو سيرة حضارية ممتدة، تتقاطع عندها خطوط التاريخ والجغرافيا والديناميات الاجتماعية والاقتصادية.

إن خلاصة السيرة الحضارية للعراق تتمثل في معادلة:

(هوية تاريخية عميقة + وظيفة جغرافية استراتيجية + رسالة حضارية متجددة) - التحديات

البنائية = دولة قادرة على النهضة والفاعلية الحضارية.

مصادر

1. عبد العزيز الدوري، مقدمة في تاريخ العراق الاقتصادي، دار الطليعة.
2. علي الوردي، لمحات اجتماعية من تاريخ العراق الحديث.
3. حنا بطاطو، العراق: الطبقات الاجتماعية والحركات الثورية.
4. صادق جلال العظم، النقد الحضاري والفكر العربي المعاصر.
5. World Bank, Iraq Climate and Development Report (CCDR), 2022–2023.
6. IMF, Iraq – Article IV Consultation Reports 2023–2025.
7. IEA, World Energy Outlook 2024.



العراق D9 / خرائط الواقع ومخططات الإنقاذ

❖ المقدمة

1. كلمة تمهيدية.
2. فلسفة عنوان العراق D9.
3. مفهوم السيرورة الحضارية للعراق.
4. منهجية خرائط الواقع ومخططات الإنقاذ.

❖ البُعد الأول (السياسي-السيادي)

1. العراق والدبلوماسية والسياسة الخارجية | السبيل إلى التأثير الفعّال.
2. العراق والسياسة الداخلية | جدليات التناقضات وبنية السلطة.
3. النظام السياسي والحزبي في العراق | بين الترهل والإصلاح.
4. العراق ووحدة القرار السيادي في الدولة.
5. العراق وإدارة الصراع الإقليمي والدولي.
6. العراق ومنظومة (الواجب - الممكن - المستحيل).
7. العراق وهندسة الثوابت والمصالح الوطنية.
8. العراق ومنظومة (العقد الاجتماعي - السياسي - الدستوري).
9. العراق وهندسة الأقاليم الاتحادية.
10. العراق وإدارة (الخلافات - الصراعات) السياسية.
11. العراق وتفكيك منظومة (المحاصصة - الزبائنية - التخادم).

❖ البُعد الثاني | (الاقتصادي-المالي)

1. العراق والاقتصاد الوطني: التشخيص والفرص.
2. العراق والسياسة (الاقتصادية - المالية - النقدية).
3. ترشيد الإنفاق العام وزيادة الإيرادات.
4. العراق والطاقة: النفط، الغاز، المتجدّات.
5. العراق والمياه: التحديات الإقليمية والداخلية.
6. العراق والزراعة: الأمن الغذائي والاستدامة.
7. العراق والصناعة: من التعطيل إلى الإنتاجية.
8. العراق والاكتفاء الوطني الذاتي.
9. العراق ومنظومة (الأعمال - المقاولات - العقود - الاستثمار - التوظيف).
10. معالجة المشاريع المتوقفة والممتلكة وانعدام التمويل الاستثماري.
11. العراق ومنظومة (النقل - الاتصالات - سلاسل الإمداد والتوريد).
12. العراق وهندسة النماذج (الاقتصادية - المالية - الاستثمارية).
13. العراق ومعالجة (الاستهلاك - الإغراق السلعي).
14. العراق ومنظومة الإنتاجية في القطاع العام (الكفاءة - الفاعلية).
15. العراق وصناعة الاقتصاد (الديني - الآثاري - السياحي).

❖ البُعد الثالث | (الاجتماعي-الديموغرافي)

1. العراق والمحور الاجتماعي.
2. العراق ومنظومة (الفقر - البطالة - العدالة الاجتماعية).
3. العراق ومعالجة الترهل الوظيفي والبطالة المقنّعة.
4. العراق والشباب: خلق فرص العمل وتمكينهم.
5. تمكين المرأة والطفل.
6. منظومة (الحماية - الرعاية - الدعم) الاجتماعية.
7. العراق ومؤسسات المجتمع المدني.
8. العراق ومنظومة (السلم - التعايش - التسامح - التلاحم الأهلي الشعبي).
9. العراق ومنظومة (التنشئة - التربية - التنمية الفردية والأسرية).

❖ البُعد الرابع | (الأمني-الدفاعي)

1. العراق ومنظومة (الأمن - الاستخبارات - الجيش).
2. العراق ومنظومة الأمن الداخلي ومكافحة الإجرام والجرائم المنظمة.
3. العراق ومنظومة مكافحة (التطرف العنيف والإرهاب).
4. العراق ومنظومة الأمن القومي المستدام.
5. العراق ومنظومة التحصين الوطني الوقائي الشامل.

❖ البُعد الخامس | (المؤسسي-الإداري)

1. العراق ومنظومة الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي.
2. العراق وإصلاح الوظيفة العامة.

3. العراق ومنظومة التقييم المؤسسي (الموظفين - الوظائف - المؤسسات).
4. العراق ومنظومة إسناد المناصب في مؤسسات الدولة.
5. العراق وهيكل القطاع العام.
6. العراق ومنظومة التدبير الشامل.
7. العراق ومنظومة (التفكير - التخطيط - التنفيذ - الرقابة - التحسين) في الاستراتيجيات.
8. العراق ومنظومة إدارة التغيير.
9. العراق ومنظومة (الاستجابة - المرونة - التكيف - الاستدامة).
10. العراق ومنظومة (الحوكمة - إدارة المخاطر والفرص - الامتثال - الجودة - الاعتمادية).

❖ البعد السادس | (الرقمي-التقني)

1. العراق ومنظومة (التحول الرقمي - الذكاء الاصطناعي).
2. العراق والتحول المؤسسي الرقمي.
3. العراق والابتكار التقني في الحوكمة والخدمات.
4. العراق ومنظومة الريادة والابتكار.
5. العراق واكتشاف الميزة الاستثنائية الفريدة.

❖ البعد السابع | (الثقافي-الهوياتي)

1. العراق ومنظومة (الإعلام - مواقع التواصل - التحصين الثقافي).
2. العراق ومنظومة تحصين الهوية (الوطنية - الثقافية - الحضارية).
3. العراق ومنظومة إدارة التنوع (الديني - المذهبي - القومي - الاجتماعي).
4. العراق ومنظومة صناعة القيم (الفردية - المجتمعية - التنظيمية).
5. العراق وصناعة السرديات والمعاني الوطنية.

❖ البُعد الثامن | (البيئي-التنموي)

1. العراق والبيئة: التحديات والمخاطر.
2. العراق والمياه: إدارة الندرة المائية.
3. العراق والزراعة المستدامة.
4. العراق والطاقة المتجددة والتحول الأخضر.
5. العراق والتنمية المستدامة (الشاملة - القطاعية - المؤسسية).
6. العراق وإدارة الأزمات والكوارث والمخاطر والفرص.

❖ البُعد التاسع | (الحضاري-الاستشرافي)

1. دولة العراق وخلاصة السيرورة الحضارية.
2. العراق والفاعلية الحضارية (المواطن - الشعب - المؤسسات - الدولة).
3. العراق ومنظومة (التأثير - الميزة - المكانة) الإقليمية والدولية.
4. العراق وسيناريوهات المصير.
5. العراق والمستقبل: خرائط الممكن.
6. العراق ومنظومة (التحالفات - الشراكات - التسويات - المنافسات - الخصومات).
7. العراق ومنظومة (الواجب - الممكن - المستحيل) في المصير الحضاري.

❖ الخاتمة

- أ. دروس السيرورة الحضارية.
- ب. ميثاق الإنقاذ الوطني.
- ج. رؤية عراق المستقبل: من [خرائط الواقع] إلى [مخططات الإنقاذ].

❖ الملاحق

1. الجداول الإحصائية والمؤشرات.
2. الخرائط الذهنية والرسوم التوضيحية.
3. قائمة المراجع (عربية وأجنبية).
4. ملخص تنفيذي لصنّاع القرار.

عالم اليوم... قراءة في جدليات التحول واللعبة الدولية

(1) مدخل عام

[من يقين الأمس إلى لا يقين الحاضر]

كان العالم حتى نهاية القرن العشرين محكومًا بمنظومتين واضحتين: الحرب الباردة (ثنائية القطب)، ثم لحظة الهيمنة الأمريكية الأحادية بعد 1991.

لكن اليوم، بات المشهد مختلفًا:

أ. موازين القوة لم تعد محسومة.

ب. الفاعلون لم يعودوا دولًا فقط.

ج. الأزمات لم تعد محلية، بل عابرة للقارات.

د. المستقبل لم يعد يمكن التنبؤ به بخط مستقيم.

إننا أمام عصر اللايقين، حيث يسود التقلب (Volatility)، واللايقين (Uncertainty)، والتعقيد (Complexity)، والغموض (Ambiguity)، يضاف إليها الانقطاع والتشويه والتزعزع Disruption الذي تحدّثه التكنولوجيا والكوارث والأزمات، فيما يُعرف اصطلاحًا بـ VUCA+.

(2) التحولات الكبرى.. خريطة التغير العالمي

أ) التحول التكنولوجي والمعرفي

✓ الثورة الصناعية الرابعة | الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين، الروبوتات، الطباعة ثلاثية الأبعاد، إنترنت الأشياء.

✓ ثورة المعلومات | تدفق غير مسبوق للبيانات، حيث أصبحت المعلومة رأس مال استراتيجي يفوق أحيانًا قيمة النفط.

✓ الأمن السيبراني| الحروب لم تعد تجري في الميدان فقط، بل في الشبكات والخوادم، حيث يمكن لهجوم إلكتروني أن يشل دولة بأكملها.

ب) التحول الجيوسياسي

- ✓ صعود الصين كمنافس استراتيجي عالمي.
- ✓ عودة روسيا إلى دائرة الصراع عبر الحرب في أوكرانيا وسوريا.
- ✓ محاولات الولايات المتحدة الحفاظ على قيادتها في عالم متغير.
- ✓ بروز قوى إقليمية (تركيا، إيران، الهند، البرازيل) تبحث عن مكان في النظام العالمي الجديد.

ج) التحول الاقتصادي

- ✓ من العولمة المفتوحة (Globalization) إلى التجزئة الاقتصادية (Decoupling) عبر حروب تجارية وعقوبات.
- ✓ سلاسل الإمداد أصبحت نقطة ضعف بدل أن تكون مصدر قوة (كما ظهر في كورونا).
- ✓ الطاقة تعود أداة نفوذ جيوسياسي (الغاز الروسي، النفط الخليجي).
- ✓ العملات الرقمية بدأت تتحدى النظام النقدي التقليدي.

د) التحول البيئي والمناخي

- ✓ التغير المناخي لم يعد قضية ثانوية، إذ أصبح تهديدًا وجوديًا: التصحر، الفيضانات، موجات الحرارة.
- ✓ ملف المياه تحوّل إلى ساحة صراع دولي (العراق - تركيا - إيران / مصر - إثيوبيا - السودان).
- ✓ الانتقال إلى الطاقة المتجددة كخيار استراتيجي يغيّر معادلات السوق العالمية.

هـ) التحول (الاجتماعي-القيمي)

- ✓ صعود الشباب كقوة ديموغرافية وثقافية عالمية.
- ✓ تعاظم قضايا حقوق الإنسان، المساواة الجندرية، الأقليات.
- ✓ تراجع ثقة الشعوب بالمؤسسات التقليدية، وصعود مواقع التواصل كمصدر سلطة مضادة.

3) القواعد الحاكمة للعبة الأهمية

- أ. القوة الشاملة| ليست عسكرية فقط، انما مزيج من القوة الناعمة (Soft Power)، والقوة الذكية (Smart Power)، وقوة التكنولوجيا والمعرفة.
- ب. المصالح قبل القيم| رغم خطابات الديمقراطية وحقوق الإنسان، تظل المصالح الاقتصادية-الأمنية هي المحدد الأهم للسياسات الكبرى.
- ج. التحالفات المرنة| لم تعد التحالفات أيديولوجية أو ثابتة، إذ انها أصبحت براغماتية متغيرة حسب كل ملف (انضمام دول إلى BRICS وأوبك+ رغم اختلاف أنظمتها).
- د. النزاعات الهجينة| الصراع لم يضحى عسكرياً صرفاً، لكنه مزيج من الحرب (الإعلامية، السيبرانية، الاقتصادية، والسياسية).
- هـ. سلاح الاقتصاد| العقوبات الاقتصادية أصبحت أكثر تأثيراً من المدافع في كثير من النزاعات.
- و. الحوكمة الكونية الضعيفة| الأمم المتحدة ومجلس الأمن في حالة عجز عن حل أزمات كبرى، ما يفتح المجال لسياسات القوة والصفقات الثنائية.

4) النظريات المفسرة

- أ. الواقعية الكلاسيكية والجديدة| ترى أن العالم محكوم بالقوة والمصلحة.
- ب. الليبرالية المؤسسية| تؤكد على التعاون والمؤسسات الدولية كضابط للفوضى.
- ج. البنائية| تسلط الضوء على دور الهويات والسرديات في تشكيل السياسات.
- د. نظرية الألعاب (Game Theory)| تفسر سلوك الدول كاستراتيجيات متبادلة في لعبة دولية معقدة.

هـ. **نظرية الفوضى المعقدة** | السياسة العالمية ليست نظاماً مستقرًا انما شبكة ديناميكية تتغير بفعل الأحداث الصغيرة والكبيرة.

(5) التحديات التي تصوغ السياسة الدولية اليوم

- أ. **الحروب والنزاعات** | أوكرانيا، غزة، تايوان، بؤر صراع تهدد الاستقرار العالمي.
- ب. **الإرهاب والتطرف العنيف** | قوى غير دولية عابرة للحدود تهدد الدول والمجتمعات.
- ج. **الأزمات الاقتصادية** | تضخم، بطالة، ديون سيادية تهدد اقتصادات ناشئة.
- د. **التحديات المناخية** | خطر انهيار أنظمة غذائية ومائية في مناطق متعددة.
- هـ. **الهجرة واللجوء** | تحديات إنسانية وأمنية تمس السياسات الداخلية والخارجية للدول.
- و. **التحولات القيمية** | تصادم بين ثقافات الهوية والتقاليد وبين قيم العولمة والحداثة.

(6) ما ينبغي فهمه واستيعابه

- لكل من يريد أن يتصدى لموضوعات السياسة وإدارة الحكم والدولة يقتضي أن يعي:
- أ. أن يدرك أن العالم لم يعد نظاماً بسيطاً يمكن التحكم فيه بإرادة منفردة.
 - ب. أن يتبنى منهج الاستبصار الاستراتيجي: (قراءة السيناريوهات المحتملة بدل الاكتفاء بتوقع واحد).
 - ج. أن يوازن بين (الواجب والممكن والمستحيل) في رسم السياسات.
 - د. أن يفهم أن السيادة لا تتحقق في عزلة، انما بالتكامل مع التوازنات الدولية.
 - هـ. أن يدرك أن إدارة الدولة الحديثة تتطلب أدوات علمية (التحليل البيئي، النماذج، مؤشرات الأداء) بعيداً عن صخب الشعارات.

(7) النتيجة

نحن نعيش في عالم تحكمه جدلية [الاستقرار والفوضى، القوة والقيمة، المصلحة والهوية].
ومن لا يدرك هذه الجدلية، لن ينجح في صياغة سياسة أو إدارة دولة أو بناء مشروع إنقاذ.
العراق — كغيره من الدول — ليس متفجعاً في هذه اللعبة، انما هو لاعبٌ فيها شاء أم أبى. والفرق
الوحيد هو:

هل يلعب بعقلانية وذكاء وبراغماتية فيحوّل موقعه إلى فرصة؟

أم يظل منفعلاً مستسلماً فيضحى ورقة بيد الآخرين في (لعبة وصراع) وجودٍ لا ترحم؟



العالم السيال بين؛ (التآكل – التداخل – التكامل)

(1) مفهوم (العالم السيال)

لقد تحوّل العالم المعاصر من كونه كياناً صلباً ذا حدود واضحة، فأضحى عالماً سيّالاً يتغيّر بسرعة، ويتحرك عبر قنوات متشابكة من المال والمعلومات والتكنولوجيا والثقافة. هذه السيولة أنتجت مشهداً جديداً: [حيث تختفي الحدود التقليدية بين الداخل والخارج، بين المحلي والعالمي، وبين الاقتصاد والسياسة والثقافة]. إن توصيف العالم بالسيولة يعكس حالة اللايقين، الهشاشة، والتحوّل الدائم.

(2) البُعد الأول| التآكل

التآكل يعني انهيار أو ضعف البنى التقليدية التي حكمت العالم والدول:

أ. تآكل السيادة الوطنية| التدخلات الخارجية، التبعية الاقتصادية، ضغوط المؤسسات المالية الدولية.

ب. تآكل الأنظمة السياسية| صعود الشعبويات، ضعف الثقة بالمؤسسات، الاحتجاجات الواسعة.

ج. تآكل الهويات الجامعة| تفكك الهويات الوطنية أمام الانقسامات الطائفية أو الإثنية أو الجندرية.

د. تآكل المؤسسات الدولية| عجز مجلس الأمن والأمم المتحدة عن معالجة النزاعات الكبرى.

هذا التآكل يُنتج فراغات تُملأ إما بالفوضى أو بفاعلين جدد (شركات عابرة للقوميات، جماعات مسلحة، تحالفات مرنة).

(3) البُعد الثاني| التداخل

العالم اليوم متداخل إلى درجة لم تعد تسمح بالفصل بين الملفات:

أ. التداخل الاقتصادي| أزمة في الصين تؤثر على أسعار النفط في العراق، واضطراب في أوكرانيا يرفع أسعار الغذاء في إفريقيا.

ب. التداخل الأمني| الإرهاب، الجرائم المنظمة، والهجمات السيبرانية تتجاوز حدود الدولة الواحدة.

ج. **التداخل البيئي** | التغير المناخي والكوارث الطبيعية ليست محلية، بل كونية التأثير.

د. **التداخل الثقافي** | الإعلام الرقمي ومواقع التواصل جعلت الثقافات متشابكة، وأنتجت فضاءً عالمياً واحداً للوعي والرموز.

التداخل يعني أن أي أزمة لم تعد داخلية فقط، إنما هي جزء من شبكة أوسع، وهذا يفرض على الدول أن تبني سياسات استباقية عابرة للقطاعات والحدود.

(4) **البُعد الثالث | التكامل**

رغم التآكل والتداخل، فإن العالم يسعى أيضاً نحو التكامل:

أ. **التكامل الاقتصادي** | تكتلات مثل الاتحاد الأوروبي، BRICS، اتفاقيات التجارة الحرة.

ب. **التكامل الأمني** | تحالفات إقليمية لمكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة.

ج. **التكامل الرقمي** | شبكات الاتصالات العالمية، الذكاء الاصطناعي، الإنترنت كمنصة مشتركة.

د. **التكامل البيئي** | اتفاقية باريس للمناخ، الجهود المشتركة لمواجهة التغير المناخي.

التكامل لا يلغي التنافس، لكنه يخلق قواعد تعاون ضرورية للبقاء في عالم مليء بالتهديدات المشتركة.

(5) **الدلالات الاستراتيجية للعراق**

بالنسبة للعراق، فهم العالم السيّال يعني:

أ. أنه يعيش في محيط إقليمي ودولي متآكل تتنافس فيه القوى الكبرى والإقليمية على النفوذ.

ب. أنه جزء من شبكة متداخلة، حيث تتأثر سياساته بالاقتصاد العالمي، والصراعات الإقليمية، والتغير المناخي، والتحول التكنولوجية.

ج. أنه يحتاج إلى أن يكون لاعباً ذكياً في مسارات التكامل، بالانخراط في مشاريع إقليمية للطاقة، المياه، التجارة، والتكنولوجيا.

إذا لم يفهم العراق هذه الجدلية (التآكل-التداخل-التكامل)، سيظل ضحية للتآكل والتداخل السلبي، بدل أن يكون فاعلاً في مسارات التكامل الإيجابي.

(6) **النتيجة**

العالم السيّال هو ليس نعمة خالصة ولا نقمة مطلقة، لكنه ساحة اختبار لذكاء الدول وقدرتها على التكيف.

من يدرك أن التآكل ليس نهاية، وأن التداخل ليس حتمياً، وأن التكامل ليس مستحيلاً، يستطيع أن يحدد موقعه في هذه اللعبة.

العراق — بما يملكه من موقع جغرافي استراتيجي، وثقل حضاري، وموارد طبيعية وبشرية — قادر على أن يحول عالم السيولة من تهديد إلى فرصة، إذا ما أعاد بناء منظومته (السياسية-الاقتصادية) على أسس [السيادة، والاستدامة، والتكامل الذكي مع محيطه والعالم].

[الكارتيلات، اللوبيات، الجمعيات السرية، المافيات، الشركات، القيادات، المخططات، المعتقدات، اللاعبين، الأدوات، الوسائل]

(1) مدخل العراق كجزء من شبكة كونية

لم يعد العراق كيانًا معزولًا أو قادرًا على رسم سياساته الداخلية والخارجية بمعزل عن المنظومة العالمية. هذه المنظومة ليست دولة أو مؤسسة واحدة، لكنها نسيج معقد من القوى الفاعلة التي تمتد من مجالس إدارة الشركات العملاقة إلى غرف القرار السياسي في العواصم الكبرى، ومن تحالفات المافيات الاقتصادية إلى شبكات المصالح الفكرية والإعلامية والمالية.

إن العراق لا يتعامل فقط مع دول، إنما مع منظومات متشابكة تحركها المصالح وتغذيها التحالفات الظاهرة والخفية.

(2) الكارتيلات والشركات العابرة للقوميات

أ. شركات النفط والطاقة الكبرى (Total، BP، ExxonMobil) شكلت على الدوام لاعبًا رئيسيًا في السياسة العراقية، سواء عبر عقود الاستثمار أو الضغوط على التشريعات.

ب. شركات السلاح العالمية (Raytheon، Lockheed Martin) مرتبطة بملف التسليح العراقي وإعادة بناء الجيش.

ج. شركات التكنولوجيا (Amazon، Google، Microsoft) تملك أدوات النفوذ في التحول الرقمي العراقي.

تتحرك هذه الكارتيلات وفق منطق السوق العالمي، لكنها في العمق أدوات نفوذ للدول التي تنتمي إليها.

(3) اللوبيات وشبكات الضغط

أ. اللوبيات في الولايات المتحدة وأوروبا تضغط من أجل سياسات معينة تجاه العراق (مثل لوبيات النفط، اللوبي الإسرائيلي، اللوبيات الأمنية).

ب. في المقابل، تحاول بعض القوى العراقية أو الإقليمية أن تبني لنفسها أدوات ضغط في هذه الدول، لكنها غالبًا تظل محدودة التأثير.

تعمل اللوبيات عبر الإعلام، التمويل، مراكز الأبحاث، وصناعة السرديات، وهي أحياناً أكثر نفوذاً من المؤسسات الرسمية.

(4) الجمعيات السرية والمعتقدات العابرة للحدود

لا يمكن إنكار وجود جمعيات وشبكات نخبوية مغلقة (Masonic-Illuminati-Think Tanks النخبوية) تؤثر في الخطاب العالمي.

لكن الأهم بالنسبة للعراق هو أن هذه الجمعيات لا تعمل بالضرورة وفق مؤامرة واحدة، إنما هي شبكات ذات أجندات متعددة:

أ. بعضها (فكري-ثقافي) يروج لقيم معينة (العولمة، الليبرالية الجديدة).

ب. بعضها (اقتصادي-مالي) يحدد مسارات الاستثمار العالمي.

ج. بعضها (أمني-استخباراتي) يرتبط بحروب الظل.

د. بعضها (عقدي - أيديولوجي) يرتبط بأديان أو أفكار دوغماتية.

(5) المافيات والشبكات غير الرسمية

أ. مافيات المخدرات والسلاح وغسيل الأموال لها حضور عبر الحدود الرخوة.

ب. مافيات الفساد المحلية ارتبطت بشبكات عالمية في العقود والمناقصات والتحويلات المالية.

هذه المافيات لا تعمل منفصلة، إذ أنها غالباً في تداخل مع جماعات مسلحة أو مسؤولين محليين أو شركات دولية تبحث عن مكاسب سريعة.

(6) القيادات والمخططات العالمية

أ. القوى الكبرى/ (أمريكا، روسيا، الصين) تضع العراق دائماً في خرائطها الاستراتيجية بوصفه عقدة جيوسياسية للطاقة والممرات.

ب. المؤسسات المالية/ (البنك الدولي، صندوق النقد) تفرض برامج إصلاح ترتبط أحياناً بشروط سياسية.

ج. القوى الإقليمية/ تعمل على أن تتحرك داخل العراق كمجال نفوذ مباشر.

هذه القيادات لا تتعامل مع العراق بوصفه دولة فقط، انما بوصفه ساحة صراع وفرصة استثمار في الوقت نفسه.

(7) اللاعبين والأدوات والوسائل

يستخدم اللاعبون في هذه المنظومة أدوات متنوعة:

- أ. **الإعلام** | صناعة السرديات حول الديمقراطية، الإرهاب، الإصلاح.
- ب. **التكنولوجيا** | التجسس السيبراني، التحكم بالمنصات الرقمية.
- ج. **المال** | القروض، العقوبات، تجميد الأرصة.
- د. **المعرفة** | مراكز الأبحاث والدراسات التي تصيغ السياسات.
- هـ. **القوة الصلبة** | القواعد العسكرية، الضربات الجوية.
- و. **القوة الناعمة** | المنح الدراسية، دعم منظمات المجتمع المدني، الإعلام الثقافي والفني.

(8) الدلالات الاستراتيجية للعراق

يجد العراق نفسه في قلب هذه المنظومة العالمية المعقدة، ما يعني:

- أ. أنه ليس فقط ساحة صراع مصالح، لكنه أيضًا رابط حيوي بين الخليج وشرق المتوسط وآسيا.
- ب. أن التحدي الأكبر لا يتمثل في مواجهة لاعب واحد، انما في القدرة على إدارة شبكة اللاعبين عبر التوازن بين القوى.
- ج. أن العراق بحاجة إلى استراتيجية ذكية متعددة المستويات:
- د. ضبط العلاقة مع الشركات العالمية دون ارتهان.
- هـ. بناء أدوات ضغط وطنية عبر الدبلوماسية العامة.
- و. مكافحة المافيات الداخلية المتصلة بالخارج.
- ز. تطوير وعي استراتيجي لدى القيادات حول طبيعة اللعبة العالمية.

الحصاد

المنظومة العالمية ليست مجرد (مؤامرة سرية)، وليست أيضًا نظامًا شفافًا بالكامل، لكنها شبكة معقدة من الكارتيلات واللوبيات والشركات والمافيات والتحالفات.

العراق، بحكم موقعه وثرواته وتاريخه، سيكون دائمًا جزءًا من هذه اللعبة، لكن الفارق يكمن في:

هل يكون لاعبًا فاعلاً يحدد قواعده، أم يبقى ملعبًا تُدار عليه ألعاب الآخرين؟



خريطة مبادئ وقواعد لسياسة العراق الخارجية والدبلوماسية

1. التمهيد

- أ. يُعد العراق أحد أكثر الاقتصادات اعتمادًا على النفط، حيث يمثل أكثر من 99% من الصادرات، قرابة 85% من إيرادات الموازنة، ونحو 42% من الناتج في العقد الأخير؛ ما يجعله شديد الحساسية للصدمات والأسعار، ويقيد هامش الحركة الخارجية.
- ب. يفرض المشهد الأمني والإقليمي انتقالًا مُتدرّجًا من مهمة التحالف الدولي إلى شراكات ثنائية بحلول 2025-2026، مع بقاء تعاون أمني استشاري.
- ج. أصبحت الارتباطات الطاقوية (استيراد كهرباء/غاز) ملفًا دبلوماسيًا حساسًا بعد تغيير سياسة الإعفاءات الأميركية، ما يدفع بغداد إلى تنويع مصادر الاستيراد والربط الاقليمي.
- د. يواجه العراق ضغطًا مائيًا حادًا بفعل تغيير المناخ وسياسات دول المنابع، مع مفاوضات مع تركيا وإيران بالتوازي مع حزمة تعاون اقتصادي-أمني (اتفاقات 2024 ومسار طريق التنمية).
- هـ. التزامات أوبك+، ونقاشات الانضباط بالحصص والتعويضات، تؤثر مباشرة في حيز المناورة الدبلوماسية النفطية للعراق.
- و. يعتبر العراق ضمن أكبر الدول في حرق الغاز المصاحب عالميًا؛ تقليله (ملف طاقة-مناخ-أمن كهربائي) وثيق الصلة بالدبلوماسية الاقتصادية، وهو ما تسعى الحكومة الحالية تحقيقه.

2) الأساس الدستوري والقانوني الموجّه

- أ. المادة (8) | حسن الجوار، عدم التدخل، حلّ النزاعات سلميًا، العلاقات على أساس المصالح المتبادلة، واحترام الالتزامات الدولية.
- ب. المادة (80/أولاً وثامناً) | رسم السياسة الخارجية، التمثيل الدبلوماسي، المعاهدات، والسياسات المتعلقة بالمياه العابرة للحدود.
- ج. المادة (110/أولاً) | اختصاص اتحادي في رسم السياسة الخارجية والدبلوماسية والاقتصاد السيادي.

❖ النتيجة | اعتبار السياسة الخارجية وظيفة دستورية سيادية مرتبطة بالمياه والاقتصاد والأمن.

(3) العقيدة الحاكمة | التوازن بالاضطرار وإدارة القيود

❖ يتصرّف العراق في بيئة إكراهات (اقتصادية/أمنية/مائية/تحالفية)، فيسعى إلى تعظيم المكاسب وتقليل الأكلاف عبر موازنة الانخراط مع الأقطاب (الولايات المتحدة/إيران/تركيا/الخليج/الصين/الاتحاد الأوروبي/روسيا) دون انحياز صدامي يُفجّر الداخل.

❖ مبرراتها الواقعية

- أ. التحوّل التدريجي في الوجود العسكري الأجنبي إلى شراكات ثنائية، مع استمرار الحاجة إلى تعاون (استخباري/جوي) ضدّ داعش.
- ب. حساسية الكهرباء والغاز للعقوبات والبدائل الإقليمية.
- ج. الارتباط البنوي لسوق النفط بقرارات أوبك+ وضغوط الامتثال.

(4) المبادئ العشرة الحاكمة

- أ. سيادة واقعية متدرجة | خفض التبعيات بدل محاولة قطعها دفعةً واحدة. (يدعمه مسار الانتقال الأمني والطاقي بالتدرّج).
- ب. الانفتاح المتوازن | بعيداً عن المحاور الصفريّة؛ شراكات متوازنة ومشروطة بمصالح قابلة للقياس.
- ج. المصلحة الوطنية المحسوبة | كلّ خطوة خارجية مرتبطة بمؤشّر (تنموي/طاقي/مائي) محدّد.
- د. شرعية دولية مفيدة | استثمار القانون الدولي والاتفاقات والمبادرات الأممية لتعظيم القدرة التفاوضية.
- هـ. تكامل المسارات | السياسة الخارجية = (دبلوماسية رسمية + اقتصادية + أمنية + مائية + ثقافية).
- و. إدارة التّعُدّد الداخلي | مواءمة الرسائل الخارجية مع حساسيات المكونات لتفادي ارتداد خارجي يفاقم الانقسام.
- ز. الوساطة الهادفة | دور الوسيط حين ينتج مصلحة (مادية/سيادية) حقيقية، بعيداً عن الأدوار والصور الرمزية.
- ح. سرعة الاستجابة | خلايا أزمة قطاعية (طاقة/مياه/أمن/مال-عقوبات) بولاية تفاوضية واضحة.

ط. شفافية انتقائية| إعلان الخطوط الكبرى، مع حماية التفاصيل في الملفات الحساسة (عقود الطاقة/الربط/الدفاع).

ي. التراكم الاستراتيجي| بناء النفوذ عبر حزمة إنجازات صغيرة متسلسلة (ربط كهربائي، تخفيض حرق الغاز، اتفاقات مياه، مسارات ترانزيت، الممرات الدولية).

(5) القواعد التشغيلية

أولاً - حوكمة القرار الخارجي

- أ. وحدة الرسالة| غرفة تنسيق سياساتي (رئاسة الوزراء + الخارجية + النفط + الكهرباء + الموارد المائية + الدفاع + البنك المركزي) تُصدر مذكرة موقف موحدة قبل أي استحقاق.
- ب. تقييم الأثر الداخلي| لكل انخراط خارجي (طاقة/مياه/أمن/مال) قبل التوقيع.
- ج. شرط المكسب القابل للقياس| عدم الانخراط في أي اتفاق بلا مؤشر منفعة (MW مضافة، BCM غاز مُلتقط، م³/3 ث ثانية مياه مضمونة، تخفيض غرامات/مخاطر امتثال).

ثانياً - قواعد الطاقة والاقتصاد

- أ. تنويع الكهرباء والغاز| تثبيت حد أقصى لاعتماد (الكهرباء/الغاز المستورد) من مصدر واحد، وتسريع الربط الاقليمي (GCCIA) بقدرة مبدئية 500-600 ميغاواط لجنوب العراق.
- ب. مبدأ النفط مقابل البنية| ربط عقود (المنبع/التكرير) بملحقات محلية (التشغيل/النقل/الموانئ/السكك) وتوثيق نقل التكنولوجيا. (تنامي الحضور الصيني يؤكد الحاجة لشروط نقل معرفة ومحتوى محلي).
- ج. خفض حرق الغاز المصاحب كأولوية تفاوضية عليا مع الشركات والشركاء (برنامج وطني للوصول إلى مسار الخفض بما يتسق مع تتبعات البنك الدولي 2024-2025).
- د. امتثال مالي-عقوبات| إدارة ملف السياسة النقدية والمدفوعات للطاقة المستوردة ضمن الأطر المسموح بها دولياً، مع خطط إحلال تدريجي وتقليل التعرض لمخاطر الإعفاءات.

ثالثاً - المياه والبيئة

- أ. ربط الملفات| مبدأ الماء مقابل الحوافز في التفاوض مع دول المنابع (ربط التجارة/الأمن/الطاقة بتدفقات نهريّة محدّدة واتفاقات تشغيل السدود). (زيارة 2024 واتفاقات التعاون تمنح نافذة تطبيقية).
- ب. دبلوماسية الأرقام| اعتماد منصّات قياس مشتركة وتبادل بيانات فوريّ، وربطها بآليات تحكيم. (تحذيرات FAO حول أمن الغذاء تُعطي غطاءً فنيّاً قوياً).

رابعاً - الأمن والدفاع

- أ. انتقال محسوب| تثبيت مسار إنهاء مهمّة التحالف مقابل اتفاقات ثنائيّة للتدريب والاستخبار والجويّات، بما لا يخلق فراغاً أمنياً.
 - ب. معادلة الشمال| التفاهم مع أنقرة على حزمة (أمن-تجارة-مياه) تتضمن ملاحق مكافحة PKK وممر طريق التنمية، مع ضمان عدم المساس بالسيادة.
 - ج. حصريّة السلاح| لا تفاوض أمني خارجي دون تقدّم داخلي في حصر السلاح ضمن الدولة، بوصفه شرطاً للقدرة التفاوضية ذات البعد المصلحي الوطني.
- (6) مسارات تطبيق بحسب الدوائر (دوائر العمل)

أ) الدائرة الإقليمية القريبة

- ❖ تركيا /صفقة مركبة|| أمن الحدود/PKK + مياه + طريق التنمية + تجارة/استثمار. [الهدف: تدفقات مائيّة مُجدولة، وتطمينات سياديّة، ومكاسب لوجستيّة متبادلة].
- ❖ إيران
- ✓ طاقة تحت الامتثال|| إدارة ملف الكهرباء/الغاز وفق الضوابط الدوليّة وتدرّج إحلال بالربط الخليجي والغاز المصاحب العراقي.
- ✓ أمن متبادل|| تثبيت مبدأ عدم استخدام الأراضي لأيّ استهداف عبر قنوات أمنيّة ثنائيّة.
- ❖ مجلس التعاون الخليجي /الربط الكهربائي والاستثمار|| الإسراع في (GCCIA-الفاو/الوفرة) وقدرات 500-600 ميغاواط، ثم توسعات لاحقة؛ واستثمارات خليجيّة في لوجستيات طريق التنمية.

❖ الأردن/مصر/بلاد الشام|| (تكامل سوق-مرافئ-ترانزيت) تعظيم منفعة العراق كعقدة بريّة-بحريّة بين الخليج والمتوسّط (مكمل لطريق التنمية).

ب) الدائرة الدوليّة

❖ الولايات المتحدة+الاتحاد الأوروبي/ معادلة انتقال التحالف: اتفاقات ثنائيّة اقتصادية وحزم إصلاح (مالي-مصرفي)، وتمويل بنى تحوّل طاقي (خفض الحرق/الغاز).

❖ الصين/ (النفط مقابل البنية) بشروط نقل التكنولوجيا، وحصص تشغيل محلي، وحوكمة عقود شفافة لخفض المخاطر السياسيّة والاجتماعيّة.

❖ روسيا/ طاقة وخبرة فنيّة مع مراعاة حساسيات الامتثال والعقوبات (الأوروبيّة/الأميركيّة).

(7) حقول موضوعيّة

أ. الطاقة والاقتصاد

✓ أوبك+| الالتزام المرن مع خطة تعويضات متّفق عليها لتثبيت المصدقيّة والتسعير.

✓ الغاز المصاحب| برنامج وطني بخارطة مشاريع لالتقاط الغاز (BCM/سنة) وفق مؤشرات البنك الدولي؛ إدراج بند جزاءات تعاقدية على الحرق.

✓ تنويع الكهرباء سريعاً| تسريع الربط الخليجي، واتفاقات طاقة بديلة، وخفض الاعتماد الأحادي على مصدر واحد.

ب. المياه/ إطار تشغيل الأحواض المشتركة: جداول تصريف، تبادل بيانات لحظي، آليات تحكيم، وبرامج (ترشيد/بطانة) قنوات داخل العراق، مع أولوية تمويل دولي.

ج. الأمن/ مرحلة ما بعد التحالف: خرائط قدرات (جويّة/استطلاعيّة) بديلة، ومناورات مشتركة ثنائيّة، وبعثات تدريب قصيرة متكرّرة.

د. اللوجستيات والربط/ تحويل طريق التنمية إلى مركز نفوذ: حقوق مرور، مناطق اقتصادية خاصّة، وتسهيلات (جمارك-تتبع رقمي).

(8) مؤشرات أداء (KPIs) لقياس جدوى السياسة الخارجية

- أ. انخفاض حرق الغاز المصاحب (مليار م³/سنة) - [خط الأساس: العراق ضمن الثلاثة الأكبر عالمياً (2025/2024)].
- ب. قدرات الربط الكهربائي المضافة (MW) مع GCCIA خلال 12-24 شهراً.
- ج. تنويع الشركاء الطاقويين // نسبة الكهرباء/الغاز المستورد من مصدر واحد > 40%. (مرتبطة بملف الإعفاءات الأميركية)
- د. التدفقات المائية المضمونة تعاقدياً (م³/ثانية) من دول المنابع وفق جداول تشغيل مُعلنة.
- هـ. نسبة الصادرات غير النفطية من إجمالي الصادرات (تحسن تدريجي من خط أساس هيمنة النفط).
- و. مستوى الامتثال في أوبك+ (غياب تعويضات إضافية/ربع سنوي).

(9) مصفوفة المخاطر

- أ. تغيير مفاجئ في نظام الإعفاءات/العقوبات تسريع الربط الخليجي، وعقود بدائل مرنة، وتفعيل سوق فوري للوقود.
- ب. توتر أمني شمالي/حدودي تفعيل مسار أمن-مياه-تجارة مع أنقرة، وتنشيط قواعد اشتباك حدودية.
- ج. جولة خفض/رفع إنتاج (أوبك+) تُربك الموازنة حوكمة مالية احتياطية، وتفعيل عقود تحوط سعري.
- د. تفاقم الجفاف/ اتفاقات تشغيل سدود، وتمويل تحديث، وبرامج حصاد مياه داخلية.

(10) خلاصة تنفيذية

- أ. نقطة البدء بالمشروعات القابلة للقياس // ربط كهربائي فعلي، خفض حرق الغاز، جداول مياه ملزمة، انتقال أمني مُحكم، وتحسين امتثال أوبك+.
- ب. كل صفقة خارجية تُربط بمؤشر // إن لم تُضف MW/MCM/m³/s أو ترفع امتثالاً وتُنقص كلفة/مخاطرة، فهي ليست أولوية.
- ج. التوازن بالاضطرار هو فن تحويل القيود إلى نفوذ // إدارة ذكية لشبكة الارتباطات بدل كسرها.

أهم المراجع الموثوقة المستخدمة

1. البنك الدولي - لمحة قطرية عن العراق (اعتماد النفط/الصادرات/الموازنة).
2. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة 2025 (التحديات البنيوية والاعتماد على النفط).
3. رويترز - طريق التنمية واتفاقات بغداد-أنقرة-الدوحة-أبوظبي (أبريل 2024).
4. رويترز - إنهاء مهمة التحالف والتحول إلى شراكات ثنائية (2024).
5. رويترز/أتلانتيك كاونسل - الإعفاءات الأميركية/تجارة الطاقة مع إيران وتداعياتها.
6. GCCIA/تقارير مرافقة ومؤسسات تمويل - الربط الكهربائي مع جنوب العراق.
7. البنك الدولي - تتبّعات حرق الغاز 2024-2025.
8. الجزيرة/رويترز - قمة 2024 بغداد مع أنقرة وملف المياه والأمن التجاري.
9. رويترز - أوبك+ والامتثال العراقي.
10. الدستور العراقي - المواد ذات الصلة بالسياسة الخارجية والمياه.



خريطة مبادئ وقواعد عملية للسياسة الداخلية في العراق

(1) التمهيد

- أ. اقتصاد ريعي بشدة|| على مدى العقد الأخير جاءت أكثر من ٩٩٪ من الصادرات من النفط، ونحو ٨٥٪ من الإيرادات العامة، وحوالي ٤٢٪ من الناتج من القطاع النفطي؛ ما يقيد هامش السياسات الداخلية ويجعل الدورة الاقتصادية رهينة الأسعار.
- ب. ضغوط مالية داخلية|| نبه صندوق النقد إلى توسع في الإنفاق وتشكل متأخرات مالية عام ٢٠٢٤، مع مخاطر استدامة تزداد إذا تراجعت أسعار النفط.
- ج. تركيبة ديمغرافية ضاغطة|| أكثر من ثلث السكان دون ١٥ عامًا، بما يعني قاعدة شباب عريضة وحاجة لفرص العمل والخدمات.
- د. بطالة الشباب مرتفعة (قياسيًا)|| تقديرات ٢٠٢٤ بطالة عامة تقارب ١٤٪، بينما تظهر بطالة شباب تفوق ٣٢٪.
- هـ. استشرأ الفساد|| درجة العراق في مؤشر مُدركات الفساد لعام ٢٠٢٤ بلغت ١٠٠/٢٦ (الترتيب ١٨٠/١٤٠).
- و. فقر آخذ بالتذبذب|| تُظهر أحدث متابعة للبنك الدولي انحسار المعدّل الوطني إلى نحو ١٧,٥٪ في ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (وفق أحدث مسح الدخل والإنفاق).
- ز. إرث نزوح طويل| استمرت معالجة التهجير الداخلي بإغلاق مخيمات في ٢٠٢٤ مع بقاء احتياجات ملحة للفئات الهشة.
- ح. هيمنة الأجور والتقاعد|| تفوق حصة الرواتب والتقاعدات ٤٠٪ من الموازنة، ما يضغط على الاستثمار والخدمات.

الاستنتاج السياسة الداخلية يجب أن تُبنى على ضبط المالية العامة، وتكبير الاقتصاد غير النفطي، تحييد الانقسام (السياسي-الهوياتي) عبر حوكمة مؤسسية مُحكمة.

(2) الأساس الدستوري الموجه (الإطار الملزم لاختيارات الداخل)

- أ. المبادئ الأساسية (السيادة، نظام جمهوري اتحادي ديمقراطي، حقوق وحرّيات، مساواة)؛ وتصدر الدستور كمصدر أعلى.
- ب. صلاحيات السلطات الاتحادية || رسم السياسات، إدارة المال العام، الاختصاصات الحصرية (ومنها السياسة الماليّة، المعايير التعليميّة والصحيّة الوطنيّة، الأمن والدفاع).
- ج. التوزيع الاتحادي-المحلي || إطار قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم (قانون ٢١ لسنة ٢٠٠٨ وتعديلاته) ينظم اللامركزية التنفيذية ومسؤوليات المحافظات.

(3) العقيدة الحاكمة للسياسة الداخلية | الدولة القادرة المُنصِفة

- ❖ تعريف عملي | بناء دولة قادرة (قدرة إنفاذ القانون والخدمة العامّة) ومنصِفة (عدالة توزيعيّة ومساواة مواطنة بلا تمييز)، عبر ثلاث دعائم:
- أ. انضباط مالي | يحزّر الاستثمار والخدمات من أسر فاتورة الأجور والتقاعد.
 - ب. حوكمة تنظيميّة مدنيّة | نزاهة ورقابة ومساءلة مستقلة (هيئة النزاهة، ديوان الرقابة الاتحادي).
 - ج. لامركزية ذكيّة | مركزية السياسات والمعايير، ولا مركزية التنفيذ والميزانيات المشروطة بالأداء (وفق قانون ٢٠٠٨/٢١).

(4) المبادئ العشرة الحاكمة للسياسة الداخلية

- أ. سيادة القانون قبل السياسة || لا مجال للإصلاح بلا إنفاذ متكافئ للقانون على الأفراد والكيانات. (مرجعيتّه الدستورية واضحة).
- ب. المواطنة المتساوية || حقوق متساوية بلا محاصصة في الوصول للخدمات والوظائف العامّة.
- ج. الاستدامة الماليّة | ضبط الإنفاق الجاري، تحسين الجباية، وإدارة العجز والدّين وفق قواعد واضحة (وملاحظات صندوق النقد ٢٠٢٥).
- د. الشفافيّة والمساءلة || تمكين هيئة النزاهة وديوان الرقابة ومنظومات الإفصاح المالي.
- هـ. كفاءة الخدمة العامّة || تفعيل مجلس الخدمة الاتحادي للتوظيف على أساس الجدارة والاحتياج بعيداً عن المحاصصة.
- و. لامركزية مُقيّدة بالمعايير || نقل الصلاحيات للمحافظات مع معايير خدمة واشتراطات امتثال.

ز. عدالة اجتماعية مُستهدفة|| تحويل الدعم إلى شبكات أمانٍ موجهة للفقر والهشاشة، استنادًا للبيانات.

ح. اقتصاد متنوع مؤلّد للعمل|| ترجمة ورقة الإصلاح الاقتصادي إلى برامج مُلزِمة زمنياً في الضرائب، الجمارك، إصلاح الشركات المملوكة للدولة، والبيئة الاستثمارية.

ط. خدمات أساسية موثوقة|| كهرباء وماء وتعليم وصحة كأولوية إنفاق واستثمارات شراكة عام-خاص. (تقارير البنك الدولي/IMF تدعم أولوية البنية التحتية).

ي. إدارة المخاطر والجاهزية|| تغيّر مناخيّ، شحّ المياه، صدمات النفط، ونزوح داخليّ—بروتوكولات وقاية واستجابة ماسة.

(5) القواعد التشغيلية

(أ) المالية العامة والاقتصاد

✓ قاعدة الإنفاق الذهبي|| أولوية الإنفاق للاستثمار والخدمات الأساسية، مع سقفٍ صارمٍ للإنفاق الجاري والوظيفي. (محاذير الـIMF من التوسع تدعم هذا النهج).

✓ صندوق استقرارٍ نفطيّ|| لامتناس تقلبات الأسعار وعزل الموازنة التشغيلية عن الصدمات. (ممارسة موصى بها ضمن تقارير المؤسسات الدولية).

✓ إصلاح الجباية والجمرك|| رقمنة الفوترة والتحصيل، وتبسيط التعريف، وإغلاق فجوات التهريب (خسائر كبيرة مُشار إليها رسمياً).

✓ تفعيل ورقة الإصلاح الاقتصادي|| جداول تنفيذٍ مُعلنة لإصلاح الشركات العامة، وتسهيل بيئة الأعمال، وتحسين تنافسية الزراعة والصناعة والخدمات.

(ب) الوظيفة العامة والحوكمة

✓ مجلس الخدمة الاتحادي|| تخطيط قوى عاملة على أساس مهاريّ واحتياجٍ فعليّ، وامتحانات ومفاضلات شفافة.

✓ ديوان الرقابة وهيئة النزاهة| استقلال وموارد وتقارير دورية علنية (مع حمايات المبلغين).

✓ **المشتريات العامة** | توحيد الأطر والانتقال التدريجي إلى منصة إلكترونية ودفاتر شروط نموذجية (مرجع: تعليمات وعطاءات ٢٠٠٨ وما تلاها).

(ج) اللامركزية والمحافظات

✓ **مركزية السياسات ... لامركزية التنفيذ** // تحدّد الحكومة الاتحادية المعايير الوطنية: (الصحة/التعليم/المياه)، وثقّض التنفيذ للمحافظات وفق قانون ٢١ مع تمويلٍ مشروطٍ بالأداء.

✓ **عقود خدمة مُجمّعة (Performance-based)** بين الاتحادي والمحافظ مع خطوط أساسٍ ومؤشرات مخرجات.

(د) الهوية والمجتمع والأمن الداخلي

✓ **عقد مواطنة جديد** | مساواة وعدم تمييز، وتجريم خطاب الكراهية المؤدّي للعنف، وسياسات إدماجٍ محلية. (مرجعيات الدستور في الحقوق والحريات).

✓ **سيادة وإنفاذ** | توحيد السلاح بيد الدولة، وقواعد اشتباكٍ وسياساتٍ نزع سلاحٍ وتسريحٍ وإدماجٍ ضمن مسارٍ قانوني-تنموي.

✓ **الحماية الاجتماعية الموجهة** | تحديث سجل اجتماعي وطني للاستهداف الذكي للفقر والهشاشة. (مواكبة نتائج الفقر الأخيرة).

✓ **إدارة النزوح والعودة** | خططُ سبل عيشٍ وخدماتٍ أساسيةٍ للمناطق المستقبلة للعودة، مع رصدٍ دوري.

(هـ) الخدمات الأساسية والبنى التحتية

✓ **كهرباء بلا عجزٍ مُزمن** | هيكلية تقنية شاملة لتقليل خسائر الشبكة، تعاقدات وقود شفافة، شراكات إنتاجٍ مستقل، وربطٍ إقليمي يُخفّف كلفة العجز. (مرجع: تقييمات البنك الدولي ومذكرات الاستقرار).

✓ **مياه مُدارة بالبيانات** | قياسٌ لحظيٌّ للتدفّقات، خططٌ طوارئٍ للجفاف، وتوظيفُ التمويل المناخي لمشاريع الكفاءة والإرواء.

(6) دوائر العمل (محافظات/وزارات/هيئات)

- أ. **المالية** | ضبط النفقات الجارية؛ سقف للوظائف؛ مراجعة رواتب مزدوجة؛ تحوط سعري للنفط؛ نشر الحسابات الختامية.
- ب. **التخطيط** | انتقاء مشاريع قليلة ذات أثر كبير (ماء/كهرباء/نفايات/صحة/تعليم) مع دراسات جدوى ومصادر تمويل واضحة.
- ج. **العمل والشباب** | برامج إدماج سريع بالتدريب والتلمذة والStartups، مع قياس فصلي لبطالة الشباب.
- د. **النزاهة والرقابة** | خطوط بلاغات محمية، تتبع علني لملف القضايا، وتعاون مع الأجهزة الرقابية الدولية.
- هـ. **الحماية الاجتماعية** | توسعة الاستهداف القائم على بيانات الفقر المحدث (١٧,٥٪)، وربط الإعانات بالتدرج نحو العمل حيثما أمكن.
- و. **اللامركزية** | عقود أداء سنوية مع المحافظات وفق قانون ٢١، ومساءلة علنية على مؤشرات الخدمة.

(7) مؤشرات أداء (KPIs) لمتابعة السياسة الداخلية

- أ. **العجز الأولي/الناتج واتجاه الدين**.
- ب. **حصة الاستثمار من الإنفاق (%)**، وعدد المشاريع المنجزة في الماء والكهرباء والتعليم والصحة.
- ج. **معدل بطالة الشباب ونسبة الإدماج بالتدريب/التوظيف كل ربع سنة**.
- د. **نسبة الفقر الوطني واتجاهها (مسوح الدخل والإنفاق)**.
- هـ. **نتائج النزاهة**: عدد القضايا المنجزة، مبالغ الاسترداد/الردع، وامتنال الذمة المالية.
- و. **رضا الخدمة العامة (ماء/كهرباء/صحة/تعليم)** عبر مسح نصف سنوي علني.
- ز. **نسبة المشاريع الممولة لامركزياً مع محافظات تمتثل لمعايير الأداء وفق قانون ٢١**.

(8) مصفوفة المخاطر

- أ. **هبوط أسعار النفط/ضيق التمويل**، تفعيل صندوق الاستقرار، أولوية الاستثمار، وترتيب المشاريع.
- ب. **توسع وظيفي ضاغط تجميد التعيينات غير الحرجة**، تفعيل مجلس الخدمة للجدارة والاحتياج.

- ج. تفاقم الفساد أدوات مساءلة علنية، تقارير دورية، وتعاون فني مع ديوان الرقابة وهيئة النزاهة.
د. جفاف ونزوح جديد خطط طوارئ مُمولة للخدمات الأساسية وممرات عودة آمنة.

(9) خلاصة تنفيذية

- أ. تتمثل نقطة البدء في موازنة منضبطة ومشروعات خدمة قابلة للقياس: كهرباء وماء وتعليم وصحة.
ب. الحوكمة أولاً| نزاهة ورقابة وتوظيف قائم على الجدارة، مع لا مركزية منضبطة بمعايير.
ج. تنويع الاقتصاد وتخفيف الريع| ترجمة الورقة البيضاء إلى جداول تنفيذ ملزمة.
د. عدالة اجتماعية موجهة تُخفض الفقر وتقلص هشاشة الأسرة العراقية.

❖ أهم المراجع الموثوقة المُستند إليها

1. البنك الدولي – نظرة عامة على العراق (اعتماد النفط، مؤشرات الاقتصاد).
2. صندوق النقد الدولي – مشاورات المادة الرابعة ٢٠٢٥ (التوسع المالي، المخاطر، الأرقام الرئيسية).
3. UNFPA – لوحة السكان (الهيكل العمري).
4. FRED/ILO – بطالة الشباب (سلاسل ٢٠٢٤/٢٠٢٥).
5. Transparency International – مؤشر مُدركات الفساد ٢٠٢٤.
6. IOM/DTM – مستجذات النزوح وإغلاق المخيمات.
7. البنك الدولي (MPO 2025) – معدّل الفقر الأحدث.
8. الدستور العراقي (نصّ عربي) – المبادئ والاختصاصات.
9. قانون مجلس الخدمة الاتحادي رقم ٤ لسنة ٢٠٠٩ (نصّ عربي على بوابة الإسكوا).
10. قانون هيئة النزاهة رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١ مع تعديلاته ٢٠١٩ (نصوص ووثائق).
11. ديوان الرقابة المالية الاتحادي – وثائق ودراسات وأطر الدور الرقابي.
12. الورقة البيضاء للإصلاح الاقتصادي (٢٠٢٠) – إطار إصلاح الاقتصاد والقطاع العام.

خريطة مبادئ واقعية لإعادة بناء العقد الاجتماعي

(1) التمهيد

- أ. ديموغرافيا ضاغطة|| أكثر من ثلث العراقيين دون 15 عاماً؛ أي قاعدة شبابية عريضة تحتاج إلى تعليم، عمل، ومسارات إدماج.
- ب. بطالة شبابية مرتفعة|| تتجاوز 32% وفق تقديرات 2024؛ مما يولّد هشاشة وفراغاً اجتماعياً قد يُستغل سياسياً أو أمنياً.
- ج. فقرٌ متذبذب|| آخر المسوح تُظهر انخفاض المعدل الوطني إلى نحو 17.5%، لكنه ما زال مرتفعاً في محافظات الهشاشة الريفية والمناطق المتضررة من النزاع.
- د. هشاشة ناتجة عن النزوح|| مئات آلاف النازحين عادوا أو اندمجوا، لكنهم ما زالوا يفتقرون إلى سبل عيش مستدامة وخدمات أساسية.
- هـ. مشاركة نسائية متدنية|| أقل من 12% من النساء في سوق العمل، ما يبيدّ نصف الإمكانات البشرية تقريباً.
- و. تآكل الثقة المؤسسية|| الفساد المستشري (CPI 2024: درجة 100/26) ينعكس اجتماعياً بانعدام الثقة بين المواطن والدولة.

الاستنتاج|| المحور الاجتماعي في العراق ليس قضية خدمات فقط، بل معركة لاستعادة الثقة وبناء هوية وطنية جامعة تُوازن بين التنوّع والعدالة.

(2) الفلسفة الحاكمة للمحور الاجتماعي

العقد الاجتماعي العراقي الجديد = (مواطنة متساوية + عدالة توزيعية + إدماج تنموي للشباب والنساء + مصالح مجتمعية مستدامة).

- أ. المواطنة المتساوية تتجاوز الانتماءات الطائفية والقومية إلى إطار دولة الحقوق والقانون والفاعلية.

ب. العدالة التوزيعية تعني أن النفط والموارد ليست ملكاً للنخبة، بل حقاً مشتركاً يترجم إلى تعليم وصحة وحماية اجتماعية.

ج. الإدماج التنموي يركز على الشباب والنساء كأولوية استراتيجية.

د. المصالحة المجتمعية تعالج إرث النزاعات، وتبني الثقة بين الدولة والمجتمع.

(3) المبادئ العشرة الحاكمة للسياسة الاجتماعية

- أ. الكرامة الإنسانية أولاً | كل السياسات الاجتماعية تُبنى على حفظ الكرامة والحقوق الأساسية.
- ب. المواطنة فوق الهويات الفرعية | لا تمييز في الخدمات أو الحقوق على أساس المذهب أو القومية.
- ج. العدالة المكانية | معالجة فجوة الخدمات بين المركز والأطراف، وبين المدن والريف.
- د. الاستهداف الذكي للفقر | برامج حماية اجتماعية مبنية على بيانات دقيقة، وليس على المحسوبة.
- هـ. التمكين بدلاً من الإعالة | ربط الدعم ببرامج تدريب وتشغيل للفئات القادرة على العمل.
- و. مشاركة المرأة والشباب | تمكين اقتصادي وسياسي وثقافي، لزيادة المشاركة في صنع القرار.
- ز. التعليم كأولوية سيادية | إصلاح المناهج والبنى التحتية للتعليم بوصفه استثماراً في الأمن القومي.
- ح. الصحة للجميع | تعزيز البنى الصحية وضمان التغطية الأساسية.
- ط. المصالحة المجتمعية | برامج اندماج وإعادة بناء الثقة بين المجتمعات المتضررة من النزاعات.
- ي. الثقافة والهوية | تعزيز القيم الوطنية الجامعة عبر الإعلام والفنون والذاكرة المشتركة.

(4) القواعد التشغيلية

(أ) الفقر والحماية الاجتماعية

- ✓ سجل اجتماعي وطني رقمي / لتحديد المستفيدين الحقيقيين من الإعانات.
- ✓ تحويلات نقدية مشروطة / مرتبطة بتعليم الأطفال وفحوص صحية.
- ✓ شبكات أمان مؤقتة / للأسر المتأثرة بالصدمات (نفط، مناخ، نزوح).

(ب) التعليم والمهارات

- ✓ إصلاح مناهج / إدخال مهارات التفكير النقدي، التكنولوجيا، اللغات.
- ✓ تعليم مهني / ربط التدريب باحتياجات سوق العمل (طاقة، بناء، لوجستيات).
- ✓ مكافحة التسرب / برامج تغذية مدرسية ومنح للفتيات في المناطق الريفية.

(ج) الشباب والعمل

- ✓ برنامج تشغيل وطني/ حوافز ضريبية للشركات التي توظف شباباً.
- ✓ حاضنات أعمال رقمية/ لرواد الأعمال.
- ✓ برامج خدمة مجتمعية/ تخلق فرصاً مؤقتة وتزرع الانتماء.

(د) المرأة والمساواة

- ✓ قوانين داعمة/ حماية من العنف الأسري، إجازات أمومة، ساعات مرنة.
- ✓ حوافز تشغيل/ إعفاءات ضريبية للشركات التي توظف نساء.
- ✓ ريادة نسائية/ قروض صغيرة عبر منصات دفع رقمية.

(هـ) الصحة والخدمات الأساسية

- ✓ توسيع الرعاية الأولية/ عيادات في الريف.
- ✓ التأمين الصحي التدريجي/ نظام تكافلي يبدأ بالموظفين ويشمل لاحقاً الفئات الأوسع.
- ✓ شراكات عام-خاص/ لبناء وتجهيز المستشفيات.

(و) المصالحة المجتمعية

- ✓ برامج عودة النازحين/ توفير خدمات وسكن وتعويضات.
- ✓ عدالة انتقالية/ آليات لجبر الضرر والمساءلة.
- ✓ مشاريع مشتركة/ بين المكونات لتعزيز التماسك.

(5) دوائر العمل/ مستويات التنفيذ

- أ. المركز الاتحادي/ يضع السياسات والمعايير (التعليم، الصحة، الحماية الاجتماعية).
- ب. المحافظات/ تُنفذ البرامج وفق معايير وطنية وبتمويل مشروط بالأداء.
- ج. المجتمع المدني/ شريك في المصالحة والمبادرات الاجتماعية.
- د. القطاع الخاص/ شريك في التشغيل والتمكين الاقتصادي.

(6) مؤشرات أداء (KPIs)

- أ. معدل الفقر الوطني/ نزول تدريجي من 17.5% إلى أقل من 12% خلال 5 سنوات.
- ب. معدل بطالة الشباب/ خفضه من 32% إلى 20% خلال 4 سنوات.
- ج. مشاركة المرأة في سوق العمل/ رفعها من 11% إلى 20% خلال 5 سنوات.
- د. نسبة النازحين المندمجين بسبل عيش مستدامة/ أكثر من 70% خلال 3 سنوات.
- هـ. التحصيل الدراسي/ خفض معدل التسرب 50% في المرحلة الابتدائية خلال 5 سنوات.
- و. ثقة المواطنين بالدولة/ قياس عبر مسح دورية للرضا عن الخدمات.

(7) مصفوفة المخاطر

- أ. استمرار المحاصصة السياسية/ تفرغ السياسات من محتواها؛ الحل/ تشريعات ملزمة بخطط وطنية متوسطة المدى.
- ب. تقلب أسعار النفط / تقلص موازنات الخدمات؛ الحل/ ربط الإنفاق الاجتماعي بصندوق استقرار.
- ج. تفاقم الجفاف والمناخ / زيادة الفقر والنزوح؛ الحل/ برامج تكيف مناخي، حصاد مياه، وتشغيل أخضر.
- د. الفساد الإداري / تسرب الموارد الاجتماعية؛ الحل/ رقمنة المدفوعات وتدقيق المستفيدين.

(8) خلاصة تنفيذية

المحور الاجتماعي هو لبّ العقد الوطني العراقي/ فلا استقرار سياسي أو اقتصادي بلا عدالة اجتماعية. المطلوب إصلاحٌ مُأسس: حماية اجتماعية ذكية، تعليم يُجهز شباباً لسوق العمل، تمكين للنساء، صحة للجميع، ومصالحة تُعيد اللحمة الوطنية. حين تتحقق هذه الإصلاحات، يصبح العراق قادراً على تحويل ثروته النفطية إلى رأسمال اجتماعي مستدام والحيلولة دون جعله أداة استقطابٍ أو فساد.

مصادر

1. البنك الدولي - لمحة قطرية عن العراق/ تعرض الخلفية الاقتصادية والاجتماعية ومعدلات الفقر والخدمات الأساسية. World Bank – Iraq Overview.
2. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة مع العراق (2024-2025)/ تحليلات عن المالية العامة، البطالة، الفقر، وديموغرافيا العراق. IMF – Iraq Staff Report.
3. UNFPA - لوحة البيانات السكانية للعراق/ بيانات تفصيلية عن التركيب العمري للسكان (ثلثهم دون 15 سنة). UNFPA Iraq Demographics.
4. منظمة العمل الدولية (ILO) - مؤشرات العمل والبطالة في العراق/ توفر بيانات دقيقة عن بطالة الشباب ومشاركة القوى العاملة. ILO – Iraq Labour Market Indicators.
5. البنك الدولي - تقرير الفقر في العراق (2023/2024)/ يحدد نسبة الفقر بـ 17.5% وفق آخر مسح دخل وإنفاق. World Bank – Iraq Poverty Update.
6. المنظمة الدولية للهجرة (IOM) - مصفوفة تتبع النزوح في العراق (DTM)/ توثيق أوضاع النازحين واحتياجاتهم وبرامج العودة والاندماج. IOM Iraq Displacement Tracking Matrix.
7. الشفافية الدولية - مؤشر مدركات الفساد 2024/ يضع العراق بدرجة 100/26 في المرتبة 140 من أصل 180 دولة. Transparency International – Iraq CPI 2024.
8. البنك الدولي - النوع الاجتماعي والعمل في العراق/ يُظهر مشاركة المرأة المنخفضة (≈ 11%). World Bank Gender Data – Iraq.
9. UNDP - تقارير التنمية البشرية في العراق/ توفر تحليلات عن التعليم، الصحة، والحماية الاجتماعية. UNDP Iraq Human Development Reports.

العراق والاقتصاد...خريطة مبادئ واقعية لتأثير فعال في ظرف معقد

(1) التمهيد

- أ. يظل الاقتصاد العراقي مُعتمداً على النفط (الغالبية العظمى من الصادرات وإيرادات الموازنة)، ما يجعله عرضةً لصدمات الأسعار. تُجمل أحدث قراءات البنك الدولي وصندوق النقد الصورة: تضخم منخفض نسبياً في 2024-2025، لكن فجوة تنويع كبيرة وحساسية مالية لأسعار النفط، وتوصية واضحة ببناء هوامش أمان عبر قاعدة غير نفطية أوسع وقواعد مالية مُلزمة.
- ب. أزمة الكهرباء والغاز تُقوّض النمو والإنتاجية؛ العراق ما زال بين أكبر الدول حرقاً للغاز، مع تقدّم بطيء في التقاط الغاز، فيما يُنتظر دخول ربط كهربائي خليجيّ تدريجياً خلال 2025.
- ج. صرامة الامتثال في سوق النقد الأجنبي (الدولار) حدّت من تسريب العملة ورفعت كلفة التحايل، لكنها كشفت هشاشة (بنكية/تجارية) تحتاج إصلاحات منظومية (تنويع عملات التسوية، رقمنة المدفوعات).
- د. التحوّل اللوجستي يتقدّم // تشغيل نظام العبور الجمركي الدولي (TIR) في 2025 وتسريع أتمتة الجمارك (ASYCUDA) وفرض تعرفّة موحّدة يُعدّ بتحسين الامتثال والإيراد وتقليص زمن وتكلفة العبور.
- هـ. بيئة الحوكمة لا تزال تحدياً؛ مؤشر الفساد (CPI 2024) يضع العراق في مرتبة متأخرة (100/26، المرتبة 180/140)، ما يضغط كلفة التمويل ويُضعف ثقة المستثمرين.

(2) ثوابت وقواعد عمل تحكم السياسة الاقتصادية

(أ) قاعدة الاستقرار المالي

- ✓ اعتماد قاعدة مالية مُعلّنة تُحدّد سقف العجز غير النفطي ومسار (فائض/عجز) أولي غير نفطي على مدى دورة أسعار النفط؛ وربط أي توسّع جاريّ بفائضٍ دوريّ مستدام. هذا ما يوصي به صندوق النقد للبلدان المُصدّرة للنفط، مع بناء صندوق (استقرار/ادخار).
- ✓ كبح تضخم بند الأجور والتقاعد تدريجياً (أحد أكبر بنود الموازنة) عبر التوظيف الانتقائي وتحديث قواعد الخدمة المدنية، مع شفافية آنية في بيانات الرواتب والتحويلات.

(ب) قاعدة أمن الطاقة

- ✓ التحول نحو صفر حرقٍ روتيني للغاز بحلول 2030 كالتزامٍ وطني ملزم، وجدولة مشاريع الالتقاط والمعالجة (TotalEnergies GGIP، صفقات الغاز الجديدة) بمدى زمني سنوي وأهداف مرحلية (BCM/سنة).
- ✓ تنويع مصادر الكهرباء بسرعة// الإسراع بربط GCCIA (500-600 ميغاواط في الجنوب في 2025 كبدائية)، وتوسيع
- ✓ الربط مع الدول الاقليمية مع إصلاح تعرفه تدريجي Lifeline يحمي الفئات الهشة ويرفع تحصيل القطاع.

(ج) قاعدة النقد والمدفوعات

- ✓ الحفاظ على مصداقية نظام الامتثال وشفافية التحويلات، مع تنويع عملات التسوية التجارية (درهم/يورو/ليرة/روبية...) لتخفيف أثر قيود الدولار على التجار النظاميين.
- ✓ تطبيق لائحة المدفوعات الرقمية رقم (2) لسنة 2024 على نطاق واسع لخفض الاقتصاد النقدي وتحسين الأثر الضريبي وسلسلة الأعمال.

(د) قاعدة الحوكمة والإنفاق العام

- ✓ مشتريات عامة رقمية عبر منصة موحدة ونصوص قياسية ومراقبة آنية؛ الأتمتة في الجمارك والضرائب أثبتت فعالية في زيادة الامتثال والإيراد.
- ✓ إتاحة عقود الدولة ودفعاتها ومشاريعها للعموم (Open Contracting) وخريطة مخاطر قطاعية مرتبطة بمؤشر الفساد CPI كشرط لأي تمويل تنموي.

- (هـ) **قاعدة الاندماج الاجتماعي وتمكين العمل**// رفع مشاركة النساء في سوق العمل (حوالي 10-11% فقط في 2024) عبر حوافز تشغيل وبيئة أعمال صديقة (حضانة، نقل، مرونة)، فالأدلة تُظهر مكاسب نموّ محتملة.

(3) محاور تحوّل قطاعية (ما الذي نفعله غداً صباحاً؟)

(أ) الطاقة والكهرباء (12-36 شهراً)

- ✓ **التقاط الغاز**|| نشر جدول رُبع سنويّ علني لحجم الغاز الملتقَط ومشروعات المعالجة قيد التنفيذ (حقول أرطاي وغيرها ضمن GGIP) وربط مؤشرات الأداء بعقود الخدمة.
- ✓ **إنهاء فجوة الاستيراد**|| تسريع العقد الخاص بوحدة تخزين وإعادة تغويز عائمة (FSRU) في خور الزبير كخيار جسري بديلاً عن الغاز الإيراني عند الحاجة، مع إبراز التكاليف والفوائد بشفافية.
- ✓ **الربط الإقليمي**|| ضمان دخول ربط الـ GCCIA التجاري في أقرب نافذة ممكنة 2025، مع عزله فنياً لتقادي اختلالات الشبكة، وإكمال مرحلتَي الربط مع الأردن وتركيا.
- ✓ **تعرفّة أدكى**|| مسارّ تدريجي لتعرفّة تعافي الكلفة مع تعرفّة إنقاذ/حياة للشريحة الدنيا وربط الدعم بالأسر المستحقة عبر منصات الدفع الرقمي.

(ب) المالية العامة

- ✓ **تثبيت قاعدة مالية**|| سقفّ سنوي للعجز غير النفطي ومؤشّر هدفّ للدّين/الناتج، وإيداع فوائض النفط في صندوق استقرار بصيغة قانونية تمنع السحب إلّا بشروطٍ دورية.
- ✓ **إدارة فاتورة الأجور**|| تجميد التوظيف غير الأساسي، مراجعة ازدواج الرواتب، ربط الزيادات بالإنتاجية، ونشر لوحة مؤشرات شهرية؛ فالأجور والمعاشات تتجاوز 40% من الموازنة، وتحتاج مسارّ ضبطٍ واقعي.
- ✓ **إيرادات غير نفطية**|| استكمال توحيد التعرفة الجمركية وتفعيل الأتمتة ونظام النافذة الواحدة في المنافذ كافة (بما فيها الإقليم) لخفض التسرب وزيادة التحصيل.

(ج) المال والبنوك والمدفوعات

- ✓ **تكامل الامتثال مع السيولة**|| مع استمرار قيود الدولار، تُسهّل تسويات التجارة بعملاتٍ بديلة مع دول المنشأ، وتوسّع أدوات التحوّط البسيطة للمستوردين النظاميين؛ مع الإبقاء على فحص التحويلات عالية المخاطر.

✓ **رقمنة الاقتصاد** || نشر نقاط البيع الحكومية/الخاصة، دفع المنح والتحويلات اجتماعياً عبر محافظ رقمية، وربطها بضرائب مبسطة للمشروعات الصغيرة. (مرسوم المدفوعات الرقمية 2024 إطار جاهز).

د) التجارة واللوجستيات

✓ **تشغيل فعال لـ TIR وأتمتة الجمارك** || بعد دخول TIR حيز التنفيذ في العراق (أبريل-يونيو 2025)، تُعتمد مسارات نظامية ممرات خضراء للشاحنات المطابقة لتقليص زمن التخليص والكلف.

✓ **مشروع طريق التنمية** || تحويله من شعارٍ إلى حُزمة تجارية/ عقود تشغيل/ تعرفٍ واضحة، مناطق لوجستية وصناعية على المسار، وتمويلٍ رباعي (العراق/تركيا/قطر/الإمارات) بمراحل قابلة للتنفيذ.

هـ) سوق العمل ورأس المال البشري

✓ **النساء أولاً** | حوافز ضريبية لأرباب العمل مقابل تشغيل النساء، دعم حضانات، نقل آمن، وريادة نسوية عبر قروض رقمية صغيرة—رفع المشاركة من ~11% إلى 18-20% خلال 3-4 سنوات سيتترك أثراً ملحوظاً على النمو المحتمل.

✓ **مهارات موجهة للطلب** | برامج تدريب قصيرة بالتعاون مع الشركات العاملة في الطاقة والبناء والخدمات اللوجستية ضمن عقود تلزم بنسبة تشغيلٍ محلي. (تجارب الطاقة الراهنة منصة جاهزة).

و) **مكافحة الفساد وشفافية الدولة/بوابة موحدة للمشتريات** مع نشر العقود والدفعات ومؤشرات الأداء وتطبيق معايير OECD في الشراء العام؛ ربط التمويل التنموي بإفصاحات دورية، وقياس التحسن مقابل مسار مؤشر CPI.

4) لوحة مؤشرات (KPIs) للـ 12-24 شهراً المقبلة

- أ. **الغاز الملتقط** || +3-4 مليارات م³ سنوياً (على الأقل) مقابل خط أساس 2023/2024؛ نشر بيانات شهرية.
- ب. **القدرة المتاحة من الربط الإقليمي** | 500-600 ميغا واط جنوباً (GCCIA) قبل صيف 2026، مع مؤشرات ساعات تزويد مضافة في البصرة.

- ج. فجوة موازية/رسمية في الصرف| تضيق الفجوة إلى >2% عبر توسعة قنوات نظامية وتسويات متعددة العملات ورقمنة المدفوعات.
- د. **تحصيل جمركي**|| نمو $\leq 25\%$ سنوياً مع انخفاض زمن التخليص عبر ASYCUDA و TIR في المنافذ الرئيسية.
- هـ. **مشاركة النساء** | +3-5 نقاط مئوية في معدل المشاركة خلال عامين عبر حوافز تشغيل وبرامج رعاية ومواصلات.
- و. **انضباط الأجور** | تثبيت فاتورة الرواتب والمعاشات كنسبة من الإنفاق عند مستوى 2024 مع بدء مسار هبوطي طفيف.

(5) إدارة المخاطر

- أ. **هبوط أسعار النفط** | القاعدة المالية، وصندوق الاستقرار، والتأطير المتحفظ للمشروعات الكبرى (مرحلة/تمويل متعدد)، آليات تحوط جزئي على الإيراد.
- ب. **تعطل إمدادات الغاز/الكهرباء** | بدائل جسرية (FSRU)، تسريع الربط، وضبط الطلب عبر التعرف الذكية وكفاءة الاستهلاك.
- ج. **توترات مالية/دولارية** | الاستمرار في الامتثال، تنويع عملات التجارة، وتوسيع المدفوعات الرقمية لتقليص النقدي والتسرب.
- د. **تعقيدات اتحادية-إقليمية (كرديستان/خط جيهان)** | حسم مالي-تعاقدى مستقر لتمير الصادرات واستقرار التدفقات؛ آخر التطورات تشير لمحاولات تسوية تعويضية لإعادة التصدير.

(6) لماذا هذه الخريطة عراقية وليست مثالية مجردة؟

- أ. تُراعي ثقل القطاع العام وواقعية الإصلاح التدريجي للأجور، بدلاً من صدمة تقشفية.
- ب. تُعالج عنق الزجاجة الطاقى بأدوات محدّدة المدى (التقاط الغاز، ربط إقليمي، تسعير مُحكم)، بعيداً عن الشعارات عامة.
- ج. تُحوّل الجغرافيا إلى ميزة عبر TIR وطريق التنمية وأتمتة الجمارك، فتنقل من اقتصاد عبورٍ وراقي إلى عبورٍ مُمكن وقابل للقياس.
- د. تُواجه الفساد بنيوياً عبر الشراء العام الرقمي والشفافية التعاقدية، لا عبر حملات موسمية؛ وتربط التمويل الخارجي بمؤشرات الحوكمة.

(7) خاتمة: تأثير فعال بمعنى قابلية التنفيذ

لا يعتبر التنويع بديلاً عن النفط غداً، لكنه يبدأ اليوم بمشروعات قابلة للقياس: غاز مُلتَقَط يُغذّي كهرباء أقل كلفة، وجمارك مؤتمتة تُغذي خزينة أكثر صلابة، ومدفوعات رقمية تُقلّص نفدية الاقتصاد، وربط إقليمي يثبت الإمداد ويخفض كلفة الإنتاج. حين تُدار هذه المسارات تحت قاعدة مالية مُعلنة ومنظومة شراء عامة شفافة، يصبح العراق قادراً على التأثير الفعّال (اقتصادياً، داخلياً، وإقليمياً) بدون أوهام وبأدوات من صنع يده.

مراجع مختارة

1. البنك الدولي: نظرة عامة على العراق (2025)؛ تتبّع حرق الغاز 2025.
2. صندوق النقد الدولي: مشاورات المادة الرابعة – العراق 2024 (التوازنات والقاعدة المالية).
3. إدارة معلومات الطاقة الأميركية (EIA): ملخّص العراق 2025 (الإمداد، خط كركوك-جيهان، الربط الإقليمي).
4. ربط الكهرباء الخليجي-العراق: GCCIA وتصريحات وزارة الكهرباء (قدرة 500-600 ميغاواط 2025).
5. GGIP/TotalEnergies (التقاط الغاز/الشمس): بيانات الشركة وتغطية رويترز.
6. المدفوعات الرقمية رقم (2) لسنة 2024 – UNDP.
7. TIR في العراق (تشغيل 2025) – IRU، وASYCUDA – UNCTAD.
8. مؤشر مدركات الفساد 2024 – الشفافية الدولية.
9. رقابة الدولار/الدولار النقدي – رويترز.
10. مشاركة النساء في سوق العمل – قاعدة بيانات النوع الاجتماعي، البنك الدولي.

العراق والنظام السياسي والحزبي/ خريطة مبادئ واقعية لفهم المعضلة وبناء مسار إصلاحي

(1) التمهيد

منذ 2003، تأسس النظام السياسي العراقي على دستور 2005 الذي أرسى ملامح نظام برلماني اتحادي يقوم على مبدأ الفصل بين السلطات والتعددية الحزبية. غير أن الممارسة الفعلية أفرزت واقعاً مختلفاً:

- أ. **المحاصصة** تقاسم السلطة على أساس طائفي-قومي أصبح عرفاً سياسياً مهيماً.
- ب. **تفتت حزبي** أكثر من 300 حزباً مسجلاً، لكن الفاعلية الحقيقية تتركز في بضع كتل كبرى تمثل مكونات إثنية-مذهبية.
- ج. **ضعف المؤسسات** البرلمان غالباً أسير الكتل، والحكومة محاصرة بتوازنات المكونات، والقضاء يواجه ضغوطاً سياسية.
- د. **احتجاجات اجتماعية متكررة** أبرزها انتفاضة تشرين 2019، كشفت فجوة الثقة بين المواطن والنظام الحزبي.
- هـ. **تأثير خارجي** الأحزاب الكبرى غالباً متأثرة بداعمين إقليميين أو دوليين، ما يقيد السيادة الوطنية.

(2) الفلسفة الحاكمة للنظام السياسي والحزبي

يمكن توصيف فلسفة النظام السياسي العراقي الحالي بأنها:

توازن إكراهي بين المكونات، يُدار بالمحاصصة

- أ. **الشرعية** مستمدة من التوافق الطائفي-القومي أكثر من العقد الاجتماعي الوطني.
- ب. **الأحزاب** هي أذرع للهويات الفرعية أكثر من كونها برامج وطنية.
- ج. **الدولة** تدار بمنطق التسوية المستمرة بعيداً عن منطق المؤسسات الثابتة.

(3) المبادئ الناظمة في الدستور والواقع

- أ. **المبدأ الدستوري** العراق دولة اتحادية ديمقراطية برلمانية، والشعب مصدر السلطات (المادة 1 و5). **الواقع العملي** سلطة الشعب مُجزأة عبر الكتل الطائفية والقومية.
- ب. **المبدأ الدستوري** الفصل بين السلطات واستقلال القضاء. **الواقع العملي** التسييس والضغوط الحزبية على البرلمان والقضاء.

ج. المبدأ الدستوري| تكافؤ الفرص والمواطنة المتساوية (المادة 16). الواقع العملي|
المحاصصة تحكم التعيينات والمناصب.

(4) خصائص النظام الحزبي العراقي

- أ. تعدّد عددي لا نوعي| كثرة الأحزاب المسجلة مقابل محدودية الفاعلة.
- ب. الطابع الهوياتي| أغلب الأحزاب تنطلق من انتماءات مذهبية أو قومية.
- ج. ضعف المؤسساتية| غالبية الأحزاب أحادية القيادة، غير ديمقراطية داخلياً.
- د. اقتصاد سياسي ريعي| تمويل الأحزاب مرتبط بالريع النفطي والوظائف العامة.
- هـ. الاعتماد على الميليشيات| بعض الأحزاب تمتلك أذرعاً مسلحة، ما يقوّض مبدأ التنافس السلمي.
- و. تأثير خارجي مباشر| علاقات بالأطراف الإقليمية والدولية تؤثر في السياسات.

(5) القواعد التشغيلية لفهم النظام السياسي-الحزبي

(أ) قاعدة المحاصصة التوافقية

كل استحقاق سياسي (حكومة، رئاسات، قوانين) يُبنى على معادلة شيعة-سنة-كرد، لا على البرامج الوطنية. **النتيجة**| ضعف الأداء الحكومي وانسداد الإصلاحات.

(ب) قاعدة الريع الحزبي

توزع الوظائف العامة والمناقصات كمغانم حزبية **النتيجة**| أدى ذلك إلى تضخم الجهاز الحكومي (أكثر من 40% من الإنفاق العام يذهب للرواتب).

(ج) قاعدة التبعية

ترتبط بعض الأحزاب الكبرى بمحاور خارجية . **النتيجة**| تراجع الاستقلالية الوطنية في القرار السياسي.

(د) قاعدة التفتت والصفقات

لا حزب يمتلك الأغلبية، ما يجعل تشكيل الحكومات رهناً بصفقات متعددة. **النتيجة**| حكومات ضعيفة قصيرة الأمد، مُحاصرة بالتجاذبات.

(6) التحديات البنيوية للنظام (السياسي-الحزبي)

أ. انعدام الثقة الشعبية| العزوف الانتخابي الكبير (مشاركة أقل من 40% في انتخابات 2021).

- ب. العنف السياسي| وجود أجنحة مسلحة للأحزاب يُقوّض العملية الديمقراطية.
 - ج. غياب البرامج| الخطاب الانتخابي قائم على الهوية دون السياسات.
 - د. المركزية الريعية| الاقتصاد النفطي يجعل الأحزاب تتنافس على موارد الدولة وامتيازاتها.
 - هـ. انسداد الإصلاح الدستوري(جمود)| أي تعديل يحتاج توافقاً مستحيلاً بين الكتل المتناقضة.
- (7) مؤشرات الأداء الاجتماعي-السياسي (KPIs)

- أ. نسبة المشاركة الانتخابية|| مؤشر لثقة المواطنين.
 - ب. عدد الأحزاب ذات البرامج (الاقتصادية-الاجتماعية) مقابل الهوياتية.
 - ج. مستوى تمثيل المرأة والشباب في الأحزاب.
 - د. معدل النزاعات المسلحة/الاحتجاجات المرتبطة بالعملية السياسية.
 - هـ. مؤشرات الشفافية الداخلية للأحزاب (انتخابات قيادية، شفافية التمويل).
- (8) مصفوفة المخاطر

- أ. تعمّق المحاصصة يُقوّض الدولة المدنية. **الحل**|| قوانين أحزاب وانتخابات أكثر صرامة (تمويل، ديمقراطية داخلية).
- ب. تضخم الربيع السياسي إعيق الإصلاح الاقتصادي. **الحل**|| قاعدة مالية تحصر الرواتب والدعم بالاحتياج.
- ج. تدخلات الخارج إضعاف السيادة. **الحل**|| سياسة خارجية متوازن، وقوانين تحدّ التمويل السياسي الخارجي.
- د. فقدان الثقة الشعبية |احتجاجات متكررة. **الحل**|| إصلاح انتخابي يعزز التمثيل الحقيقي.

(9) خلاصة تنفيذية

ان النظام السياسي والحزبي في العراق اليوم ليس ديمقراطياً مؤسسياً بالمعنى الكلاسيكي، انما هو نظام محاصصة هوياتي محكوم بالتوازنات والصفقات.

يتمثل الطريق إلى الإصلاح عبر:

أ. إصلاح قانون الأحزاب والانتخابات لتعزيز البرامجية على الهوياتية.

ب. ضبط التمويل والحد من اقتصاد الريع السياسي.

ج. تحجيم الأذرع المسلحة وتحقيق حصر السلاح بيد الدولة.

د. تعزيز دور المجتمع المدني والشباب في العمل الحزبي.

إن مستقبل العراق السياسي مرهونٌ بقدرته على الانتقال من دولة المكوّنات إلى دولة المواطنة، ومن

أحزاب الهويات إلى أحزاب البرامج، ومن الريع السياسي إلى التنافس التنموي.



ورقة سياسات إصلاحية/ إصلاح النظام السياسي والحزبي في العراق

1. الملخص التنفيذي

بما ان النظام السياسي العراقي الراهن قائم على المحاصصة التوافقية والريع السياسي، ما أدى إلى ضعف الحكومات، تفكك الثقة الشعبية، وانسداد الإصلاحات. لذا تقترح هذه الورقة تعديلات دستورية وتشريعية لإعادة بناء النظام الحزبي على أساس المواطنة والبرامج، وتقليص التبعية الخارجية والمالية الريعية.

2. المشكلة الرئيسية

- أ. تحولت المحاصصة إلى عرف سياسي فوق الدستور.
- ب. ضعف قانون الأحزاب|| غياب الشفافية الداخلية، التمويل غير المنظم، غياب الرقابة.
- ج. قانون الانتخابات أفرز تفتتاً حزبياً ومقاطعة شعبية واسعة.
- د. اقتصاد الدولة أداة نفوذ حزبي بدلاً من أن يكون محركاً للتنمية.
- هـ. تأثير الأذرع المسلحة يقوض مبدأ التنافس السلمي.

3. أهداف الإصلاح

- أ. إعادة بناء العقد السياسي على أساس المواطنة.
- ب. تعزيز الشفافية الداخلية للأحزاب وتمويلها المشروع.
- ج. إصلاح النظام الانتخابي لضمان تمثيل عادل وواقعي.
- د. حصر السلاح بيد الدولة وإنهاء العنف السياسي.
- هـ. تحويل الأحزاب من كيانات هوياتية إلى مؤسسات برامجية.

4. المقترحات التشريعية

أ) التعديلات الدستورية

- ✓ إضافة مادة جديدة|| تقوم العملية السياسية على أساس المواطنة المتساوية، ويُحظر توزيع المناصب على أساس المكون أو الطائفة أو القومية.
- ✓ تعديل المادة (76) المتعلقة بتكليف رئيس الوزراء|| اعتماد مبدأ الكتلة الفائزة بالبرنامج الانتخابي الأكثر أصواتاً، لا الكتلة الأكبر بعد الانتخابات (لمنع التلاعب).
- ✓ توسيع صلاحيات المحكمة الاتحادية في الرقابة على دستورية القوانين الحزبية والانتخابية.

ب) قانون الأحزاب (مقترحات تعديل)

- ✓ إلزام الأحزاب بعقد انتخابات داخلية دورية بإشراف المفوضية.
- ✓ نشر الميزانية السنوية للحزب ومصادر التمويل على موقع المفوضية.
- ✓ حظر التمويل الخارجي تحت أي مسمى، مع عقوبات جنائية.
- ✓ تخصيص حد أدنى 25% من المناصب القيادية للشباب والنساء داخل الحزب.
- ✓ إلغاء تسجيل الأحزاب التي تمتلك أجنحة مسلحة أو ترفض تسريحها.

ج) قانون الانتخابات (مقترحات تعديل)

- ✓ اعتماد نظام مختلط (قوائم نسبية + دوائر متعددة) لتقليل التفتت.
- ✓ عتبة انتخابية لا تقل عن 5% لمنع ولادة عشرات الأحزاب الصغيرة غير الفاعلة.
- ✓ تمويل حزبي من الدولة مرتبط بعدد الأصوات وليس مرتبط بالمكونات، بما يشجع البرامجية.
- ✓ إجراءات صارمة ضد شراء الأصوات تشمل إلغاء نتائج الدائرة المخالفة.
- ✓ إشراف (دولي-محلي) مشترك في المراقبة الإلكترونية للانتخابات.

5. السياسات المرافقة

- أ. سياسة مكافحة العنف السياسي | خطة لنزع السلاح التدريجي ودمج المقاتلين في مؤسسات الدولة أو برامج مدنية.
- ب. سياسة الشفافية | رقمنة التمويل الحزبي وربطه بنظام الإفصاح المالي الوطني.
- ج. سياسة تمكين الشباب والنساء | ربط تمويل الأحزاب بمستوى إدماجهم في القيادة والمرشحين.
- د. سياسة الثقافة المدنية | برامج تعليمية وإعلامية لترسيخ قيم المواطنة والديمقراطية.

6. آليات التنفيذ

- أ. البرلمان | من خلال لجنة التعديلات الدستورية ولجنة القوانين السياسية.
- ب. المفوضية العليا المستقلة للانتخابات | جهة رقابية على الأحزاب وتمويلها وانتخاباتها الداخلية.
- ج. المحكمة الاتحادية العليا | مرجع للفصل في الطعون الدستورية والانتخابية.
- د. المجتمع المدني والإعلام | شريك في الرقابة والضغط الشعبي.
- هـ. الدعم الدولي | من خلال الأمم المتحدة وبرامج الاتحاد الأوروبي لبناء القدرات المؤسسية.

7. مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. نسبة المشاركة الانتخابية > 60% خلال 5 سنوات.
- ب. تقليص عدد الأحزاب الممثلة في البرلمان من 30+ إلى أقل من 10 قوى برامجية رئيسية.
- ج. رفع نسبة النساء والشباب في الهيئات القيادية للأحزاب إلى 30%.

- د. انخفاض مستوى العنف السياسي المرتبط بالانتخابات إلى الصفر.
هـ. تحسّن ترتيب العراق في مؤشر الديمقراطية (Economist Intelligence Unit) ومؤشر الفساد (Transparency International).

8. الحصاد

إن إصلاح النظام السياسي والحزبي في العراق لم يعد ترفاً، إذ أنه أصبح شرط بقاء للدولة. فالمحاصصة تُضعف السيادة، وتُعمّق الفساد، وتُجبر الاحتجاجات. الإصلاح يحتاج إلى إرادة (سياسية-شعبية) متقاطعة، وإطار قانوني جديد يجعل المواطنة أساس السياسة، والبرامج أساس الأحزاب، والشفافية أساس التمويل.



العراق والتعليم/ خريطة مبادئ واقعية لإصلاح قابل للقياس

(1) التمهيد

- أ. فجوة نفاذ ونوعية| تقدّر اليونيسف أنّ قرابة 3.2 ملايين طفلٍ بسنّ الدراسة خارج المدرسة (مع تبايناتٍ حادة بين المحافظات)، فيما تُظهر موادّ البنك الدولي الحاجة إلى تسريع استعادة التعلّم وبناء الأنظمة الرقمية للتخطيط والمتابعة.
- ب. عجزٌ بنيوي في الأبنية| تُفيد وزارة التربية (عبر البنك الدولي) أنّ العراق يحتاج نحو 10,000 مدرسة إضافية لإنهاء الاكتظاظ ونظام الدوامين/الثلاثة. وقد أُنجزت دفعات من مشروع 1000 مدرسة (POWERCHINA) سلّمت 113 مدرسة في آذار/مارس 2025)، لكن الفجوة ما زالت كبيرة.
- ج. زمنٌ تعلّم غير كافٍ| كثير من المدارس تعمل بدوامين أو ثلاثة، ما يخفض زمن الحصة/اليوم الدراسي إلى نحو 4 ساعات في حالاتٍ واسعة ويؤثّر مباشرةً في التحصيل.
- د. إستراتيجية وطنية نافذة| إستراتيجية التعليم الوطنية 2022-2031 (INES) حدّدت أولوية توسيع البنية، تقليص الدوام المزدوج، ورفع الجودة عبر إصلاح المعلمين والمناهج والحوكمة.
- هـ. TVET على سكة التحديث| أطلقت اليونسكو والاتحاد الأوروبي (آب/أغسطس 2025) مشروعاً أخضر-رقمياً لمواءمة المهارات وسدّ فجوة سوق العمل (إطار المؤهلات TVQF).

ملاحظة منهجية| اختلاف تقديرات خارج المدرسة (يونسف ~3.2م، البنك الدولي ~2مفي 2023) يعود لتعريف الشرائح والفترات والقياسات؛ كلاهما يُظهر فجوةً جسيمة تستوجب معالجة عاجلة.

(2) الفلسفة الحاكمة| التعلّم أولاً، والوقت الكافي شرطٌ لازم

- أ. هدفٌ بديهي|| كل طفل يقرأ ويفهم نصّاً بسيطاً بالعربية (وأي لغة تعليم ثانية) عند سنّ العاشرة؛ هذا هو جوهر فقر التعلّم عالمياً، وهو البوصلة لأيّ إصلاح.
- ب. شرطان عمليّان|| (1) وقت تعلّم كافٍ (إنهاء الدوام المزدوج تدريجياً)، (2) معلّم مُؤهل ومدعوم (تطوير مهني ومساءلة عادلة).

(3) المبادئ العشرة الحاكمة

- أ. مبدأ زمن التعلم| لا جودة بلا يوم دراسي ≤ 5.5 ساعات فعلية. (إنهاء الدوام المزدوج أولوية استثمارية).
- ب. المعلم أولاً| رخصة مهنة، تطوير سنوي قائم على الكفايات، ومساندة صفية منظمة (توجيه تربوي).
- ج. القرائية والحساب في الصفوف الأولى| برامج مُركزة بقياس شهري للتقدم.
- د. عدالة النفاذ| معالجة فجوات المحافظات والفتيات والنازحين بخدمات مستهدفة.
- هـ. حوكمة لامركزية بمحاسبة مركزية| تفويض التنفيذ للمحافظات، مع معايير وطنية وموازنات مشروطة بالأداء.
- و. رقمنة المنظومة| EMIS موحد، حضور إلكتروني، تتبع إنفاق ومخرجات.
- ز. تدخل مبكر بالطفولة (ECE)| توسعة المقاعد والبرامج المنزلية/الروضة.
- ح. TVET مرتبط بسوق العمل| أطر مؤهلات ومناهج معيارية وشراكات.
- ط. لغة تعليم واضحة وسياسات لغات ثانية| تدعم الفهم بعيداً عن التلقين والحفظ.
- ي. شفافية مجتمعية| نشر بيانات المدارس، البناء، النتائج، والدوامات.

(4) القواعد التشغيلية

أ) البنية المدرسية والوقت|| خطة إنهاء الدوام المزدوج 24-36 شهراً

- ✓ حزمة بناء سريعة (نماذج سريعة التركيب) تُضيف $\leq 2,000$ مبنى خلال عامين،
- ✓ إعادة توزيع استعمال الأبنية وتوسيع دوام مسائي انتقالي لكن مع إطالة اليوم الدراسي فوق 5.5 ساعات،
- ✓ مسار 10000 مدرسة يُستكمل مع تتبّع شهري للتسليمات.

ب) المعلم والصفوف الأولى

- ✓ رخصة مزاولة + ساعات تطوير مهني سنوية مبنية على الكفايات (قرائية/حساب/إدارة صف).
- ✓ تقرير أزمة المعلمين لليونسكو يقدم أطراً عملية لمعالجة العجز وتحسين الدعم.
- ✓ حزم قرائية مُسندة بالبيانات/ أدوات قياس بسيطة شهرية (One-minute reading) تُرفع إلى EMIS.

ج) الحوكمة والتمويل

- ✓ موازنات تعليم مشروطة بالأداء للمحافظات/ تمويل مقابل مؤشرات (بناء/دوام/نتائج قرائية).
- ✓ EMIS موحد/ منصة تخطيط-رصد-تقويم تلتقط الحضور، زمن التعلم، التعلم الرقمي، ونتائج القياس المبكر.

د) الإدماج والإنصاف

- ✓ حزمة في المحافظات الأشد هشاشة|| نقل مدرسي، منح صغيرة مشروطة بالمواظبة، مرافق صحية ملائمة.

- ✓ نازحون وعائدون|| صفوف تعويضية مسرعة واعتراف بالتعلم (RPL).

هـ) TVET والمواءمة مع السوق

- إطار مؤهلات TVQF محدث + عقود تدريب تعاوني (Co-op) مع الشركات (طاقة، إنشاءات، لوجستيات، رقمية). المشروع الأخضر-الرقمي (يونسكو/الاتحاد الأوروبي) يؤمن الحاضنة الفنية.

5) مسارات بحسب المرحلة التعليمية

- ✓ الطفولة المبكرة (ECE)|| توسيع مقاعد الروضات في الأحياء منخفضة الدخل + برامج منزلية-مجتمعية للأسر، مع حزمة مواد إرشاد أبوي.

- ✓ الابتدائي/المتوسط مناهج مبسطة للقراءة/الحساب + زمن تعلم كافٍ + امتحانات خفيفة متكررة مرتبطة بالدعم العلاجي، لا بالعقاب.

- ✓ الثانوي وTVET مسارات تقنية بمستويات مؤهلات واضحة، وحدات تدريب عملي في مواقع العمل، واعتمادات مشتركة مع القطاع الخاص.

- ✓ الجامعي والبحث اعتماد برامج إعداد مُعلّمين حديثة، وتوسيع الدبلومات التطبيقية المرتبطة بالقطاعات ذات الطلب.

(6) مؤشرات أداء (KPIs) لـ 24-36 شهرًا

- أ. خفض المدارس ذات الدوام المزدوج بنسبة 30% على الأقل (خط أساس: عجز $\approx 10,000$ مدرسة).
- ب. رفع متوسط اليوم الدراسي إلى ≤ 5.5 ساعات في 70% من المدارس الحكومية (قياس EMIS).
- ج. إتمام وتسليم $\leq 1,500$ مبنى مدرسي جديد/مُعاد تأهيله ضمن برامج 1000 مدرسة ومسارات البناء السريع.
- د. تغطية التقييم القرائي المبكر لـ 80% من صفوف 1-3 ونشر نتائج فصلية.
- هـ. انخفاض عدد خارج المدرسة بمقدار ≤ 300 لطفل عبر حزمة استبقاء/عودة.
- و. تشغيل إطار TVQF محدث وإطلاق 20 شراكة تدريب تعاوني مع قطاع خاص.

(7) مخاطر وتخفيف

- أ. بطء تسليم الأبنية/التعاقدات| نماذج إنشاء سريعة، لامركزية التعاقد، ولوحة تتبّع شهرية عامة.
- ب. ضغوط مالية| حماية الإنفاق التعليمي الأساسي وقاعدة تمويل مشروطة بالأداء.
- ج. فجوات المحافظات-النوع الاجتماعي | تمويل مُوزون حسب الحاجة وبرامج فتيات ونزوح.
- د. سوء المواءمة مع سوق العمل| إلزام TVET بعقود تدريب تعاوني ومؤشرات تشغيل بعد التخرج.

(8) لماذا هذه الخريطة عراقية وليست مثالية؟

- أ. تُمسك حلّ عنق الزجاجة (الدوام المزدوج) كشرط سابق على الجودة.
- ب. تبني على إستراتيجية وطنية قائمة (INES 2022-2031) بدل وضع خطة موازية.
- ج. تُحوّل الشراكات الجارية (البنك الدولي/يونيسف/يونيسكو-الاتحاد الأوروبي/الصين) إلى التزامات مُقاسة وليست نشاطات منفصلة.

مراجع موثوقة أساسية

1. UNICEF – التعليم في العراق (النفاذ، اللامركزية، الفجوات، خارج المدرسة).
2. البنك الدولي – تحسين الجودة والنفاذ + بنية EMIS (نتائج ومكونات رقمية).
3. إستراتيجية التعليم الوطنية 2031-2022 (INES) – وثيقة رسمية قطاعية.
4. POWERCHINA – تسليم مدارس مشروع 1000 مدرسة (2025).
5. World Bank/UNESCO – فقر التعلم (المفهوم وأولويات القرائية).
6. يونسكو/الاتحاد الأوروبي – مشروع TVET الأخضر-الرقمي (2025).
7. تغطيات مكملية عن العجز والدوام المزدوج (تقارير صحفية/تحليلية تدعم أرقام العجز وساعات التعلم).



العراق والبيئة/ خريطة مبادئ واقعية لإدارة المخاطر المناخية والبيئية

(1) التمهيد

- أ. مناخٌ يزداد سخونةً وجفافاً| تُظهر نماذج الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ أن العراق سيسخن بقرابة 2.8°م حتى نهاية القرن في سيناريو الانبعاثات المنخفضة، وأكثر في السيناريوهات الأعلى؛ ما يفاقم موجات الحرّ والجفاف.
- ب. شحّ المياه وتقلّباتها| تقديرات أممية أشير إليها في وثائق وطنية حديثة تُرجّح انخفاض إتاحة المياه بنحو 20% مع ارتفاع الحرارة إلى $\approx 2.5^\circ\text{C}$ بحلول 2050؛ ما يعني ضغطاً مباشراً على الزراعة والأمن الغذائي، ولاسيما في الجنوب.
- ج. العواصف الغبارية| نشاط العواصف الترابية/الغبارية بقي فوق المتوسط طويل الأمد في 2023 مع تراجع طفيف عن 2022، ما ينعكس على الصحة العامة وحركة النقل.
- د. تلوث الهواء الحضري| بيانات 2024 تُظهر أن تركيز $\text{PM}_{2.5}$ في العراق يتجاوز إرشادات منظمة الصحة العالمية عدّة مرات؛ وسجّلت بغداد مراراً مستويات غير صحية جداً في 2025.
- هـ. حرق الغاز المصاحب| العراق ما يزال ضمن أعلى بلدان العالم حرقاً للغاز؛ وقد سجّل تقرير البنك الدولي لعام 2025 ارتفاعاً عالمياً في الحرق إلى 151 مليار م³ في 2024، مع استمرار تمركز الحرق في دولٍ منها العراق.
- و. هشاشة النظم البيئية| أهوار الجنوب (تراثٌ عالمي) تواجه تهديدات متراكبة: تغير مناخ، تلوث، وسوء إدارة موارد مائية.
- ز. أثر اجتماعي-معيّشي مباشر| الجفاف وملوحة المياه يضربان تربية الجواميس وزراعة الأعلاف في ذي قار والبصرة، مع هجراتٍ ريفية متزايدة.

النتيجة| البيئة في العراق ليست ملفاً أخضر منفصلاً؛ انها محرّكٌ للأمن المائي والغذائي والصحي، وممرٌ إلزاميٌّ لاستقرار الاقتصاد والمجتمع.

(2) الإطار الوطني الموجه (وثائق رسمية نافذة)

- أ. الاستراتيجية الوطنية لحماية وتحسين البيئة 2024-2030 (وزارة البيئة) || الإطار الحاكم للسياسات البيئية، مع أولويات في الهواء والمياه والتنوع الحيوي والإدارة المتكاملة للنفايات.
- ب. خطة الاستثمار المناخي (2025) || تُقدّم حزمة قطاعية بالأرقام، بما في ذلك أول تقديرات وطنية لانبعاثات 2020-2021 وتوجّه التمويل لمشروعات التكيف والتخفيف.
- ج. خطة التكيف الوطنية (NAP) || مسار جارٍ للتجميع المؤسسي وترتيب الأولويات، بإشراف وزارة البيئة وبشراكة يونيب.
- د. منصة الوزارة للمناخ || ملخص الوثائق الوطنية (تقارير الجرد، الاحتياجات التقنية، إلخ).

(3) العقيدة البيئية المقترحة للعراق

التكيف أولاً، والتخفيف الذكي بالتوازي، تحت حوكمة قابلة للقياس وتمويل منضبط.

- أ. التكيف أولاً لأن الخطر المائي-الحراري حاضراً الآن.
- ب. التخفيف الذكي حيث يملك العراق مكاسب سريعة (إيقاف الحرق، خفض الميثان، الطاقة المتجددة المربوطة بالشبكة).
- ج. حوكمة قابلة للقياس عبر منصات بيانات وطنية (مياه/هواء/غازات دفيئة).
- د. تمويل منضبط يربط كل دولار بمؤشر أثر ($3^{\text{م}} \text{ مياه}$ ، طن ميثان، $\mu\text{g}/\text{m}^3 \text{ PM}_{2.5}$).

(4) المبادئ العشرة الحاكمة

- أ. مبدأ أمن الماء الوطني | إدارة أحواض دجلة-الفرات كمرف سيادي مرتبط بالتجارة والأمن.
- ب. مبدأ زمن الهواء النظيف | حماية الصحة العامة بإجراءات سريعة لتقليل $\text{PM}_{2.5}$ والغبار.
- ج. مبدأ لا حرق روتيني بحلول 2030 | تعاقدات إلزامية لالتقاط الغاز المصاحب.
- د. مبدأ البيئة = بيانات | منظومات رصد علنية للمياه والهواء والغازات الدفيئة.
- هـ. مبدأ التنوع الحيوي أصل وطني | حماية الأهوار والمناطق الرطبة والمحميات كأصول اقتصادية-ثقافية.

- و. مبدأ العدالة المكانية| أولوية الجنوب والأطراف الأكثر هشاشة.
 - ز. مبدأ التكيف المعيشي| دعم دخل بدائل للرعاة والمزارعين المتضررين.
 - ح. مبدأ الشفافية التعاقدية| في مشاريع الطاقة والمياه والنفايات.
 - ط. مبدأ تمويل مقابل الأداء| إطلاق الأموال عند تحقق مؤشرات قابلة للتحقق.
 - ي. مبدأ المشاركة| إشراك الجامعات والمجتمع المحلي في الرصد والحوكمة.
- (5) القواعد التشغيلية حسب المحاور

(أ) الماء والمناخ

- ✓ اتفاقات تشغيل مائي عابرة للحدود/ جداول تصريف، تبادل بيانات لحظي، وآليات تحكيم (إطار NAP والدبلوماسية البيئية).
- ✓ تحديث الريّ/ التحول إلى الريّ الضاغط/الموضعي، ومكافحة الملوحة في شط العرب وبرامج أعلاف مقاومة للجفاف بالجنوب.
- ✓ استعادة الأهوار/ حصص مائية بيئية دنيا + مكافحة التلوث + برامج سبل عيش بديلة للأسر المعتمدة على الصيد والرعي.
- ✓ منصّة مائية وطنية/ قياس منصرف السدود، الملوحة، ونوعية المياه، بروتوكولات إنذار مبكر للجفاف والفيضانات (CCDR/البنك الدولي).

(ب) الهواء والعواصف الغبارية

- ✓ إنذار مبكر وملاحي تبريد في المدن الأشدّ تضرراً|| (محطات قياس + رسائل تحذير + بروتوكولات صحية).
- ✓ خفض الغبار عند المصدر|| تشجير مقاوم للجفاف، تثبيت ترب، وإدارة مراعي - كحزم تمّول ضمن الاستراتيجية الوطنية 2024-2030.
- ✓ ضبط PM2.5 الحضري|| رقابة وقود المركبات، فحص الانبعاثات، وتحديث أسطول النقل العام. (تشير تقارير جودة الهواء إلى مستويات مقلقة في بغداد).

(ج) الطاقة والميثان

- ✓ إيقاف الحرق الروتيني|| إلزام عقود الخدمة النفطية بمعدلات التقاط سنوية؛ ربط الساعات بمحطات كهرباء غازية محلية. يستند ذلك إلى دفا تر تتبّع الحرق للبنك الدولي 2024-2025، ودراسات مستقلة تبين فرص خفض السريع.
- ✓ رصد الميثان|| اعتماد أقمار مستشعرات ورقابة ميدانية، وتغذية قاعدة بيانات وطنية ضمن خطة الاستثمار المناخي.

✓ **طاقة متجددة مقاسة** || إدخال قدرات شمسية-رياح مرتبطة بالشبكة وفق مسارات واقعية لكلفة الكهرباء وأمن الإمداد. (إطار المخاطر والفرص في CCDR).

(د) **النفائات والتلوث الصناعي** | مخططات نفائات صلبة حضرية (جمع/فرز/ردم صحي/تدوير) في المدن الكبرى، وربط عقود البلديات بمؤشرات طن مُدار/مكبّ نظامي. (ضمن الاستراتيجية 2024-2030).

(6) مؤشرات أداء (KPIs) لـ 24-36 شهراً

- أ. **مياه** | توقيع بروتوكولات تبادل بيانات آنية مع دول المنابع + تشغيل منصّة قياس وطنية (تصارييف/ملوحة) ونشر تقارير فصلية.
- ب. **هواء** | خفض متوسط $PM_{2.5}$ السنوي في بغداد بنسبة $\leq 10\%$ عبر حُزم النقل والرقابة، وإطلاق نظام إنذار مبكر للعواصف في 5 محافظات.
- ج. **حرق الغاز** | انخفاض سنوي $\leq 15\%$ في الحرق المُقاس بالأقمار ونشر لوحات شفافية شهرية.
- د. **الأهوار** | تثبيت حصّة مائيّة بيئية (حدّ أدنى تصريف موسمي) + مشاريع معالجة ملوثات نقطية في مصبّات رئيسة.
- هـ. **الزراعة المتحمّلة للجفاف** | تغطية $\leq 50\%$ ألف مزارع ببذور وأعلاف مقاومة للجفاف في ذي قار والبصرة وميسان.
- و. **التمويل المناخي** | تعبئة ≤ 500 مليون دولار من شراكات دولية (GCF، GFMR، البنك الدولي، الاتحاد الأوروبي/يونسكو-يونيب) على مشاريع محددة.

(7) التمويل والتمكين المؤسسي

- أ. **خطة الاستثمار المناخي (CIP)** كمنصة تجميع للمشاريع القابلة للتمويل والتحقّق (جرد الانبعاثات، مشاريع التكيف/التخفيف).
- ب. **شراكة البنك الدولي** لخفض الحرق والميثان (GFMR/GGFR) لتمويل أنظمة الالتقاط والمراقبة.

- ج. **برامج الأمم المتحدة** (UNEP/UNDP/FAO/UNESCO): دعم فني وتمويلي للأهوار، الزراعة المقاومة للجفاف، و EMIS بيئي.



(8) مصفوفة المخاطر

- أ. تصعيدٌ مائي إقليمي || استخدام رزم ماء-تجارة-أمن وتفعيل التحكيم البيئي، مع خطط طوارئ للتزويد الحضري.
- ب. موجات غبار/حرّ شديدة || تشغيل الإنذار المبكر، غرف تبريد مجتمعية، وتعطيلاتٍ مرحليةً للدوام وفق مؤشرات صحية.
- ج. تعطلّ مشاريع التقاط الغاز || آليات جزاءات تعاقدية، وتمويل تجسيري، وخيارات استيراد/بدائل قصيرة الأمد.
- د. تدهور الأهوار || تنظيم حصصٍ مائيةٍ بيئية، وتوسيع سُبُل العيش البديلة (سياحة بيئية/حرف/تربية سمكية مُدارة).

(9) لماذا هذه الخريطة عراقية وليست مثالية؟

- أ. تتطلق من استراتيجية وطنية رسمية 2024-2030 ومن خطة استثمارٍ مناخي 2025 بدل خططٍ تنظيرية عامة.
- ب. تُعطي أولويات قابلة للقياس سريعاً: حرق الغاز، PM2.5، حصص مياه الأهوار، إنذار مبكر للغبار.
- ج. تربط الماء/الهواء/الطاقة بتمويلٍ مشروطٍ بالمخرجات لا بالمدخلات.

مراجع أساسية

1. وزارة البيئة العراقية-الاستراتيجية الوطنية لحماية وتحسين البيئة 2024-2030 (عربي/إنجليزي).
2. الأمم المتحدة في العراق / يونيب - اجتماع اللجنة التوجيهية لخطة التكيف الوطنية (أربيل، نيسان/أبريل 2025).
3. IEA - التقييم الوطني للمرونة المناخية: العراق (2025).
4. البنك الدولي - تقرير تتبّع حرق الغاز 2024/2025.
5. IQAir - حالة جودة الهواء في العراق (2024-2025).
6. اليونسكو/مركز التراث العالمي - حالة صون أهوار العراق.
7. UN-DCO/الأمم المتحدة - جهود صون الأهوار والتكيف المجتمعي.
8. الفاو - أعلاف مقاومة للجفاف في جنوب العراق.
9. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق (CCDR).

العراق والطاقة/ خريطة مبادئ واقعية لإصلاح المنظومة

(1) التمهيد

أ. اعتمادٌ ريعي شديد على النفط| يُشكّل النفط أكثر من 99% من الصادرات، ونحو 85% من إيرادات الموازنة في المتوسط خلال العقد الماضي؛ ما يجعل الاقتصاد والإنفاق العام رهينةً لتقلّبات الأسواق.

ب. كهرباء تُدار بالغاز والنفط تقريبًا بالكامل| تقارير إدارة معلومات الطاقة الأميركية تؤكد أنّ نحو 99% من توليد الكهرباء في العراق يأتي من الغاز والنفط، مع مساهمة محدودة للمياه والطاقة الشمسية.

ج. فجوة مزمّنة في الإمداد صيفًا| القدرة المركّبة الرسمية نحو 27 ألف ميغاواط، فيما يتجاوز الطلب صيفًا 45 ألف ميغاواط؛ وتسبّب خفض الغاز الإيراني في تموز/يوليو 2025 بفقدان يقارب 4 آلاف ميغاواط من الشبكة.

د. ارتهان للغاز/الكهرباء من إيران وضبابية الإعفاءات| في آذار/مارس 2025 أوقفت واشنطن إعفاء استيراد الكهرباء من إيران، مع استمرار إعفاء الغاز؛ ما أجبر بغداد على البحث عن بدائل عاجلة (FSRU للغاز المُسال وخيارات إقليمية).

هـ. حرق الغاز المصاحب وترتيب عالمي متقدّم| يُصنّف العراق ضمن أعلى 3 دول عالميًا من حيث كميات الحرق في 2024؛ وذكرت تقارير تتبّع الحرق 2025/2024 أنّ كثافة ومراتب الحرق ما تزال مرتفعة.

و. جهود التخفيف| BGC وGGIP: توسّعات Basrah Gas Company (BNGL) ترفع السعة المعالجة من 1.0 إلى 1.4 مليار قدم³/يوم؛ ومشروع GGIP (توتال إنرجيز/قطر إنرجي/شركة نفط البصرة) يشمل التقاط الغاز المصاحب وطاقة شمسية 1-1.25 غيغا واط، بهدف تقليل الاستيراد وتعزيز الاعتماد على الغاز المحلي.

ز. ترابطات إقليمية قيد الإنجاز| ربطٌ مع مجلس التعاون (GCCIA) بقدرة مستهدفة حتى 600 ميغاواط لجنوب العراق، واتفاقات/مذكرات مع شركات أميركية لإضافة محطات بنحو 24 ألف ميغاواط (نمطيًا على مدى سنوات).

- ح. هدف شمسي طموح| تخطط الحكومة للوصول إلى 12 غيغا واط شمسي بحلول 2030، لكن الزوايا الغبارية قد تُخفّض إنتاجية الألواح ما لم تُراع حلول التكيف.
- ط. فواقد الشبكة مرتفعة| تُشير قواعد بيانات (البنك الدولي/دراسات حديثة) إلى مستويات خسائر فنية وتجارية تُقارب 40-60% في بعض المناطق/السنوات—وهي من الأعلى في المنطقة.
- (2) العقيدة الحاكمة المقترحة للطاقة

أمن الإمدادات أولاً، وسيادة الغاز ثانياً، وإدارة الطلب والتسعير العادل ثالثاً، مع انتقال طاقي واقعي يقوده الغاز محلي المنشأ والطاقة الشمسية المُدارة بذكاء.

- أ. تقليل الهشاشة عبر استبدال الغاز المستورد بالغاز المصاحب المُلتقط والغاز غير المصاحب (حقول غازية)، مع حلّ مرحلي للغاز المسال (FSRU).
- ب. جعل الكفاءة وتقليل الفواقد مصدر طاقة موازٍ للبناء الجديد (Negawatts).
- ج. انتقال نظيف واقعي|| شمسي مركزي وموزّع على الأسطح، لكن مع حلول (تنظيف/صيانة/تخزين) لمواجهة الغبار.

(3) المبادئ العشرة الناعمة

- أ. حظر الحرق الروتيني/ بحلول 2030 وربطه تعاقدياً بمنح/جزاءات.
- ب. الغاز المحلي قبل الاستيراد/ (التقاط المصاحب + تطوير غير المصاحب) كأولوية أمن قومي.
- ج. تنويع مصادر الإسناد السريع/ FSRU مؤقت + ربطات إقليمية (GCC/الأردن/تركيا) للذروة.
- د. تصغير الفواقد غير الفنية تدريجياً/ عبر عدّادات ذكية، وتعرفة تصاعدية عادلة مع حماية فئات الهشاشة.
- هـ. أولوية الصيانة والتوفّرات التشغيلية/ لمحطات الغاز المركّبة قبل أي توسعات ضخمة.
- و. شمسي مقاوم للغبار/ صيانة منظّمة، روبوتات تنظيف، ومعايير اختيار مواقع تقلّل ترسّب الغبار.
- ز. شفافية عقود الطاقة ونشر بيانات الحرق والميثان والغاز المغذّي للمحطات شهرياً.
- ح. توطين سلاسل القيمة/ تصنيع (هياكل/كوابل/محطات تحويل) محلياً مع نقل معرفة.

- ط. دمج الطاقة/ مع المياه والصناعة (تحلية/مياه تبريد/بتروكيمياويات) لزيادة القيمة المضافة.
- ي. تمويل مقابل الأداء/ صرفات مشروطة بمؤشرات غاز مُلتقط وميغاواط مُتاح وفوائد مُحفّزة.

(4) القواعد التشغيلية

(أ) الغاز || من الهدر إلى السيادة

- ✓ تسريع BNGL لاستيعاب +400 مليون قدم³/يوم، ورفع التزام الشركات المشغلة بالتجميع عند الحقل.
- ✓ تنفيذ حازم لـ GGIP (النقاط المصاحب + 1-1.25 غيغا واط شمسي + مياه صناعية للمرافق النفطية) بجدول تفصيلي للنصف الثاني 2025-2027.
- ✓ مسار FSRU انتقالي في خور الزبير لتوريد ~14 مليون م³/يوم (~0.5 بليون قدم³/يوم) لتعزيز التوليد الغازي في أزمات الصيف، مع عقود قصيرة الأجل وأسعار مرجعية.
- (ب) الكهرباء | (ميغاواط) جديدة، و(نيغاواط) موفّرة

- ✓ مشروعات مركّبة بالغاز (Combined Cycle) ضمن مذكرات نيسان/أبريل 2025، على أن تُربط بتوافر الغاز المحلي وتحديث الشبكات قبل البناء على نطاق 24 غيغاواط.
- ✓ خفض الفوائد 10 نقاط مئوية خلال 24-36 شهراً: عدادات ذكية، حملات تحصيل، وملاحقة السرقات؛ الفوائد المرتفعة (40-60%) تلتهم أي زيادة في التوليد.
- ✓ تعرفّة تصاعدية بحماية اجتماعية: إعادة هيكلة الشرائح تدريجياً؛ التعرفة الحالية تبدأ بنحو 10 دنانير/ك.و.س وترتفع مع الاستهلاك—لكنها ما زالت دون كلفة الاسترداد إذا استمرت الفوائد.
- (ج) الربط الإقليمي وإدارة الذروة GCCIA جنوباً (حتى 600 ميغاواط) كصمام أمان صيفي، مع توسيع الربط مع الأردن وتركيا وتبادل الطاقة حسب الأسعار الفعلية.

(د) الطاقة المتجددة الموزعة والمركّزة

- ✓ شمسي مركزي (Basra 1-1.25 غيغاواط) ضمن GGIP؛
- ✓ شمسي موزّع للمزارع والأسطح مع قروض مصرفية منخفضة الكلفة (توسّع ملحوظ في 2025).
- واشترط تنظيف دوري لمكافحة تأثير الغبار على الإنتاجية.

هـ) النفط والصادرات | إدارة تذبذب صادرات الشمال: ملف جيهان/الأنايب مع تركيا وكردستان يتقدم ثم يتراجع؛ إعلان عن قرب الاستئناف في آب/أغسطس 2025 لم يُترجم بعد إلى تدفقات مستقرة—يستدعي تحوُّلاً في خطط الإنتاج والإيراد.

5) مؤشرات أداء (KPIs) لمدة 24-36 شهراً

- أ. تقليل الحرق | خفض كميات الحرق المقاسة بالأقمار $\leq 15\%$ سنوياً ونشر لوحة شفافية شهرية.
- ب. الغاز المحلي للمحطات | إضافة ≤ 0.4 بليون قدم³/يوم من الغاز المُعالج (تشغيل BNGL بالكامل + حقول مصاحب).
- ج. القدرة المتاحة صيفاً | رفع القدرة المتاحة بمقدار 3-5 غيغاواط (مزيج محطات/FSRU/ربط GCC).
- د. الفوائد | خفض الفوائد الفنية/التجارية 10 نقاط عبر العدادات الذكية والتحصيل.
- هـ. المتجددة | تشغيل ≤ 1 غيغاواط شمسي مركزي و300 ميغاواط شمسي موزّع مع عقود صيانة للغبار.

6) التمويل والحوكمة

- أ. تمويلٌ مُشروط بالأثر | ربط الصرف بمتّرات الغاز الملتقط، والميغاواط المتاحة، ونقاط الفوائد المُخفّضة (قروض ميسرة/IFC/مؤسسات دولية).
- ب. شفافية العقود والبيانات | نشر عقود الالتقاط/التوليد وأسعار الغاز المُباع للمحطات، وتقارير حقلية شهرية للحرق والميثان.

7) مصفوفة المخاطر وتخفيفها

- أ. تعثر FSRU/سلاسل توريد LNG | عقود بديلة قصيرة الأجل وخيارات إقليمية، مع أولوية النقاط المصاحب.
- ب. انقطاعات الربط أو الخفض الإيراني | تشغيل سريع لبدائل الذروة (GCCIA/إدارة أحمال/توربينات متحركة).
- ج. عواصف غبار تُقلّص إنتاج الشمسية | صيانة وتنظيف آلي، ومخزون قطع غيار، واختيار مواقع أقل ترسّباً.

د. **تعثر صادرات الشمال** | خطط إيرادية محافظة وتوسيع منصّات التصدير الجنوبية واستبقاء مرونة أولئك+.

8) لماذا هذه الخريطة عراقية وليست مثالية؟

- أ. تُركّز على سيادة الغاز عبر النقاط المصاحب (BGC/GGIP) بدلاً من ارتهان الاستيراد.
- ب. تُوازن بين حلول سريعة (FSRU/ربط GCC) وإصلاحات بنيوية (فواقد/تعرفة/حوكمة).
- ج. تُراعي المعطى البيئي (تخفيض الحرق والميثان) مع حماية اجتماعية في التعرفة.

مصادر مرجعية

1. World Bank – Iraq Overview (الرعيّة والاعتماد على النفط).
2. EIA – Iraq 2025 Country Analysis (مزيغ توليد الكهرباء، الروابط الإقليمية).
3. Global Gas Flaring Tracker 2024/2025 – World Bank/GGFR (مراتب وكثافة الحرق).
4. Basrah Gas Company – BNGL (رفع السعة إلى 1.4 bcf/d).
5. TotalEnergies – GGIP ورويترز (الشمسي 1-1.25 غيغاواط + حزمة الغاز).
6. GCCIA/تحليل بيكر إنستيتيوت (قدرة ربط حتى 600 ميغاواط).
7. IEA – National Climate Resilience for Iraq (2025) (أثر الغبار وخطة 12 غيغاواط شمسي بحلول 2030).
8. رويترز/أسوشييتد برس (الإعفاءات الأميركية، بدائل الغاز، وتطورات الشبكة).

العراق والمياه/ خريطة مبادئ واقعية لإدارة شحّ المورد وتحويله إلى أداة سيادة وتنمية

(1) التمهيد

- أ. تراجع الإيرادات| تقارير حكومية وأمنية حديثة تشير إلى أنّ العراق قد يفقد 20% من موارده المائية بحلول 2050 مع ارتفاع الحرارة بنحو 2.5°م وتزايد التبخر.
- ب. الاعتماد على دول المُنابع| أكثر من 70% من موارد العراق تأتي من خارج حدوده (تركيا، إيران، سوريا)، مع غياب اتفاقيات ملزمة طويلة الأمد.
- ج. شحّ وتلوّث| انخفاض مناسيب دجلة والفرات وتلوّث شط العرب بالملوحة، ما يؤثّر مباشرة في الزراعة والشرب والصحة.
- د. التأثير الاجتماعي-المعيشي| نفوق الجواميس في الجنوب، هجرة ريفية واسعة، توترات اجتماعية متصاعدة.
- هـ. الحوكمة المؤسسية| تداخل صلاحيات (وزارة الموارد المائية، الزراعة، البلديات، المحافظات) يعرقل فعالية الإدارة.
- و. الأهوار| رمز بيئي عالمي مُدرج على قائمة التراث العالمي، مهدّد بالجفاف وفقدان التنوّع الحيوي.

(2) الفلسفة الحاكمة

الماء = أمن قومي + أداة تفاوض + أساس التنمية.

- أ. الماء ليس ملفاً فنياً فحسب انما ركيزة للسيادة.
- ب. لا تنمية زراعية أو صناعية أو سكانية دون إدارة مستدامة للمياه.
- ج. التكيف مع الشحّ ضرورة، لكن تأمين حصص من دول المُنابع شرط بقاء.

(3) المبادئ العشرة الناظمة

- أ. مبدأ الأمن المائي السيادي| التعامل مع دجلة والفرات كمكف سيادي في الدبلوماسية الخارجية.
- ب. مبدأ التفاوض بالمصالح المتبادلة| ربط المياه بالطاقة والتجارة مع دول الجوار.
- ج. مبدأ العدالة المكانية| إنصاف الجنوب المتضرر أكثر من الملوحة والجفاف.

- د. مبدأ الاستخدام الكفوء | كل متر مكعب يجب أن يُدار بأقصى إنتاجية.
- هـ. مبدأ الرقمنة والبيانات | منظومة قياس لحظي للتصارييف والنوعية.
- و. مبدأ حماية التنوع الحيوي | الأهوار والأنظمة البيئية ليست ترفاً بل رصيذاً استراتيجياً.
- ز. مبدأ الأمن الغذائي | الزراعة وفق المحاصيل الأقل استهلاكاً للماء والأعلى قيمة.
- ح. مبدأ التكامل بين الوزارات | توحيد القرار المائي-الزراعي-البيئي.
- ط. مبدأ التمويل المناخي | استثمار صناديق المناخ العالمية لمشاريع التكيّف.
- ي. مبدأ المشاركة المجتمعية: إشراك الفلاحين والقطاع الخاص في الإدارة.

(4) القواعد التشغيلية

(أ) الدبلوماسية المائية

- ✓ اتفاقيات تشغيل مشتركة للسدود (خاصة مع تركيا وإيران).
- ✓ آليات تبادل بيانات آنية حول التصارييف.
- ✓ ربط الملف المائي بملفات الطاقة والتجارة (غاز، كهرباء، منافذ).

(ب) الإدارة الداخلية

- ✓ مشاريع ريّ حديث/ التحول إلى الريّ بالتنقيط والرش.
- ✓ تبطين القنوات لتقليل الفواقد.
- ✓ إدارة ملوحة الجنوب/ محطات تحلية شط العرب + أنظمة حصاد مياه أمطار.

(ج) الأهوار والتنوع الحيوي

- ✓ حصص مائية بيئية دنيا إلزامية.
- ✓ مشاريع لإدارة الصيد المستدام وتربية الأسماك.
- ✓ برامج دخل بديلة للعوائل المتضررة.

(د) الحوكمة والمؤسسات

- ✓ مجلس وطني للمياه يضم كل الوزارات المعنية.
- ✓ قاعدة بيانات وطنية مفتوحة لرصد التصارييف، الملوحة، الاستهلاك.
- ✓ إشراك الجامعات ومراكز البحوث في الرصد والتخطيط.

(5) مؤشرات أداء (KPIs) خلال 24-36 شهراً

- أ. توقيع مذكرة تفاهم ملزمة لتبادل بيانات المياه مع تركيا/إيران.
- ب. خفض فاقد قنوات الريّ بنسبة 15%.
- ج. زيادة مساحة الزراعة بالريّ الحديث إلى 25%.
- د. تشغيل محطتي تحلية إضافيتين في البصرة.
- هـ. تثبيت حصة مائية للأهوار (حد أدنى موسمي).
- و. إطلاق منصة إلكترونية وطنية لرصد المياه.

(6) مصفوفة المخاطر وتخفيفها

- أ. تصعيد إقليمي| الحل عبر رزم ماء-طاقة-تجارة.
- ب. تدهور مناخي| التوسع في حصاد المياه والتقنيات الذكية.
- ج. ضعف التمويل| جذب دعم من صندوق المناخ الأخضر وبرامج البنك الدولي.
- د. رفض محلي للتغيير الزراعي| تعويضات/حوافز مالية للمزارعين المتحوّلين لمحاصيل أقل استهلاكاً.

(7) الخلاصة

المياه في العراق هي أزمة وجودية لا يمكن فصلها عن الأمن والسياسة الخارجية والاقتصاد.

الإصلاح يحتاج إلى:

- أ. دبلوماسية مائية هجومية ومرنة.
- ب. إدارة داخلية رشيدة وكفوءة.
- ج. حماية الأهوار كرصيد حضاري وبيئي.
- د. إشراك المجتمع والقطاع الخاص.

مصادر اساسية

1. IEA Climate Resilience for Iraq (2025) – تقديرات انخفاض المياه 20% مع 2.5°م.
2. تقارير الأمم المتحدة/يونيب – إدارة ملف المياه ضمن خطط التكيف الوطنية.
3. اليونسكو/مركز التراث العالمي – حالة الأهوار العراقية.
4. أخبار محلية/دولية – تأثير الملوحة على تربية الجواميس والزراعة في الجنوب.

العراق والزراعة/ خريطة مبادئ واقعية لإحياء القطاع وسط شح المياه وتغير المناخ

(1) التمهيد

- أ. وزن اقتصادي ضعيف... ووظيفة اجتماعية كبيرة| يسهم القطاع الزراعي بحوالي 2.8% من الناتج المحلي (2023)، لكنه يؤمن أكثر من 19% من فرص العمل، ما يجعله ركيزة للتماسك الاجتماعي رغم ضآلة مساهمته في الناتج.
- ب. عبء مائي ثقيل| الزراعة تستهلك نحو 79% من السحب السنوي للمياه العذبة في العراق؛ ومع تناقص الموارد وارتفاع الطلب، تتفاقم (ندرة المياه) كقيد نموّ بنيوي.
- ج. موسم حبوب أدونه من المتوسط في 2025| تأخر الأمطار بين تشرين الأول/أكتوبر 2024 وشباط/فبراير 2025 قلّص المساحات المزروعة وأضعف الغلات—لا سيما في الشمال المطري—رغم تحسّن لاحق في آذار/مارس.
- د. ملوحة وصرف زراعي متدهور| السهل الرسوبي الأوسط-الجنوبي يُسجل ملوحة متزايدة للتربة والمياه، مع كفاءة ري متدنية في مشاريع رئيسة (مثال الدجيل 31-38%); وهي أسباب مباشرة لتدهور الغلات وترك الأرض.
- هـ. سلسلة نخيل وتمور ذات إمكان تنافسي| العراق من كبار منتجي التمور في المشرق العربي، وسلاسل القيمة قابلة للتحسين بالإرشاد والفرز والتعبئة والتسويق.

النتيجة| عنق الزجاجة = الماء والملوحة، والاختبار = تحويل الزراعة من مستهلك كبير للمياه قليل العائد إلى قطاع ذي إنتاجية أعلى ومياه أقل.

(2) الفلسفة الحاكمة| مياه أقل، قيمة أعلى

- أ. إنتاجية الماء قبل إنتاجية الدونم.
- ب. تكيّف (زراعي-مناخي) سريع يسبق التوسّع الأفقي.
- ج. سلاسل قيمة قصيرة تقلّل فاقد ما بعد الحصاد وترتبط المزارع بالسوق.
- د. تمويل مقابل الأداء/ كل دينار عام يُصرف على م³ ماء مؤقّر ودينار قيمة مضافة قابلة للقياس.
- هـ. حوكمة موحدة/ (ماء-زراعة-بيئة) تحت مجلس وطني واحد للقرار والسياسات.

(3) المبادئ العشرة الناعمة

- أ. قاعدة الماء الوطني// التخطيط الزراعي محكوم بسقف مائية سنوية وحصص إقليمية، وليس بالعكس. (79% من السحوبات للزراعة).
- ب. الري الحديث كشرط دعم// كل دعم بذري/سمادي/طاقي مرتبط بانتقال فعلي إلى التتقيط/الرش وتبطين القنوات.
- ج. الصرف أولاً// أي توسعة ريّية دون إعادة تأهيل الصرف تعني المزيد من الملوحة. (أدلة ميدانية على تدني الكفاءة وارتفاع الملوحة).
- د. تحويل المحفظة المحصولية// تقليل المساحات عالية الاستهلاك للماء، وتوسيع الخضروات والبستنة المحمية، ومحاصيل العلف المقاومة للجفاف.
- هـ. القمح أمان غذائي، لا أمان مائي// يدعم القمح بالتحسين الوراثي والإدارة الدقيقة دون التوسع غير المحسوب في الشمال المطري. (حالة 2025 دون المتوسط).
- و. إحياء النخلة كسلسلة قيمة// تحسين الغرس النسيجي، مكافحة سوسة النخيل بالإنذار المبكر، والارتقاء بالفرز والتعبئة والمعايير التصديرية.
- ز. سوق ومدفوعات رقمية// ربط مشتريات الحكومة (الحنطة مثلاً) والتحويلات بالدفع الرقمي لتقليل التسرب وزيادة الشفافية.
- ح. التمويل الريفي// قروض ميسرة وتأمين زراعي قائم على مؤشرات الطقس/الجفاف.
- ط. إرشاد مبني على البيانات// EMIS زراعي (إنتاج-مياه-أسعار) يوجه القرارات الموسمية.
- ي. تمكين نساء الريف والشباب// زيادة زراعية مُصغرة وسلاسل توريد قصيرة ومراكز تجميع محلية.

(4) القواعد التشغيلية

(أ) الماء والري والصرف

مسارات متزامنة:

- ✓ تبطين القنوات الرئيسة وخطوط التوزيع،
- ✓ تحويل الري الحقلي إلى (تتقيط/رش) مع عدادات وحصص مائية،
- ✓ تأهيل المصارف ومحطات الرفع لمنع تملح التربة.

❖ **رِيّ مقاوم للمناخ** // تقنيات تناوب رطوبي، جدولة الريّ بالاستشعار عن بُعد، والتحكم على أساس الرطوبة. تُظهر تجارب البنك الدولي أن الريّ المتكيف يضاعف الإنتاجية مقارنةً بالمطري ويُنتج مزيداً من الغذاء بمياهٍ أقل.

(ب) الحبوب (الحنطة/الشعير)

- ✓ في الشمال المطري | إدارة خطر المطر (بذور محسّنة، زراعة مُحافَظة، تأمينٌ مناخي).
- ✓ في الوسط/الجنوب | توجيه المساحات إلى الحبوب المرويّة ذات معامل ماءٍ أقل وتحسين كفاءة الري؛ والاعتماد على سياسة شراءٍ ذكية تُكافئ الجودة لا الكميّة فقط.
- ✓ موسم 2025 يثبت الحاجة لإدارة المخاطر | قلّصت الأمطار المتأخرة المساحات والنباتية في الشمال.

(ج) البستنة (خضار/بيوت محمية) وسلاسل الإمداد

- ✓ بيوتٌ محمية بالتقيط + شبكات ظلّ وتبريد تبخيري أقل استهلاكاً للطاقة.
- ✓ سلسلة باردة // وحدات فرز-تعبئة-تبريد قُرب الحقول؛ التخزين البارد يُقلّل فاقد ما بعد الحصاد ويزيد هامش المزارع. [مرتكزات موصى بها في أدبيات FAO].
- (د) **النخيل والتمور** | التوسّع النوعي غير العددي، غرس نُسلي (Tissue Culture) مع مكافحة مبكّرة لسوسة النخيل عبر إنذارٍ ومراقبةٍ إقليميين، وتحسين الفرز/التعبئة وفق معايير التصدير. [دراسات FAO تُظهر ثقل العراق في تمور المشرق وإمكان رفع القيمة المضافة].

(هـ) الأعلاف وتربية الماشية

- ✓ محاصيل علفٍ مقاومة للجفاف والملوحة (شعير مبكر/سورغم/أنواع هالوفيتية مُدارة) مع تدوير مخلفات التمور والأعلاف المركّزة.
- ✓ مياه شربٍ وأنظمة حظائرٍ مُكيّفة حرارياً لتقليل نفوق المواشي إبّان موجات الحرّ.
- (و) **الإرشاد والبيانات والحوكمة**

- ✓ **EMIS زراعي وطني** // منصّة بياناتٍ لحظيّة للمساحات، الغلال، الأسعار، والمياه على مستوى القضاء؛ ترتبط بقرارات التسويق والتمويل.
- ✓ **مجلس وطني للمياه والزراعة** // يوحد سياسات (الماء-الزراعة-البيئة) ويُعطي أولويّة للجنوب المتأثر بالملوحة. (الملوحة والصرف تحدّيان موقّعان في الوسط والجنوب).

(ز) التمويل والاستثمار

✓ تمويل مقابل الأداء | يُفرج عن الدفعات حين يثبت الماء المؤثر (م³) وانخفاض الملوحة وتحسن الغلات.

✓ شراكات جارية يمكن توسيعها | FAO (مشروعات 2025 ومنتدى يد بيد)، IFAD (مذكرة قطرية 2025-2026 تركّز على التمويل والوصول إلى الأسواق والحوكمة)، ومشروعات تعزيز صمود مناخي جديدة بقيمة 39 مليون دولار في وسط-جنوب العراق.

(5) كتيبات عمل قطاعية

(أ) مشروع مياه أقل/قيمة أعلى للحبوب (12-24 شهراً)

✓ بذور مقاومة للجفاف، زراعة مُحافطة، تسوية ليزر، تنقيط/رش، وتعاقد شراء يربط السعر بالجودة والرطوبة.

✓ المؤشرات // +10-15% في غلة الحنطة للهكتار مع -25% مياه/طن.

(ب) المشروع (النخلة الممتازة) (18-36 شهراً)

✓ مختبر غرس نُسلي إقليمي، إنذار مبكر لسوسة النخيل، وحدات فرز-تعبئة-تعقيم.

✓ المؤشرات // +20% سعر مُنظف للطن، فتح أسواقٍ بمتطلبات صحية أعلى.

(ج) مشروع سلسلة باردة ريفية (12-24 شهراً)

✓ محطات تبريد صغيرة على أطراف الحقول، عقود توريد مع المتاجر، مدفوعات رقمية للمزارعين.

✓ المؤشرات // -30% فاقد بعد الحصاد للخضر الورقية والطماطم.

(د) مشروع الملوحة والصرف (24-36 شهراً)

✓ إعادة تأهيل مصارف/محطات، صرف أنبوبي حقلي تجريبي، غسيل تربة موسمي بإدارة حصص.

✓ مؤشرات: 1- إلى 2- dS/m في ملوحة التربة السطحية في مواقع الاستهداف، وارتفاع الغلة 10-20%. (دلائل ميدانية عراقية-دولية).

(6) مؤشرات أداء (KPIs) لـ 24-36 شهراً

أ. إنتاجية الماء | +20% (كغم حبوب/م³) على الأقل في مشاريع مستهدفة للري الحديث.

ب. كفاءة الري الحقلي | ارتفاع متوسط كفاءة التوصيل/التوزيع بمقدار 10 نقاط مئوية في قنوات مُعادة التأهيل.

ج. انخفاض الملوحة | 1- dS/m في 50 ألف هكتار مُستهدف بالصرف والغسيل.

د. سلسلة التمور | +20% في السعر المتوسط للكيلوغرام المُصدّر بعد تطبيق معايير الفرز/التعبئة.

هـ. الفاقد بعد الحصاد | -25% في سلاسل الخضر المرتبطة بالتبريد الميداني.

و. شمول مالي | 80% من المدفوعات الحكومية للمزارعين تُصرف رقمياً.

ز. تمكين | 30% من حزم التمويل الصغيرة تذهب لنساء وشباب في الريف.

(7) مصفوفة المخاطر

- أ. هبوط إيرادات/شح تمويل | تمويل مشروط بالأثر، تجزئة المشاريع لأطوار، وتعبئة صناديق المناخ/الزراعة (FAO-IFAD).
- ب. تصعيد مائي إقليمي/شح أمطار | خطط توزيع مرنة، محاصيل بديلة، وتأمين مناخي قائم على المؤشرات.
- ج. تفاقم الملوحة | تسريع الصرف، إدارة مياه الري، وإدخال أصناف متحملة للملوحة.
- د. آفات نخيل | إنذار مبكر لسوسة النخيل وتوحيد مكافحة.

(8) لماذا هذه الخريطة عراقية وليست مثالية؟

- ✓ ترتب الأولويات على قيد الماء؛ فالعراق يزرع تحت سقف سحوبات زراعية = 79% من موارده، ما يفرض (مياه أقل/قيمة أعلى).
- ✓ تستند إلى تشخيص حديث لمواسم الحبوب والملوحة والصرف، دون الاعتماد على افتراضات عامة.
- ✓ تُحوّل الشراكات القائمة (FAO/IFAD) إلى تمويل مشروط بالأثر ومشاريع قابلة للقياس (SRVALI، منتدى يدي بيد).

مصادر أساسية

1. FAO – Hand-in-Hand (Iraq): مساهمة الزراعة في الناتج والعمل (2023).
2. (البنك الدولي – تقرير المناخ والتنمية للعراق) (CCDR 2024): الزراعة تستهلك ~79% من السحوبات المائية.
3. FAO – GIEWS موجز العراق (2025): ظروف مطرية ضعيفة ومحصول دون المتوسط.
4. دراسة الملوحة والصرف (شبكة هولندية 2021): كفاءة ري متدنية وارتفاع الملوحة في الوسط/الجنوب.
5. FAO – سلاسل قيمة النخيل في المنطقة العربية: ثقل العراق في تمرور المشرق وإمكانات التحسين.
6. البنك الدولي – ريّ متكيف للمناخ (2024): يضاعف الإنتاجية مقارنة بالمطري.
7. FAO – ملف العراق ومشروعات 2025 (مشروعات استزراع سمكي/نحل/خطة استثمار زراعي).
8. IFAD – المذكرة القطرية 2025-2026: قيود الوصول إلى التمويل والأسواق والحكومة الزراعية.

العراق والصناعة/ خريطة واقعية لتحديث القاعدة الإنتاجية وتقليل الارتهاان للنفط

(1) التمهيد الراهن بالأرقام (لماذا الصناعة الآن؟)

- أ. **حجم صغير للقطاع التحويلي //** قيمة التصنيع التحويلي في العراق لا تتجاوز 3-4% من الناتج المحلي (2024)، فيما يشمل بند الصناعة إجمالاً أكثر من 50% بسبب النفط والإنشاءات— أي أنّ الاقتصاد الحقيقي المصنّع ما يزال ضئيلاً.
- ب. **هيمنة الشركات العامة //** الإنتاج الصناعي ما يزال مُهيمنًا عليه من نحو 176 شركة مملوكة للدولة ذات كلفة مرتفعة وجودة متباينة؛ وهو تشخيص كرسّته الورقة البيضاء 2020 ومسارات الإصلاح اللاحقة.
- ج. **نافذة لوجستية تتشكّل //** تسريع التحوّل الجمركي الرقمي (ASYCUDAWorld) وتفعيل نظام العبور الدولي TIR (منذ 1 نيسان/أبريل 2025) يخفض زمن وكلفة العبور ويُحسّن موثوقية سلاسل التوريد للصناعة.
- د. **بنية تصدير/ترانزيت قيد الاكتمال //** تقدّم ميناء الفاو الكبير (استكمال المرحلة الأولى المُعلن حتى نهاية 2025) واتفاق التعاون الرباعي على مشروع طريق التنمية (نيسان/أبريل 2024) يضعان أساس مناطق (صناعية-لوجستية) على الممر.
- هـ. **مواد البناء والأسمدة تتحرّك //** إنتاج الإسمنت الحكومي بلغ ~10.2 مليون طن في 2024 مع خطط توسعة لطاقة وطنية حتى 52 مليون طن/سنة؛ وعودة وحدات اليوريا و(DAP) في البصرة، إضافة إلى عقود ووثائق هندسية لمشاريع أمونيا/يوريا جديدة في 2025.
- و. **البتروكيماويات/ تصحيح توقّعات //** انسحاب شل من مشروع النبراس في 2024 يقتضي إعادة تعريف محفظة البتروكيماويات عوض الارتهاان لمشروع واحد.

النتيجة // اللحظة ملائمة لسياسة صناعية عراقية، لأنّ نافذة اللوجستيات تُفتح، والطلب المحلي على مواد البناء والغذاء كبير، والغاز المصاحب المُلتقط يتيح مدخلات طاقة وكيميائيات أقل كلفة من الاستيراد—إذا اكتملت الحوكمة.

(2) العقيدة الحاكمة المقترحة

صناعة مبنية على المزايا النسبية القطرية (الغاز، الموقع، السوق)، تُدار بمنطقة ماء أقل/طاقة أوفر/قيمة أعلى، وتتحرك عبر ممرات لوجستية موثوقة.

- أ. التركيز على غنّي الزجاجة// (1) كلفة ومدى توافر الطاقة، (2) لوجستيات وحدود. الحل النقاط الغاز المصاحب وتخصيصه للصناعة + رقمته الجمارك وتفعيل TIR.
- ب. تدجّ ذكي// استبدال الاستيراد حيث يكون منطقياً (إسمنت، أسمدة، مواد تعبئة وغذائية) مع حزمة تصدير انتقائية (تمور معالجة، زجاج/جبس، منتجات فوسفات).

(3) المبادئ العشرة الناعمة

- أ. الغاز الصناعي أولاً| تخصيص مسار ثابت للغاز المُلتقط للصناعات (أسمدة/ميثانول/طاقة حرارية للصناعات)، مع شفافية شهرية للتزويد. (مكمّل لبرامج التقاط الغاز الوطنية).
- ب. اللوجستيات مميزة تنافسية| تعميم ASYCUDAWorld كمنصة وطنية وربطها بالتخليص المسبق و TIR على المعابر والموانئ.
- ج. تخطيط مكاني للصناعة حول الممرات (الفاو-طريق التنمية؛ البصرة والناصرية-ذي قار؛ الوسط) مع بنية كهرباء/مياه/صرف صناعي.
- د. جودة ومطابقة بلا مجاملة| تطبيق منظومة COSQC (قانون 1979/54) وعلامة الجودة وفحص ما قبل الاستيراد لحماية السوق ورفع الجودة.
- هـ. تحرير منظم لدور الشركات العامة| تحويل شركات مختارة إلى شركات تشغيل-صيانة بعقود أداء، وشراكات PPP في مصانع الإسمنت/الأسمدة/التغليف.
- و. تمويل مقابل الأثر| إطلاق المال العام عند تحقق مخرجات (طن مُنتج، وظيفة نظامية، نسبة إحلال واردات).
- ز. [مياه أقل/قيمة أعلى] في الصناعة المائية (الأغذية/المشروبات/الجلود)، وتوسيع إعادة الاستخدام الصناعي للمياه.

- ح. إزالة العوائق التنظيمية| نافذة استثمار موحدة في المدن الصناعية وقانونها، وتعريف واضح لحيازة الأرض والتعرفة والكفالات.
- ط. حماية المنافسة ومنع الإغراق| عبر معايرة التعرفة والالتزام بأدوات الدفاع التجاري ضمن قواعد منظمة التجارة.
- ي. سلاسل القيمة البشرية| توطین المهارات التقنية بالتوأمة مع القطاع (برامج TVET صناعية ميدانية).

4) القواعد التشغيلية حسب [سلاسل/عناقيد] مختارة

أ) مواد البناء (إسمنت/كلنكر/زجاج/جبس)

- ✓ إسمنت// استكمال توسعات القطاع (حكومي وخاص) مع ربط الغاز/الكهرباء بعقود أداء وكفاءة الطاقة؛ خطط وزارية لرفع الطاقة إلى 52 مليون طن/سنة مقابل إنتاج حالي يقارب 32 مليون طن/سنة و 10.2 مليون طن في الشركة الحكومية.
- ✓ زجاج/جبس// برامج شراكات صناعية جديدة (أمثلة شراكات 2025) لتوطین منتجات البناء وتخفيض فاتورة الاستيراد.

ب) الأسمدة والكيماويات الأساسية

- ✓ إعادة تشغيل وتوسعة// وحدات اليوريا (1000 طن/يوم) و DAP (500 ألف طن/سنة) أُعيد تشغيلها في 2024؛ عقود وتصاميم هندسية أمامية (FEED) لمجمعات أمونيا/يوريا جديدة في البصرة 2025.
- ✓ حوكمة الغاز// ضمن اتفاقيات تزويد طويلة الأجل بأسعار تحفيزية مقابل التزامات تصدير/توريد محلي.

- ج) الأغذية والمشروبات وسلاسل التبريد| إحلال واردات انتقائي: مصانع تعليب وتمور ومعامل ألبان صغيرة متصلة بسلاسل تبريد—مع أولوية جنوب العراق لاعتبارات التشغيل والمواد الخام. [دليل نجاح سلاسل التمور وسلاسل التبريد في خفض الفاقد].

- د) البتروكيماويات| إعادة تعريف المحفظة لمشروع النبراس البدء بمشروعات ميثانول/يوريا—أمونيا المبنية على الغاز المصاحب، وتأجيل المجمعات الأروماتية الثقيلة لحين اتضاح جدوى التمويل والأسواق.

هـ) التعبئة والتغليف والورق والبلاستيك | دعم مصانع التغليف المرتبطة بتجهيز الأغذية والدواء؛ اشتراط علامة جودة COSQC وتتبع المنشأ لرفع موثوقية المنتج المحلي.

(5) البنية التمكينية | لوجستيات، جودة، ومدن صناعية

أ. الجمارك والحدود | تعميم ASYCUDAWorld إلى كل المنافذ (المستهدف منتصف 2025) وربطها بالدفع الإلكتروني والتصاريح المسبقة؛ الأثر المُعلن (نمو إيرادات مطار بغداد بأكثر من 215% على أساس سنوي بعد الإطلاق).

العبور الدولي TIR | التشغيل الكامل منذ 1 نيسان/أبريل 2025 واستمرار ارتفاع العمليات عبر العراق نحو تركيا-مجلس التعاون.

ب. المدن الصناعية | تفعيل قانون المدن الصناعية وتوحيد الجهة المشغلة، مع مساعدة IFC (أيار/مايو 2025) لبناء قدرات السلطة المختصة وإطلاق دورات تشغيل.

ج. البنية المعيارية (NQI) | استمرار العمل بقانون 1979/54 وتعليمات علامة الجودة 2011 وبرنامج الفحص قبل الاستيراد لحماية المنتج والسوق.

(6) أدوات الحوكمة والتمويل

أ. PPP مُحكَّم | الاستناد إلى إطار ورقة الاصلاح البيضاء وقواعد الـ PPP القائمة/المطورة—مع قسائم مخاطر سيادية محدودة وزمنية.

ب. تمويل تنموي موجه | استخدام قروض ومساندات IFC وتعبئة للمصانع ذات الجدوى (مثال تمويل توسعة إسمنت 2024).

ج. تعرفة طاقة صناعية تنافسية للمدن الصناعية | مع عقود توريد غاز/كهرباء مرتبطة بالأداء، وجدولة واضحة للأولويات خلال ذروة الصيف.

(7) مؤشرات أداء للـ 24-36 شهراً

أ. إحلال واردات صناعي | خفض صافي استيراد الإسمنت والمنتجات المرتبطة بنسبة $\leq 30\%$ (قياساً إلى 2024) عبر تشغيل التوسعات المخططة.

ب. أسمدة | إضافة ≤ 1.0 مليون طن/سنة (يوربا/أمونيا مكافئ) عبر الوحدات المعادة والمشروعات الجديدة الموقَّعة/المُصمَّمة.

- ج. لوجستيات| تقليص متوسط زمن التخليص الجمركي $\leq 40\%$ على المعابر المميكنة، وزيادة استخدام TIR على محوري تركيا والخليج.
- د. استثمار خاص مباشر| تعبئة ≤ 1 مليار دولار في مصانع مواد البناء/الأسمدة/التعبئة (يشمل تمويلات IFC وشراكات PPP).
- هـ. تشغيل| خلق ≤ 50 ألف وظيفة نظامية في العناقيد الثلاثة (مواد البناء، غذاء وتعبئة، أسمدة).
- و. جودة| تغطية $\leq 70\%$ من المنتجات الصناعية المحلية بعلامة COSQC أو شهادات مكافئة.

(8) المخاطر والتخفيف

- أ. تذبذب الغاز والطاقة| عقود تزويد غاز طويلة الأجل للصناعة وربط التوسعات بمشروعات الالتقاط قيداً لتنفيذ.
- ب. تأخر البنى اللوجستية (الفاو/طريق التنمية)| جداول إنجاز شهرية واتفاقيات تشغيل مبكر للرصيف/المناولة، مع مسارات بديلة عبر تركيا/الأردن.
- ج. تعثر البتروكيماويات الثقيلة| البدء بمشروعات غاز -إلى- كيماويات خفيفة (أمونيا/يوريا/ميثانول) ثم التدرج.
- د. تعقد الإطار التنظيمي | تفعيل نافذة موحدة في المدن الصناعية، وقوائم متطلبات واضحة (أرض- طاقة- مياه-بيئة).

(9) لماذا هذه الخريطة عراقية وليست مثالية؟

- أ. تُراهن على مزايا العراق الواقعية/ غاز مصاحب قابل للالتقاط، سوق محلي كبير لمواد البناء والغذاء، وممر لوجستي قاري قيد الاكتمال.
- ب. تُقفل عنقَي الزجاجة (الجمارك والعبور/الطاقة) بأدوات قائمة فعلياً (ASYCUDA، TIR، عقود أسمدة/إسمنت).
- ج. تُنظّم دور الشركات العامة نحو الشراكة والكفاءة بدل الإقصاء أو الدعم المفتوح، بالاستناد إلى مسار الورقة البيضاء.

مصادر اساسية

1. World Bank – World Development Indicators: مساهمة التصنيع (% من الناتج) ووزن الصناعة الشامل.
2. White Paper (2020) + Iraq Economic Monitor: تشخيص اختلالات الشركات العامة وإطار الإصلاح.
3. UNCTAD/ASYCUDA – العراق والرقمنة الجمركية (2024–2025).
4. UNECE/IRU – تشغيل نظام TIR في العراق (2025).
5. Reuters – اتفاق طريق التنمية الرباعي (2024) ، وتحديثات الفاو.
6. Iraq Business News/INA/CemNet – الإسمنت (إنتاج 2024 وخطط 2025).
7. Xinhua/IBN/FertilizerDaily/KBR – الأسمدة (إعادة تشغيل ومشروعات جديدة 2024–2025).
8. COSQC – قانون 1979/54 وعلامة الجودة/الفحص قبل الاستيراد.
9. UNIDO/IFC – المدن الصناعية والتمويل الصناعي (2016–2025).
10. Reuters/ICIS – انسحاب شل من مشروع النبراس (2024).



العراق ومنظومة (الأمن – الاستخبارات – الجيش) / خريطة مبادئ لأمن مستدام

(1) الملخص العملي التنفيذي

- أ. **الهدف الأعلى** // ترسيخ احتكار الدولة للسلاح وتوحيد القرار الأمني تحت قيادة مدنية دستورية واحدة، وفق المادة (9) من الدستور التي تحظر التشكيلات المسلحة خارج إطار الدولة وتخضع القوات المسلحة للسلطة المدنية.
- ب. **نافذة الفرص (العام 2024-2026)** // انتقال مهمة التحالف الدولي (OIR) إلى شراكات ثنائية، هذه التحولات تتيح ضغطاً منظماً لإصلاح القيادة والسيطرة واللوجستيات والتدريب بأقل كلفة سياسية.
- ج. **إسناد قانوني مُحدث** // تفعيل تنفيذ التشريعات الأمنية.
- د. **بيئة تهديد واقعية** // فلول داعش منخفضة الكثافة لكنها نشطة على الحدود والبادية؛ تؤثر (الصواريخ/المسيّرات) والتماسّ الاقليمي؛ هشاشة المنظومات الجوية والحدودية.

(2) المبادئ الحاكمة المقترحة

- أ. **وحدة القرار ووضوح السلسلة** // مجلس أمن وطني برئاسة رئيس الوزراء، ومستشارية الأمن القومي مُيسّر رسمي لتنسيق (الجيش/الداخلية/الاستخبارات/الأقاليم/ الأجهزة الأمنية/ المحافظات)، [إطار المستشارية قائم ويمكن البناء عليه].
- ب. **سيادة القانون فوق السلاح** // تطبيق صارم لقانوني CTS والحشد مع مراجعة فرعية لثغرات التداخل (الحزبي/السياسي) داخل التشكيلات المنضوية.
- ج. **توازن اتحادي-إقليمي** // دمج إصلاحات البيشمركة وخطة توحيدها مع وزارة البيشمركة ضمن حزمة قيادة وسيطرة مشتركة مع بغداد. (الأطر الحالية تعترف بذلك ضمن مهام النصح والتمكين).
- د. **حقوق الإنسان كأمن وقائي** // مواءمة إجراءات مكافحة الإرهاب مع قراري مجلس الأمن 1373 و2178 (مقاتلو الإرهاب الأجانب)، وتبني التدريب الحقوقي في أجهزة الشرطة.
- هـ. **أولويات القدرات لا الاستخبارات** // سد فجوات الاستخبارات والمراقبة والاستطلاع (ISR)، والدفاع الجوي قصير/متوسط المدى، وسلاسل الإمداد والصيانة (F-16 مثلاً) قبل التوسع العددي.

و. شفافية مالية تدريجية// استخدام بيانات الإنفاق الدفاعي الإقليمية من SIPRI معياراً للمقارنة، مع نشر ملخص سنوي للإنفاق والجاهزية.

(3) ترتيب مؤسسي مقترح (يعالج خصوصية العراق)

أ. القيادة والسيطرة

- ✓ مجلس الأمن الوطني (رئاسة الوزراء) يقرّ توجيه الأمن القومي سنوياً ويوافق على قواعد الاشتباك الاتحادية. تُدير مستشارية الأمن القومي (غرفة التزام) أسبوعية تربط: (قيادة العمليات المشتركة، الدفاع، الداخلية، CTS، الاستخبارات، وهيئة الحشد، وممثلاً عن إقليم كردستان).
- ✓ ترسيخ قيادة العمليات المشتركة كعصب التخطيط العملياتي المشترك وواجهة التنسيق مع الشركاء (NMI والشركاء الثنائيين).

ب. الاستخبارات والتنسيق

- ✓ بعد إقرار قانون المخابرات الوطني (2025/1)، تُنشأ (لجنة التنسيق الاستخباري الوطني) برئاسة المستشارية لتوحيد قواعد البيانات، وتحديد مسؤولية التحليل الاستراتيجي لـ INIS، والتكتيكي لمديريات الاستخبارات في (الدفاع/الداخلية/CTS).
- ✓ توحيد مصدر الحقيقة للتهديدات الحدودية ضمن مركز اندماج بيانات واحد. (تمكينه من خلال برامج النصح الجارية ضمن OIR/NMI).

ج. الجيش و CTS والداخلية والحشد (أطر عمل واقعية)

- ✓ [الجيش/الدفاع] تركيز على اللوجستيات والقيادة والسيطرة والدفاع الجوي قصير المدى؛ برنامج إنعاش صيانة F-16 بعقد خدمة متخصص (V2X) وربطه بمؤشرات جاهزية شهرية.
- ✓ CTS [جهاز مكافحة الإرهاب] تثبيت دوره كقوة عمليات خاصة اتحادية عالية الانضباط، مع مسار مهني وقضائي واضح وفق قانون 2016/31.
- ✓ الداخلية [شرطة اتحادية، حدود، أدلة جنائية]؛ توسيع برامج التحقيق المراعي للحقوق بالتعاون مع الأمم المتحدة ومانحين (مختبرات تدريب وتحقيق حديثة).
- ✓ الحشد الشعبي| التزام صريح بقانون 2016/40: (1) فك الارتباط الحزبي؛ (2) حصر التمويل والأوامر عبر رئاسة الأركان/القائد العام؛ (3) تحويل الأولوية ذات المهام المحلية إلى أدوار حرس

حدود/حماية بنى تحت قيادة اتحادية/ طوارئ وطنية؛ (4) أي تعديل للقانون يُقيّم على ضوء مبدأ (احتكار الدولة للقوة).

✓ **الببشمركة** متابعة برنامج التوحيد المؤسسي والتنسيق العملياتي مع بغداد ضمن إطار OIR الإصلاحي الحالي.

د. **الشراكات الخارجية (انتقال منظم بدون فراغ)**/مع انتهاء دور OIR بالعراق الاتحادي بحلول أيلول/سبتمبر 2025، تعتمد بغداد صيغتين: (1) شراكات ثنائية موجّهة لبناء القدرات (صيانة، ISR، دفاع جوي)، و(2) توسعة خطوط (التدريب/الاستشارة)

(4) خارطة طريق تنفيذية مقترحة (24 شهرًا)

أ. الربع 1-2 (0-6 أشهر) // الترتيب المنظم

- ✓ إصدار (توجيه الأمن القومي 2026/2025) وربطه بموازنات التنفيذ.
- ✓ تشكيل لجنة التنسيق الاستخباري الوطني وإقرار نموذج تبادل البيانات.
- ✓ تدقيق امتثال ألوية الحشد لقانون 2016/40 (انفكاك سياسي، انضباط عسكري، سلسلة أوامر).
- ✓ استكمال نقل السلطات من OIR في بغداد إلى قنوات ثنائية/NMI (مصفوفة أدوار).

ب. الربع 3-4 (6-12 شهرًا) // الجودة والجاهزية

- ✓ عقد خدمة صيانة F-16 مع مؤشرات جاهزية ومخزون قطع غيار لـ 12 شهرًا؛ وإدماج التدريب الفني.
- ✓ حزمة دفاع جوي قصير المدى لحماية قواعد/عواصم المحافظات (تحت قيادة الدفاع). (حاجة موثقة ضمن فجوات القدرة في تقارير OIR).
- ✓ إطلاق مدونة سلوك عملياتية موحدة وقواعد اشتباك اتحادية ملائمة لقراري 2178/1373، مع وحدات تدريب حقوقي للشرطة وCTS.

ج. الربع 5-6 (12-18 شهرًا) // الحدود والداخل

- ✓ مركز اندماج حدودي يُشغّل مسيرات مراقبة وأجهزة كشف؛ يرفع تقارير أسبوعية لمجلس الأمن الوطني. [التمكين فنيًا عبر قنوات الاسترشاد].
- ✓ تحويل بعض ألوية الحشد ذات التموضع المحلي إلى حرس منشآت/حدود بإمرة اتحادية، أو دمجها تدريجيًا في الدفاع/الداخلية وفق معايير الانضباط.

د. الربع 7-8 (18-24 شهرًا): الضبط والشفافية

- ✓ نشر تقرير جاهزية سنوي (قوة-صلاحية-إنفاق) مُختصر علنيًا، مع مقارنة مرجعية إقليمية وفق SIPRI.
- ✓ جردٌ تشريعي| تقييم تعديلات قوانين الحشد/العفو العام من زاوية الأثر الأمني والانضباطي، خشية انعكاسات على الردع وسيادة القانون.

(5) مؤشرات أداء رئيسية (KPIs)

- أ. 95% من عمليات الانتشار المشتركة تمر عبر قيادة العمليات المشتركة (قياس أوامر العمليات).
- ب. دمج 100% من قواعد بيانات المخاطر (INIS/الدفاع/الداخلية/CTS) في مخزن مركزي واحد بواجهات أدونات.
- ج. جاهزية أسطول $F-16 \geq 70\%$ خلال 12 شهرًا (بعقود صيانة فاعلة).
- د. انخفاض الحوادث الحقوقية المرتبطة بعمليات CT بنسبة 30% بعد تدريب UN/CT وحدات التحقيق.
- هـ. تراجع نشاط داعش المقاس بعدد الحوادث شهريًا في محافظات الأطراف وفق تقارير OIR.

(6) إدارة المخاطر الواقعية وتخفيفها

- أ. تسييس منظومة الأمن| يُواجه بمواثيق عدم تدخّل حزبي، وتدوير القيادات على أسس مهنية وقانون 2016/40 في الحشد.
- ب. فراغ أمني بعد OIR| يُعالج بخطة انتقال ثنائية محددة المراحل.
- ج. ارتدادات تشريعية (عفو عام/تعديلات شخصية) على الأمن| تقييم أمني-قضائي مشترك قبل التنفيذ المرحلي.
- د. تهديدات صاروخية/مسيرات| تسريع طبقات الدفاع الجوي القصير/المتوسط وحماية الأهداف الحيوية.

(7) هوامش خصوصية عراقية... كيف نراعيها عملياً؟

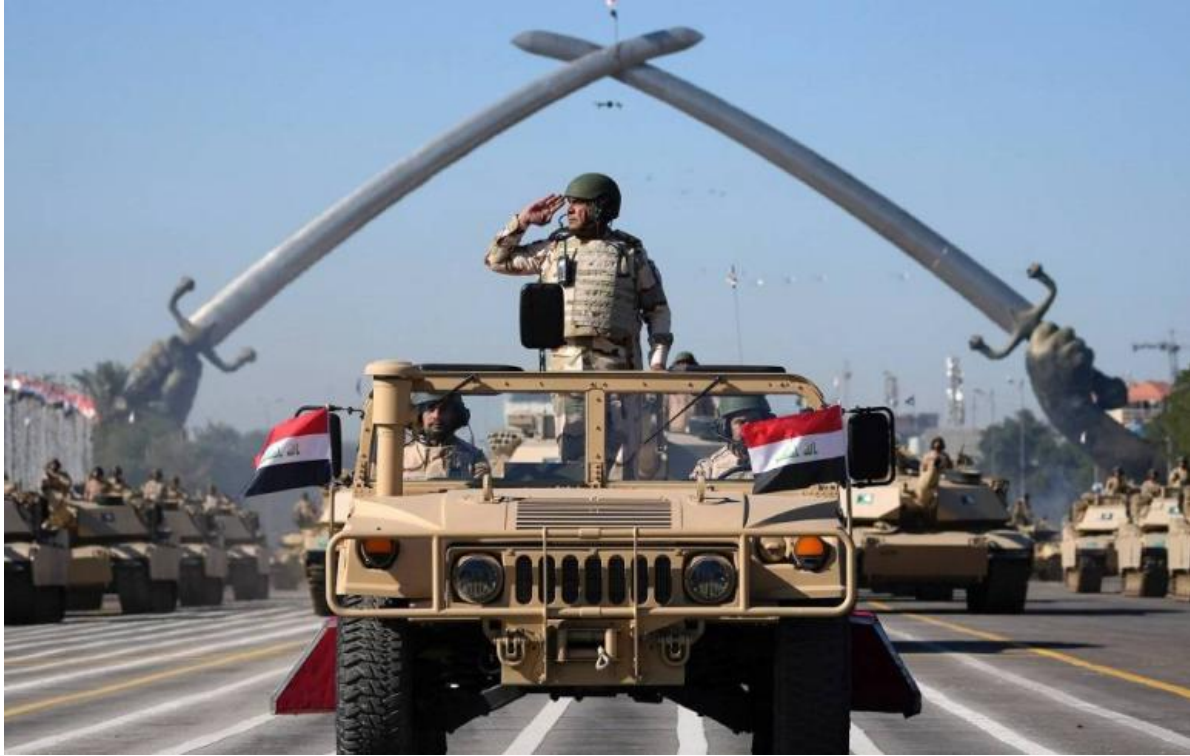
- أ. **التعدّد الإثني-المناطقي** | نمذجة الأمن داخلياً على أساس (شرطة محلية قوية ضمن سياسة اتحادية موحّدة)، ومع شراكات رسمية مع البيشمركة في الحدود الشمالية.
- ب. **الإرث المسلح والحشد** | تثبيت كونه تشكيلاً عسكرياً رسمياً تابعاً للقائد العام، مع منع العمل الحزبي داخله، ومواءمة أي تعديل قانوني مع مبدأ احتكار القوة، وإعادة توظيف بعض الألوية في مهام حرس حدود/منشآت.
- ج. **المساءلة الحقوقية كشرط تمويل وتدريب** // ربط أي دعم/تسليح خارجي بمؤشرات التزام حقوقي [UN/CT، قرارات مجلس الأمن].
- د. **الإنفاق والجدوى** // ضبط نمو الإنفاق الدفاعي ضمن أولويات القدرات الأساسية بعيداً عن السباق [تسلّح (سياق إقليمي ترتفع فيه النفقات بحدّة بحسب SIPRI 2024)].

مصادر أساسية

1. **التحوّل من التحالف إلى الشراكات** / وزارة الدفاع الأميركية، 27 أيلول/سبتمبر 2024؛ وتقارير OIR (ربيع/2025)؛ وبيانات بعثة الناتو - العراق حول تسلّم يونين 3.
2. **الإطار الدستوري** / دستور العراق (2005) - المادة 9 (القوات المسلحة وحظر الميليشيات).
3. **القوانين الخاصة بالأجهزة**
 - أ. جهاز المخابرات الوطني (تصويت البرلمان 19 كانون الثاني/يناير 2025).
 - ب. جهاز مكافحة الإرهاب قانون 2016/31 (نسخة إنكليزية لدى UNODC).
 - ج. هيئة الحشد الشعبي قانون 2016/40 (وزارة العدل).
 - د. **مستشارية الأمن القومي** / الخدمات المرتبطة: المواقع الرسمية NSS/INSS.
 - هـ. حقوق الإنسان ومكافحة الإرهاب / قرارات مجلس الأمن 1373 (2001)، و2178 (2014)، وبرامج UN/CT التدريبية.
 - و. **القدرات الجوية والصيانة** / تقارير وعقود الصيانة (V2X/2025) وتقارير عراقية متخصصة عن تحدّيات صيانة F-16.
 - ز. **إنفاق إقليمي دفاعي (مرجعية مقارنة)** / تقارير SIPRI لعام 2024.
 - ح. **الداخلية والشرطة** / الموقع الرسمي لوزارة الداخلية وبرامج UNDP في التدريب والتحقيق الجنائي.
 - ط. **ملاحظات تشريعية مؤثرة على البيئة الأمنية** / (قانون العفو 2025 وتأثيره): رويترز.

خاتمة عملية

ان الخيار الواقعي أمام العراق لا يختصر في إعادة اختراع المنظومة، انما يتوجه الى إعادة ترتيبها: توحيد قيادة القرار، غلق ثغرات القانون والمساءلة، تحويل الدعم الخارجي إلى قدرات مستدامة (ISR، صيانة، دفاع جوي)، وتطوير خصوصيات المجتمع والسياسة ضمن قواعد اتحادية واحدة. بهذه الوصفة العملية—المسنودة بنصوص القانون، وبالتحول الجاري في علاقة العراق مع الشركاء—يمكن بناء أمنٍ مُحترَف يخدم السيادة والتنمية معًا.



العراق ومنظومة (حقوق الإنسان – العدالة الجنائية)

(1) التمهيد

يعتمد متّن حقوق الإنسان والعدالة الجنائية في العراق على نصوص دستورية قوية، لكنه يواجه فجوة واضحة بين النص والتطبيق نتيجة ضغوط أمنية مستمرة، اكتظاظ مزمّن في السجون، ثغرات تشريعية (خاصةً في مكافحة التعذيب ومحاكمات الإرهاب والعنف الأسري)، وضعف منظومات الوقاية والرقابة. يتطلّب سدّ هذه الفجوة برنامج إصلاح مرحلياً يوازن بين اعتبارات الأمن وسيادة القانون، ويُرسخ ضمانات إجرائية منذ لحظة القبض، ويقلّص الاعتماد على الاعترافات القسرية، ويعالج الاكتظاظ بأدوات قانونية وبنى تحتية، مع صيانة استقلال القضاء والهيئة الوطنية لحقوق الإنسان، وتدعيم حماية النساء والأقليات والضحايا.

(2) الأساس الدستوري والقانوني القائم

أ. يقرّ الدستور الحق في الحياة والأمن والحرية (المادة 15)، وحظر التعذيب وبطلان أي اعترافٍ منتزع بالقوة مع الحق بالتعويض (المادة 37/أولاً/3)، وحرية التعبير والصحافة والتجمع (المادة 38).

ب. يُقرّ قانون أصول المحاكمات الجزائية رقم 23 لسنة 1971 ضمانات التحقيق والحضور مع محامٍ وبطلان وسائل التأثير غير المشروعة للحصول على الاعتراف.

ج. يجرمّ قانون العقوبات رقم 111 لسنة 1969 التعذيب في المادة 333 ويُعاقب على المعاملة القاسية في المادة 332؛ لكنه لا يلبي بالكامل تعريف التعذيب بموجب اتفاقية مناهضة التعذيب.

د. بحسب مراجعاتٍ حقوقية/ قانون مكافحة الإرهاب رقم 13 لسنة 2005 شديد العقوبات وواسع الصياغة، ما يوجب وضع معايير تطبيق أدقّ.

هـ. قانون حماية الشهود والخبراء والمخبرين والمجنى عليهم رقم 58 لسنة 2017 إطارٌ مهم لكنه يتطلّب استكمال اللوائح وآليات التنفيذ وحماية الضحايا فعلياً.

و. قانون مكافحة الاتجار بالأشخاص رقم 28 لسنة 2012 وتبعاته التنظيمية (رعاية الضحايا) موجودة ويجب تفعيلها ميدانياً وسلسلة الإحالة الوطنية.

ز. الالتزامات الدولية/ العراق طرف في العهدين الدوليين (الحقوق المدنية والسياسية؛ والاقتصادية والاجتماعية والثقافية) واتفاقية مناهضة التعذيب، واتفاقية حقوق الطفل، واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، واتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة؛ ولم يصادق على البروتوكول الاختياري لمناهضة التعذيب (OPCAT).

ح. المؤسسة الوطنية لحقوق الإنسان/ المفوضية العليا لحقوق الإنسان (قانون 2008/53). وضع الاعتماد لدى التحالف العالمي للمؤسسات الوطنية شهد تجاذبات، مع توصيات دولية لتعزيز استقلاليته وامتثالها لمبادئ باريس.

(3) الواقع الراهن | حقائق ينبغي مواجهتها

- أ. **اكتظاظ كارثي** | نحو 65 ألف نزيل في 31 سجنًا طاقتها تقارب النصف، مع الإفراج عن أعداد كبيرة بموجب قانون عفو عام في 2025 ووقف مؤقت لتتفيذ الإعدامات ريثما تُراجع الملفات.
- ب. **تُغرات مكافحة التعذيب**: رغم حظر الدستور وقانون العقوبات، توثق بعض تقارير أممية وحقوقية استمرار الادعاءات باستخدام التعذيب وانتزاع الاعترافات، مع توصيات لاعتماد قانون شامل مناهض للتعذيب وتدابير وقائية فعالة.
- ج. **محاكمات الإرهاب** | ملاحظات سابقة على الاعتماد المفرط على الاعترافات ومصادر سرية، والحاجة إلى أدلة مادية ومعيارية أعلى للإدانة.
- د. **العنف الأسري والمساواة** | غياب قانون اتحادي لمناهضة العنف الأسري حتى 2025 (على خلاف إقليم كردستان الذي أقر قانونًا منذ 2011)، وتطورات تشريعية مثار جدل في الأحوال الشخصية.

هـ. **الحق في المحاكمة العادلة وظروف الاحتجاز** | رصدت تقارير دولية حديثة مشكلات في الضمانات الإجرائية وأوضاع السجون.

(4) مبادئ موجهة واقعية للسياسة العامة

- أ. **سيادة القانون فوق ضغوط الأمن والسياسة** | لا أمن مستدامًا بلا ضمانات إجرائية فعلية منذ لحظة القبض.
- ب. **أمن ذكي** | الانتقال من [اعتراف أولًا] إلى [أدلة أولًا] (أثرية، رقمية، طب شرعي)، وتقليل الاعتماد على المصادر السرية.

- ج. تقليل الحبس الاحتياطي والانتظار| بتوسيع بدائل الاحتجاز ورفع كفاءة إدارة القضايا.
- د. وقاية قبل المساءلة| التزام بمنع التعذيب عبر آليات رقابية وقائية (NPM) وتسجيل سمعي بصري للاستجابات.
- هـ. شمولية العدالة| عدالة حساسة للنوع الاجتماعي والطفولة والأقليات والضحايا، وتفعيل التعويض وجبر الضرر.
- و. شفافية ومساءلة مؤسسية| بيانات قضائية مفتوحة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، ورقابة مستقلة فعالة.

(5) حزمة إصلاحات عملية ومُرحلة

أ) مكافحة التعذيب وسوء المعاملة

- ✓ تشريع اتحادي شامل لمناهضة التعذيب يطابق تعريف اتفاقية مناهضة التعذيب، مع تجريم واضح ومسؤولية قيادية وعقوبات رادعة، ومعايير تحقيق طبية وقانونية إلزامية. [التوصية الأممية قائمة منذ 2021].
- ✓ المصادقة على البروتوكول الاختياري لاتفاقية مناهضة التعذيب (OPCAT) وإنشاء آلية وقاية وطنية مستقلة تزور أماكن الاحتجاز دون إذن مسبق وتنتشر تقاريرها دورياً.
- ✓ تسجيل صوتي/مرئي للاستجابات والإلزامية حضور المحامي منذ اللحظة الأولى، مع فحص طبي قضائي مستقل عند الدخول لكل مركز احتجاز. [يدعمها إطار الدستور وقانون الأصول].

ب) العدالة الجنائية ومحاكمات الإرهاب

- ✓ معايير أدلة أعلى/ حصر الإدانة في جرائم الإرهاب بأدلة مادية ورقمية وشهادات محمية، وعدم قبول الاعترافات المشوبة بالقسر.
- ✓ مراجعة موجهة لقانون 2005/13 لتضييق التعاريف الفضفاضة وضمان مبدأ الشرعية وتناسب العقوبة.
- ✓ حماية الشهود والضحايا/ تفعيل قانون 2017/58 عبر هيئات دعم نفسي/قانوني، وبرامج إخفاء الهوية عند الحاجة، وتمويل صندوق تعويض فعال.

ج) السجون وتقليص الاكتظاظ

- ✓ خطة طوارئ 12 شهرًا/ توسيع الإفراجات المشروطة، والعمل المجتمعي الخاضع للرقابة، ومراجعة قضائية دورية للحبس الاحتياطي، مع استكمال البنية التحتية الجاري إنشاؤها.
- ✓ حوكمة النقل والاحتجاز/ حصر أماكن الاحتجاز بوزارة العدل ونقل الموقوفين فورًا من مرافق إنفاذ القانون إلى السجون النظامية، ونشر طاقة الاستيعاب والأعداد شهريًا.

د) حقوق النساء والأسر والأطفال

- ✓ إقرار قانون اتحادي لمناهضة العنف الأسري متوافق مع الدستور والمعايير الدولية، مستفيدًا من تجربة إقليم كردستان (قانون 2011/8) لكن مع ضمانات تنفيذ وموارد.
- ✓ مراجعة أي تعديلات على قانون الأحوال الشخصية للتأكد من اتساقها مع الحقوق الدستورية وعدم تقويض حماية القاصرات والنساء.
- هـ) مكافحة الاتجار وحماية الفئات الهشة | تفعيل تشغيلى لقانون 2012/28: [آلية إحالة وطنية، ملاجئ آمنة، تدريب الشرطة والقضاة والادعاء على المؤشرات والأدلة، وجمع بيانات مصنفة].

و) استقلال القضاء والرقابة الوطنية

- ✓ تدعيم استقلال مجلس القضاء الأعلى وشفافية أعماله عبر نشر إحصاءات الأداء، والتقارير السنوية، وسياسات التعيين والتأديب.
- ✓ تحصين استقلال المفوضية العليا لحقوق الإنسان وامتثالها لمبادئ باريس، وضمان تمويل كافٍ وشفافية التعيينات وإتاحة الشكاوى للمواطنين بآليات واضحة.

(6) مؤشرات أداء واقعية (KPIs)

- أ. خفض نسبة الموقوفين احتياطياً من مجمل النزلاء بمقدار 10 نقاط مئوية خلال 18 شهرًا. (يُعلن شهريًا مع الطاقة الاستيعابية).
- ب. 100% تسجيل مرئي//صوتي للاستجابات في قضايا الجنايات خلال 24 شهرًا.
- ج. ارتفاع نسبة القضايا المعتمدة على أدلة غير الاعتراف في دعاوى الإرهاب إلى $\leq 70\%$ خلال عامين.

د. تصفير الشكاوى المثبتة لتعذيب دون مساءلة// فتح تحقيق قضائي في 100% من الادعاءات وإحالة المتورطين.

ه. تشغيل آلية وقاية وطنية OPCAT مع نشر تقارير فصلية للزيارات غير المعلنة.

و. تفعيل حماية الشهود: عدد الملفات التي استفادت من تدابير الحماية سنوياً ومعدل الإدانة في القضايا الحساسة.

ز. توسيع بدائل الاحتجاز// عدد أحكام العمل المجتمعي/السوار الإلكتروني وإعادة الإدماج.

ح. قانون العنف الأسري// إقراره اتحادياً وتوثيق عدد أوامر الحماية وتنفيذها.

(7) خارطة طريق زمنية مختصرة (24 شهراً)

أ. الربع 1-2/ تمرير قانون شامل لمناهضة التعذيب؛ إطلاق نظام تصوير الاستجابات في 5 محافظات؛ إقرار لائحة تنفيذ قانون الشهود 2017/58؛ حزمة إجراءات عاجلة لتخفيف الاكتظاظ.

ب. الربع 3-4/ المصادقة على OPCAT وإنشاء الآلية الوقائية الوطنية؛ إصدار مدونة إثبات لقضايا الإرهاب تُقضي الاعترافات المُكرهة وتُعلي الأدلة العلمية؛ تشغيل مراكز دعم الضحايا. ج. العام الثاني/ تعميم التسجيل المرئي/السمعي في جميع مراكز التحقيق؛ مراجعة موجهة لقانون 2005/13؛ إقرار قانون العنف الأسري اتحادياً؛ نشر لوحة مؤشرات قضائية شهرية مفتوحة البيانات.

(8) اعتبارات سياقية عراقية يجب مراعاتها

أ. التوازن الأمني-الحقوقي| استمرار تهديد الخلايا الإرهابية يفرض صرامة في الردع دون التفريط بالضمانات التي تمنع الظلم وتحسن جودة الإدانة.

ب. التعدد المؤسسي (اتحادي/إقليمي)| مواءمة التشريعات بين بغداد والإقليم، واستثمار تجربة الإقليم في العنف الأسري والتكيف الاتحادي معها.

ج. الضغط على البنية التحتية للسجون| الجمع بين الإفراجات القانونية المراقبة والتوسعة المدروسة، وتوحيد إدارة الاحتجاز تحت العدل.

د. الشرعية والثقة| نشر البيانات القضائية، وإنفاذ المساءلة في جرائم التعذيب، وتعويض الضحايا، كلها تُعيد الثقة العامة وتُضعف سرديات التطرف.

الحصاد

لا تتلخص المشكلة في نقص النصوص وحده، لكنها تتمظهر في جودة التطبيق واتساقه. الإصلاحات المقترحة تنسجم مع ضرورات الأمن، وترفع جودة إنفاذه عبر منع التعذيب، وتحسين جمع الأدلة، وتخفيف الاكتظاظ، وحماية الشهود والضحايا، وإتاحة رقابة وطنية مستقلة. بذلك، تتحول منظومة حقوق الإنسان والعدالة الجنائية من عبء إداري إلى رافعة للأمن وسيادة القانون في عراقٍ متعدد المكونات شديد الحساسية للسرديات والشرعية.

مصادر أساسية

1. دستور جمهورية العراق 2005 (الحريات والضمانات: المواد 37، 38 وغيرها).
2. قانون أصول المحاكمات الجزائية رقم 23 لسنة 1971 (نص مترجم).
3. قانون العقوبات رقم 111 لسنة 1969 (المادتان 332 و333).
4. قانون مكافحة الإرهاب رقم 13 لسنة 2005 (عربي/إنجليزي).
5. قانون حماية الشهود والخبراء والمخبرين والمجنى عليهم رقم 58 لسنة 2017 (جريدة الوقائع).
6. قانون مكافحة الاتجار بالأشخاص رقم 28 لسنة 2012 (ILO NATLEX؛ الوقائع/لوائح الرعاية).
7. وضع السجون والاكتظاظ والعفو العام 2025 (تقارير AP).
8. تقارير الأمم المتحدة/يونامي: الضمانات لمنع التعذيب، وتوصيات اعتماد قانون شامل ومصادقة OPCAT.
9. تقارير وزارة الخارجية الأميركية/هيومن رايتس ووتش عن المحاكمة العادلة، التعذيب، والعنف الأسري.
10. قانون مناهضة العنف الأسري في إقليم كردستان رقم 2011/8 (نص).



العراق والبناء الديمقراطي وفقاً للخصوصية العراقية

(الانتقال - التحول - التكيف - الاستدامة)

(1) التمهيد

- أ. إطارٌ دستوري واضح (دستور 2005) // مدنيّة السلطة، خضوع القوات المسلحة للقيادة المدنية، وحظر التشكيلات خارج إطار الدولة (مادة 9)، وكوتا لا تقل عن 25% لتمثيل النساء (مادة 49/رابعاً).
- ب. بيئة ثقة هشة // تراجع مؤشرات الحريات والحوكمة (تقييم فريدوم هاوس 2024: 100/31 غير حر)، وعبء الفساد المستشري (درجة العراق 100/26 في مدركات الفساد 2024).
- ج. مشهد انتخابي متقلب // قانون الأحزاب (2015/36) قائم لكن إنفاذه انتقائي؛ أما قانون الانتخابات فشهد عودة سانت ليغو 1.7 في 2023 بما يميل لكفة الكتل الكبرى على حساب المستقلين.
- د. سلوك ناخبين مُحبط // نسبة مشاركة متدنّية قُدمت رسمياً بنحو 41% في انتخابات 2021، وبمستوى مشابه في انتخابات المحافظات 2023 مع ميل النتائج لمصلحة القوى التقليدية.
- هـ. سياق دولي جديد // عُدل تفويض يونامي ليتقلص تدريجياً حتى نهاية 2025؛ أي انتقال مقصود إلى (ملكيّة وطنية) أكبر لملفات الحكم والانتخابات وحقوق الإنسان.
- و. معطيات ديموغرافية مُحدّثة // إتمام تعداد 2024 وإعلان نتائجه الأساسية (نحو 45-46 مليون نسمة) يفتح الباب لإعادة توزيع أدقّ للمقاعد والموارد.

النتيجة | ان البناء الديمقراطي في العراق لا يبدأ من فراغ؛ لدينا دستورٌ ومؤسساتٌ وتجارب انتخابية متعاقبة، لكن مشكلتنا بنيويّة: محاصصةٌ توافقيّة تحوّلت إلى تقاسم نفوذ، وضعف إنفاذٍ للقانون، وشرعية انتخابية منخفضة الكثافة. وهذا يستدعي علاجاً حازماً ومستداماً.

(2) فلسفة عراقية للبناء الديمقراطي

- أ. التحول من (المحاصصة) إلى (المواطنة المؤسسية) // الاعتراف بالتنوع وحمايته دستورياً وقانونياً من دون تحويله إلى نظام اقتسام دائم للسلطة والموارد؛ فخبرة عشرين عاماً تُظهر أن المحاصصة رسّخت الفساد والشلل بدل الاستقرار.

ب. **شرعية ثلاثية الأبعاد** // [صندوق الاقتراع + سيادة القانون + مخرجات حكومية محسوسة]؛ فلا ديموقراطية بلا خدمات عامة ومساءلة علنية. (ترابط وثيق بين ضعف الحريات، الفساد العالي، وتآكل الشرعية).

ج. **اتحادية ذكية دون تفكيك** // تفعيل اللامركزية وفق قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم (2008/21) مع ضبط مالي ورقابي يمنع إنتاج محاصصة محلية موازية.

د. **معارضة مؤسسة بعيداً عن توافق شامل دائم** // حصر (التوافق) في تشكيل الحكومة الأولى ثم ترك البرلمان يعمل بمنطق حكومة/معارضة؛ وهو ما توحى به مراجعات القضاء الدستوري بشأن تعريف الكتلة الأكبر ومتطلبات انتخاب الرئيس.

هـ. **حقوق وحريات كشرط تشغيل** // صون التعبير والتنظيم والإعلام وتعزيز استقلال المؤسسات الحقوقية؛ القيود الواسعة تُضعف التمثيل وتُفرغ الانتخابات من معناها.

(3) قواعد حاكمة (ثوابت) لا يقوم البناء من دونها

أ. **مدنية الدولة واحتكار السلاح** // تطبيق صارم لمادة (9) بحظر السلاح خارج إطار الدولة وإبعاد المؤسسة العسكرية والأمنية عن السياسة.

ب. **تكافؤ الفرص الانتخابية** // نفاذ فعلي لقانون الأحزاب (شفافية التمويل، ديموقراطية داخلية، نظام عقوبات)، وإطار إعلامي يضمن وصولاً متوازناً للمنابر خلال الحملات.

ج. **مبدأ المرأة ركيزة للشرعية** // ليس كوتا 25% فقط؛ حيث يجب أن يمتد الى مشاركة قيادية داخل الأحزاب والسلطة التنفيذية والهيئات المستقلة.

د. **لامركزية مسؤولية** // تنزيل الصلاحيات إلى المحافظات مع مساءلة مالية ومؤشرات أداء ومراقبة قضائية وإدارية.

هـ. **شفافية ومكافحة فساد** // خفض الاحتكاك البشري عبر الأتمتة والمشتريات الإلكترونية وربطها بالمؤشرات الدولية (CPI) كمعيار للمساءلة العامة.

(4) صندوق الأدوات المتزامن للانتقال والتحول والتكيف والاستدامة

(مسارات متوازنة تُنفذ معاً بحسب الجاهزية)

أ) التمثيل والانتخابات | تصحيح قواعد اللعبة

✓ قانون انتخابي عادل-ممکن // الإبقاء على النسيبة لكن مع تقليل عائق القوائم الكبيرة الذي نتج عن اعتماد سانت ليغو 1.7؛ إما بخفض المقسم (أو اعتماد عتبة وطنية معقولة)، وإلزام شفافية تمويل الحملات وحدود الإنفاق.

✓ توزيع المقاعد على بيانات حديثة // استخدام نتائج تعداد 2024 لتحديث الدوائر وحجوم المقاعد ومنع الاختلال في التمثيل، بدل الاعتماد على تقديرات قديمة.

✓ استعادة ثقة الناخب // قياساً على مشاركة 2021 (≈41%) ومحليات 2023 (≈41%)، تُبنى حملات توعية غير حزبية وإزالة العوائق الإجرائية (البطاقة البايومترية، ذوو الإعاقة، النازحون).

✓ معايير نزاهة تشغيلية // توسيع المراقبة المحلية والدولية، ونشر محاضر المحطات إلكترونياً، واستجابة قضائية سريعة على طعون النتائج.

ب) الأحزاب | الانتقال من تحالفات هوياتية إلى برامج حكم

✓ إنفاذ 2015/36 بجدية // تسجيل مشروط بديموقراطية داخلية وشفافية تمويلية، وتدقيق سنوي مستقل، وسجل مانحين وميزانيات منشورة.

✓ تحفيز الأحزاب البرلمانية // منح تمويل عام مشروط ببرامج منشورة ومؤشرات أداء برلمانية (حضور، تشريع، رقابة)، وليس بعدد المقاعد فقط.

✓ تمكين النساء والشباب // تحوّل الكوتا من مقاعد إلى مواقع قيادة حزبية ومسؤوليات حكومية.

ج) الاتحادية واللامركزية | ديموقراطية قريبة من الناس

✓ تفعيل قانون 21 مع ضبط علاقة الوزارة-المحافظة (عقود خدمات، تفويضات واضحة، تدقيق مالي دوري)، واستثمار انتخابات 2013-2023 وما بينهما من فراغ مؤسسي لاستخلاص دروس الإصلاح.

✓ مجالس محلية مُنتجة غير زبائنية: لوائح تضارب المصالح وشفافية الموازنات المحلية، ومساءلة المحافظين والمسؤولين أمام الناخبين مباشرة عبر جلسات علنية.

د) سيادة القانون والحريات | الشرعية الحامية

✓ ضمان التعبير والإعلام والتجمع كمعطيات تشغيل للديموقراطية (مراجعات UNAMI وحالة حقوق الإنسان 2024). أي قيود فضفاضة تُنتج عزوفاً وتُضعف التمثيل.

- ✓ قضاءً دستوريّ مُستقرّ، وضوح قواعد تشكيل الكتلة الأكبر، ونصاب انتخاب الرئيس، والتزام قرارات الاتحادية بما يمنع الفراغات التفسيرية المكلفة سياسياً.
- هـ) النزاهة والحوكمة: ديموقراطية تُسائل نفسها/ منصات شفافية (عقود، موازنات، مشاريع) تربط المواطن بالمعلومة، وتُقارن الأداء بمؤشرات دولية (CPI) لتحفيز المنافسة بين المحافظات والوزارات.
- و) ديمقراطية الأمن (إيجاز حاكم)/ خضوع المنظومة الأمنية لرقابة مدنية برلمانية، وحظر توظيف السلاح سياسياً وفق الدستور (مادة 9).

(5) مصفوفة التكيّف مع الواقع العراقي (بدائل واقعية لا وعوداً مثالية)

- أ. إن تعدّل تعديل قانون الانتخابات سريعاً/ عوّض عبر شفافية تمويل الحملات والوصول للإعلام ومراقبة لصيقة للمال السياسي.
- ب. إن تعدّل إصلاح الأحزاب/ ستعمل حوافز التمويل العام المشروط والمناقصات السياسية المفتوحة للمناظرات والبرامج، كي تضطرّ الأحزاب إلى الانفتاح على الرقابة المجتمعية.
- ج. إن ضُعفت الحريات/ ربط أيّ دعمٍ دوليّ انتخابيّ أو تقنيّ بتحسيناتٍ قابلة للقياس في حرية التعبير وحياد أجهزة إنفاذ القانون أثناء الحملات.
- د. إن تفاقمت المحليّة الزبائنية بعد انتخابات 2023/ فصل التمويل المحلي عن الولاءات عبر معادلات توزيع موضوعية، وكُن مُلتزماً برقابة قضائية وإدارية على قرارات المجالس.

(6) قياس الاستدامة الديموقراطية

- أ. مشاركة الناخبين| رفع المشاركة من خطّ الأساس ($\approx 41\%$) إلى $\leq 50\%$ خلال دورة واحدة عبر تسهيل التصويت وحملاتٍ غير حزبية.
- ب. زمن تشكيل الحكومة| خفض المتوسط التاريخي (≈ 203 يوماً) عبر قواعد تفاوض معلنة ومواعيد دستورية مُلزمة.
- ج. حصة النساء في المناصب القيادية داخل الأحزاب والحكومة (ما وراء الكوتا البرلمانية): قياس سنويّ مُعلن.
- د. حريةٌ وحمايةٌ انتخابية| عدد الانتهاكات ضد الإعلام والمرشحين والإجراءات المتخذة؛ مع مقارنة بتقارير UNAMI وحقوق الإنسان.

هـ. نزاهة التمويل السياسي | نشر بيانات التبرعات والإنفاق لكل قائمة/حزب قبل الاقتراع، مع تدقيقٍ مستقلٍّ.

و. فعالية اللامركزية | نسبة المشاريع المحلية المنجزة ضمن المدد والكلفة في المحافظات، مع تقارير رقابية علنية.

(7) لماذا يُعدّ هذا الطرح عراقياً وواقعياً؟

- ✓ لأنه لا يُسقط التنوع، انما ينتقل به من مُحاصصةٍ مُقنّعةٍ إلى مواطنةٍ مؤسسية عبر قانونٍ انتخابي عادل، وأحزابٍ مُنضبطة، وحرّياتٍ مصونة، ولا مركزيةٍ مُساءلة.
- ✓ ولأنّه يستند إلى وقائع حديثة: تحوّل دور يونامي، نتائج التعداد، ديناميات انتخابات 2021 و2023، ومراجعات قضائية مؤثرة لقواعد اللعبة.

مصادر أساسية

1. الدستور العراقي (2005): المواد (9) و(49).
2. قانون الأحزاب رقم 36 لسنة 2015 (نصّ/تعليق).
3. قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم 21 لسنة 2008 (تحليلات وتعديلات).
4. تقارير البعثة الأوروبية/UNAMI حول انتخابات 2021.
5. تعديل قانون الانتخابات 2023 (سانت لاغو 1.7).
6. مشاركة الناخبين 2021 (IPU)، ومحليات 2023 (AP).
7. تقييمات الحريات والفساد: Freedom House 2024، CPI 2024.
8. تحوّل تفويض يونامي حتى 2025.
9. تحليل المحاصصة/التوافق وآثاره (LSE/أبحاث أكاديمية حديثة).
10. تعداد العراق 2024 – نتائج أولية ونهائية.

العراق ومنظومة الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي

التحول الى المؤسسات الذكية الرشيقة

(1) التمهيد

- أ. الوظيفة العامة متضخمة| أكثر من 40% من قوة العمل في القطاع العام، والرواتب والدعم الحكومي تستنزف أكثر من نصف الموازنة (تقديرات البنك الدولي 2024).
- ب. ثقافة التعيين السياسي| الوظيفة تُستخدم كأداة زبائية وحزبية أكثر من كونها خدمة عامة.
- ج. تشابك مؤسسي| تعدد هيئات ومجالس مستقلة متداخلة مع الوزارات، وغياب واضح لتوزيع الصلاحيات.
- د. غياب الإدارة بالأداء| الوزارات والمؤسسات تعمل وفق مدخلات وليس وفق نتائج، مع انعدام أدوات قياس الأداء المؤسسي (KPIs).
- هـ. ثقة شعبية منهارة| المواطن يرى المؤسسات بطيئة، غير شفافة، عاجزة عن تقديم الخدمات، مما فجر احتجاجات متكررة.

(2) الفلسفة الحاكمة للإصلاح

- أ. الانتقال من إدارة الناس إلى إدارة الأداء| القيمة لا تُقاس بعدد الموظفين انما بجودة المخرجات.
- ب. التحول من المحاصصة إلى الجدارة| الوظيفة حق للمؤهل الكفوء، وليس للحزب أو الطائفة.
- ج. الانتقال من البيروقراطية الورقية إلى الرقمنة الذكية| التحول الرقمي أداة مركزية لمكافحة الفساد وتبسيط الإجراءات.
- د. التحول من المركزية المثقلة إلى اللامركزية الذكية| نقل الصلاحيات إلى المحافظات مع أدوات متابعة ومساءلة.
- هـ. الانتقال من ثقافة الوظيفة إلى ثقافة الخدمة| المواطن هو (الزبون) الذي يُبنى حوله النظام الإداري.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. الجدارة والكفاءة | في التعيين والترقية والتدريب.
- ب. الرشاقة المؤسسية | دمج وإلغاء المؤسسات المتداخلة.
- ج. الرقمنة الشاملة | جعل الخدمات رقمية افتراضياً (Digital by Default).
- د. الشفافية والمساءلة | نشر العقود، الموازنات، تقارير الأداء للمواطن.
- هـ. اللامركزية المسؤولة | صلاحيات للمحافظات مرتبطة بمؤشرات أداء ورقابة قضائية.
- و. النزاهة المؤسسية | منظومات امتثال ورقابة داخلية (GRC) في كل وزارة.
- ز. تمكين الشباب والنساء | إدماجهم في القيادة والإدارة العامة.
- ح. الشراكة مع القطاع الخاص | في الخدمات غير السيادية (الصيانة، التحصيل، المشاريع).

(4) القواعد التشغيلية للتحوّل المؤسسي

أ) الهيكلية المؤسسية

- ✓ دمج الوزارات المتشابهة الوظائف (مثل: الصناعة والتجارة في حقيبة الاقتصاد والإبتكار).
- ✓ إلغاء أو دمج الهيئات المستقلة المتداخلة.
- ✓ تقليص المستويات الوظيفية العليا وربطها بعقود أداء.

ب) إدارة الموارد البشرية

- ✓ مجلس الخدمة الاتحادي كمرجعية موحدة للتوظيف وفق الجدارة.
- ✓ إنشاء مركز وطني للجدارات لتحديد الكفايات القيادية والفنية.
- ✓ إطلاق برنامج القادة الحكوميين الشباب لخلق جيل إداري جديد.

ج) التحوّل الرقمي

- ✓ منصة العراق الرقمي لخدمات موحدة (هوية، رخص، ضرائب، مدفوعات).
- ✓ نظام ERP حكومي لإدارة المال العام والموارد البشرية.
- ✓ مركز بيانات وطني موحد وشامل لربط الوزارات والمحافظات وجميع المؤسسات.

د) إدارة الأداء والشفافية

- ✓ خطط أداء سنوية معلنة لكل وزارة ومحافظة.
- ✓ وحدة متخصصة في تقييم الأداء الحكومي في رئاسة الوزراء.
- ✓ نشر مؤشرات الأداء ربع سنوياً للجمهور.

5) المخاطر والتحديات

- أ. المحاصصة السياسية | تهدد أي إصلاح، والحل بتفعيل قوانين الخدمة والنزاهة.
- ب. المقاومة البيروقراطية | تُعالج عبر حوافز مالية ومعنوية مرتبطة بالأداء.
- ج. ضعف البنية الرقمية | يتطلب استثمارات كبيرة في الاتصالات والطاقة.
- د. الفساد | يحتاج إلى ربط الإصلاح الإداري بحملات النزاهة والرقابة المجتمعية.

6) مؤشرات الاستدامة (KPIs)

- أ. خفض زمن إنجاز المعاملات الحكومية بنسبة 50%.
- ب. رفع نسبة رضا المواطنين عن الخدمات $\leq 60\%$.
- ج. خفض الرواتب كنسبة من الموازنة من 50% إلى 35%.
- د. رقمنة 70% من الخدمات الأساسية.
- هـ. تدريب 50 ألف موظف على الكفاءات الإدارية والرقمية.

الحصاد

ان الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي في العراق هو شرط وجودي لبقاء الدولة كفاعل تنموي. التحول المطلوب هو تحول ثقافة ومؤسسات: [من بيروقراطية محاصصية مثقلة بالفساد إلى إدارة عامة رشيدة، ذكية، شفافة، تحكمها الجدارة والنتائج].



العراق ومنظومة التحول الرقمي التقني والذكاء الاصطناعي

(1) التمهيد

- أ. الحكومة الإلكترونية والمنصات// تدشين المركز الوطني للبيانات في الأمانة العامة لمجلس الوزراء (آب/أغسطس 2023) ونمو متسارع لخدمات بوابة أور بوصفها النافذة الحكومية الموحدة؛ شملت خدمات القروض والإعفاءات والربط بخدمات الألياف الضوئية والنيابات... إلخ.
- ب. قياسات دولية// ترتيب العراق في مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية EGD I لعام 2024 هو 193/148 (قيمة 0.4572)، وتحسن نسبي في مؤشر جاهزية الحكومات للذكاء الاصطناعي 2024 إلى 107 عالمياً (نحو 40.9 نقطة).
- ج. البنية المعتمدة على البيانات// إطلاق النظام الرقمي للتسجيل المدني والإحصاءات الحيوية (CRVS) لتسجيل المواليد بقيادة وزارة الصحة واليونيسف (تموز/يوليو 2024).
- د. الدفع والتحول المالي// إقرار نظام خدمات الدفع الإلكتروني للأموال رقم (2) لسنة 2024 من البنك المركزي العراقي ونشره في الوقائع الرسمية؛ ثم إطلاق إستراتيجية الشمول المالي 2025-2029.
- هـ. الحدود والعبور والتجارة// تشغيل نظام ASYCUDAWorld في الجمارك؛ وارتفاع الإيرادات في مطار بغداد الدولي بأكثر من 215% (يناير-مايو 2024/على أساس سنوي). كما فُعل نظام TIR عالمياً في العراق اعتباراً من 1 نيسان/أبريل 2025 لتبسيط العبور البري.
- و. الأمن السيبراني// تدشين مركز الأمن السيبراني مطلع 2025 ووجود فريق الاستجابة الوطني IQ-CERT.
- ز. الاتصالات المتنقلة والجيل الخامس// أعلن أواخر 2024 عن مذكرة تعاون مع فودافون حول 5G.
- ح. البيئة التنظيمية للحريات الرقمية وحماية البيانات// ما زالت حرية الإنترنت تشوبها مؤشرات، ولا يوجد قانون شامل لحماية البيانات الشخصية حتى الآن (مشروعات وصياغات قيد النقاش).

النتيجة| توجد ركائز تشغيلية بدأت تعمل (منصات أور، مركز البيانات، الدفع الإلكتروني، CRVS، أتمتة الجمارك + TIR، مركز الأمن السيبراني)، لكن القيود المؤسسية والقانونية والبشرية تُبطئ التحول، فيما لا تزال حوكمة البيانات والخصوصية والشفافية بحاجة إلى إطار قانوني وتنفيذي واضح.

(2) فلسفة التحول (بنية تحتية رقمية عامة تُدار بالحوكمة وتُغذي الذكاء الاصطناعي)

- أ. **الخدمة أولاً|** التقنية وسيلة لضمان نفاذٍ عادل وسريع وآمن إلى الخدمات (هوية رقمية، دفع، تبادل بيانات)، لا غاية بذاتها.
- ب. **حوكمة البيانات قبل الخوارزميات|** الذكاء الاصطناعي لا يشتغل بلا بياناتٍ موثوقةٍ ومُحوكمةٍ قانونيًا وأخلاقيًا.
- ج. **لامركزيةٌ مُساءلة|** ربط المحافظات بمنصةٍ اتحاديةٍ موحدةٍ مع مؤشرات أداءٍ منشورة وبيانات مفتوحة.
- د. **أمنٌ سيبرانيٌ بالتصميم (Security by Design)|** الأمن جزءٌ من دورة حياة الخدمة، ولا يمكن اعتبارها إضافة لاحقة.
- هـ. **المنافسة العادلة وتمكين القطاع الخاص|** عقود سحابية، معايير مفتوحة، وتجنب الاحتكار.
- و. **التركيز على حالات استخدام ذات عائدٍ سريع (quick wins)** لتغذية الثقة العامة.

(3) الحوكمة والهيكلية| من يملك ماذا؟

- أ. **اللجنة العليا للذكاء الاصطناعي|** بإشراف رئيس مجلس الوزراء/نائب رئيس الوزراء للتخطيط (اجتماعات 2024-2025) لوضع الإستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي وتدريب 100 قائد رقمي ذكي.
- ب. **المركز الوطني للبيانات|** يقود تكامل الخدمات عبر بوابة أور ويوسع الربط البيني بين الوزارات.
- ج. **البنك المركزي العراقي (CBI)|** تنظيم المدفوعات الإلكترونية (نظام 2024) وتنفيذ إستراتيجية الشمول المالي 2025-2029 لرقمنة المدفوعات وتوسيع القبول.
- د. **الجمارك والنقل|** التحول إلى ASYCUDAWorld + TIR لتدفقات عبرية أسرع وأكثر شفافية.

هـ. الأمن السيبراني | مركز الأمن السيبراني الوطني و IQ-CERT كذراعي التنسيق والاستجابة.

(4) البنية التحتية الرقمية العامة (DPI) المقترحة للعراق

أ) الهوية والاعتمادات | تسريع تعميم البطاقة الوطنية الموحدة داخل العراق وخارجه وربطها بخدمات أور؛ وزارة الخارجية بدأت تشغيل النظام في بعثات خارجية.

ب) الدفع والتحصيل | تشغيل شامل للدفع الإلكتروني (بطاقات/محافظ/QR) في الرسوم الحكومية مع التزام نظام 2024، وربط نقاط البيع (POS) بالخزينة الموحدة.

ج) تبادل البيانات الحكومي (G2G) ومنصة أور | توسيع ربط الوزارات والهيئات عبر حافلة خدمات حكومية (API bus) بإشراف مركز البيانات؛ ورفع تغطية الخدمات (القروض، العدالة، العمل، الصناعة، الاتصالات). [أمثلة رسمية حديثة/ خدمات الصناعة، الإعفاءات، الاستعلامات، البريد الإلكتروني الحكومي، وربط خدمة FTTH].

د) السجلات الأساسية | سجل المواليد (CRVS)، السجل الاجتماعي (بدعم البنك الدولي) لتوحيد الاستهداف والحماية الاجتماعية.

هـ) سلاسل الإمداد والحدود | استكمال تعميم ASYCUDAWorld وربطها مع TIR ونافذة تجارية موحدة (National Single Window) للترانزيت والتخليص والمدفوعات. العائد مثبت بالإيرادات والسرعة.

(5) الإطار القانوني والتنظيمي الواجب استكماله

أ. حماية البيانات والخصوصية | سنّ قانون شامل لحماية البيانات الشخصية بمرجعية مستقلة وضوابط نقلٍ عابر للحدود؛ إذ تشير الدراسات إلى غيابه حتى الآن (رغم ورش ومشروعات مسودات).

ب. إتاحة البيانات والشفافية | موازنة سياسة البيانات المفتوحة لرفع ترتيب ODIN 2024/25 (العراق 136 عالمياً، درجة 45)، مع لائحة تنفيذية للنشر الآمن.

ج. الدفع الرقمي | إنفاذ دقيق لنظام 2024 (الترخيص، رأس المال، سجلات البيانات، الامتثال والجزاء).

د. الأمن السيبراني | إطار وطني ملزم لإدارة المخاطر (NIS)، وإلزام القطاعات الحرجة (الطاقة/المصارف/الطيران) بالتبليغ الإلزامي عن الحوادث عبر IQ-CERT.

هـ. الذكاء الاصطناعي | اعتماد مبادئ أخلاقيات AI (شفافية/قابلية التفسير/تحيز/سلامة)، وآليات تقييم أثر خوارزمي قبل النشر في الخدمات العامة (خاصة القطاعات الحساسة).

6) مسارات الاستخدام ذات الأولوية (Use-Cases) – واقعية وعالية العائد

أ) الجمارك والعبور | نماذج ذكاء اصطناعي للمخاطر الجمركية على بيانات ASYCUDA وTIR لتسريع الشحنات منخفضة المخاطر وتعزيز التحصيل. (المكاسب مثبتة بإيرادات 2024 + دخول TIR 2025).

ب) الصحة والسجل الحيوي | ربط CRVS بسجلات التحصين والبطاقة الدوائية؛ مؤشرات فورية عن وفيات/مواليد لدعم التخطيط.

ج) الحماية الاجتماعية | السجل الاجتماعي كمنصة موحدة للاستهداف والتحويلات؛ خوارزميات استهداف شفافة قابلة للتدقيق.

د) المالية العامة | منصة مشتريات إلكترونية مع تحليلات شذوذ (Anomaly Detection) وربطها بالدفع الإلكتروني لخفض الهدر. (يوصي بها صندوق النقد ضمن تحسين الحوكمة الرقمية).

هـ) التعليم والمهارات | محتوى تعلّم رقمي مكيف بالذكاء الاصطناعي في الجامعات والمدارس، مع مسار تأسيس كليات الذكاء الاصطناعي (قرارات 2025 بإنشاء كليتين في جامعة بغداد).

و) الطاقة والنفط | تطبيقات الصيانة التنبؤية لخطوط الأنابيب ومحطات التحويل، ونماذج التنبؤ بالأحمال (توصية عامة مدعومة عالمياً؛ تُنفذ عبر شركات جامعية وصناعية).

7) البنية التحتية للاتصالات | الواقع القائم وما يلزمه

أ. G5 // خريطة الطريق يجب أن تُبنى على تحسين G/FTTH4 وتحرير الطيف وخفض كلفة النطاق العريض ريثما تُستكمل ترتيبات G5.

ب. التكامل الإقليمي // ربط الاتصالات مع مسار طريق التنمية وعمليات TIR يجعل العراق نقطة عبور رقمية ولوجستية؛ شرطه بيئة طيف وتراخيص شفافة.

(8) بناء القدرات والحوكمة البشرية

- أ. 100 قائد رقمي ذكي // تحويل المبادرة الحكومية إلى برنامج وطني دائم (قيادة المنتجات الرقمية/حوكمة البيانات/الأمن السيبراني/أخلاقيات AI).
- ب. مراكز تميز // فرق منتجات (Product Teams) مشتركة بين الوزارات والمركز الوطني للبيانات، ومختبر سياسات بيانات في رئاسة الوزراء.
- ج. شراكات دولية // الانضمام إلى منظمة التعاون الرقمي DCO لتبادل المعايير والتدريب والدعم النظامي.

(9) خريطة تنفيذ متزامنة (12-24 شهرًا)

❖ يُطلق فوراً

- أ. لائحة تبادل البيانات بين الجهات (Interoperability Policy) + نماذج اتفاقيات مشاركة البيانات.
- ب. برنامج مدفوعات حكومية رقمية بالكامل لكل (الرسوم/القروض) عبر نظام 2024.
- ج. حزمة أمن سيبراني قصوى للجهات الحرجة وربط إلزامي بـ IQ-CERT.
- ب. في الربعين القادمين
- أ. ربط CRVS بأور وتدشين هوية دخول موحدة للمواطن (SSO) مستخدمة للبطاقة الوطنية.
- ب. نافذة جمركية موحدة تربط ASYCUDA بالدفع وTIR.
- ج. خلال عام

- أ. طرح قانون حماية البيانات للقراءة والتشاور العام وإقرار سلطة حماية البيانات.
- ب. إطلاق ثلاث حالات استخدام AI حكومية مُعلنة النتائج (جمارك، مشتريات، طاقة).

(10) إدارة المخاطر

- أ. الفساد والزيائية // يُعالج بتتبع آليّ للإففاق ونشر بيانات العقود، وربط الصرف بالدفع الإلكتروني. (توصية صندوق النقد بتقوية الحوكمة والرقمنة).

- ب. ضعف البنية الرقمية/الكهرباء // الأولوية لمشاريع FTTH والمدن الذكية جزئياً، وتحسين موثوقية الطاقة في مواقع مراكز البيانات.
- ج. مخاطر الثقة// تُبنى عبر خدماتٍ تعمل فعلاً (قروض، إعفاءات، استعلامات) وسياسات خصوصية معلنة.
- د. أمن المعلومات// اختبار اختراق دوري وإعلان نتائج مختصرة، وتمارين محاكاة هجمات على القطاعات الحرجة.

(11) كيف نقيس النجاح؟

- أ. **EGDI** / رفع القيمة من 0.4572 (2024) إلى $0.55 \leq$ خلال عامين عبر توسعة الخدمات والاتصال والمهارات.
- ب. **AI Readiness** / تحسين الترتيب من 107 عالمياً إلى $90 >$ عبر إستراتيجية وطنية مُعلنة ومشروعات بيانات.
- ج. المدفوعات الرقمية الحكومية / $80\% \leq$ من رسوم الحكومة تُسدد إلكترونياً وفق نظام 2024.
- د. الجمارك والعبور / تقليص زمن التخليص بـ 30% وزيادة التحصيل $15\% \leq$ بعد تعميم **ASYCUDA + TIR**.
- هـ. الأمن السيبراني/ زمن الاستجابة للحوادث الحرجة $6 >$ ساعات عبر **IQ-CERT**؛ ونشر مذكرة تهديدات وطنية فصلية.
- و. الخدمات ذات الأثر/ عدد الخدمات الجديدة على أور + معدلات الرضا لكل خدمة (قابلية للتتبع من إعلانات NDC).

الحصاد

التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في العراق إصلاح دولة: نُقيم دعائمه على (هوية رقمية + دفع إلكتروني + تبادل بيانات + أمن سيبراني) تُدار بحوكمة وشفافية، ونبني فوقها حالات استخدام ذات عائدٍ سريع في الجمارك والحماية الاجتماعية والصحة والمالية العامة. كلُّ ذلك ضمن إطارٍ قانوني يحمي الخصوصية ويُعزز الثقة، ومعايير أخلاقية للذكاء الاصطناعي تُراعي خصوصيتنا وواقعنا المؤسسي.

مصادر أساسية

1. المركز الوطني للبيانات/بوابة أور (إعلانات رسمية): أمثلة خدمات الصناعة، الإعفاءات، الاستعلامات، البريد الحكومي، FTTH.
2. تدشين المركز الوطني للبيانات (الحدث)
3. UN EGDI 2024 – بيانات العراق
4. جاهزية الحكومات للذكاء الاصطناعي 2024 (ESCWA/Oxford Insights)
5. CRVS – وزارة الصحة/يونيسف (إطلاق النظام الرقمي لتسجيل المواليد)
6. نظام الدفع الإلكتروني رقم (2) لسنة 2024 – البنك المركزي العراقي
7. إستراتيجية الشمول المالي 2025-2029 – CBI
8. ASYCUDAWorld في العراق – أخبار وتقارير الأمم المتحدة
9. تشغيل نظام TIR في العراق – UNECE/IRU
10. مركز الأمن السيبراني و IQ-CERT
11. اللجنة العليا للذكاء الاصطناعي (اجتماعات/تدريب القادة)
12. حالة حماية البيانات/الخصوصية: تراجع حرية الإنترنت وغياب قانون شامل لحماية البيانات.
13. ملف G5 وفودافون – نفي التعاقد (آب/أغسطس 2025)



العراق ومنظومة مكافحة المستدامة للفساد

(1) التمهيد

- أ. **صورة الواقع** // ما يزال العراق يسجل مرتبة متدنية في مؤشر مدركات الفساد لعام 2024 (درجة 100/26، المرتبة 140 عالمياً)، ما يعكس هشاشة النظم الوقائية والرقابية والإنفاذية رغم كثرة المؤسسات والجهود المعلنة.
- ب. **البيئة المؤسسية** // يُشكّل مثلث النزاهة (هيئة النزاهة الاتحادية، ديوان الرقابة المالية الاتحادي، والقضاء المختص بمحاكم مكافحة الفساد) إطار العمل الرسمي، مع صدور التقرير السنوي لعام 2024 من النزاهة وما يتضمّنه من بيانات الذم المالية وتضارب المصالح وقضايا الاسترداد.
- ج. **المخاطر النظامية** // غُدّ فساد المشتريات والرواتب والجباية والجمارك من أعلى بؤر الهدر والالتفاف؛ وأظهرت التجارب وقوع فضائح ضخمة (مثال سرقة القرن 2.5 تريليون دينار) وتلاعبات حديثة في أنظمة البطاقات والمدفوعات العابرة للحدود قبل تضيقها تنظيمياً.
- د. **الإطار الدولي** // العراق طرفٌ في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد UNCAC وماضٍ في جولة مراجعة التنفيذ؛ كما خضع لتقييم مشترك FATF/MENAFATF في 2024. العراق غير مُدرج على القائمة الرمادية حتى يونيو/حزيران 2025، لكن التقرير أظهر مجالات فعالية منخفضة/متوسطة تستدعي سدّ فجوات المواءمة والإنفاذ.

القاعدة الذهبية للمكافحة المستدامة | تقليل عوائد الفساد، ورفع كلفته واحتمال اكتشافه وسرعة معاقبته، مع استرداد العائدات وإغلاق الثغرات التي تسمح بإعادة إنتاجه، وكل ذلك بتصميم مؤسسي مُحصّن ضد التسييس والانتقائية.

(2) الفلسفة والمبادئ الحاكمة — واقعية بلا تساهل

- أ. **التحصين من التسييس** | تجنّب إعادة إنتاج نماذج لجان استثنائية ذات صلاحيات تحقيق وحجز خارج القضاء (كخبرة اللجنة 29 التي أبطلت قضائياً). تُضبط السياسات العليا عبر مجلس سياسات بلا سلطات ضبط أو توقيف، وتترك إجراءات التحري والاثام والحكم للمؤسسات المختصة.

ب. تراتبية (وقائية-تحقيقية-قضائية) واضحة

✓ وقاية وشفافية| هيئة النزاهة (الوقاية/الذمم/تضارب المصالح/التتقيف) + وحدات الالتزام في الوزارات.

✓ رقابة مالية مستقلة| ديوان الرقابة المالية (تدقيق امتثالي وأدائي، تقارير للبرلمان والرأي العام).

✓ قضاء متخصص سريع| محكمة جنايات مكافحة الفساد المركزية بهيئات متفرغة ومؤشرات زمن مُعلنة.

ج. تكييف الأدوات مع بنية الدولة الربعية والتعددية الحزبية| تقليل فرص المحاصصة في التعيين والشراء العام عبر حُزم إجرائية تقنية (بيومتری/منصّات مشتريات/معرفّات موردين موحّدة/سلاسل تدقيق رقمية). توصي OECD و TI بهذا النهج القائم على إدارة المخاطر وتضارب المصالح وفتح بيانات التعاقد.

د. التزام بقاعدة [افصح ثم افصح ثم افصح] الحق في الوصول إلى المعلومات حجر الزاوية. المشروع الاتحادي لحق الحصول على المعلومة تقدّم بمجلس النواب عامي 2024، لكنه واجه انتقادات حقوقية. الحل/ تمرير قانون مُحكم يلبي معايير ARTICLE19/Amnesty.

(2) البنية المؤسسية والحوكمة

أ. هيئة النزاهة الاتحادية// مركز قيادة الوقاية والتحقيق الإداري وإفصاح الذمم وتضارب المصالح واسترداد الأموال؛ تُحدّث آليات الإعلان عن الامتثال وتضخّم الأموال وتعارض المصالح، وفق ما عكسته تقاريرها الرسمية لعام 2024.

ب. ديوان الرقابة المالية الاتحادي// أعلى جهاز تدقيق مالي ورقابي، تابع للبرلمان، يعمّق التدقيق الأدائي ويُفَعِّل توصياتٍ مُلزمة عبر متابعات برلمانية.

ج. القضاء المتخصص// تفرّغ قضائي في محكمة الفساد المركزية، تتبّع علني لمؤشرات مدّة الحسم/نسب الإدانة/استرداد العائدات، وبرنامج متابعة المحاكمات (UNDP) لتعزيز الشفافية وثقة المستثمرين.

(3) تحديث الإطار القانوني

- أ. تفعيل وتنقيح قانون هيئة النزاهة (2011/30) // بتوسيع أدوات الوقاية والإلزامية نشر معدلات الامتثال لإقرارات الذمة.
- ب. تحويل حماية المبلغين من نوايا إلى حماية فعلية // البناء على قانون 2017/58 وتعليماته (2019) لتوفير قنوات تبليغ آمنة ومكافآت وحماية فعلية للوظيفة والهوية وإمكان اللجوء للقضاء الإداري بسرعة.
- ج. قانون مُحكم لحرية/ (حق الوصول للمعلومة) بمعايير دولية، مع استثناءات ضيقة وواضحة، وهيئات طعن مستقلة، وسريان على الوزارات والشركات المملوكة للدولة.
- د. تقنين تضارب المصالح والهدايا والتكتل/ (Lobbying) وفق أدلة UNODC/OECD (نماذج الإقرارات، فترات التبريد، منع الجمع بين المواقع الحساسة والمصالح الخاصة).

(4) المحاور التشغيلية عالية الأثر

أ) المشتريات العامة والعقود

- ✓ منظومة مشتريات رقمية موحدة (بوابة وطنية) تعتمد معيار البيانات المفتوحة للعقود OCDS (تخطيط-طرح-إحالة-تنفيذ)، مع مُعرّف تعاقد فريد لكل عملية ونشرٍ آنّي لجميع الوثائق والملحقات. تُسجّل إحصاءات المنافسة والأسعار المرجعية وقياس وفورات التنافس.
- ✓ إدخال عهود النزاهة/Integrity Pacts بعقد ثلاثي (جهة متعاقدة-عارضون-مُراقب مستقل) للمشاريع عالية القيمة/المخاطر.
- ✓ تحديث إطار العراق للمشتريات (تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم 2 لسنة 2014) بقانون مُحكم يلبي مبادئ OECD، ويغطي مشتريات الشركات المملوكة للدولة حيث تتفاقم المخاطر.

ب) المال العام و PFM (الخزينة والميزانية)

- ✓ تسريع الحساب الموحد للخزينة TSA وإقفال الحسابات المتفرقة، وربط الدفع الإلكتروني بمنظومة IFMIS؛ وهو ما شدد عليه صندوق النقد الدولي في مشاورات 2024 (الترحيب بالخطوات الأولى وتوصية بإكمال مسح الحسابات).

- ✓ نشر تقارير مالية شهرية مُحينة من وزارة المالية بصيغة بيانات مفتوحة؛ وتضمن أرصدة المشاريع غير المصروفة ومؤشرات الالتزام النقدي.
- ✓ حوكمة المدفوعات الحكومية الذكية: تدقيق الحوكمة والامتثال في بطاقات الرواتب والدفع العابر للحدود لمنع إساءة الاستخدام وتبييض الأموال، استناداً إلى دروس 2023-2025.

ج) الجمارك والضرائب

- ✓ توسيع ASYCUDA في المنافذ وربطه ضريبياً ومع المخاطر، مع الاستفادة من نتائج بغداد 2024 (تحسّن الامتثال والإيرادات قبل 215% في منفذ المطار) وبدء سريان نظام TIR لتعجيل الحركة التجارية وضبطها.
- ✓ تدقيق سلاسل القيمة عالية المخاطر (أجهزة إلكترونية، تبغ، ذهب، سيارات) بدمج البيانات الجمركية مع التعاقدات الحكومية والتصاريج الضريبية.

د) الرواتب والموارد البشرية

- أ. تعميم التسجيل البيومترّي والتقاطع المركزي للرواتب ومُعَرّفات المستفيدين على غرار تجربة إقليم كردستان التي شطبت آلاف (الوهميين)، ومراجعة شاملة لتعاقدات البطاقات الذكية ومزودها.
- ب. إغلاق ثغرات (الوهميين) وازدواج الرواتب بربط قاعدة بيانات الخدمة العامة بمنظومة الصرف الآلي والتحقّق الدوري، وبروتوكولات إنذار مبكر. (عزّزته تقديرات رسمية سابقة عن مئات آلاف الوهميين).
- هـ) الإفصاح عن الذمة وتضارب المصالح| تحويل نظام من أين لك هذا؟ إلى منصّة تدقيقٍ بيانيّ: مطابقة الأصول مع الدخل المعتاد، خوارزميات تضخّم الأموال، نسب الامتثال المعلنة حسب الفئات الوظيفية والسلطتين التنفيذية والتشريعية. (انظر أدوار النزاهة في تقرير 2024).
- و) الإبلاغ والحماية| قنوات تبليغ آمنة مستقلة (رقمي/هاتفي/حضورى) مع حماية قانونية وعملية للمبلّغين، استناداً إلى قانون 2017/58، وربط تلقائي بآليات التحقيق والادعاء.

(5) الإنفاذ القضائي واسترداد الأصول

- أ. تخصيص نيابات وهيئات قضاء مُتفرّغة لقضايا الفساد الكبرى، بمدد فصلٍ مُحددة، ونشرٍ دوري لنتائج القضايا ومُددها وحصيلة الاسترداد. (محكمة الفساد المركزية قائمة ومفعلة؛ والـ UNDP يوثّق تقدّم المتابعة).
- ب. مؤسسة مسار الاسترداد الدولي عبر مبادرة StAR (البنك الدولي/UNODC) وبناء وحدات تعقّب الأصول والتجميد والمصادرة وإدارة المُستردّات.

- ج. استخدام الصلح والاعتراف المشروط باسترداد الأموال في الجرائم الاقتصادية، مع منع الإفلات
بإعادة التوظيف السياسي.
- د. عبر القضايا الكبرى // توثيق علني لمسار سرقة القرن من التحقيق حتى أموالٍ مُستردة واتفقات
تسوية، لتقوية الردع العام.

(6) شراكات الانفتاح والمساءلة المجتمعية

- أ. الانضمام إلى شراكة الحكومة المفتوحة OGP وإدراج التزام العقود المفتوحة ضمن خطة عمل
وطنية تضعها الحكومة مع المجتمع المدني والأكاديميين والإعلام.
- ب. تكامل العقود المفتوحة مع الملكية المستفيدة (في قطاعي النفط والغاز وسلاسل التوريد) لحرمان
الشركات الوهمية وواجهة السياسيين من التعاقد العام. (إرشادات OCP/OGP & مبادرات الملكية
المستفيدة).

(7) رُزنامة تنفيذ (يُخَزَم)

- أ. حزمة تشريعية // قانون حقّ المعلومة؛ تعديلات تضارب المصالح والهدايا؛ لوائح تعارض
الوظائف والقطاع الخاص؛ تمكين حماية المُبلّغين؛ تحديث إطار الشراء العام (قانون بدلاً من
تعليمات 2014).
- ب. حزمة مؤسسية // مجلس سياسات مكافحة الفساد بلا صلاحيات قبض؛ غرفة تبادل معلومات
ثلاثية (نزاهة-ديوان-قضاء)؛ ميثاق تعاون مع البنك المركزي ووحدة غسل الأموال (تماشياً مع
FATF).
- ج. حزمة رقمية // بوابة مشتريات وطنية وفق OCDS؛ لوحة متابعة مشاريع؛ سجلّ موردين موحد؛
ربط (الجمارك-الضرائب-المنافذ)؛ توسعة ASYCUDA/TIR؛ تحليل سلوكي للمدفوعات
الحكومية.
- د. حزمة مالية-محاسبية // TSA و IFMIS ونشر التقارير الشهرية؛ تدقيق الرصيد المرحّل
للمشاريع؛ ضبط الحسابات الخارجة عن المنظومة؛ سياسة لا نقد بلا مُسوّغ رقمي.
- هـ. حزمة قضائية-استرداد // تخصيص هيئات، بروتوكولات تحقيق متخصصة، قضايا نموذجية
تُنشر مُعطياتها، تعاون StAR، تتبّع الأموال عبر الحدود.
- و. حزمة مجتمعية وإعلامية // (لوحة شفافية) عامة للعقود والإنفاق والزمن القضائي؛ خطوط تبليغ
محمية؛ منظومة نزاهة للبلديات والمحافظات.

(8) مؤشرات قياس النجاح (أمثلة عملية)

- أ. شراء عام // نسبة التعاقدات المنشورة وفق OCDS؛ عدد المناقصات ذات المراقب المستقل؛
معدل المنافسة/العطاءات؛ وفورات الأسعار.

ب. **PFM** // نسبة المدفوعات المنفذة عبر TSA؛ انخفاض الحسابات الخارجية؛ انتظام التقارير الشهرية.

ج. **الذمم/التضارب** | معدل الامتثال بإقرارات الذمة؛ حالات تضخم الأموال المكتشفة سنوياً.

د. **القضاء** // متوسط زمن حسم القضايا الكبرى؛ قيمة الأصول المستردة؛ نسب الإدانة في قضايا الرشى واستغلال النفوذ.

هـ. **النتيجة الكلية** // تحسن درجة العراق في CPI على أفق 3-5 سنوات، وتقديم تقييم

FATF/MENAFATF من حيث الفعالية، وزيادة ثقة المستثمرين.

(9) هوامش واقعية مهمة

أ. **إلغاء (اللجان الخارقة)** // درس (اللجنة 29) يثبت أن طريق الاستثناءات ينتهي بتجاذب سياسي وطعون قضائية؛ الحل هو مؤسسة المكافحة لا أمننتها.

ب. **قانون المعلومة أولاً** // بلا حق نفاذ مُقنّن، لن تتجح بوابات العقود المفتوحة ولا تتشكل رقابة المجتمع المدني.

ج. **رقمنة بلا حوكمة = مخاطر جديدة** // فضائح البطاقات العابرة للحدود والتنبيهات الأميركية أثبتت أن الرقمنة تحتاج ضوابط امتثال لحظية واشتراطات AML/CFT.

الخلاصة التنفيذية

ان المكافحة المستدامة للفساد في العراق هي منظومة: قانون نافذ للشفافية، مشتريات رقمية مفتوحة، خزينة موحدة وحساب واحد، قضاء متخصص سريع، رقابة مالية مستقلة، وشراكة مجتمعية مؤسسة — مع بوصلة دولية واضحة (UNCAC/FATF/OECD/OGP) — تُقاس نتائجها بأرقام تُنشر دورياً، بهذه المقاربة الواقعية المتدرجة يمكن خفض الكلفة المتوقعة للفساد ورفع كلفة اقترافه، واسترداد الأموال المنهوبة، وبناء ثقة تُترجم نمواً واستثماراً وخدمات أفضل.

❖ مراجع موثوقة مختارة (للاطلاع التفصيلي)

1. هيئة النزاهة الاتحادية — التقرير السنوي 2024 (يتضمن الذمم وتضارب المصالح والاسترداد).
2. Transparency International — مؤشر 2024 (Iraq profile).
3. IMF — مشاورات المادة الرابعة للعراق 2024 (بيان ختامي/تقرير مجلس الإدارة) — TSA و PFM.
4. World Bank — مشروع تحديث الأنظمة المالية العامة (IFMIS) ووثائقه.
5. UNCTAD/ASYCUDA — إصلاحات الجمارك في العراق (بغداد 2024).
6. UNECE/IRU — بدء نفاذ TIR في العراق (أبريل/نيسان 2025).
7. UNDP/برنامج متابعة المحاكمات — تقرير 2024.
8. FATF/MENAFATF — تقييم العراق 2024 + تحديث القائمة الرمادية 2025.
9. OECD — دليل النزاهة العامة ومبادئ نزاهة المشتريات.
10. Open Contracting Partnership/OGP — معيار البيانات المفتوحة للعقود، وانضمام الحكومات لنهج العقود المفتوحة.
11. تعليمات تنفيذ العقود الحكومية (2014/2) — وزارة التخطيط (الشراء العام).
12. قانون حماية الشهود والخبراء والمخبرين (2017/58) وتعليماته (2019).
13. الأطر والجدل التشريعي لحق الوصول للمعلومة في 2024.
14. قضية سرقة القرن — تغطية رويترز/AP.
15. مخاطر المدفوعات العابرة للحدود والبطاقات — Wall Street Journal 2025.

العراق ومنظومة العقد (الاجتماعي - السياسي - الدستوري)

نحو صياغة توافقٍ وطنيٍّ جديدٍ يراعي التاريخ والواقع والتطلعات

(1) التمهيد

بنى العراق بعد 2003 نظامه السياسي على دستور 2005، الذي أرسى قواعد الدولة الاتحادية، الديمقراطية، التعددية. غير أنَّ التطبيق العملي أظهر اختلالات جوهرية:

أ. محاصصة حزبية وطائفية أضعفت روح المواطنة، وحوّلت الدستور من عقد جامع إلى أداة توزيع سلطة.

ب. تباين قراءات المواد الدستورية (مثل المادة 76 حول الكتلة الأكبر، أو المادة 140 حول كركوك والمناطق المتنازع عليها).

ج. أزمات الثقة المجتمعية/ ضعف الشرعية الشعبية (معدلات المشاركة الانتخابية > 45%)، وفجوة بين النص الدستوري والواقع الاجتماعي-السياسي.

د. احتجاجات تشرين 2019 كشفت أن العقد الاجتماعي متآكل، حيث يطالب جيل شاب بدولة مواطنة وخدمات، بعيداً عن ثقافة المحاصصة والصفقات.

هـ. أطر فوق دستورية متآكلة/ قرارات (توافقية/صفقات) سياسية خارج البرلمان همّشت روح العقد الدستوري، وولّدت فراغات دستورية.

(2) فلسفة العقد (الاجتماعي - السياسي - الدستوري)

ان العقد الفاعل، انما هو توافقٌ عمليٌّ بين الدولة والمجتمع والقوى السياسية على:

أ. هوية جامعة| العراق دولة مواطنة بعيداً عن الاستغراق بنموذج دولة مكوّنات، مع الاعتراف بالتنوّع القومي والمذهبي كثراء دون أن تكون خطوط فصل.

ب. شرعية ثلاثية الأبعاد| شرعية الصندوق (الانتخابات)، شرعية الإنجاز (الخدمات/الأمن)، وشرعية الدستور (الالتزام بنصّه وروحه).

ج. الموازنة بين الحرية والاستقرار| حماية الحقوق الدستورية (التعبير، التنظيم، الصحافة) مع تعزيز سلطة الدولة في احتكار السلاح وضبط الأمن.

- د. **مأسسة التوافق الوطني** | تحويل التوافق من صفقة سياسية إلى قواعد مؤسسية (مجالس اتحادية، محكمة دستورية فاعلة، لامركزية مُساءلة).
- هـ. **التنمية شرط البقاء** | يجب أن يربط العقد الجديد الحقوق السياسية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- (3) **المبادئ الناظمة**

- أ. **المواطنة أساس الانتماء** | جميع العراقيين متساوون أمام القانون، بلا تمييز عرقي أو مذهبي أو مناطقي.
- ب. **الاتحادية المرنة** | توزيع الصلاحيات بين المركز والمحافظات/الإقليم وفق الدستور (المواد 115-121)، لكن بضمان الرقابة المالية والمؤسسية والقضائية.
- ج. **سيادة القانون والمؤسسات** | لا اجتهد سياسي فوق النصوص الدستورية الواضحة.
- د. **التمثيل العادل** | قوانين انتخابات عادلة تمنع الاحتكار وتمنح فرصاً للمستقلين والنساء والشباب.
- هـ. **فصل السلطات والتوازن بينها** | برلمان رقابي، قضاء مستقل، سلطة تنفيذية فعّالة.
- و. **الثروة ملك الشعب** | الموارد الطبيعية تدار وفق مبدأ العدالة بين الأجيال والمناطق.
- ز. **حقوق الإنسان والحريات العامة** | كأركان غير قابلة للتفاوض.

(4) **عناصر العقد الاجتماعي الجديد المقترح**

أ) **سياسي-مؤسسي**

- ✓ **محكمة دستورية عليا مستقلة (شكلاً ومضموناً)** | تحسم النزاعات الدستورية بعيداً عن الضغوط السياسية.
- ✓ **مجلس الاتحاد** | الغرفة الثانية التي ينص عليها الدستور ولم تُنشأ حتى الآن، لتمثيل المحافظات والأقاليم.
- ✓ **وحدة الجيش والأمن** والتزام صارم بالمادة 9 من الدستور .
- ✓ **قانون للأحزاب يُنفذ فعلياً** | شفافية التمويل، ديمقراطية داخلية.

ب) **اقتصادي-اجتماعي**

- ✓ **عقد ضريبي جديد** | المواطن يدفع، والدولة تُحاسب أمامه على الأداء .

- ✓ توزيع عادل للموارد | نظام شفاف لتخصيص الموازنات بين المركز والاقاليم والمحافظات.
- ✓ حماية اجتماعية عادلة | نظام وطني مدمج (السجل الاجتماعي الموحد) يمنع الإقصاء.

(ج) ثقافي-هوياتي

- ✓ هوية مدنية جامعة / خطاب وطني يقدم العراقي قبل أي هوية فرعية.
- ✓ إصلاح التعليم والإعلام ليصبحا منصات لبناء المواطنة والنزاهة والاستدامة.
- ✓ دمج الشباب / إشراك الجيل الجديد في صياغة العقد من خلال المجالس الشبابية والاستشارات الشعبية.

(5) التحديات الواقعية

- أ. المحاصصة العميقة // القوى المهيمنة لن تتنازل بسهولة.
- ب. التدخلات الإقليمية والدولية // العراق ساحة تجاذب خارجي.
- ج. ضعف الثقة بالمؤسسات // تراكم إخفاقات سابقة.
- د. الاقتصاد الريعي // الاعتماد على النفط يعزز الولاءات الريعية بدل المواطنة الإنتاجية.

(6) مقومات الاستدامة

- أ. إطار رقابي شفاف // نشر تقارير دورية عن تنفيذ الالتزامات الدستورية والسياسية.
- ب. آلية مراجعة دورية للدستور // لجنة خبراء مستقلة ترفع مقترحات إصلاح كل خمس سنوات.
- ج. شراكة المجتمع المدني // إشراك منظمات المجتمع والجامعات في الرقابة والتقييم.
- د. تضمين الشباب والنساء كركيزة في جميع مؤسسات العقد.

الحصاد

العراق بحاجة إلى عقد اجتماعي - سياسي - دستوري مُحَدَّث، لا يعيد كتابة الدستور من الصفر بالضرورة، انما يعيد تفعيل روحه وتعديل ثغراته، ويحوّل التوافق من صفقات فوقية إلى قواعد دستورية مؤسسية. إنّ بناء هذا العقد يعد حالياً شرطاً لبقاء الدولة واستقرارها وتنميتها، ولا يتحقق إلا بربط المواطنة والسيادة والتنمية في معادلة واحدة.

العراق وإدارة الصراع الإقليمي والدولي

[تموضع سيادي، موازنة مصالح، وردع مقنن]

(1) التمهد

- أ. الوجود الدولي // اتفقت بغداد وواشنطن على إنهاء مهمة التحالف عسكرياً خلال 12 شهراً اعتباراً من أيلول/سبتمبر 2024 وبحدٍّ أقصى نهاية أيلول/سبتمبر 2025، مع تحويل العلاقة إلى شراكة أمنية ثنائية دائمة.
- ب. يونامي إلى الإنهاء المبرمج | مجلس الأمن مدد ولاية بعثة الأمم المتحدة للمساعدة في العراق مدّة نهائية تنتهي في 31 كانون الأول/ديسمبر 2025، تمهيداً لإغلاقها.
- ج. اشتباكات وتوغلات عبر الحدود
- د. الاقتصاد كوابية تهدئة

- ✓ توقيع اتفاق تمهيدٍ (نيسان/أبريل 2024) مع تركيا وقطر والإمارات للتعاون في مشروع طريق التنمية (موانئ + سكك + طرق) كمرٍّ يربط الخليج بتركيا وأوروبا.
- ✓ خطّ جيهان ما زال متوقّفاً منذ آذار/مارس 2023 بسبب نزاع التحكيم؛ محاولات الاستئناف في 2025 تعثّرت مراراً لاعتباراتٍ تعاقدية ومالية وسيادية.
- ✓ تشغيل العراق عملياً لنظام العبور الدولي TIR اعتباراً من 1 نيسان/أبريل 2025، ما يسهّل الحركة التجارية ويُقلّل الاحتكاك الحدودي مع الجوار.

خلاصة الواقع || تتقلّص مساحة الحرب المفتوحة لصالح بُنى شراكاتٍ أمنية/تدريبية ومشاريع ربطٍ اقتصاديٍّ عابرةٍ للحدود، لكن (مخاطر التصعيد بالوكالة والعمليات عبر الحدود وملف النفط والمياه) تبقى مسرحَ التحديّ الأساسي.

(2) فلسفة إدارة الصراع | الحياد النشط الايجابي بمرتكز سيادي

- أ. من (ساحة إلى جسر) // تحويل الجغرافيا من مجال تنافس إلى ممرٍ تلاقي للمصالح (طريق التنمية + TIR + ربط كهربائي خليجي/أردني).
- ب. توازنٌ مُعلن ومُقاس // إعلان قواعد تموضع واضحة (لا استخدام للأراضي العراقية للإضرار بجارٍ أو حليف، ولا استهداف للعراق من أي طرف) مع آليات تحقيق ومساءلة.
- ج. الاقتصاد مُحرك الردع // كلما تعاظمت كلفة تعطيل الممرات والربط والطاقة على الجوار، تراجعت دوافع التصعيد.
- د. حُسن إدارة التعدد الداخلي // ضبط سلوك الفصائل ضمن منطق الدولة، لخفض قابلية الاستدراج إلى صراعات الآخرين.
- هـ. قانونٌ دوليٌ مُسلح بالأدوات // شكوى/احتجاج/توثيق/تعويض... مقرونةٌ بأدوات ردعٍ وطنيةٍ مُقننة، وعدم الاكتفاء بالبيانات أو الخطابات.

(3) مبادئ وقواعد مُلزِمة (تُعلن كمدونة تموضع)

- أ. سيادة غير قابلة للتجزئة // حظر استخدام الأرض/الأجواء/المياه العراقية للإضرار بالغير، وحظر استهداف العراق بأي ذريعة.
- ب. نزع الوكالة داخل الحدود // كل سلاحٍ منظّمٍ يجب أن يعمل تحت قيادة الدولة حصراً، ومعايير شفافة للاندماج أو التفكيك؛ أي خرقٍ يُواجه بمسؤولية جنائية وإدارية وشعبية.
- ج. مقايضة المصالح دون المساس بالمبادئ // تسوياتٍ براغماتية مع الجوار (أمن الحدود/المياه/الطاقة) دون تنازلٍ عن نصوص الدستور وسيادة القرار.
- د. دبلوماسية وساطة (مؤسسة) // استثمار رصيد بغداد كوسيط (مثل جولات التقارب السعودي-الإيراني) ضمن منصّاتٍ دائمة.

(4) صندوق أدوات إدارة الصراع (عملي وقابل للقياس)

(أ) أمنُ الحدود ومنع الارتداد

- ✓ إيران | تثبيت تنفيذ اتفاق 2023 (نقل/نزع سلاح جماعات معارضة قرب الحدود + نقاط مراقبة مشتركة + قنوات شكوى سريعة). يُعاد تفعيل اللجنة الأمنية كلّ ربع.

✓ تركيا| غرفة تنسيق دائم (عسكري/استخباري/حدودي) تُقايس ضبط PKK داخل العراق بوقف التوغلات العشوائية، وتفعيل مسارات التجارة والمياه. (حزمة مذكرات 2024 تهيئ لذلك).

(ب) إدارة الوجود الدولي| تحويل التحالف إلى شراكات ثنائية.

(ج) الاقتصاد كأداة نزع سلاح

✓ طريق التنمية + TIR كعصبٍ لوجستي يُصعّب كلفة التصعيد على الجميع؛ قياس الأثر بعدد الشاحنات العابرة زمنياً وتراجع زمن التخليص.

✓ إنهاء مأزق خط جيهان عبر حزمة ثلاثية (بغداد-أربيل-أنقرة): آلية مدفوعات شفافة، التزام SOMO، وضمانات تحكيم جديدة؛ أي تعطيلٍ لاحق يُحمّل كلفته تعاقدياً. (تأخر الاستئناف 2025 يظهر ضرورة آلية مُحكّمة).

(د) المياه والبيئة كملف أمن قومي| اتفاق إطارٍ مائيٍّ لعشرة أعوام مع تركيا (2024) يفتح الباب لإدارة مشتركة وتكنولوجيا رصدٍ ومشاريع بنية تحتية؛ يُستكمل ببروتوكول حصص/قياسات/تحكيم وتبادل بيانات لحظي.

(هـ) وساطة إقليمية مُهيكلّة| إعادة إطلاق مؤتمر بغداد للتعاون والشراكة كمنصةٍ سنوية مُصغّرة بملفاتٍ مُحددة (الطاقة، الحدود، المياه، التجارة) بدل البيانات العامة؛ توثيق دور بغداد السابق كوسيط سعودي-إيراني.

(5) هندسة النفوذ| كيف نوازن القوى المتنافسة عملياً؟

أ. الولايات المتحدة/المملكة المتحدة/الناو| تثبيت الانتقال إل

ب. ي تدريبٍ وقدراتٍ ودفاعٍ جويٍّ-لوجستي، وتوسيع شراكات الطاقة والشبكات.

ج. تركيا| ربط الأمن بالاقتصاد والمياه في حزمة واحدة (PKK/التوغلات ↔ التجارة/الطريق/المياه/خط جيهان).

د. إيران| تنفيذ الاتفاق الحدودي، ووضع خطٍ أحمر على أيّ عملٍ عابرٍ للحدود؛ توسيع المقايضات الاقتصادية المُشروعة ضمن الأطر المالية المسموح بها دولياً لتقليل الحوافز الأمنية.

هـ. الخليج وشرق المتوسط| تفعيل الربط الكهربائي والاستثمار وتوطين سلاسل الإمداد عبر طريق التنمية.

و. أوروبا/الصين| تنويع التمويل والتقنية؛ استثمار مسارات البنية التحتية (المدارس/الطاقة/النقل) دون ارتهانٍ طويل الأمد).

(6) صناعة موانع التصعيد (De-escalation Safeguards)

- أ. خطوط اتصالٍ ساخنة ثلاثية/ (حدود إيران/تركيا/سوريا) تحت إشراف مجلس الأمن الوطني.
- ب. بروتوكول حوادث جوية وباليستية/ إشعارٌ مسبق، مسارات طيرانٍ معلنة، ولجنة تحقيقٍ مشتركة خلال 72 ساعة لأيّ حادث.
- ج. لوحة مخاطرٍ وطنية (Quarterly Risk Dashboard)/ الهجمات، الخروقات الحدودية، تعطل سلاسل الإمداد، مؤشرات المياه/الغبار العابر للحدود.
- د. مركز تحكيمٍ سيادي/ للعقود العابرة للحدود (نقط/نقل/طاقة/مياه) يوفر بدائل للتصعيد القانوني الخارجي.

هـ. إستراتيجية اتصال عام تقلّل الاستقطاب/ سردية (العراق الجسر بدل العراق الساحة).

(8) مؤشرات أداء قابلة للقياس (12-24 شهراً)

- أ. أمن| انخفاض الهجمات على البعثات والقواعد الأجنبية $\leq 70\%$ قياساً بمتوسط 2023-بداية 2024؛ وزمنُ الاستجابة لا يخرقُ حدودي ≥ 48 ساعة.
- ب. اقتصاد-ربط| عدد عمليات العبور TIR شهرياً (خط أساس: الربع الثاني 2025)، وزمن التخليص في المنافذ-الحدود.
- ج. طاقة| التوصل لصيغة تشغيلٍ مستدامة لخط جيهان (اتفاق مدفوعات/تحكيم جديد) أو بدائل لوجستية مُعلنة؛ يُقاس بالتدفق الفعلي.
- د. مياه| اجتماعات لجنة المياه العراقية-التركية المنعقدة/العام، والالتزام بمعدلات إطلاقٍ مُتفقٍ عليها، ومشاريع القياس المشترك.
- هـ. وساطة| دورات مؤتمر بغداد (قطاعياً) ومذكرات التفاهم الناتجة عنها.

(9) ما الذي يلزمه القرار السياسي الآن؟

- أ. اعتماد مدونة تموضع وطنية تُقرّ القواعد الخمس أعلاه، وتُلزم الأجهزة كافة.
- ب. لجنة عليا دائمة لإدارة الصراعات (PMO + خارجية + دفاع + أمن وطني + نفط + موارد مائية)، ترفع تقرير مخاطر ربع سنوي مُعلن.
- ج. تعاقدات ذكية تربط الأمن بالاقتصاد/ كل مسار تعاون حدودي/مائي/تجاري يُقايض بتعهدات أمنية مُحَدَّدة ومُقاساة.
- د. قنوات متوازية غير بديلة| واشنطن/لندن/الناطو للتدريب والقدرات، أنقرة للممرات/المياه، طهران للحدود وعدم التدخل، الخليج للاستثمار والربط الكهربائي، أوروبا/آسيا للتمويل والتقنية.

خلاصة تنفيذية

لا يحتاج العراق إلى انحياز جديد بقدر ما يحتاج إلى نظام تشغيل وطني لإدارة الصراع:

- أ. قواعد تموضع مُعلنة + حزم مصالح متبادلة + أدوات ردع مُقننة.
- ب. تحويل النفط والممرات والمياه من عوائد نزاع إلى عوائد استقرار.
- ج. قياس النجاح بأرقام ربع سنوية: [هجمات أقل، عبور أكثر، مياه مُدارة، عقود تعمل، وخطوط طاقة تتكامل].

بهذا النهج، يصبح العراق جسراً حقيقياً دون أن يتحول الى ميدان صراع.

مصادر اساسية

- أ. التحول من التحالف إلى شراكة ثنائية/ناتو: بيان أمريكي-عراقي (27 أيلول/سبتمبر 2024) + DOD (20 أيلول/سبتمبر 2024) + خبر تسلم ناتو مركز Union III (31 تموز/يوليو 2025).
- ب. تمديد يونامي حتى 2025/12/31 (الأخير): الأمم المتحدة/مركز تقارير مجلس الأمن.
- ج. قصف أربيل 2024 والنزاع الدبلوماسي: رويترز.
- د. الاتفاق الأمني الإيراني-العراقي (الحدود/المعارضون): رويترز 2023 + بدء النقل في أيلول/سبتمبر 2023.
- هـ. عمليات تركيا/حزمة التفاهات 2024 وتطوير العلاقات: رويترز.
- و. طريق التنمية (اتفاق تمهيدي، 22 نيسان/أبريل 2024): رويترز.
- ز. خط جيهان| تعثر الاستئناف 2025 وتطورات النزاع: رويترز (شروحات واتفاقات متعثرة).
- ح. تفعيل نظام TIR في العراق (1 نيسان/أبريل 2025): UNECE.
- ط. الهجمات/الردود مطلع 2024| رويترز (ضربات أمريكية؛ تعليق هجمات فصائل ثم محاولات محدودة لاحقاً).
- ي. حزمة التجارة/الدفاع مع المملكة المتحدة (كانون الثاني/يناير 2025): رويترز.
- ك. إطار مائي لعشر سنوات مع تركيا (2024) والتعاون الفني| Iraq Business News + ReliefWeb.



العراق ومنظومة اللامركزية (السياسية – الإدارية – المالية)

(1) المدخل

- أ. نصّ الدستور|| المواد (115-122) أسست لمبدأ اللامركزية، وأعطت المحافظات غير المنتظمة في إقليم صلاحيات واسعة لإدارة شؤونها وفق قانون المحافظات (2008/21 المعدل).
- ب. التطبيق الفعلي|| بقيت الصلاحيات منقوصة بسبب قانون اتحادي غير مكتمل، ضعف الإرادة السياسية، تضارب القوانين، غياب الموارد المستقرة.

ج. النتائج

- ✓ بيروقراطية مثقلة بمركزية القرار.
- ✓ موازنات محلية مرتهنة لوزارة المالية.
- ✓ ضعف قدرات المجالس المحلية بعد إلغائها في 2019، ما أفرز فراغًا رقابيًا وخدميًا.
- ✓ نزاعات سياسية بين المركز والإقليم (الموارد النفطية، كركوك، الرواتب، إيرادات المنافذ).

- **النتيجة||** بقيت اللامركزية في العراق نصًا دستوريًا طموحًا لكن بفعالية محدودة، حيث لم تتحول إلى أداة لتحقيق التنمية والعدالة في توزيع السلطة والثروة.

(2) الفلسفة الحاكمة

تعتبر اللامركزية في العراق نظام اداري وأداة لإعادة بناء الدولة على أسس:

- أ. سياسية| تقاسم عادل للسلطة يُعيد الثقة بين المكونات ويمنع عودة الاستبداد.
- ب. إدارية| تحسين كفاءة تقديم الخدمات عبر تقليل حلقات القرار.
- ج. مالية| توزيع عادل للثروة الوطنية، وخلق مصادر دخل محلية تقلل من ريعية الدولة.
- د. اجتماعية| تعزيز المشاركة الشعبية في القرار المحلي وبناء عقد اجتماعي أكثر رسوخًا.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. وحدة الدولة الاتحادية| اللامركزية لا تعني التفكك، انما تهدف الى تعزيز وحدة الكيان العراقي عبر توزيع متوازن للسلطة.
- ب. المساواة والعدالة| تتمتع جميع المحافظات بحقوق وصلاحيات متكافئة، مع مراعاة خصوصيات إقليم كردستان بنص الدستور.
- ج. المساواة المزدوجة| الأقاليم والمحافظات مسؤولة أمام مواطنيها وأمام القضاء الاتحادي.
- د. الاستقلال المالي المحلي| حق إدارة جزء من الإيرادات المحلية مع آليات رقابية واضحة.
- هـ. التدرج المرن| نقل الصلاحيات وفق القدرات الإدارية والمالية الواقعية لكل محافظة.
- و. التنمية التنافسية| جعل المحافظات وحدات تنافسية في جذب الاستثمارات وتحسين مؤشرات التنمية.

(4) القواعد التشغيلية

أ) اللامركزية السياسية

- ✓ مجلس الاتحاد|| استحداث الغرفة التشريعية الثانية المنصوص عليها دستورياً، لتمثيل المحافظات والأقاليم في التشريع الوطني.
- ✓ انتخابات محلية نزيهة ودورية|| عودة المجالس المحلية لكن ضمن صلاحيات محددة واضحة، مع قوانين انتخاب شفافة.
- ✓ تعزيز الاستقرار المجتمعي|| تمثيل متوازن للمكونات المحلية في الأجهزة التنفيذية والأمنية بالمحافظات.

ب) اللامركزية الإدارية

- ✓ تفويض الصلاحيات الخدمية|| إدارة! (التربية، الصحة، البلديات، الزراعة، النقل الداخلي...) من المحافظات مع رقابة اتحادية معيارية.
- ✓ مراكز خدمة موحدة|| تبسيط الإجراءات عبر مكاتب محلية مرتبطة بالمنصة الرقمية الوطنية.
- ✓ الإدارة بالأداء|| تقاس المحافظات بخدماتها ومؤشرات رضا المواطنين.

ج) اللامركزية المالية

- ✓ قانون توزيع الإيرادات || تشريع قانون يضمن تخصيص نسبة عادلة من إيرادات النفط والضرائب والرسوم للمحافظات.
- ✓ الموارد المحلية || السماح للمحافظات بفرض رسوم محدودة (خدمات بلدية/سياحة/زراعة) بإطار قانوني.
- ✓ الصندوق السيادي الاتحادي || استثمار فوائض النفط للأجيال القادمة مع نسب مخصصة للمشاريع المحلية.
- ✓ شفافية الموازنات || نشر الموازنات المحلية بصيغة بيانات مفتوحة متاحة للجمهور.

(5) التحديات الواقعية

- أ. المحاصصة السياسية | خشية النخب من فقدان السيطرة على الموارد.
- ب. القدرات الإدارية المحدودة | بعض المحافظات لا تمتلك كوادر مؤهلة لإدارة صلاحيات موسعة.
- ج. ازدواج القوانين | تضارب تشريعات المحافظات مع الوزارات الاتحادية.
- د. المخاوف من النزعات الانفصالية | خصوصاً في ظل التجربة السابقة مع استفتاء إقليم كردستان (2017).
- هـ. الفساد المحلي | احتمال انتقال شبكات الفساد من المركز إلى المحافظات.

(6) مقومات الاستدامة

- أ. إصلاح قانون المحافظات (2008/21) || تعديله ليحدد بدقة الصلاحيات والعلاقة مع الوزارات.
- ب. بناء القدرات المحلية || برامج تدريب للإدارات المحلية، شراكات جامعية ومراكز بحثية.
- ج. نظام متابعة ورقابة (مركزي-محلي) || استخدام مؤشرات الأداء لرصد كفاءة الخدمات.
- د. منصة رقمية (وطنية-محلية) || لدمج البيانات والخدمات وربطها بمؤشرات التنمية.
- هـ. شراكة مع المجتمع المدني || لرقابة محلية مستقلة وتحقيق الشفافية.
- و. حوكمة مالية صارمة || إخضاع الموازنات المحلية للتدقيق السنوي من ديوان الرقابة المالية.

الحصاد

تمثل اللامركزية عملية تكيف معقدة، تتطلب هندسة دقيقة تراعي:

- أ. تنوع المحافظات،
 - ب. توازن العلاقة مع الإقليم،
 - ج. ضمان وحدة الدولة،
 - د. وتحقيق العدالة في توزيع السلطة والثروة.
- لذا فهي تعبر عن تفويض مشروع عقد اجتماعي جديد يربط المواطن بالمؤسسة المحلية مباشرة، ويحول اللامركزية إلى أداة استقرار وتنمية، بعيداً عن خلق مسرح صراع جديد.

العراق وإدارة التغيير/ التكيف

(1) المدخل التشخيصي الراهن

شهد العراق عبر قرن كامل تغييرات كبرى متلاحقة كان ابرزها:

- أ. 1958/ انهيار النظام الملكي وبداية سلسلة الانقلابات.
- ب. 1980-2003/ دكتاتورية البعث الصدامي، حقبة الحروب (إيران-العراق، غزو الكويت، الحصار) التي أعادت تشكيل الدولة والمجتمع عبر العنف والإكراه.
- ج. 2003/ الاحتلال الأمريكي، صياغة دستور 2005، وتأسيس نظام تعددي لكنه ارتبط بالمحاصصة الطائفية والقومية.
- د. 2011 و2019: موجات احتجاجية كشفت فجوة الثقة بين الشعب والنخب السياسية، وطالبت بدولة مواطنة وعدالة وخدمات.
- هـ. 2020-2025/ تحولات إقليمية (تطبيع، حرب غزة 2023-2024، الحرب الروسية-الأوكرانية) ودولية (صعود الصين، انكماش دور واشنطن) أثرت مباشرة على العراق بحكم موقعه. كل هذه التحولات تجعل إدارة التغيير ضرورةً وجودية، بعيداً عن كونها خياراً للنخبة.

(2) فلسفة إدارة التغيير في العراق

- أ. التغيير حتمي| لا يمكن للعراق أن يبقى على المعادلات نفسها مع تضاعف السكان (أكثر من 46 مليون نسمة عام 2025 بحسب وزارة التخطيط) .
- ب. من الاستجابة إلى الاستراتيجية| إذ ان التغيير الانفعالي يولد فوضى، بينما التخطيط المسبق يضمن التوازن بين الاستقرار والتجديد.
- ج. التغيير كعملية تكيف| لا يمكن القفز فوق بنية المجتمع أو مؤسساته؛ المطلوب هو التدرج الذكي.
- د. ملكية جماعية للتغيير| حيث ان التغيير لا يخص النخب السياسية فحسب، إذ أنه يشمل المواطن، المجتمع المدني، الجامعات، والقطاع الخاص.

(3) المبادئ الحاكمة

- أ. الوضوح | أهداف معلنة ومفهومة.
- ب. التدرج | الإصلاح العنيف يولد مقاومة.
- ج. الشمولية | تغطية السياسة، الاقتصاد، الإدارة، الثقافة.
- د. التوازن | الجمع بين الحرية والاستقرار.
- هـ. التقييم والمساءلة | مؤشرات أداء تُعلن للجمهور (بطالة، خدمات، استثمار).

(4) محاور إدارة التغيير

أ) التغيير السياسي

- ✓ إصلاح النظام الانتخابي لتعزيز التمثيل (التقارير الأمامية حول انتخابات 2021 أوصت بتعديلات تقنية وقانونية) .
- ✓ تفعيل مجلس الاتحاد المنصوص عليه في الدستور ولم يُنشأ بعد .
- ✓ إعادة بناء الثقة بالمؤسسات عبر محكمة دستورية مستقلة وشفافية القرارات.

ب) التغيير الإداري والمؤسسي

- ✓ تقليص الترهل الوظيفي (أشار تقرير البنك الدولي 2023 إلى أن القطاع العام العراقي يستحوذ على أكثر من 40% من الوظائف) .
- ✓ رقمنة الخدمات الحكومية (وضع تقرير الأمم المتحدة عن الحكومة الإلكترونية 2024 العراق بالمرتبة 148 عالمياً) .
- ✓ تدريب قيادات إدارية شابة ببرامج وطنية رائدة.

ج) التغيير الاقتصادي

- ✓ الانتقال من الاقتصاد الريعي (عائدات النفط تقارب 90% من إيرادات الموازنة حسب IMF 2024) .
- ✓ تنويع القطاعات (زراعة، صناعة، طاقة متجددة).
- ✓ استثمار مشاريع الربط الإقليمي مثل طريق التنمية والربط الكهربائي مع الخليج .

د) التغيير (الاجتماعي-الثقافي)

- ✓ إصلاح التعليم (أشار تقرير اليونسكو 2022 إلى تدني معدلات التحصيل والتسرب) .
- ✓ إدماج المرأة (معدل مشاركة المرأة في سوق العمل لا يتجاوز 12% حسب البنك الدولي) .
- ✓ تعزيز الهوية الوطنية الجامعة.

هـ) التغيير الأمني

- ✓ حصر السلاح بيد الدولة (المادة 9 من الدستور العراقي).
- ✓ إصلاح المؤسسات الأمنية وفق معايير احترافية.
- ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المخاطر.

(5) التحديات الواقعية

- أ. مقاومة النخب السياسية التي تستفيد من الوضع القائم.
- ب. ضعف الثقة الشعبية (معدلات المشاركة الانتخابية الأخيرة > 43%) .
- ج. التدخلات الخارجية .
- د. ضعف القدرات المؤسسية.
- هـ. ثقافة الريع.

(6) مقومات الاستدامة

- أ. إرادة سياسية عليا تحمي الإصلاح من الضغوط.
- ب. إشراك البرلمان والقضاء لتثبيت شرعية الإصلاح.
- ج. تحالفات مجتمعية مع الجامعات والنقابات.
- د. مؤسسة المتابعة عبر مجلس وطني لإدارة التغيير.
- هـ. مؤشرات قياس واضحة:
- ✓ نسبة الخدمات الرقمية الحكومية.
- ✓ حجم الاستثمار غير النفطي.
- ✓ معدل البطالة والفقر.
- ✓ مستويات ثقة المواطنين بالمؤسسات (مقاسة باستطلاعات وطنية ودولية).

الحصاد

العراق أمام خيارين // إدارة التغيير بوعي واستراتيجية أو التعرّض لتغييرات قسرية مفروضة من الشارع أو الخارج.

❖ معادلة النجاح المطلوبة | (إرادة سياسية صلبة + مشاركة مجتمعية واسعة + أدوات تنفيذية ذكية + شفافية ومساءلة) = استقرار سيادي وتنمية مستدامة.

مصادر مهمة

1. البنك الدولي – Iraq Overview 2024: World Bank Iraq
2. بعثة الأمم المتحدة لمساعدة العراق (يونامي) – تقارير الانتخابات العراقية 2021–2023: UNAMI Iraq Elections
3. الدستور العراقي لعام 2005 – المواد (48–65، 115–122).
4. الأمم المتحدة – E-Government Development Index 2024: UN EGDI
5. صندوق النقد الدولي – Iraq Article IV Consultation Report 2024: IMF Iraq
6. رويترز – مشروع طريق التنمية (أبريل 2024): Reuters – Iraq Development Road
7. اليونسكو – Education in Iraq Report 2022: UNESCO Iraq
8. حلف الناتو – بعثة الناتو في العراق (NMI): NATO Mission Iraq



العراق والمستقبل/ بين التحدي التاريخي وفرصة التحول الذكي

(1) المدخل

يقف العراق اليوم على مفترق تاريخي حاسم:

- أ. **تضخم سكاني** || يتجاوز عدد السكان 44 مليون نسمة عام 2024، مع توقع بلوغ 60 مليونًا بحلول 2050 (تقديرات البنك الدولي).
 - ب. **اقتصاد ريعي هش** || يشكّل النفط أكثر من 90% من الإيرادات الحكومية (صندوق النقد الدولي، 2024).
 - ج. **مجتمع شاب** || أكثر من 60% من السكان دون 25 عامًا (UNFPA).
 - د. **هشاشة مؤسسية** || مركزية مفرطة، محاصصة حزبية، ضعف سيادة القانون.
 - هـ. **جغرافيا متوترة** || موقع حساس، وساحة صراع دولي وإقليمي.
- يرتهن المستقبل العراقي بقدرته على تحويل هذه المعادلات المعقدة إلى فرص نهضة وتنمية بدل أن تبقى بؤر أزمات.

(2) فلسفة استشراف المستقبل

- أ. **من الماضي إلى المستقبل** || حيث لا يمكن للعراق الاستمرار ك(دولة ذاكرة) أسيرة حروبها، لكنه يحتاج أن يصبح (دولة رؤية) تنظر إلى الأمام.
- ب. **المستقبل مشروع إرادي** || عبر سياسات استراتيجية ومؤسسات فعّالة بعيداً عن الصدف والارتجال.
- ج. **الشباب ركيزة أساسية** || الاستثمار فيهم لم يعد خياراً، انه شرط بقاء.
- د. **التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي** || هما بوابة العراق للحاق بالعالم المتغير.
- هـ. **التنمية المستدامة** || حيث ان (البيئة والمياه والطاقة المتجددة) أصبحت ضمانات وجودية.

(3) المبادئ الحاكمة لرؤية العراق المستقبلية

- أ. **السيادة الذكية** | تعزيز استقلال القرار الوطني مع إدارة براغماتية للعلاقات الخارجية.
- ب. **الاقتصاد المتنوع** | الزراعة، الصناعة، الخدمات الرقمية، والطاقة المتجددة.
- ج. **الحوكمة والنزاهة** | مكافحة الفساد شرط مسبق لأي نهضة مستقبلية.

- د. العدالة الاجتماعية | تقليص الفجوة بين الطبقات، وضمان شبكات حماية للفقراء.
- هـ. اللامركزية المرنة | تمكين المحافظات في إدارة شؤونها التنموية.
- و. الهوية الوطنية الجامعة | بناء مواطنة تتجاوز الانقسامات الطائفية والقومية.

(4) محاور المستقبل العراقي

أ) المحور السياسي

- ✓ تطوير العقد الاجتماعي - السياسي - الدستوري ليتناسب مع تطلعات الأجيال الجديدة.
- ✓ تعزيز الديمقراطية التوافقية مع إصلاح انتخابي يحد من المحاصصة.
- ✓ تقوية القضاء والمؤسسات الرقابية.

ب) المحور الاقتصادي

- ✓ تنويع مصادر الدخل: [تطوير الزراعة (الأمن الغذائي)، والصناعة (النفطية وغير النفطية)، والسياحة (الدينية والثقافية)].
- ✓ إطلاق مشاريع كبرى مثل طريق التنمية وربط العراق بالممرات الإقليمية.
- ✓ استثمار موقع العراق ليصبح مركزاً لوجستياً إقليمياً.

ج) المحور الاجتماعي

- ✓ الاستثمار في التعليم النوعي ومحو الأمية الرقمية.
- ✓ دعم المرأة والشباب في سوق العمل والسياسة.
- ✓ إصلاح النظام الصحي ليكون أكثر كفاءة واستدامة.

د) المحور التكنولوجي

- ✓ بناء بنية تحتية رقمية وطنية (إنترنت سريع وآمن).
- ✓ تشجيع الابتكار والبحث العلمي وربط الجامعات بسوق العمل.
- ✓ تأسيس (المجلس الوطني للذكاء الاصطناعي) لوضع استراتيجيات رقمية.

هـ) المحور البيئي-المائي

- ✓ مواجهة تحديات تغير المناخ والتصحر والغبار العابر للحدود.
- ✓ إدارة المياه باتفاقيات إقليمية مع تركيا وإيران.
- ✓ التوسع في مشاريع الطاقة المتجددة (شمسية/رياح).

و) المحور الأمني

- ✓ حصر السلاح بيد الدولة.
 - ✓ تطوير الجيش والاستخبارات كقوة مهنية محترفة.
 - ✓ الانتقال من (إدارة الأزمات إلى إدارة المخاطر الاستباقية).
- (5) التحديات التي قد تعوق المستقبل

أ. استمرار ثقافة المحاصصة والفساد.

ب. هشاشة الاقتصاد الريعي أمام تقلب أسعار النفط.

ج. النزاعات الإقليمية والدولية.

د. ضعف البنية التحتية والخدمات.

هـ. تغير المناخ وتراجع الموارد المائية.

(6) مقومات الاستدامة

أ. رؤية وطنية جامعة (عراق 2050)| بوثيقة مُعلنة تلتف حولها الدولة والمجتمع.

ب. إرادة سياسية عليا| تحمي المشروع الإصلاحى من المصالح الضيقة.

ج. مشاركة المجتمع| منظمات مدنية، أكاديميون، قطاع خاص.

د. المتابعة والتقييم| مؤشرات أداء وطنية تُعلن سنوياً (معدل البطالة، النمو، الفساد، الرضا الشعبى).

هـ. الشراكات الدولية| استثمار علاقات العراق مع البنك الدولي، الأمم المتحدة، OECD، WEF،

لتأمين الخبرة والتمويل.

الحصاد

مستقبل العراق ليس قدرًا محتومًا بل مشروعٌ يمكن هندسته.

المعادلة الحاسمة:

(سيادة ذكية + اقتصاد متنوع + شباب مؤهل + مؤسسات نزيهة + بيئة مستدامة) = عراق 2050
قوي ومستقر ومزدهر.

مصادر مهمة

1. البنك الدولي – Iraq – Iraq Overview 2024: World Bank
2. صندوق النقد الدولي – Iraq – Iraq Article IV Consultation 2024: IMF
3. بعثة الأمم المتحدة في العراق (يونامي) – تقارير التنمية السياسية والاجتماعية: UNAMI
Iraq
4. صندوق الأمم المتحدة للسكان: Iraq Demographic Data 2024: (UNFPA)
UNFPA – Iraq
5. منظمة الأغذية والزراعة FAO – Iraq Agriculture and Food Security: (FAO)
Iraq
6. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: Iraq Human Development Reports: (UNDP)
UNDP – Iraq
7. تقرير الأمم المتحدة عن الحكومة الإلكترونية 2024: UN E-Government Index
8. حلف الناتو – Iraq – NATO Mission Iraq: NATO



العراق ومنظومة (الفقر – البطالة – العدالة الاجتماعية)

(1) المدخل

- أ. **الفقر النقدي** || تراجعت النسبة الوطنية إلى 17.5% في 2024/2023 وفق الموجز الكلي للفقر (MPO) للبنك الدولي. هذا التحسن لم يلغ التفاوتات (الجغرافية-الاجتماعية).
- ب. **الفقر المتعدد الأبعاد (MPI)** إطلاق تقرير 2024 (تموز/يوليو 2025) أظهر انخفاضًا يقارب 50% في الـ MPI منذ 2011، مع 10.8% من الحرمان الكلي مركّز في التعليم والسكن والنفوذ الرقمي؛ كما كرّر تقدير الفقر النقدي عند 17.5%.
- ج. **سوق العمل**
 - ✓ المشاركة الاقتصادية للنساء متدنية جدًا (قاربة 11-13% من الفئة 15-64 وفق تقديرات ILO | النمذجة بقاعدة البنك الدولي).
 - ✓ البطالة الكلية ترتفع في الصدمات، مع بطالة شبابية مرتفعة جدًا و NEET مرتفع إقليميًا (31% ≈ MENA).
- د. **شبكات الحماية والضمان**
 - ✓ قانون الحماية الاجتماعية رقم (11) لسنة 2014 أدخل الاستهداف القائم على الفقر والاختبار بالوسائط Proxy-Means Testing بدل الاستهداف الفئوي.
 - ✓ شبكة البطاقة التموينية (PDS) بقيت شاملة إلى حدٍ كبير رغم الدعوات لإعادة توجيهها نحو الفئات الأشد فقرًا.
 - ✓ إصلاح التقاعد والضمان للقطاع الخاص أُقِرَّ في أيار/مايو 2023؛ تحديثات موسّعة دخلت حيّز التنفيذ لاحقًا (2024) لزيادة الشمول وتحسين الاشتراكات والحقوق.
 - ✓ **الاستدامة المالية والوظائف** | أشار صندوق النقد 2024 الى ضرورة احتواء فاتورة الأجور وتعبئة الإيرادات غير النفطية، مع نموّ غير نفطي ≈ 5% سنويًا على مدى عقد لامتصاص الوافدين لسوق العمل.

- **النتيجة** | الصورة تتحسن بالأرقام لكنها هشة. مفاصل الضعف: (سوق عمل غير مؤدّ لفرص، مشاركة نسائية متدنية، حماية اجتماعية بحاجة لدقّة استهداف، واعتماد مفرط على الريع).

(2) الفلسفة الحاكمة | عدالة تُقاس بالدخل والفرصة والكرامة

- أ. الانتقال من الإغاثة إلى التمكين | يضمن الدعم النقدي الحد الأدنى، لكن العدالة تتحقق حين يجد الناس فرص عملٍ مُنتجة وخدماتٍ أساسية عادلة.
- ب. استهدافٌ ذكي من غير استثناءات سياسية | كل دينار دعم يجب أن يذهب للأشد فقرًا عبر (سجل اجتماعي موحد) وبيانات قابلة للتدقيق.
- ج. المرأة والشباب محور المنفعة الهامشية الأعلى | كل زيادة صغيرة في مشاركة النساء والشباب تُضاعف الأثر على الفقر.
- د. تكامل الحماية مع المالية العامة | إصلاح الدعم والرواتب والضرائب جزء من صفقة اجتماعية جديدة، بعيداً عن المسارات المتوازية المتناقضة.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. الحق في الكفاية | (دخلٌ أساسيٌّ يُيسر للفقر المدقع) + الحق في الفرصة (سوق عمل منفتح وعادل) + الحق في الكرامة (خدمات أساسية ونظم تأمينات).
- ب. التساوي المجالي | الفقر (مكاني) بامتياز؛ تُعالج المحافظات حسب حرمانها المركب (تعليم/سكن/نفاذ رقمي).
- ج. الشفافية والمساءلة | نشر البيانات والنتائج ربع سنوياً، وقياس الأثر وليس المدفوعات.

(4) (صندوق الأدوات) التشغيلي (سياسات يمكن تنفيذها فوراً وبالتوازي)

أ) الحماية والدخل

- ✓ توسيع المنافع النقدية المشروطة || (تعليم/صحة) للأسر الأشد فقرًا، باستهداف PMT عبر السجل الاجتماعي؛ ربط الصرف بنتائج (الالتحاق، التكميل، تغذية).
- ✓ إعادة هيكلة PDS تدريجيًا || من شمولٍ واسع إلى قُسيمات/تحويلات رقمية موجهة للفقراء فقط، مع حماية انتقالية زمنية. (موصى به في تقارير البنك الدولي منذ 2020).
- ✓ ضمان الشيخوخة الأدنى || دراسة جدوى معاش اجتماعي لكبار السن غير المؤمنين، مكمل للتقاعد، وفق ورقة ILO.

✓ تنفيذ كامل لإصلاح الضمان الخاص 2024/2023 (توسيع الشمول، العمالة غير المنظمة، آليات تحصيل مرنة).

ب) التشغيل وسوق العمل

✓ برنامج العمل الأول للشباب || دعم أجور مؤقت (6-12 شهرًا) + تأمينات + تدريب أثناء العمل مع القطاع الخاص؛ يمول جزئيًا من وفورات إصلاح الدعم. (منطق صندوق النقد: خلق نمو غير نفطي ووظائف).

✓ ممرات المهارات السريعة || مسارات مؤهلة لمدة 3-6 أشهر في القطاعات كثيفة التشغيل (الإنشاءات، الخدمات اللوجستية، التقنيات البسيطة، الاقتصاد الأخضر).

✓ اقتصاد الرعاية || تحفيز حضانات مكان العمل وخدمات الرعاية، لتخفيض قيود مشاركة النساء؛ يتكامل مع نقل آمن للنساء وسياسات ضد التمييز (قانون العمل 2015/37).

✓ المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر || ضمانات ائتمانية + خدمات تطوير الأعمال + إعفاءات تأمينية مؤقتة للمسجلين حديثًا في الضمان الخاص.

ج) العدالة الاجتماعية والخدمات

✓ تمويل اجتماعي مُحصَّن || حماية الإنفاق على (التعليم، الصحة، الماء، السكن الشعبي) ضمن إطار ضبط العجز كما أوصى صندوق النقد، مع مراجعة الإعفاءات الضريبية غير الفعالة.

✓ قياس الفقر المتعدد الأبعاد في التخطيط || توجيه مشاريع الإسكان والخدمات للمحافظات الأشد حرمانًا (حسب MPI 2024: تعليم/سكن/نفذ رقمي).

✓ العدالة المكانية في العمل العام || أولوية مشاريع البنية التحتية في الأقضية ذات الفقر الأعلى؛ نشر خرائط حرمان تفاعلية (Data-for-Policy).

✓ إنصاف العمال خارج الدولة || مواءمة منظومتي التقاعد العام (قانون 2014/9) والضمان الخاص (قانون 2023) لضمان قابلية الانتقال بين القطاعين.

(5) التغييرات القانونية والمؤسسية الحاسمة

- أ. تثبيت (حق الوصول للمعلومات) لتمكين استهداف شفاف ومساءلة مجتمعية (متلازم مع إصلاحات الحماية).
- ب. لوائح تشغيل للمنصة الوطنية للسجل الاجتماعي وربطها بالتحويلات الرقمية والمدفوعات الحكومية.
- ج. تعليمات تنفيذية لقانون الضمان الخاص الجديد تغطي العمل غير المنظم والعمل الجزئي والعمل المنزلي.
- د. مراجعة تدريجية للبدلات والأجور / احتواء فاتورة الأجور مع حماية الحد الأدنى اللائق، والتفاوض على ربط الأجر بالإنتاجية.

(6) لماذا هذه الحزمة واقعية؟

- أ. لا تعارض بين الضبط والعدالة || صندوق النقد يطلب ضبط العجز مع حماية الإنفاق الاجتماعي؛ إعادة توجيه PDS ورفع كفاءة التحويلات يحرر موارد لبرامج التشغيل.
- ب. بيانات أفضل = هدر أقل || قانون 2014 + PMT + سجل موحد يقلص التسرب والازدواج ويُسرّع الاستجابة للصدمات.
- ج. الضمان الخاص الحديث || يقلل الضغط على التوظيف الحكومي ويزيد أمان العمل في القطاع الخاص.

(7) مؤشرات قياس واضحة (تُنشر ربع سنوي)

- أ. الفقر النقدي / اتجاه نزولي من 17.5% إلى $\geq 15\%$ خلال عامين (قياس عبر مسوح ممثلة).
- ب. MPI (حرمان مركب) // خفض حرمان التعليم/السكن/النفاذ الرقمي بنسبة 20% في المحافظات الأشد حرماناً.
- ج. العمل والشباب / ارتفاع تشغيل الشباب (15-24) بنسبة +5 نقاط مئوية؛ انخفاض NEET بمحاذاة الاتجاه الإقليمي الهابط.
- د. مشاركة النساء / رفع مشاركة النساء من ~12% إلى 18% عبر الرعاية والنقل الآمن والحوافز الضريبية.

- هـ. الشمول التأميني/ زيادة المَشمولين بالضمان الاجتماعي الخاص بنسبة +500 ألف عامل/عام.
و. كفاءة الدعم/ ارتفاع نسبة المساعدات الواصلة للشريحة الأدنى دخلاً ضمن PDS/النقدي إلى $\leq 70\%$.

(8) مخاطر التنفيذ وكيف تُدار

- أ. مقاومة سياسية/مصالح ريعي|| تُدار بالشفافية، ونشر قوائم المنتفعين المجهّلين (privacy-preserving) ومعايير الاستهداف.
ب. قدرات تنفيذية محدودة|| تعاقدٌ مرحلي مع مزوّدي مدفوعات رقميين، وبناء فرق بيانات داخل وزارة العمل وهيئة الحماية.
ج. صدمات أسعار النفط/الغذاء|| آلية مُثبتات تلقائية ترفع المدفوعات النقدية للفقراء مؤقتاً عند الصدمات، ممولة من صندوق استقرار اجتماعي صغير.
د. اختلالات إقليمية: توجيه استثمارات خدمتية إضافية للمحافظات الأشد حرماناً وفق خرائط MPI، لتقليل فجوات السخط الاجتماعي.

مصادر مهمة

1. الفقر والديناميات الماكروية: موجز الفقر الكلي - العراق (أبريل/نيسان 2025).
2. الفقر المتعدد الأبعاد - تقرير تحليلي 2024 (إطلاق تموز/يوليو 2025).
3. مشاركة المرأة/العمل - تقديرات ILO المُنمّجة عبر بوابة البنك الدولي.
4. البطالة الكلية (ILOEST عبر البنك الدولي) واتجاهات NEET الإقليمية للشباب (ILO 2024).
5. قانون الحماية الاجتماعية رقم (11) لسنة 2014 - النص الأساسي ودلالاته (PMT).
6. PDS - تحليل السياسات وأثرها أثناء النزوح.
7. إصلاحات الضمان الخاص 2024/2023 - ILO و SSA (تفاصيل التعديلات والتوسعة).
8. صندوق النقد 2024 - تقارير المشاورات/بيان المجلس (ضبط الأجور، حماية الاجتماعي، نمو غير نفطي لخلق الوظائف).
9. القانون الموحد للتقاعد رقم (2014/9) - أساس تقاعد القطاع العام.

العراق ومنظومة التأثير / (المجال الحيوي – الجيوسياسية – الجيواستراتيجية)

(1) المدخل

- أ. مركز ثقل جغرافي على عقدة ربط آسيا بأوروبا|| مشروع طريق التنمية (ميناء الفاو الكبير السكك والطرق حتى الحدود التركية) خرج من خانة الأفكار إلى تفاهمٍ رباعي مع تركيا وقطر والإمارات في 22 نيسان/أبريل 2024. هذا مشروعٌ نفوذٍ (جيو-اقتصادي) قبل أن يكون بنية تحتية.
- ب. شبكات العبور|| تفعيل نظام TIR الدولي في العراق اعتبارًا من 1 نيسان/أبريل 2025 (الدولة رقم 66)، بما يقلّص كلفة وزمن الشحن ويربط العراق بريًا بجيرانه حتى الخليج وتركيا والأردن.
- ج. روافع الطاقة والكهرباء
 - ✓ ربطٌ كهربائيٌّ بدأ مع الأردن (تشغيل المرحلة الأولى 40-50 ميغاواط في الربع الأول 2024؛ والرفع إلى ~150 ميغاواط في 2025 ضمن المرحلة الثانية).
 - ✓ ربطٌ مع منظومة مجلس التعاون (GCCIA) قارب الإنجاز أواخر 2025/2026 لتغذية جنوب العراق بقدرة قد تصل إلى 600 ميغاواط عبر خط 295 كم بين الوفرة (الكويت) والفاو.
 - ✓ ممرات سككية مكتملة|| وصلة شلمجة-البصرة مع إيران قيد التنفيذ لتدفقات الزوار والبضائع (إطار 18 شهرًا كان مستهدفًا عند إعلان 2023).
 - ✓ ملف النفط العابر للحدود|| خط كركوك-جيهان متوقّف منذ آذار/مارس 2023 على خلفية حكم التحكيم (تعويضات ~1.5 مليار دولار) وما تزال العودة الكاملة موضع أخذٍ وردٍّ حتى 2025.
 - ✓ الحيز الأمني والدبلوماسي|| إقفال تدريجي لولاية يونامي على أن تنتهي في 31 كانون الأول/ديسمبر 2025، وتحوّل الوجود الدولي من قتالي إلى تدريبي (تسلّم بعثة الناتو جزءًا من Union III في 31 تموز/يوليو 2025). هذا يوسّع (ملكية) العراق لملفاته ويحمّل مؤسساته مسؤولية أكبر.
 - ✓ سياق الجوار|| تفاهمٌ أمنيٌّ مع إيران لإبعاد الجماعات المعارضة عن الحدود (نقّذت مرحلته الأولى في 2023)، مع تفاهمات أمن-اقتصاد واسعة مع تركيا في 2024.
 - ✓ حجم دولة وسوق|| سكان العراق تجاوزوا 46 مليونًا (2025)، سوقٌ شابّة تمنح تأثيرًا سكانيًا واقتصاديًا متصاعدًا إذا حُسن توظيفه.

النتيجة || رافعات تأثير العراق (اقتصادية-لوجستية-طاقوية) قيد التشكّل (طريق التنمية، TIR، الربط الكهربائي)، مع حيّز أمني دولي ينكمش وعودة العبء إلى مؤسسات بغداد؛ لكن اختناقات النفط عبر جيهان ومخاطر (التدافع بالوكالة) تبقى نقاط ضعف ينبغي تحويلها إلى أوراق قوّة مُدارة.

(2) فلسفة التأثير (حيادٌ فاعل + ممرّاتٌ قيمة + ردعٌ مُقنّن)

- أ. من ساحةٍ إلى جسرٍ | تعريف التأثير العراقي بأنه منفعة مشتركة لجيرانٍ متعددين عبر ممرات تجارة و طاقة واتصالات؛ كلما تعاظمت كلفة تعطيل هذه الممرات على الآخرين، ارتفع رصيد الردع غير العسكري للعراق. (طريق التنمية + TIR نموذجًا).
- ب. توازنٌ مُعلن | صياغة (مدوّنة تموضع) [(لا استخدام للأرض العراقية للإضرار بجار، ولا استهداف للعراق من أي طرف)]، مقرونة بآليات تحقيق وتعويض.
- ج. اقتصاد القوة || استخدام الربط الكهربائي، والسكك، والمنافذ كأدوات (حوافز/كوابح) في التفاوض الأمني والسياسي.
- د. ردعٌ مُقنّن غير ارتجالي || الاستكمال التام تحويل الوجود الدولي من قتالي إلى تدريب وبناء قدرات يرفع جاهزية الدولة ويقلّص (قابلية الاستدراج).
- هـ. سرديّة نفوذٍ ناعمة | دبلوماسية دينية-ثقافية (السياحة الدينية/الآثار)، وتعليم، وإعلام دولي، لتكملة النفوذ المادي بمكانةٍ رمزية.

(3) قواعد الجيوسياسية العراقية (ثوابت تشغيل)

- أ. وحدة السيادة واحتكار السلاح || حصر أدوات القوة داخل مؤسسات الدولة، وضبط أي نشاط مسلّح يجرّ البلاد إلى صراع بالوكالة. (توازنات 2024-2025 أظهرت أن خفض الهجمات تمّ حين فُعلت الضوابط الحكومية وتقدّم مسار الانتقال الأمني الدولي).
- ب. تقاطع المصالح دون تصادمها || تعاقدات (حزمة واحدة) مع الجوار (أمن الحدود → تجارة ومياه و طاقة). نموذج تفاهمات أنقرة-بغداد 2024 (أمن/تجارة/مياه) قاعدةً قابلة للتوسعة.
- ج. تنويع الشراكات || أميركا/الناطو للتدريب والقدرات، الخليج للاستثمار والربط، تركيا للعبور، إيران للحدود والتدفقات، والأردن/مصر/أوروبا للأسواق والتمويل.

د. شفافية الملاحاة النفطية|| إتمام معالجة مأزق جيهان بصيغة مدفوعاتٍ وتحكيم جديدة تُقلّص فرص التعطيل وتوزّع المخاطر تعاقدياً.

(4) صندوق أدوات الجيواستراتيجية

أ) الممرّات اللوجستية والتجارية

1. تثبيت (طريق التنمية) كأصلٍ سيادي

- ✓ شركة مشروع ذات حوكمة مستقلة (SPV) بمعايير إفصاح دولية.
- ✓ عقود تشغيل متوازنة مع مستثمرين خليجيين/أتراك.
- ✓ مؤشر شهري/ زمن العبور براً من الفاو إلى زاخو/فيشخابور، وعدد الحاويات/الشاحنات.
- 2. تعميم TIR في المنافذ كافة وربطه بالجمارك الإلكترونية، مع لوحة قياس زمن التخليص ونسب التفتيش العشوائي/القائم على المخاطر.
- 3. تفعيل وصلة شلمجة-البصرة للاستخدام المزدوج (زائرون/بضائع)، وربطها شبكياً بطريق التنمية والموانئ الجافة.

ب) الطاقة والربط الكهربائي

- 1. الأردن-العراق| استكمال الرفع إلى 150~ ميغاواط (مرحلة 2) ثم التوسعة إلى 500 ميغاواط. [المؤشر: طاقة متاحة فعلية على الربط وساعات تغذية الأنبار/الغرب].
- 2. GCCIA-العراق| إدخال خط الوفرة-الفاو إلى التشغيل التجاري (≥ 2026)، مع عقود توريد/موازنة أحمال تُقلّص الارتهاان للصادرات الإيرانية. [المؤشر: مزيج مصادر الاستيراد].
- 3. السعودية-العراق| مسار عرعر - يوسفية (قدرة 1 غيغاواط عند الاكتمال) كرافعةٍ لموثوقية الشبكة في الوسط.
- 4. جيهان/ هندسة تسوية| آلية مدفوعاتٍ وثائقية ثلاثية (بغداد-أربيل-أنقرة) وتحديث بنود التحكيم لتقليل المخاطر السياسية. [المؤشر: معدل الضخ الشهري واستقرار التدفقات].

ج) أمن الحدود والردع المقتن

- ✓ إيران| متابعة تنفيذ اتفاق 2023 (إبعاد المعارضين المسلحين، نقاط مراقبة مشتركة، قنوات شكاوى سريعة). [المؤشر: عدد الخروقات/ربع].

- ✓ تركيا| غرفة تنسيق دائمة (عسكري-استخباري-حدودي) تُقايض ضبط PKK داخل العراق بوقف التوغلات غير المنسقة وتسهيل التجارة والمياه. [المؤشر: تواتر الخروق، زمن إغلاق الحوادث].
- ✓ الوجود الدولي| إتمام تحويل التحالف إلى تدريب/قدرات عبر بعثة الناتو واتفاقات ثنائية شفافة (قواعد عمل ومساءلة)، ما يرفع (قدرة المنع) الوطنية.

(د) القوة الناعمة المنظمة

- ✓ سياحة (دينية وثقافية وتعليمية)|| تأشيرات إلكترونية، ممرات ميسرة عبر TIR/سكك، واتفاقات جامعية مزدوجة تمنح العراق (وزناً رمزياً) موازياً للوزن المادي.
- ✓ دبلوماسية وساطة قطاعية|| تحويل (مؤتمر بغداد) إلى منصة سنوية مركزة على الطاقة/المياه/الحدود بدل البيانات العمومية، بما يعزّز صفة العراق وسيطاً مفيداً. (تحليلات تشاتم هاوس/كارنيغي تؤكد جدوى التوضع المتعدد).

(5) إدارة المخاطر الجيوسياسية (خمس سيناريوهات متكررة)

- أ. تعطيل مفاجئ لطريق جيهان| تشغيل بروتوكول التدفق الأدنى عبر منافذ بديلة واتفاق مدفوعات طارئ، مع تحكيم مُسبق محدّد المدد. (خلفية التعطيل منذ 2023 تؤكد ضرورة بنود وقائية).
- ب. قصف عبر الحدود/توغّل| احتجاج دبلوماسي + لجنة تقصّي مشتركة ≥ 72 ساعة + ربط الملف بحزمة اقتصادية قيد التفعيل (مياه/تجارة/فيزا) لرفع كلفة التكرار.
- ج. تصعيد بالوكالة داخل العراق| تجرّم صريح لأي عمل مسلح خارج الدولة + قواعد عمل للمستشارين الأجانب ضمن الانتقال الجاري للناتو/الثنائيات.
- د. انقطاع إقليمي للكهرباء/الغاز| تفعيل الربط الثلاثي (الأردن-السعودية-الخليج) كشبكة أمان، وتوزيع الأحمال لتقليل أثر الصدمة.
- هـ. انكماش دور الأمم المتحدة| خطة استلام وتسليم لملفات يونامي إلى مؤسسات وطنية؛ مؤشرات انتقال منشورة.

(6) قياس القوة التأثيرية (KPIs كل 6 أشهر)

- أ. الممرات| زمن التخليص البري (TIR)؛ عدد الشاحنات العابرة؛ زمن عبور الفاو-زاخو.
- ب. الطاقة|ميغواطات متاحة عبر الربط الأردني والخليجي؛ حصّة الاستيراد من كل مصدر؛ سعة احتياطي الشبكة.
- ج. النفط| معدل الضخ عبر جيهان واستقراره؛ زمن معالجة أعطال/نزاعات.
- د. الأمن| عدد الحوادث الحدودية الموثقة وزمن إغلاقها؛ تقدّم دمج/ضبط التشكيلات المسلحة.

هـ. الدبلوماسية| اتفاقات تشغيلية صادرة عن منصّة بغداد (مذكرات مياه/طاقة/عبور) وقابليتها للتنفيذ.

(7) ماذا يعني هذا كاستراتيجية دولة؟

- أ. وزارة (الاقتصاد الجيو-لوجستي) (أو مجلس أعلى للربط والممرات) // يضم النقل، الكهرباء، النفط، المالية، الخارجية، الدفاع، وهيئة المنافذ، بميزانية موحّدة ومؤشرات أداء منشورة.
- ب. تعريف نفوذ جديد // بكمّ وحماية التدفقات (سلع، كهرباء، معلومات، زوار).
- ج. سياسة (حزم) مع الجوار // أمن الحدود / كهرباء/تجارة/مياه في وثيقة واحدة، تُراجع سنويًا بالأرقام.

مصادر مهمة

1. اتفاق طريق التنمية الرباعي (22 نيسان/أبريل 2024) - رويترز.
2. تفعيل نظام TIR في العراق (1 نيسان/أبريل 2025) - UNECE (بيان صحفي + صفحة التفعيل).
3. خط كركوك-جيهان| خلفية التعطيل والتحكيم - رويترز شرح (21 شباط/فبراير 2025) وتحديثات 2025.
4. يونامي| التمديد الأخير حتى 2025/12/31 - مركز أخبار الأمم المتحدة/UN Press.
5. بعثة الناتو في العراق| انتقال صلاحيات في Union III (31 تموز/يوليو 2025) - NMI/JFC Naples.
6. الأردن-العراق| بدء التوريد 2024 وتوسعة 2025 - Iraq Business News؛ وكالة الأنباء الأردنية (بترا)؛ Jordan Times/NEPCO.
7. الربط مع منظومة الخليج (GCCIA) - تقارير تقدم وربط 295 كم وقدرة 600 ميغاواط؛ وتحليلات بيكر إنستيتيوت.
8. شلمجة-البصرة (سكك) - رويترز.
9. تفاهمات أمن-اقتصاد مع تركيا (نيسان/أبريل 2024) - رويترز.
10. اتفاق الحدود/المعارضين مع إيران (2023) - رويترز.
11. سكان العراق - قاعدة بيانات البنك الدولي.
12. تحليل استراتيجي - تشاتم هاوس (تعقيّدات التموضع العراقي في نظام إقليمي متحوّل).

العراق ومعالجة الترهّل الوظيفي والبطالة المُقنّعة

(1) المدخل

- أ. اتّساع القطاع العام|| تقدّر تقارير صندوق النقد أنّ نحو 37-38% من القوة العاملة تعمل في القطاع العام، مع استحواذ الأجور على قرابة 40% من الموازنة؛ ما يجعل فاتورة الرواتب مُتضخّمة حتى بمقاييس المنطقة.
- ب. ضغطٌ مالي متزايد|| بين 2022 و 2023 تدهور الرصيد المالي رغم فوائض سابقة؛ وفسّرت تقارير الصندوق ذلك بزيادة الإنفاق 6.4 نقاط مئوية من الناتج، منها 5.1 نقاط للأجور والتقاعد وحدهما.
- ج. سياسات إصلاح موسى بها وحديثة|| تؤكّد مشاورات 2024-2025 الحاجة إلى احتواء فاتورة الأجور، وتحديث قانون الخدمة المدنية على قواعد توظيفٍ وترقيٍّ وبدلاتٍ شفافة قائمة على الجدارة، مع تعزيز التدريب المهني لتخفيف الضغط على الدولة كمُشغِّلٍ أوجد.
- د. هيمنة بند الأجور والتحويلات|| يثبت المرصد الاقتصادي للعراق للبنك الدولي أنّ الأجور والتحويلات ظلّت تُهيمن على جانب كبير من الإنفاق العام خلال العقد الماضي، على حساب الاستثمار المنتج.
- هـ. دروس محلية في تنظيف الملاك|| بيّنت تجربة البيومتري بإقليم كردستان كشف/إزالة آلاف الأسماء الوهمية وتعدّد الرواتب (2016-2020).

النتيجة| لدينا تكدّسٌ عددي وضعفٌ إنتاجية وتحفيزٌ مشوّه يدفع الخريجين إلى انتظار وظيفة حكومية. لذا يلزم علاجٌ هيكليّ جذري حقيقي غير تجميلي.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. حفظُ الكرامة والمسؤولية|| تُصمّم الحزمة بحيث لا تقفّر أحدًا؛ وتنقل العامل من (راتب بلا إنتاج) إلى (دخلٍ من عملٍ مُنتج).
- ب. إصلاحٌ ماليّ اجتماعيّ متزامن|| يُموّل ضبط الأجور التشغيل والتدريب والضمان للقطاع الخاص، وليس العكس.

ج. **التدرُّج والطمأننة**|| مسارٌ متعدد السنوات مع مساراتٍ انتقالية (تقاعد مُبكرٍ مدروس، مناصب بديلة مؤقتة، تدريب أثناء العمل)، كي لا تُواجه الإصلاحات بمقاومة اجتماعية وسياسية.

(3) المبادئ والقواعد

أ. **قاعدة ذهبية للأجور**|| وضع (مِرْسة) لكتلة الأجور كنسبة من الناتج غير النفطي تتراجع تدريجيًا (تُنشر علنًا في الموازنة متوسطة الأجل).

ب. **نظام خدمةٍ موحَّد وحديث**|| قانون خدمة مدنيّة جديد يوحّد القواعد المتناثرة، ويُقنن التوظيف على أساس الكفاءات، ويُبسّط الهياكل والبدلات.

ج. **منظومة (بيانات-دفع متكاملة)**|| ربط سجل الموارد البشرية (HRMIS) بنظام الخزانة الموحَّد TSA والنظام المالي (IFMIS) لضبط المسيرات وإنهاء (الموظف الشبكي/المزدوج).

(4) صندوق الأدوات التشغيلي (12-24 شهرًا)

(أ) كبْحُ التدفق (ما يدخل المنظومة)

✓ تجميدٌ انتقائي للتوظيف لمدة 18 شهرًا، مع استثناءاتٍ مُقيّدة للتعليم والصحة والعدالة والطاقة، وفق معايير حمولة العمل. في الصحة يُستخدم معيار WISN من منظمة الصحة العالمية لحساب الحاجة الفعلية.

✓ مسابقة وطنية موحَّدة بإدارة مجلس الخدمة الاتحادي للتعيينات المستثناة، مع قوائم جدارة علنية. (القانون 2009/4 واختصاصات المجلس).

✓ وقف التحويلات العشوائية بين الدوائر واعتماد (الهيكل الوظيفي القياسي) Job Families، لتحديد المسارات الوظيفية وتبادل الكفاءات بدل مضاعفة الملاك.

(ب) تنظيفُ الملاك (ما في الداخل)

✓ جردٌ بيومتری-قانوني شامل وربطٌ مباشر بالرواتب (TSA↔HRMIS)/// إيقاف صرف أي راتب بلا بصمة مُحدّثة ورقم وظيفي مُوحَّد؛ نشر أرقام النتائج. (تجربة KRG دليل جدوى).

✓ **مراجعة الوظائف المكررة وغير الأساسية**/// (خدمات غير جوهرية، حراسات، خدمات لوجستية يمكن تعهدها)، مع تحويلٍ منظمٍ إلى عقود خدمة مُنافسة أو شركات قطاع خاص محلية، وحماية

انتقالية للعاملين. (مرجعية دولية: OECD في إعادة تعريف دور الدولة ومزج أساليب تقديم الخدمة).

✓ الترقية بالأداء وليس بالقدم // عقود أداء سنوية على مستوى الدائرة، تربط الحوافز بجودة الخدمة ومؤشراتها، وليس بعدد العاملين. (OECD: إدارة أداء القيادات العليا).

ج) إعادة التوزيع (من فائض إلى عجز)

1. مركز وطني للتنقل وإعادة الانتشار | منصة سوق وظائف داخلي تربط الفائض بالعجز بين الوزارات والمحافظات، مع حوافز انتقال (بدل سكن/نقل مؤقت).

2. معايير التوزيع بالقطاع الاجتماعي

✓ الصحة/ تطبيق WISN لحساب الحاجة في المراكز والمستشفيات، ثم نقل موظفين إداريين فائضين إلى وظائف دعم تشغيلية بعد تدريب قصير.

✓ التعليم/ تصحيح نسبة معلمي/طالب، ونقل الفائض إلى مدارس الأطراف وبرامج محو الأمية والطفولة المبكرة.

د) الخروج الكريم (طوعي/مدرّس)

1. تقاعد مبكر انتقائي لصنوف بعينها مع احتساب اكتواري صارم يراعي عجز صندوق التقاعد الحكومي، الذي تظهر دراسات الصندوق (SPF) قابليته للتوسع إلى ~4% من الناتج على المدى المتوسط إن لم تُضبط المسارات.

2. حزم مغادرة طوعية (VSS) محدودة العدد، تُدفع لمرة واحدة، مقابل عدم العودة للخدمة، ومقترنة بحاضنات (أعمال/قروض) صغيرة للمغادرين.

هـ) فتح بوابة القطاع الخاص (كي لا تتراكم بطالة مُقنّعة مجدداً)

1. وظيفتي الأولى/ دعم أجور مؤقت (6-12 شهراً) للشباب في القطاع الخاص + اشتراك ضمان اجتماعي، ممول من وفورات إصلاح الدعم والأجور، كما توصي المادة الهيكلية في تقارير الصندوق.

2. ضمان تأميني للقطاع الخاص (قانون الضمان المُحدّث 2024/2023) / توسيع الشمول للعمالة غير المنظمة لتقليل أجر التحفظ الذي يُبقي الخريج منتظراً الوظيفة الحكومية.

(5) الحوكمة والأنظمة المساندة

- أ. **HRMIS-IFMIS-TSA** // استكمال مشروع تحديث الإدارة المالية العامة، وربط الموارد البشرية بالإتفاق الفعلي عبر حساب خزانة موحد؛ وقد رُحِّبَت بعثات الصندوق بتقديم أولي وطالبت بتسريع التنفيذ.
- ب. موازنة متوسطة الأجل تُظهر مسار خفض الأجور خمس سنوات، ونِسَب إعادة الانتشار، وكلفة الحِزم الطوعية.
- ج. مجلس الخدمة الاتحادي جهة الاختيار على أساس الجدارة؛ والرئاسة والحكومة أكدتا علناً دعم المسار المهني والشفافية في التوظيف.

(6) مؤشرات قياس (KPIs) تُنشر كل رُبع سنة

- أ. انكماش كتلة الأجور/الناتج غير النفطي بمقدار 1 نقطة مئوية خلال 12-18 شهراً.
- ب. عدد المكررات/المزدوجين المكتشفين وإجمالي وفورات تنظيف الملاك (نموذج KRG مرجع مُساند).
- ج. نسبة الوظائف المُغطاة بمعايير حمولة العمل (WISN في الصحة، ومعايير مماثلة في التعليم).
- د. حجم إعادة الانتشار بين الوزارات/المحافظات (هدف: ≤ 30 ألف حالة خلال 12 شهراً).
- هـ. عدد المستفيدين من وظيفتي الأولى ونِسب التحويل إلى عقود دائمة بعد الدعم.
- و. حصة التوظيف الحكومي من الداخلين الجدد لسوق العمل تهبط إلى $> 25\%$ خلال عامين (مقارنةً بقاعدة الـ 37% التاريخية).

(7) خريطة مخاطر وإدارتها

- أ. **مقاومة سياسية/اجتماعية** || تُدار بالشفافية (نشر لوحات قياس علنية) وحماية الحد الأدنى للفئات الأضعف.
- ب. **ضغط صندوق التقاعد** || أيّ توسُّع في التقاعد المبكر مشروط بتعديلات اكتوارية وتدرّج زمني (تحذير IMF بشأن عجز SPF).
- ج. **ضعف الأنظمة الرقمية** || تُعالج بتسريع مشروع IFMIS/TSA وإنهاء تشعُّب الحسابات الحكومية.

د. تعطل بدائل التوظيف الخاص| يُدار بتوسيع برامج دعم الأجور والتدريب السريع، وربطها بإصلاحات البيئة الاستثمارية وتمويل المشروعات الصغيرة.

(8) لماذا هذه الحزمة قابلة للتنفيذ الآن؟

- أ. تؤكد مراجعات 2024-2025 للصندوق أن احتواء الأجور وتنويع الوظائف خارج الدولة أولويتان عاجلتان، وأن تغيير قواعد الخدمة والمدفوعات سيقلل (أجر التحفظ) ويُعش التوظيف الخاص.
- ب. المشروعات الرقمية المالية (IFMIS/TSA) قيد الدعم الفني والتمويلي دوليًا، ما يجعل ضبط المسيرات والإنفاق أمرًا ممكنًا خلال أفق قصير إذا استُكملت الحوكمة.
- ج. لدينا نموذج محلي على كشف الموظف الشبكي (اليوم تري في الإقليم) يمكن تعميمه اتحاديًا.

مصادر مهمة

1. IMF 2024 Article IV (تضخم الأجور، 5.1 نقطة من الناتج للأجور/التقاعد، والحاجة لضبطها):
2. IMF 2022 Article IV (حجم التوظيف الحكومي 37-38%، وحصة كبيرة من الموازنة):
3. البنك الدولي - المرصد الاقتصادي للعراق (هيمنة الأجور والتحويلات):
4. IFMIS/TSA - وثائق البنك الدولي وبيانات الصندوق ومركز METAC:
5. مجلس الخدمة الاتحادي - اختصاص وتفعيل التوظيف على الجدارة:
6. WISN (منظمة الصحة العالمية) كمعيار موضوعي لحساب الاحتياج:
7. اليوم تري في إقليم كردستان (كشف التكرار/الوهمي):



العراق والتنمية الشاملة المستدامة/ (من الدولة الريعية إلى الدولة المنتجة العادلة)

(1) المدخل

يقف العراق اليوم على مفترقٍ تنمويّ حاد:

- أ. اقتصاد ريعي هش | مايقارب النفط يوفّر من 90% من الإيرادات الحكومية (IMF 2024).
- ب. تفاوتات مكانية صارخة | المحافظات الجنوبية تُنتج النفط لكنها تعاني من نقص الخدمات، بينما العاصمة وبعض المحافظات تستحوذ على نسبة كبيرة من الإنفاق.
- ج. فقرٌ متعدد الأبعاد | رغم انخفاض الفقر النقدي إلى 17.5% عام 2024/2023 (World Bank)، إلّا أنّ التعليم، السكن، والبيئة ما تزال تحديات أساسية.
- د. تضخم سكاني شبابي | أكثر من 60% من السكان دون سن الـ 25 (UNFPA)، ما يُمثّل فرصةً للتنمية إذا وُظّف، وأزمةً إذا أُهمل.
- هـ. أزمات بيئية ومناخية | التصحر، ندرة المياه، تلوث الهواء، وارتفاع درجات الحرارة بأكثر من المعدل العالمي.
- و. ضعف الحوكمة | انتشار الفساد، ترهل إداري، مركزية مفرطة، وفجوة ثقة مع المواطن.

النتيجة | التنمية في العراق بقيت (مجزأة وانتقائية)، بينما المطلوب هو شمولية قطاعية ومكانية واستدامة زمنية وبيئية

(2) فلسفة التنمية الشاملة المستدامة

- أ. التنمية ليست نموًا رقميًا فقط | هي عدالة في توزيع الثروة، وعدالة في توزيع الفرص، وضمان كرامة إنسانية عبر خدمات أساسية.
- ب. التنمية المستدامة عراقية الخصوصية | تُدمج الثروات الريعية مع رأس المال البشري والموقع الجغرافي لتعظيم العوائد.
- ج. التنمية مشروع عقد اجتماعي جديد | تضمن الدولة الحقوق وتفرض الواجبات، والمواطن شريك وهدف.

د. التنمية المستدامة متعددة الأبعاد | اقتصادية، اجتماعية، بيئية، ثقافية، وسياسية.

(3) المبادئ الحاكمة

- أ. المواطنة الاقتصادية || جميع العراقيين شركاء في الثروة عبر أنظمة ضرائب عادلة وحماية اجتماعية ذكية.
- ب. التنوع الاقتصادي || من النفط إلى الزراعة، الصناعة، الطاقة المتجددة، الاقتصاد الرقمي.
- ج. العدالة المكانية || موازنات عادلة للمحافظات حسب الحرمان المتعدد الأبعاد.
- د. الاستدامة البيئية || كل مشروع تنموي يُقاس بأثره المناخي والمائي.
- هـ. التمكين البشري || التعليم النوعي، الصحة الكفوءة، ورأس مال بشري قادر على الابتكار.
- و. الحوكمة الرشيدة || مكافحة الفساد وربط التنمية بالمساءلة والمؤشرات.

(4) محاور التنمية الشاملة المستدامة

أ) التنمية الاقتصادية

- ✓ تنوع مصادر الدخل | دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تطوير الصناعة التحويلية، وتشجيع الزراعة الذكية.
- ✓ الممرات اللوجستية | استكمال مشروع طريق التنمية وربط العراق بالأسواق الإقليمية والدولية.
- ✓ الاقتصاد الأخضر | إدماج الطاقة الشمسية والرياح في المزيج الوطني للطاقة.

ب) التنمية الاجتماعية

- ✓ شبكات الحماية الاجتماعية الذكية | استهداف الأسر الفقيرة بدقة عبر السجل الاجتماعي الموحد.
- ✓ الصحة والتعليم | رفع الإنفاق الاجتماعي من 6% إلى 12% من الموازنة تدريجياً.
- ✓ تمكين المرأة والشباب | برامج تشغيل وريادة أعمال، وإصلاح القوانين التي تحد من مشاركتهم.

ج) التنمية البيئية

- ✓ إدارة المياه | اتفاقيات إقليمية + مشاريع حصاد مياه + تقنيات ري حديثة.
- ✓ التكيف المناخي | خطط لمواجهة التصحر والعواصف الترابية.
- ✓ اقتصاد الكربون | إعداد سوق كربون وطني لجذب الاستثمارات البيئية.

د) التنمية (السياسية-المؤسسية)

- ✓ إصلاح مؤسساتي | تفكيك الترهل الإداري عبر إعادة الهيكلة.
- ✓ لامركزية تنمية | منح المحافظات سلطات تخطيط وإنفاق فعلية.
- ✓ شراكة المجتمع المدني | إدماج الجامعات والنقابات والقطاع الخاص في تخطيط التنمية.

(5) التحديات الواقعية

- أ. مقاومة النخب المستفيدة من الاقتصاد الريعي.
- ب. ضعف القدرات المؤسسية على إدارة مشاريع كبرى.
- ج. التدخلات الإقليمية والدولية في السياسات الداخلية.
- د. الاعتماد المفرط على المساعدات والدعم الدولي.
- هـ. ثقافة الريع لدى المواطنين أنفسهم.

(6) مقومات الاستدامة

- أ. رؤية وطنية مُعلنة (عراق 2050) || لتكون خريطة طريق عابرة للحكومات.
- ب. تمويل مُستدام || عبر صندوق سيادي للأجيال وتعبئة الضرائب غير النفطية.
- ج. مؤشرات أداء واضحة || فقر، بطالة، انبعاثات، نمو غير نفطي، رضا شعبي.
- د. شراكات ذكية || مع البنك الدولي، UNDP، OECD، WEF، والقطاع الخاص المحلي.
- هـ. حوكمة استباقية || نشر بيانات التنمية بشكل مفتوح وربع سنوي لتعزيز الثقة.

الحصاد

التنمية الشاملة المستدامة في العراق هي ضرورة وجودية.
المعادلة: (تنويع الاقتصاد + تمكين الإنسان + استدامة البيئة + إصلاح المؤسسات + عدالة اجتماعية)
= عراقٌ مزدهرٌ مستقرٌ بحلول 2050.

مصادر مهمة

1. البنك الدولي – Iraq Overview 2024: World Bank – Iraq
2. صندوق النقد الدولي – Iraq Article IV Consultation Report 2024: IMF – Iraq
3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – Human Development Reports Iraq: UNDP Iraq
4. صندوق الأمم المتحدة للسكان – Iraq Demographic Data 2024: UNFPA Iraq
5. منظمة الأغذية والزراعة – Iraq Agriculture and Food Security: FAO Iraq
6. تقرير الأمم المتحدة عن الحكومة الإلكترونية 2024: UN E-Government Index
7. حلف الناتو – NATO Mission Iraq: NATO – Iraq

العراق ومنظومة التدبير الشامل/ التحول من إدارة الأزمات إلى هندسة المستقبل

(1) المدخل

عاش العراق منذ عقود في حلقة مفرغة من التحديات: (أزمات سياسية، صدمات اقتصادية، حروب، حصار، إرهاب، فساد).

كانت الاستجابة السائدة غالباً ردّ فعلٍ آني (إدارة أزمة، معالجة ظرفية)، وليس تدبيراً شاملاً متكاملًا.

لكن مع تراكم التحديات وتشابكها - (أمن، ماء، بيئة، سكن، خدمات، وظائف، شرعية سياسية) - لم يعد مجدياً أن يُدار كل ملف بمعزل عن الآخر.

ان التدبير الشامل يعني الانتقال من عقلية (الحلول الجزئية) إلى منظومة مترابطة تجمع بين التخطيط، والحوكمة، والتمويل، والرقابة، والتقييم، والتصحيح في دورة واحدة.

(2) الفلسفة الحاكمة للتدبير الشامل

- أ. تكامل الأبعاد | لا تنمية بلا أمن، ولا إصلاح بلا عدالة، ولا اقتصاد بلا بيئة داعمة.
- ب. الدولة كمنظومة وليست مؤسسات | تتكامل الوزارات والمؤسسات عبر إطار وطني أعلى (مجلس استراتيجي أو أمانة عامة للتدبير الشامل).
- ج. التوازن بين الاستعجال والاستدامة | حيث لا يكون التدبير استجابةً بطيئة مثالية، ولا ارتجالاً سريعاً قصير النفس؛ إنما عملية توازن بين المدى القصير والمتوسط والطويل.
- د. المعرفة والبيانات | أي تدبير شامل يرتكز على بيانات وطنية موحدة ومنصات رقمية بعيداً عن الخطابات والشعارات.
- هـ. التعلم المؤسسي | ضمان أن الفشل لا يُعاد إنتاجه، إنما يُدرس ويُعالج في دورة المراجعة والتحسين.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. الشمولية | إدارة جميع القطاعات والمجالات وفق خطة واحدة (اقتصاد، تعليم، صحة، طاقة، بيئة، أمن، عدالة).
- ب. الوقائية والاستباقية | لا يبدأ التدبير بعد وقوع الأزمة، إنما قبلها (الإنذار المبكر).

- ج. التشاركية| إشراك الجامعات، القطاع الخاص، والمجتمع المدني في وضع وتنفيذ السياسات.
- د. الشفافية والمساءلة| كل قرار وكل إنفاق يخضع للتقييم والرقابة الشعبية والقانونية.
- هـ. المرونة| القدرة على التكيف السريع مع التحولات الإقليمية والدولية.

(4) مكونات منظومة التدبير الشامل

أ) البنية المؤسسية

- ✓ مجلس وطني للتدبير الشامل يتبع رئاسة الوزراء، يضم وزارات سيادية وخدمية، مع ممثلين للقطاع الخاص والمجتمع المدني.
- ✓ مراكز عمليات استراتيجية تربط البيانات الأمنية والاقتصادية والاجتماعية في لوحة قيادة وطنية

ب) التخطيط المتربط

- ✓ خطط خمسية وعشرية متناسقة مع رؤية العراق 2050.
- ✓ ربط الموازنات بالأهداف بعيداً عن البنود.

ج) التمويل المستدام

- ✓ صندوق سيادي لاستثمار فوائض النفط في مشاريع تنموية طويلة الأجل.
- ✓ أدوات تمويل بديلة/ السندات التنموية، الشراكات مع القطاع الخاص (PPP).

د) الحوكمة والرقابة

- ✓ تفعيل هيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية ضمن إطار مدمج مع البيانات المفتوحة.
- ✓ مؤشرات أداء وطنية تُنشر كل ربع سنة (الفقر، البطالة، الخدمات، الاستثمارات).

هـ) البُعد البشري والمعرفي

- ✓ بناء قدرات موظفي الدولة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير.
- ✓ تطوير التعليم العالي ليكون مُغذّي السياسات العامة لا مجرد مؤسسة أكاديمية.

و) البُعد الرقمي

- ✓ منصة وطنية موحدة تربط قواعد بيانات الوزارات.

✓ الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي لاكتشاف المخاطر والفرص مبكرًا.

(5) التحديات

✓ مقاومة النخب المستفيدة من الفوضى والجزئية.

✓ ضعف الكفاءات الإدارية والتقنية.

✓ غياب ثقافة التقييم والمساءلة.

✓ تذبذب أسعار النفط وتبعية المالية العامة له.

✓ التدخلات الإقليمية والدولية.

(6) مقومات الاستدامة

أ. إرادة سياسية عليا | تعلن التزامها بالتدبير الشامل وتمنع الانتقائية.

ب. بنية قانونية | تشريع قانون التدبير الشامل لتثبيت الإطار المؤسسي.

ج. إدارة معرفية | مراكز أبحاث ودراسات متعاقدة مع الدولة.

د. تدريب وطني مستمر | كوادر قادرة على إدارة الأزمات والسياسات بمنهجية تكاملية.

هـ. شراكات دولية | الاستفادة من تجارب الأمم المتحدة، البنك الدولي، OECD في التخطيط الشامل.

الحصاد

منظومة التدبير الشامل هي التحول البنوي الأكبر الذي يحتاجه العراق بعد عقدين من الأزمات.
إنها معادلة:

(إطار مؤسسي + تخطيط مترابط + تمويل مستدام + حوكمة شفافة + قدرات بشرية + أدوات رقمية) =
دولة قادرة على التوازن بين الاستقرار والتطور.

مصادر مهمة

1. البنك الدولي – Iraq Country Overview 2024

2. صندوق النقد الدولي – Iraq Article IV Consultation Report 2024–2025

3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي Iraq – Human Development Reports – (UNDP)

4. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Whole-of-Government – (OECD)

Approaches to Policy Development

5. الأمم المتحدة – Agenda 2030 and SDGs Progress in Iraq

6. تقارير مركز الناتو للتخطيط الشامل وإدارة الأزمات (NATO Crisis Management)

(Framework).

العراق ومنظومة (النقل – الاتصالات – سلاسل الإمداد والتوريد)

1) تشخيص واقعي مُوثَّق (أبرز الحقائق الحديثة)

- أ. **الممرّات اللوجستية الكبرى** || وُقِّعَ في 22 نيسان/أبريل 2024 مذكرة تفاهم رباعية (العراق-تركيا-قطر-الإمارات) للتعاون في مشروع طريق التنمية الذي يربط ميناء الفاو بالحدود التركية عبر سكك وطرق سريعة.
- ب. **العبور الجمركي الذكي (TIR)** || دخول نظام TIR حيّز التنفيذ في العراق اعتباراً من 1 نيسان/أبريل 2025 (الدولة التشغيلية رقم 66)، ما يقلّص زمن وتكلفة العبور البري ويُمكن الربط مع الجوار.
- ج. **التحوّل الرقمي الجمركي** || أدّى إطلاق ASYCUDAWorld في مطار بغداد إلى زيادة إيرادات الجمارك بأكثر من 215% بين كانون الثاني-أيار 2024 مقارنةً بالفترة نفسها من 2023، مع توسيع النظام لاحقاً.
- د. **سكك حديد وموانئ** || أقرّ البنك الدولي (يونيو 2025) مشروع 930 مليون دولار لتحديث السكك ورفع السلامة والربط، فيما يتقدّم ملف تشغيل ميناء الفاو الكبير (ترسية التشغيل جرى تحضيرها منذ 2024) مع تنفيذ الأرصفة عبر دايو منذ 2020.
- هـ. **ممرّات حدودية برّية** || إعادة فتح جديدة عرعر مع السعودية منذ 2020 وما تلاها من توسّع بالتجارة، وتفعيل TIR يضيف زخماً في 2025.
- و. **أداء لوجستي عام** || احتلّ العراق المرتبة 139/115 في مؤشر الأداء اللوجستي 2023 (LPI)، ما يحدد سقفاً واضحاً للتحسين المطلوب في التخليص، البنية التحتية، والتتبع.
- ز. **الاتصالات (صورة متحرّكة)** || توسّعت الألياف الضوئية وخدمات G4 منذ 2021.

النتيجة | تتشكّل اليوم بنية جديدة للتجارة والمرور والطاقة الرقمية (طريق التنمية + TIR + ASYCUDA + سكك/موانئ + ألياف ضوئية). لكن الفجوة ما زالت كبيرة بين الإمكانيات والنتائج الفعلية (LPI، أزمنة التخليص، موثوقية الشبكات).

(2) الفلسفة الحاكمة

اعتبار النقل والاتصالات وسلاسل الإمداد **منظومة واحدة**، لا ثلاثة قطاعات منفصلة. هدفها: [خفض زمن/كلفة الحركة وتفاوتها (من البندر إلى المعبر)، وربط الاقتصاد الحقيقي بفضاء رقمي موثوق، مع حوكمة تُقاس].

(3) المبادئ الناظمة

- أ. **تكامل متعدد الوسائط/ موانئ-سكك-طرق-مناطق لوجستية-مخازن مبردة-ممرات جوية**، تُدار بخطة مسار واحدة.
- ب. **رقمنة من المنبع إلى المصب** | توحيد منصّات الجمارك، الناقلين، الموانئ، والمنافذ ضمن سجلّات إلكترونية وقواعد اعرف شحنتك.
- ج. **معايير دولية قابلة للتدقيق** | TIR/eTIR، المخاطر الجمركية، التتبع الإلكتروني، وسلامة السكك.
- د. **حياد لوجستي** | تسعير واضح ورسوم عبور وأجور مناولة معلنة، تمنع الاستغلال والتمييز.

(4) صندوق الأدوات التشغيلي (12-24 شهراً)

أ) النقل البري والسككي

- تشغيل ممّر الفاو-الحدود بالمعايير التجارية:
- ✓ شركة غرض خاص SPV لطريق التنمية تربط النقل والسكك وأجور العبور بلوحة قياس علنية (زمن الفاو-زاخو/فيشخابور، عدد الشاحنات، حاويات/يوم).
 - ✓ برنامج (سكك آمنة وموثوقة): تطبيق منظومة إدارة السلامة، تحديث المعابر والمقاطع الحرجة، وتحضير أطر الشراكة مع القطاع الخاص ضمن مشروع البنك الدولي.
 - ✓ ربط شلمجة-البصرة للاستخدام المزدوج (زائرون/بضائع) وتكامله مع الفاو والطرق السريعة.

ب) الموانئ والمناولة

✓ عقود تشغيل ميناء الفاو الكبير بمعايير إفصاح وجودة خدمة (SLA)، وجدولة دخول الحاويات وربطها بالميناء الجاف والمحطات الداخلية. (قوائم الشركات المرشحة 2024، وأعمال دايو للأرصفة منذ 2020).

✓ أتمتة الموانئ وربطها مع الجمارك وTIR لضمان كامل مرور دون توقفات غير ضرورية.

ج) المنافذ والرسوم الجمركية

✓ تعميم ASYCUDAWorld إلى المنافذ البرية والبحرية والجوية الأكبر وزنًا، مع اعتماد إدارة مخاطر موحدة وتبادل مسبق للبيانات (pre-arrival). (نتائج مطار بغداد مرجعية جدوى).

✓ تشغيل TIR كاملاً/ تحديد مسارات خضراء لشاحنات TIR، نشر قائمة المراكز الجمركية المفتوحة لTIR، واعتماد الاختتام الإلكتروني.

د) سلاسل الإمداد الداخلية (التخزين والتوزيع)

✓ مناطق لوجستية داخلية| موانئ جافة قرب بغداد والبصرة والموصل، متصلة سككياً وبرياً، مع مستودعات مبردة ومعايير سلامة غذائية.

✓ منصة حمولة وطنية| سوق رقمي يربط الشاحنين والناقلين، ويكشف السعة المتاحة والأسعار، ويقلّص الرحلات الفارغة.

هـ) الطيران والشحن الجوي| شركات مطار بغداد (PPP) لتوسعة السعة (ركاب وشحن) وتطوير قرية الشحن والمخازن المبردة، على أن تُنشر مؤشرات زمن المناولة والتخليص.

و) الاتصالات والبنية الرقمية

✓ ألياف ضوئية حتى المنزل/المؤسسات (FTTH/FTTB) مع ربط مباشر بالبوابات الدولية ومراكز البيانات الوطنية (NDC) وخدمات بوابة أور.

✓ سياسة طيف واضحة وشفافة/ إعلان خارطة طريق 5G4→G بسقوف زمنية، وموقف رسمي مُحَدَّث من أي شركات (على ضوء نفي وزارة الاتصالات لعقد فودافون في 20 آب/أغسطس 2025).

✓ خدمات لوجستية رقمية عبر أور (مثل التأمين البحري الإلكتروني) لخفض كلفة المخاطر على التجارة.

(5) حزم سياسية مع الجوار (الأمن-التجارة-المياه ↔ اللوجستيات)

- أ. **السعودية** | استثمار إعادة فتح جديدة عرعر في اتفاقية منفعة متبادلة (ممرات خضراء للشاحنات، منطقة لوجستية مشتركة) مع قياس شهري للتدفق.
- ب. **تركيا** | مواءمة تشغيل طريق التنمية مع شبكة تركيا السككية/الطرق السريعة، وتبني TIR على طول المسار.
- ج. **إيران والأردن** | تشغيل وصلة شلمجة-البصرة وتطوير طريبيل-الكرامة مع إدارة مخاطر مشتركة.

(6) الحوكمة والتمويل

- أ. **مجلس وطني للنقل واللوجستيات (تحت رئاسة الوزراء)** | يضم النقل، المالية، الداخلية، التجارة، الاتصالات، وهيئة المنافذ، والشركات المشغلة، بلوحة قيادة شهرية علنية.
- ب. **تمويل مختلط** | صندوق سيادي/تمويلي لممرات النقل، + شركات PPP للمطارات والموانئ، + قروض تنمية انتقائية (سكك/رقمنة).
- ج. **تنظيم وتعريف أسعار** | لائحة رسوم عبور ومناولة وجمارك شفافة، مع سقوف لزمّن الخدمة وحقّ التعويض عند تجاوزها.

(7) مؤشرات قياس (KPIs) نصف سنوية قابلة للنشر

- أ. **LPI** // رفع ترتيب العراق من 115 → 100 خلال عامين، عبر تحسّن التخليص، التتبع، التوقيت.
- ب. **زمن العبور البري (الفاو → الحدود)** // خفضه بنسبة 30%. (يرتبط بتفعيل TIR والممرات الخضراء).
- ج. **زمن التخليص في المنافذ/المطارات** // خفض متوسط الساعات 50% بعد تعميم ASYCUDA.
- د. **حجم الشحن الجوي المدرج** // المناوّل في بغداد والبصرة: +30% مع تشغيل قرية الشحن (PPP).

- هـ. نسبة الشحنات العابرة بنظام TIR // الوصول إلى $\leq 40\%$ من الشاحنات العابرة خلال 18 شهراً.
- و. توفر النطاق العريض الثابت // المتقل على مسارات اللوجستيات (الموانئ-الطرق-المنافذ) وربطه بـ NDC.

(8) مخاطر التنفيذ وكيف تُدار

- أ. ازدواجية الأدوار المؤسسية | تحلّ بمرسوم اختصاصات واضح لمجلس اللوجستيات، وربط التمويل بمستوى الأداء.
- ب. تقلّبات سياسية حول G5 | إدارة ملف الطيف عبر نافذة تنظيمية شفافة ومُعلنة (RFI→RFP) لتجنّب تضارب الرسائل.
- ج. عنق زجاجة تشغيل الفاو/التشغيل المينائي | عقود تشغيل بمعايير خدمة (SLA) وضمانات استثمارية واضحة.
- د. بطء التحوّل الجمركي | تعاقد دعمٍ فنيٍّ مع UNCTAD لتوسعة ASYCUDA وتدريب الكوادر.

(9) ماذا يعني ذلك للاقتصاد والسيادة؟

- أ. انخفاض كلفة النقل وزمنه ينعكس مباشرةً على الأسعار والتضخم والقدرة التصديرية.
- ب. تحوّل العراق إلى (جسر إقليمي) يزيد نفوذ بغداد التفاوضي مع الجوار، ويقلّل هشاشة المالية العامة أمام صدمات النفط عبر تعظيم دخل العبور والخدمات.
- ج. شبكة (رقمية-لوجستية موحّدة) تُقلّل الفساد والفاقد، وتُعزّز ثقة المستثمرين



مصادر مهمة

1. طريق التنمية (مذكرة 2024/4/22): رويترز.
2. تفعيل نظام TIR في العراق (2025/4/1): UNECE (إعلان رسمي وصفحة التفعيل).
3. ASYCUDA - العراق: بيان الأونكتاد (2024/7/30) + النشرة (2024/12) + تقرير 2024.
4. تحديث السكك - 930 مليون دولار (2025/25/6): البنك الدولي + رويترز.
5. ميناء الفاو الكبير (التشغيل المرشح/الأرصفة): رويترز (2024/11، 2020/12).
6. الحدود السعودية (جديدة عرعر) وإعادة الفتح والتجارة: الجزيرة/عربي، IraqiNews.
7. مؤشر الأداء اللوجستي 2023 (LPI): البنك الدولي.
8. شلمجة-البصرة (سكك): رويترز (2023/26/9).
9. الاتصالات (G4 و NDC و G5): زين العراق (إطلاق G4 يناير 2021)، تدشين المركز الوطني للبيانات، وتوضيحات وزارة الاتصالات حول فودافون (آب/أغسطس 2025).
10. تطوّر مطار بغداد (PPP والشحن): Iraq Business News / QCAA.

العراق وإدارة قطاع الشباب وتمكين المرأة والطفل

(1) المدخل

أ. نافذة ديموغرافية|| العراق من الأكثر فتوةً سكانياً؛ حصة الفئة 10-24 عاماً مرتفعة وفق لوحة بيانات UNFPA 2024 (السكان 10-24 و 15-64). هذه نافذة فرصة إن جرى توظيفها، وقنبلة بظالة إن أهملت.

ب. مشاركة نسائية متدنية|| مشاركة النساء في سوق العمل من الأدنى عالمياً (نطاق ~12-13% وفق تقديرات البنك الدولي/ ILO).

ج. NEET وبظالة شباب مرتفعة|| بيانات البنك الدولي/ ILO تُظهر معدلات NEET لليافعين واتجاهات بظالة الشباب المرتفعة مقارنةً بالبالغين، ضمن سياق إقليمي MENA هو الأعلى عالمياً.

د. طفولة مهددة|| تقارير اليونسف 2023-2024 تُسجل احتياجات واسعة للأطفال، مع قرابة 3.2 مليون طفل خارج المدرسة بحسب صفحة التعليم لليونسف في العراق.

هـ. زواج القاصرات وتداعياته|| 28% من الفتيات يتزوجن قبل 18 عاماً (ملف اليونسف وإحصاءات موجزة)، مع ممارسات زواج غير مُسجل تُقاوم الهشاشة القانونية والاجتماعية.

و. أطر وطنية قائمة ينبغي تفعيلها:

✓ الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2023-2030 أُطلقت/أقرت حكومياً بدعم أممي، مع إنشاء أطر داعمة (مجلس أعلى/لجان تمكين).

✓ استراتيجية صحة المرأة والطفل والمراهقين 2025-2030 (MoH/WHO) لتقليل وفيات الأمهات وحديثي الولادة وتحسين خدمات الصحة الإنجابية.

✓ قانون الحماية الاجتماعية 2014 إطار للحالات النقدية المشروطة/غير المشروطة للأسر الأشد فقراً.

✓ قانون التقاعد والضمان للعمال رقم 18 لسنة 2023/ يوسع تغطية الضمان ويُدخل مزايا جديدة ويساند انتقال النساء والشباب إلى العمل النظامي.

✓ ثغرات تشريعية حرجة|| استمرار الجدل حول تعديلات الأحوال الشخصية وخلق التشريع الاتحادي من قانون للعنف الأسري وحماية الطفل حتى الآن، رغم وجود سياسات وخطط قطاعية.

(2) الفلسفة والنظرية الحاكمة

- أ. نهج دورة الحياة | حماية الطفل < < تعليم نوعي < < انتقال شبابي مُنتج لسوق العمل < < تمكين اقتصادي وسياسي للنساء والرجال.
- ب. الحقوق + الفرص | المواطنة بين التزامات العراق (CRC/Sustainable Development/1325) وبين محفزات سوق العمل والقطاع الخاص.
- ج. الاستهداف الذكي والشفافية | قرارات مبنية على بيانات وطنية موحدة ومؤشرات علنية تُنشر دوريًا (تعليم، NEET، مشاركة نسائية، صحة أمومية/وليد).

(3) الهيكل المؤسسي للحكومة

- أ. مجلس وطني للشباب والمرأة والطفل برئاسة رئيس الوزراء، ينسق بين: (وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وزارة الشباب والرياضة، وزارة التربية/التعليم العالي، وزارة الصحة، وزارة الداخلية (حماية الأسرة)، الأمانة العامة (دائرة شؤون المرأة)، ومنظمات المجتمع المدني/القطاع الخاص).
[يبنى على الواقع المؤسسي القائم كدائرة تمكين المرأة واستراتيجية المرأة الوطنية].
- ب. أمانة فنية صغيرة تستضيف لوحة قيادة وطنية KPIs وتُصدر تقارير ربع سنوية.
- ج. نقطة تكامل تشريعي لتسريع مسارات: قانون حماية الطفل والعنف الأسري، وصون سنّ الزواج الأدنى، وضبط تسجيل الزواج مدنيًا.

(4) حزمة البرامج التفصيلية (36 شهرًا)

❖ الشباب/ التحول من (طالب الوظيفة إلى صانع الفرصة)

1. برنامج (الوظيفة الأولى - العراق)

- ✓ الأداة | دعم أجور انتقالي 6-12 شهرًا + اشتراكات الضمان (قانون 2023/18) لمن يُعيّن لأول مرة في شركة نظامية، مع تدريب أثناء العمل.
- ✓ الاستهداف | خريجو الجامعات/المعاهد (18-29) خارج العمل ≤ 6 أشهر، مع أولوية للإناث وذوي/ذوات الإعاقة.
- ✓ النتيجة المتوقعة | خفض NEET بين الشباب 3 نقاط مئوية خلال عامين (ضمن اتجاهات MENA).

ب. تلمذة مهنية ثنائية (Dual Apprenticeship)

- ✓ الأداة| عقود تدريب مع شركات مُسجّلة + مناهج مهارات رقمية/فنية قصيرة (6-9 أشهر).
- ✓ الحافز| خصم مساهمة الضمان للمتدرب خلال فترة التعلّم (يسمح بها إطار قانون 2023/18/لوائح التنفيذ).
- 3. منصّة (التطوّر الوطني للشباب) (MoYS+UNICEF) ك تجربة تمهيدية للمهارات الحياتية والقيادة المدنية، وربط المتطوّعين بفرص التشغيل لاحقاً.
- 4. مشتريات حكومية صديقة للشباب| كوتا 10% من العقود الصغيرة والمتوسطة للشركات الناشئة والشبابية (مع تعريف قانوني واضح)، وربطها ببرامج احتضان وتمويل صغير.

❖ تمكين المرأة من الحماية إلى التمكين الاقتصادي

1. قانون وسياسات/ (لا إصلاح بلا حماية)|أولوية تشريعية/ إقرار قانون العنف الأسري اتحادياً، وتعزيز وحدات حماية الأسرة/الشرطة القضائية المختصة، وتحديث الأحوال الشخصية بما يحفظ الحد الأدنى لسن الزواج 18 عاماً بلا استثناءات تُضعف الضمانات.

2. العمل والرعاية (Care & Work)

- ✓ حوافز رعاية الأطفال// خصم ضريبي/دعم إيجار/تشغيل لحضاناتٍ مُعتمدة قرب أماكن العمل.
- ✓ تفعيل حقوق العمل للنساء (إجازة أمومة 14 أسبوعاً بأجرٍ كامل وفق قانون العمل 2015/37 + ساعة رضاعة + حظر التمييز). نشر كُتيّب حقوقي مبسّط وتفعيل مسار القضاء العمالي.

3. التمكين الاقتصادي

- ✓ صندوق ضمان ائتماني للمشاريع الميكرو/الصغيرة للنساء (كفالات جزئية + تدريب محاسبي/رقمي)، وربط المتخرجات بسلاسل توريد عامة/خاصة.
- ✓ توظيف نوعي في الدولة: مسارات قيادة نسوية وفق الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2023-2030 (التمثيل والقيادة/الأمن والسلام/الاقتصاد/المناخ).
- 4. سلامة المرأة في الفضاء العام| توسعة مراكز حماية وخدمات الناجيات (نموذج مركز بغداد المُجدّد بدعم UNFPA) وخطوط ساخنة، مع تدريب شرطة/قضاء على التعامل مع العنف القائم على النوع الاجتماعي.

❖ الطفولة/ حماية + تعلّم + تغذية

أ. إقرار قانون حماية الطفل وتوحيد البروتوكولات (تحويل/إحالة، بدائل احتجاز، خط نجدة، سجلات حماية وطنية). (تقدّم: سياسة وطنية للحماية أطلقت؛ الحاجة لقانون نافذ ومتسق مع (CRC).

ب. التعليم المبكر والعودة للمدرسة

✓ التوسع في الطفولة المبكرة (ECE) // غرف صفية منخفضة الكلفة في الأحياء الفقيرة/الريف + تدريب مربيات + شراكات مجتمعية؛ الاستثمار في ECE ذو مردود تعلّمي واقتصادي مثبت.

✓ منح مشروطة للأسر (CCT) // مرتبطة بانتظام الأطفال في المدرسة، تموّل عبر قانون الحماية الاجتماعية وتطوير سجل اجتماعي موحد.

✓ تقليل فجوة التسرب // استهداف الـ 3.2 مليون خارج المدرسة بحزم العودة للمدرسة + دروس تعويضية + مواصلات/وجبات.

ج. إنهاء زواج القاصرات | تنفيذ صارم للتسجيل المدني للزواج وتجريم التزويج غير المسجل؛ حملات تغيير سلوك مجتمعي تستند لأدلة اليونيسف عن أثر الزواج المبكر على التعليم والصحة، ومعالجة ظاهرة الزيجات غير المسجلة التي وثقتها HRW.

4. صحة أمومة وطفولة | تنفيذ أهداف استراتيجية صحة المرأة/الطفل 2025-2030 لخفض وفيات الأمهات والمواليد، وتوسيع خدمات الصحة الإنجابية والشبابية.

(5) التمويل وآليات التنفيذ

أ. إعادة توجيه ذكي للإنفاق الاجتماعي // ربط جزء من وفورات إصلاح دعم الطاقة/التحويلات غير الفعالة بتمويل (ECE، CCT، الوظيفة الأولى، حضانات العمل).

ب. تفعيل الضمان الاجتماعي للقطاع الخاص (قانون 2023/18) لتوسيع الشمول التأميني للشباب والنساء والتحوط ضد البطالة المؤقتة.

ج. شراكات مع اليونيسف/UNFPA/العمل الدولية لتنفيذ مكونات الحماية، التمكين الاقتصادي، والانتقال من التعليم إلى العمل.

(6) الإطار التشريعي والسياساتي (سد الثغرات)

- أ. حماية الطفل (تشريع) | إقرار القانون الاتحادي وفق ملاحظات الخبراء (التحويل/البدايل/خطوط النجدة/التجريم) ومواءمته مع CRC.
 - ب. العنف الأسري (تشريع) | قانون اتحادي شامل مع أوامر حماية فورية ووحدات إنفاذ متخصصة، واستدامة التمويل للملاجئ وخدمات الدعم.
 - ج. الأحوال الشخصية | حماية الحد الأدنى لسن الزواج (18 عامًا) ومنع أي تعديلات تُضعف ذلك، في ضوء تحذيرات حقوقية حديثة.
 - د. سوق العمل | إنفاذ قانون العمل 2015/37 (مكافحة التمييز/إجازة الأمومة/ساعات الرضاة/مسار القضاء العمالي) ونشر دلائل مبسطة للقطاع الخاص.
- (7) مؤشرات أداء (KPIs) علنية ... تُراجع كل 6 أشهر
- أ. الشباب | خفض NEET عند 15-24 ب 3 نقاط خلال 24 شهرًا (من خط أساس ILO/البنك الدولي)، وخفض بطالة الشباب بمقدار 5 نقاط في 36 شهرًا.
 - ب. النساء | رفع مشاركة المرأة في العمل إلى $\leq 20\%$ خلال 36 شهرًا (خط أساس البنك الدولي).
 - ج. الطفولة | إعادة مليون طفل إلى المدرسة تدريجيًا (من بين 3.2 م)، وافتتاح 2,000 قاعة ECE منخفضة الكلفة في المناطق الأشد فقرًا.
 - د. الحماية | خفض نسبة زواج القاصرات (20-24 سنة متزوجة قبل 18) نقطتين خلال 36 شهرًا في المحافظات الأعلى انتشارًا عبر حزم مُوجَّهة.
 - هـ. الصحة | خفض وفيات حديثي الولادة ووفيات الأمهات وفق مسار استراتيجية 2025-2030، ونشر لوحة مؤشرات RMNCAH.

(8) خارطة طريق زمنية موجزة

- أ. 0-6 أشهر| تشكيل المجلس الوطني والأمانة الفنية؛ إطلاق 6 محافظاتٍ تجريبية لـ(الوظيفة الأولى، CCT، وحدات حماية الأسرة/الطفل المُحدثة)؛ حزمة اتصالات مجتمعية حول زواج القاصرات والتسجيل المدني.
- ب. 6-18 شهرًا| تعميم الوظيفة الأولى والتلمذة الثنائية؛ مضاعفة قدرة مراكز الحماية؛ تشغيل 1,000 قاعة ECE؛ طرح تعديلات تنفيذية لحقوق النساء في العمل (تفتيش/تظلمات).
- ج. 18-36 شهرًا| تشريعات الحماية (العنف الأسري/الطفل) نافذة؛ تعميم ECE و CCT في جميع المحافظات؛ إغلاق فجوات البيانات (NEET مُفصل حسب الجنس/المحافظة)؛ تقييم منتصف المدة ونشر تقرير عام.

(9) إدارة المخاطر

- أ. مقاومة اجتماعية/ثقافية| شراكات منهجية مع القيادات الدينية/العشائرية ورسائل سلوكية مبنية على أدلة اليونيسف بشأن آثار الزواج المبكر.
- ب. قدرات تنفيذية محدودة| عقود تنفيذ مع منظمات خبيرة (UNICEF/UNFPA/ILO) وبناء قدرات موظفي الحماية/التعليم/الصحة.
- ج. تمويل متقلب| ربط التمويل بمؤشرات مُحققة، والاستفادة من مسارات قانون 2023/18 لتوسيع الشمول النظامي وتخفيف الضغط على الموازنة.

مصادر مهمة

1. UNFPA – لوحة السكان للعراق (شباب/خصائص ديموغرافية):
2. البنك الدولي/ILO – مشاركة المرأة في العمل و NEET/بطالة الشباب:
3. اليونيسف – تقارير الوضع الإنساني/التعليم في العراق (3.2م خارج المدرسة):
4. UNICEF/ملف زواج القاصرات – العراق (28% قبل 18):
5. HRW – الزيجات غير المسجلة وتأثيرها/تحذيرات من تعديلات تُضعف الحماية:
6. استراتيجية المرأة 2023-2030 (إطلاق حكومي/أممي) + الهياكل الداعمة:
7. استراتيجية صحة المرأة والطفل والمراهقين 2023-2030 (MoH/WHO):
8. قانون الحماية الاجتماعية رقم 11 لسنة 2014:
9. قانون التقاعد والضمان للعمال رقم 18 لسنة 2023 (النص/النفاذ والتغطية):
10. حقوق المرأة في قانون العمل 2015/37 (إجازة أمومة/حظر التمييز).

العراق ومنظومة مؤسسات المجتمع المدني

أولاً الإطار الدستوري والقانوني النافذ (الفدرالي والإقليمي)

1. الدستور (2005) || يكفل حريات التعبير والصحافة والتجمع السلمي (مادة 38)، وحرية تشكيل الجمعيات (مادة 39). هذه هي القاعدة العليا لأي سياسة تخص المجتمع المدني.
2. قانون المنظمات غير الحكومية رقم 12 لسنة 2010 (بغداد)
 - أ. يقرّ الحق في التأسيس ويحدّد إجراءات التسجيل؛ وتُصدر الدائرة شهادة التسجيل خلال 30 يوماً من استكمال الطلب. كما تكتسب المنظمة الشخصية المعنوية من تاريخ الشهادة.
 - ب. يجيز للمنظمات الدخول في المناقصات العامة ضمن مجال اختصاصها.
 - ج. يمنح صفة النفع العام (Public Utility) بقرار من مجلس الوزراء، وتترتب عليها إعفاءات ضريبية وجمركية.
 - د. صدرت تعليمات التنفيذ التي تفصل مستندات وإجراءات التسجيل (بما فيها فروع المنظمات الأجنبية).
3. قانون المنظمات في إقليم كردستان-العراق رقم 1 لسنة 2011: إطار مستقل للتسجيل والإدارة في الإقليم.
4. حق الحصول على المعلومات في الإقليم (قانون 11 لسنة 2013): مرجع عملي يمكن الاتكاء عليه لصياغة قانون اتحادي للنفوذ إلى المعلومات.
5. الدائرة الاتحادية للمنظمات غير الحكومية (الأمانة العامة لمجلس الوزراء): البوابة الرسمية للتسجيل، المتابعة، والنماذج.
6. مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (قانون 39 لسنة 2015): الإطار الوطني، ويُعمل به مع توصية FATF رقم 8 الخاصة بالقطاع غير الربحي وفق منهج الرقابة المبنية على المخاطر.

معلومة مهمة حدثها FATF (2025/2024) // قيم تقرير التقييم المتبادل أن مخاطر إساءة استخدام بعض المنظمات غير الربحية لتمويل الإرهاب (متوسطة) (سُجّلت 16 حالة إساءة 2018-2022)، مع تأكيد تبني المنهج غير التعميمي الذي يستهدف الشريحة الأكثر خطورة فقط.

ثانيًا | الحالة الراهنة للفضاء المدني

1. مؤشّر CIVICUS (2025) // يصنّف الفضاء المدني في العراق ضمن فئة مغلق/Closed (100/18)، ما يعكس قيودًا عملية على التجمّع والتعبير. [OBJ]
2. تقارير حقوقية أممية ودولية // تُسجّل تضيقًا متزايدًا بعد احتجاجات تشرين، وتأخّر المساءلة عن الانتهاكات.
3. مشاريع قوانين (التعبير/التجمّع، الجرائم المعلوماتية...) // أثارت انتقاداتٍ لاحتمال المساس بحريّات دستورية إذا أُقرّت بصيغتها. وفي آب/أغسطس 2025 كان البرلمان يناقش مشروع حرية التعبير والتجمّع وسط تحفّظات منظماتٍ حقوقية.

ثالثًا | فلسفة المنظومة ومبادئها العملية

1. الحقوق أولًا // الدستور هو نقطة الانطلاق؛ أي تنظيمٍ فرعي لا يجوز أن يُفرغ المواد 38-39 من مضمونها.
 2. التمكين مقابل الضبط الذكي // تمكين المنظمات شريطة الإفصاح والمساءلة، مع رقابة مخاطر لا رقابة تعميمية على القطاع ككل (FATF R.8).
 3. الشراكة في تقديم الخدمات // القانون يجيز إسناد خدماتٍ للمنظمات عبر التعاقد العام؛ نحتاج قواعد شفّافة ومنافسة عادلة.
 4. الشفافية كمعيار // بقاء صفة النفع العام تُمنح وتُسحب وفق أدلة أداء وامتنال مالي.
- رابعًا | حزمة إصلاحات تشريعية وتنظيمية واقتصادية (قابلة للتنفيذ خلال 24 شهرًا)

(أ) حماية الفضاء وتمكين المشاركة

1. قانونٌ اتحادي للنفاذ إلى المعلومات// يستلهم قانون الإقليم (2013) ويُكيّفه اتحاديًا (تعريف الاستثناءات، هيئة مفوضة، آجال الردّ).
2. مراجعة/تعديل// مشاريع قوانين (حرية التعبير والتجمع، الجرائم المعلوماتية) بما يتّسق مع الدستور ومعايير الأمم المتحدة/العهد الدولي، وبصناعةٍ تشاركية مع المجتمع المدني.
3. مؤسسة الحوار// مجلس وطني تشاركي (تمثيل اتحادي/محافظات/إقليم، واتّحاد نقابات وروابط) بمذكرة تنظيمية في الأمانة العامة، يراجع مشاريع القوانين ذات الصلة قبل إحالتها للبرلمان.

(ب) التيسير المؤسسي والمالي

1. خدمة تسجيل رقمية موحدة في دائرة المنظمات، مع مؤشر أداء// زمن إنجاز $30 \geq$ يومًا، وتلقّي ردّ مؤرّخ (كما في قانون الإقليم).
2. دليل صفة النفع العام// معايير مُعلّنة (نطاق العمل، الحوكمة، الأثر، الشفافية)، وآلية منح/سحب مرتبطة بالإعفاءات المنصوص عليها قانونًا.
3. بوابة العقود الاجتماعية// إتاحة نافذة تعاقد حكومي مع المنظمات (تعليم، صحة أولية، حماية اجتماعية، مياه/بيئة) عبر إعلانات تنافسية ونماذج عقود قياسية، استنادًا للسماح القانوني بمشاركة المنظمات في المناقصات.

(ج) الامتثال المالي و FATF (من دون خنقٍ للقطاع)

1. اعتماد نهج المخاطر R.8 رسميًا في رقابة المنظمات (تمييز المنظّمات ذات المخاطر الأعلى فقط بإجراءات معززة، وتخفيف القيود عن البقية).
2. حزمة امتثال عملية للمنظمات (KYC للمانحين، سجلّ المستفيدين النهائيين داخل المنظمة، سياسة تضارب المصالح، تتبّع التحويلات المصرفية فقط كما يوجب القانون) مع تدريب ومواد معيارية.
3. تقييم وطني دوري لمخاطر NPOs ونشر موجز علني؛ آخر تقديرٍ أشار إلى 16 حالة إساءة استخدام 2018-2022، مع توصيات قطاعية موجّهة.

(د) معايير الانفتاح والمشاركة وفق أفضل الممارسات

1. تبني أدوات OECD/ESCWA لمتتين المشاركة، وصندوق دعم المشاركة لتمويل عمليات التشاور وصناعة السياسات التشاركية (دلائل، قوالب، قوائم تحقق).
2. منصة شفافية المنح والعقود: نشر كلّ التمويلات العامة للمنظمات ونتائجها على قاعدة بيانات مفتوحة (Open Data) وفق دلائل الانفتاح.

خامساً | بناء القدرات والحوكمة الذاتية للمنظمات

1. مدونة حوكمة وطنية (مجالس الأمناء/المديرين، الإفصاح السنوي المالي والأنشطة، سياسة شكوى وحماية مبلّغين)؛ وربط الحصول على النفع العام بالامتثال لها.
2. برنامج تدريبي قياسي (إدارة منحة، مشتريات نزيهة، M&E، حماية بيانات، اتصال مجتمعي، أمن رقمي). يستند إلى أدلة أومية/OECD على حماية الفضاء المدني، وحزمة أدوات المشاركة.
3. شبكات تنسيق/Platforms مع كيانات موجودة (مثل NCCI) لتعزيز التنسيق الإنساني-التنموي والضغط المشترك.

سادساً | شراكات تقديم الخدمات

1. تعليمات تنفيذية لآلية التعاقد مع المنظمات (نطاق الخدمات، المؤهلات، مؤشرات الأداء، التدقيق) وفق الإجازة القانونية بالمناقصات. مجالات أولوية:
2. التعليم غير النظامي والعودة للمدرسة،
3. الرعاية الأولية والصحة المجتمعية،
4. الحماية الاجتماعية (استهداف، تطلّعات، توعية)،
5. المياه والبيئة المحلية.
6. مصفوفة مخاطر لكل قطاع، وربط الدفعات بتحقيق مؤشرات.
7. غرف عمليات مشتركة مع الوزارات والمحافظات، وتواجد تنظيمي للدائرة الاتحادية/دائرة الإقليم.

سابعاً| وقاية الفضاء المدني من الانكماش

1. خطة دفاع تشريعية: مراجعة الصياغات الملتبسة في مسودّات القوانين (التعبير/التجمّع/الجرائم المعلوماتية) بما يوافق المعايير الدولية ويضمن عدم تضاربها مع الدستور.
2. توثيق منهجي للانتهاكات (رصد، مسارات إنصاف) بالاستناد إلى تقارير حقوقية حديثة (Amnesty/HRW) لتغذية إصلاحات السياسات.
3. آلية إنذار مبكر لحماية المدافعين/المدافعات عن حقوق الإنسان، وخط ساخن في دائرة المنظمات لفضّ النزاعات الإدارية وتمكين الوساطة.

ثامناً| مؤشرات قياس الأداء (KPIs) ... تُنشر نصف سنوياً

1. زمن التسجيل (متوسط الأيام من التقديم إلى الشهادة، والالتزام بمهلة الـ 30 يوماً).
2. نسبة العقود العامة المسندة لمنظماتٍ مسجّلة وفق القانون (بالقيمة/العدد).
3. نسبة المنظمات الحاصلة على النفع العام ومعدل سحب/منح الصفة استناداً للأداء والامتثال.
4. امتثال FATF R.8 // عدد الفحوصات الموجهة للكيانات الأعلى مخاطرة مقابل حجم القطاع الكلي (قياس عدم التعميم).
5. مؤشر الفضاء المدني // تحسين درجة العراق على CIVICUS خلال 24 شهراً (تحول من مغلق إلى مُقيّد/مضيق) على الأقل.

تاسعاً| خريطة مخاطر وتخفيفها

1. تسييس المنح أو الاستهداف الانتقائي| يعالج عبر بوابة شفافية المنح، ولجان تقييم مستقلة، وتدقيق لاحق.
2. (إفراط) امتثال AML/CFT يُضبط بمنهج المخاطر وفصل الإجراءات بحسب الشريحة المعنوية فقط (لا تعميم).
3. ضعف القدرات الإدارية| تُعالج ببرامج تدريب قياسية وربط التمويل بالتطوّر المؤسسي.

مصادر مهمة

1. الدستور العراقي (2005)، المواد 38-39.
2. قانون المنظمات غير الحكومية رقم 12 لسنة 2010 (النص + تعليمات التنفيذ).
3. دائرة المنظمات غير الحكومية (البوابة الرسمية).
4. قانون المنظمات - إقليم كردستان رقم 1 لسنة 2011.
5. قانون حق الوصول إلى المعلومات - إقليم كردستان رقم 11 لسنة 2013.
6. قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب رقم 39 لسنة 2015.
7. FATF - توصية 8 وتحديثات 2023/2024 + تقرير العراق (MER).
8. CIVICUS - تصنيف الفضاء المدني (2025).
9. تقارير حديثة عن الفضاء المدني والحقوق (Amnesty/HRW/MENA Rights).
10. OECD/ESCWA - أدوات حماية وتعزيز الفضاء المدني والمشاركة.



العراق ومنظومة (الإعلام – مواقع التواصل – التحصين الثقافي)

(1) المدخل

يعيش العراق اليوم في فضاء إعلامي وثقافي شديد التعقيد:

أ. الإعلام التقليدي

- ✓ تعددية ظاهرية (قنوات فضائية، صحف، إذاعات)؛ لكنها مرتبطة غالباً بأحزاب أو تيارات، مما أضعف الحياد والمهنية.
- ✓ غياب التمويل المستدام والمستقل جعل الإعلام رهينة المال السياسي.
- ✓ ضعف المحتوى التثقيفي والتوعوي مقابل هيمنة الخطاب السياسي والصراعات اليومية.

ب. مواقع التواصل

- ✓ أكثر من 75% من العراقيين يستخدمون الإنترنت، وخصوصاً الشباب.
- ✓ المنصات (فيسبوك، إنستغرام، تيك توك، إكس) أصبحت المنبر الرئيس للرأي العام والتعبئة السياسية.
- ✓ لكنها بيئة خصبة للتضليل، خطاب الكراهية، الشائعات، والتأثير الخارجي.

ج. المشهد الثقافي

- ✓ البنية المؤسسية (المكتبات، دور النشر، المسارح، مراكز الثقافة) تراجعت في العقود الأخيرة.
- ✓ غياب رؤية ثقافية وطنية موحدة جعل الثقافة مجرد موسمية أو احتفالية بعيداً عن وجوب كونها منظومة مستدامة.
- ✓ الشباب يتلقون ثقافتهم من المنصات العالمية، دون تحصين معرفي أو بدائل وطنية جاذبة.

النتيجة | العراق يقف أمام تحدٍ ثلاثي: إعلام حزبي متشطي، فضاء رقمي غير محكوم، ومشهد ثقافي هش؛ ما يهدد الهوية الوطنية ويُضعف القدرة على بناء رأي عام مستنير.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. الإعلام كسلطة رابعة| وسيلة محاسبة، وتثوير، وبناء وعي جمعي بعيداً عن كونه أداة دعاية.
- ب. مواقع التواصل كفضاء عام جديد| التعامل معه كمؤسسة اجتماعية تتطلب تنظيمًا ووعيًا، دون قمع أو فوضى.
- ج. الثقافة كخط دفاع أول| التحصين الثقافي يبني المناعة ضد التضليل، ويؤسس لهوية وطنية جامعة.
- د. حرية مسؤولية| التوازن بين ضمان الحرية الإعلامية ومنع الانفلات أو التوظيف التخريبي.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. الشفافية| الإفصاح عن ملكية وسائل الإعلام ومصادر تمويلها.
- ب. المساءلة| آليات مستقلة لمحاسبة الإعلام عند نشر الأخبار الكاذبة أو التحريض.
- ج. التعددية| حماية الأصوات المستقلة والمجتمعية.
- د. التثقيف الإعلامي الرقمي| إدماج التفكير النقدي والتحقق من المصادر في التعليم.
- هـ. التكامل| الإعلام والثقافة والتعليم كجبهة واحدة في خدمة الهوية الوطنية.

(4) محاور المنظومة

أ) الإعلام الوطني

1. إصلاح البنية المؤسسية

- ✓ تحويل شبكة الإعلام العراقي إلى مؤسسة خدمة عامة مستقلة، بميثاق شرف إعلامي يحمي الاستقلالية.
- ✓ إنشاء مجلس إعلام وطني مستقل (يضم نقابات، أكاديميين، قضاة) لمراقبة الأداء وضبط المعايير المهنية.

2. تمويل مستدام

- ✓ مزيج من التمويل الحكومي (بقانون واضح)، والإعلانات التجارية المنظمة، والتبرعات الخاضعة للشفافية.
- ✓ تخصيص صندوق لدعم الإعلام المستقل والبرامج التثقيفية.

3. التطوير المهني

✓ مراكز تدريب للصحفيين على الإعلام الاستقصائي، التحقق الرقمي، وإدارة الأزمات الإعلامية.

✓ إدخال معايير النزاهة والحياد في الترخيص والإجازة.

ب) مواقع التواصل والفضاء الرقمي

1. تشريع عصري

✓ إقرار قانون (الفضاء الرقمي) بدلاً من مسودات قوانين مقيدة (مثل الجرائم المعلوماتية بصيغتها القديمة).

✓ القانون يجب أن يوازن بين الأمن الرقمي وحرية التعبير، ويحدد بوضوح الجرائم (التضليل الممنهج، الابتزاز الإلكتروني، خطاب الكراهية).

2. الرصد والاستجابة

✓ إنشاء مرصد وطني للرصد الرقمي يتابع الحملات المنظمة ويرصد خطاب الكراهية والتضليل.

✓ تشكيل وحدات تحقق (Fact-checking Units) في الإعلام العام والجامعات والمجتمع المدني.

3. التعاون الدولي

✓ إبرام اتفاقيات مع الشركات المالكة للمنصات (ميتا، تيك توك، إكس) لفرض شفافية الإعلانات السياسية.

✓ المطالبة بمكاتب تمثيل لهذه الشركات داخل العراق لتسهيل الرقابة والتنسيق.

4. التثقيف المجتمعي

✓ إدخال التربية الإعلامية الرقمية في مناهج المدارس والجامعات.

✓ برامج توعية للشباب حول مواجهة التضليل وحماية الخصوصية الرقمية.

ج) التحصين الثقافي

1. بنية تحتية ثقافية

- ✓ إعادة تأهيل المكتبات العامة، وإنشاء مكتبات رقمية مفتوحة.
- ✓ دعم المسارح، دور السينما الوطنية، ومعارض الفنون.
- ✓ إنشاء مراكز ثقافة شبابية في كل محافظة.

2. المحتوى الرقمي الثقافي

- ✓ إنتاج محتوى وطني جاذب للشباب (أفلام قصيرة، مسلسلات رقمية، بودكاست) يربط الهوية العراقية بالقيم المعاصرة.

- ✓ مشاريع أرشفة رقمية للتراث العراقي (الموسيقى، المخطوطات، الأدب الشعبي).

3. دبلوماسية ثقافية

- ✓ تفعيل المشاركة في معارض الكتب، المهرجانات السينمائية، والفعاليات الدولية.
- ✓ تصدير صورة العراق الثقافية عالميًا كجزء من قوته الناعمة.

4. التعليم والوعي

- ✓ تحديث المناهج لتشمل التفكير النقدي، مهارات النقاش، والوعي بالهوية الوطنية.
- ✓ برامج ثقافية مشتركة بين وزارات التربية، التعليم العالي، الثقافة، والشباب.

(5) التحديات الواقعية

- أ. هيمنة المال السياسي على الإعلام.
- ب. مقاومة القوى المتنفة لأي إعلام مستقل.
- ج. ضعف التمويل المستدام للمشاريع الثقافية.
- د. هشاشة الوعي الرقمي لدى غالبية المستخدمين.
- هـ. التنافس الإقليمي والدولي على الفضاء الإعلامي العراقي.

(6) مقومات الاستدامة

- أ. إرادة سياسية عليا اعتبار الإعلام والثقافة جزءًا من الأمن القومي.
- ب. إصلاح تشريعي تحديث قوانين الإعلام والفضاء الرقمي وفق المعايير الدولية.

- ج. **حوكمة شفافة** | مجالس مستقلة، نشر البيانات، مؤشرات أداء واضحة.
- د. **شراكات** | تعاون بين الحكومة، القطاع الخاص، الجامعات، ومنظمات المجتمع المدني.
- هـ. **رؤية ثقافية وطنية** | ترتبط برؤية العراق 2050 وتحول الثقافة إلى محرك للهوية والتنمية.

(7) مؤشرات قياس (KPIs)

- أ. نسبة ثقة الجمهور في الإعلام الوطني.
- ب. نسبة المحتوى المحلي الثقافي في البث والإنتاج الرقمي.
- ج. انخفاض حجم الأخبار الكاذبة وخطاب الكراهية المرصود عبر المرصد الرقمي.
- د. عدد المراكز الثقافية والمكتبات الرقمية المؤسّسة أو المُحدّثة.
- هـ. حجم مشاركة الشباب في الأنشطة الثقافية والفنية.

الحصاد

منظومة (الإعلام - مواقع التواصل - التحصين الثقافي) هي درع العراق المعرفي والرمزي، وإذا أُعيد بناؤها على أسس الشفافية، المهنية، والتكامل مع التعليم والثقافة، فستصبح أداة سيادية بامتياز، تمنع الانقسام، وتحصّن الوعي الجمعي، وتبني صورة وطنية قوية في الداخل والخارج.

المعادلة

(إعلام مهني مستقل + فضاء رقمي منظم + ثقافة وطنية جاذبة) = عراق أكثر مناعة، أكثر وعياً، وأكثر سيادة في زمن التضييل والانقسام.



العراق ومنظومة تحصين الهوية (الوطنية – الثقافية – الحضارية)

(1) المدخل

يملك العراق – أرض الرافدين هوية مركبة تعود لآلاف السنين (سومرية، بابلية، آشورية، إسلامية، عربية، كردية، تركمانية، آشورية مسيحية، يزيديّة، مندائية...)، وهوية حديثة وُلدت مع الدولة الوطنية 1921، وهوية دستورية تأسست 2005.

غير أنّ هذه الهوية تواجه تحديات عميقة:

- أ. الانقسامات الطائفية والقومية | صراعات ما بعد 2003 أضعفت الولاء الوطني لحساب الولاءات الفرعية.
- ب. التدخلات الإقليمية والدولية | غدّت التصدعات الداخلية.
- ج. الذاكرة المثقلة | الحروب، العقوبات، الإرهاب، والتهمير زرعت روايات متناقضة للانتماء.
- د. الفضاء الرقمي المفتوح | ساهم في إنكفاء الاستقطاب ونشر سرديات تفكيكية.
- هـ. ضعف السياسات الثقافية والتعليمية | لم تُنتج مشروعًا وطنيًا جامعًا يعيد بناء الوعي الجمعي.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. الهوية العراقية مركّبة لكنها جامعة التنوع عنصر قوة، إذا صيغ في إطار وطني دستوري جامع.
- ب. التحصين لا يعني الإقصاء إنما حماية الهوية الوطنية عبر استيعاب الهويات الفرعية داخل عقد اجتماعي واحد.
- ج. الثقافة والذاكرة المشتركة أدوات رئيسة للتحصين ضد التفكيك والانقسام.
- د. الهوية عملية متجددة تُعاد صياغتها عبر التعليم، الإعلام، والدبلوماسية الثقافية.
- هـ. المواطنة فوق الانتماءات الفرعية مبدأ العدالة والحقوق المتساوية هو حجر الزاوية في أي مشروع هوية وطنية.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. التعددية المتكاملة | احترام الهويات الفرعية ضمن إطار وطني دستوري.

- ب. المواطنة المتساوية| لا تفاضل على أساس الدين أو المذهب أو القومية.
- ج. التربية على الذاكرة المشتركة| إبراز المحطات الجامعة في تاريخ العراق (حضارة الرافدين، ثورة العشرين، محاربة الإرهاب).
- د. القوة الناعمة الثقافية| استثمار الفنون، الآداب، الرياضة، والرموز الحضارية لتعزيز الوعي الجمعي.
- هـ. المناعة الرقمية| تحصين الشباب ضد خطاب الكراهية والتفكيك على مواقع التواصل.

(4) محاور المنظومة

أ) التعليم والذاكرة

- ✓ مراجعة المناهج الدراسية// إدراج سردية وطنية متوازنة تعكس التنوع والانتماء المشترك.
- ✓ متحف الهوية العراقية// يدمج التاريخ القديم والحديث في سردية واحدة.
- ✓ برامج الذاكرة المشتركة// وثائقيات وأفلام مدرسية تحكي قصصاً جامعة عن مقاومة الاحتلال وبطولات ضد الإرهاب.

ب) الإعلام والفضاء الرقمي

- ✓ ميثاق إعلام وطني// يحظر التحريض الطائفي ويشجع السرديات الجامعة.
- ✓ مرصد الهوية الرقمية// يرصد الحملات التي تستهدف تفكيك الهوية العراقية.
- ✓ حملات رقمية وطنية// يطلقها مؤثرون وفنانون لتعزيز الانتماء الوطني (على غرار حملات أنا عراقي... أنا أقرأ).

ج) الثقافة والفنون

- ✓ إحياء التراث الحضاري// مشاريع أرشفة رقمية، معارض، مسارح، وأفلام عن حضارة وادي الرافدين.
- ✓ دبلوماسية ثقافية// تصدير الهوية العراقية عالمياً عبر المهرجانات والمعارض الدولية.
- ✓ جوائز وطنية// للأعمال الأدبية والفنية التي تعزز الانتماء.

د) العقد الاجتماعي والسياسي

- ✓ ترسيخ مبدأ (الوطن أولاً) // في الدستور والسياسات العامة.
- ✓ حوار وطني دوري // يجمع ممثلي المكونات للتوافق على ثوابت الهوية الوطنية.
- ✓ قوانين حماية التنوع // منع التمييز، وتجريم خطاب الكراهية، وضمان تمثيل المكونات في المؤسسات.
- هـ) المجتمع والشباب

- ✓ مراكز شباب وطنية // برامج تدريب على القيادة والهوية المشتركة.
- ✓ أنشطة رياضية وثقافية وطنية // كأس وطني، مهرجانات موسيقية، ومبادرات جامعية لتعزيز الاختلاط والتمازج.
- ✓ منصة الهوية العراقية للشباب // فضاء رقمي يعرض محتويات معرفية وثقافية تعزز الانتماء.

(5) التحديات الواقعية

- أ. مقاومة بعض القوى السياسية التي تستفيد من الانقسام.
- ب. ضعف التمويل للمشاريع الثقافية والتعليمية.
- ج. غياب رؤية استراتيجية متكاملة للهوية.
- د. هيمنة الخطاب (الخارجي/الإقليمي) على بعض الشرائح.
- هـ. الفجوة بين الأجيال في استيعاب الهوية الوطنية.

(6) مقومات الاستدامة

- أ. إرادة سياسية واضحة | إعلان تحصين الهوية الوطنية قضية أمن قومي.
- ب. تشريعات داعمة | قوانين لمكافحة خطاب الكراهية وحماية التنوع.
- ج. استراتيجيات تعليمية وثقافية | مرتبطة بـ (رؤية العراق 2050).
- د. تمويل مستدام | صندوق وطني للهوية والثقافة يمول من الموازنة العامة + شراكات مع اليونسكو والاتحاد الأوروبي.
- هـ. مؤشرات أداء وطنية | تقيس ثقة المواطنين بالهوية الوطنية، مشاركة الشباب، ونسبة المحتوى الوطني .

(7) مؤشرات قياس الأداء (KPIs)

- نسبة الطلاب الذين يدرسون مادة الهوية الوطنية في المناهج.
- عدد الفعاليات الثقافية الوطنية المشتركة سنوياً.
- نسبة المحتوى الوطني مقابل الطائفي/المفكك في الإعلام.
- انخفاض مؤشرات خطاب الكراهية في منصات التواصل.
- زيادة نسبة الشباب المشاركين في الأنشطة الثقافية الوطنية.

الحصاد

الهوية العراقية هي درع حضاري-وطني يحمي الدولة من التفكك ويؤسس لمستقبل مستدام.
التحصين المطلوب لا يعني إقصاء للهويات الفرعية، انما هو إدماجها في إطار جامع عادل.

المعادلة

(تعليم جامع + إعلام وطني + ثقافة حية + عقد اجتماعي عادل + مشاركة شبابية) = هوية عراقية منيعة وحضارة متجددة.

مصادر مهمة

1. الهوية الوطنية والتعددية الثقافية

- الدستور العراقي (2005)| ينص صراحةً على أن العراق دولة متعددة الأعراق والأديان والطوائف ويضمن حقوق الأقليات في استعمال لغاتهم الأم في التعليم.
- تأثير سياسات الهوية بعد 2003| ورقة بحثية تحلل كيف استُغلت الهوية الطائفية في السياسات بعد سقوط نظام صدام وكيف تشكّلت الهوية العراقية الجديدة.
- منظور تاريخي للهوية الكردية العراقية (1925-1932)| دراسة أكاديمية حول مقاومة الأكراد وتأثيرها في بناء الهوية الوطنية الكردية ضمن السياق العراقي.

2. التراث الثقافي والتحصين الحضاري

- أ. الحفاظ على التراث في العراق | مقالة توضيحية تتناول التحديات في الحفاظ على التراث الثقافي العراقي بالتكيف مع الحروب والاستقرار السياسي.
- ب. الاستيلاء على التراث كأداة للصراع | تحليل يُبين كيف استُغلّ التراث السوري/العراقي لأغراض سياسية وأيديولوجية ضمن سياق المحاصصة.
- ج. الإرث الثقافي والعالمية | مقالة في MEI توفّر خلفية معمقة عن تنوع التراث العراقي وأزمانه، من العصور القديمة وحتى ما بعد 2003.
- د. الإجراءات الدولية لحماية المواقع | حملات اليونسكو لحماية مدينة سامراء الأثرية ومشروع إعادة إعمار معالم الموصل مثل مئذنة الحدباء، كأمثلة حيّة على حماية الهوية المكانية.

3. الوعي الوطني والسياسات الثقافية والمعرفية

- أ. أهمية التنوع في بناء المواطنة الوطنية | ورشة عملية أكدت على أن الهوية الاجتماعية أو الدينية أو الثقافية لا يجب أن تُستخدم كذريعة للقمع أو انتهاك الحقوق وتسلط الضوء على أهمية التنوع في بناء المواطنة.
- ب. الهوية العراقية والتشكّل السياسي | أطروحة من جامعة هارفارد تتناول كيف شكّلت الصراعات عراق اليوم، وأثرها على الهوية الوطنية.

4. التراث الفني والقيمي

- أ. التراث الحضاري في السياق الثقافي الحديث | مصادر مثل ويكيبيديا تُسجّل مدى عمق الثقافة العراقية وتأثيرها (الموسيقى، الأدب، الخط، الفن المعماري، الخ). **مثال** // المقام العراقي الموثّق كتراث إنساني لدى اليونسكو.
- ب. الرموز الثقافية الحديثة كما (السيدارة) (القبة الوطنية) | دراسة رمزية للزي العراقي الحديث ودوره في تشكيل الهوية الوطنية بعد استقلال العراق.

العراق ومنظومة إدارة التنوع

(1) المدخل

أ. العراق من أكثر دول المنطقة تنوعاً عرقياً ودينياً ومذهبياً وثقافياً:

- ✓ العرب (شيعة وسنة)، الكرد، التركمان، الكلدان والآشوريون والسريان، الأرمن.
- ✓ المسلمون (شيعة وسنة)، المسيحيون، الإيزيديون، الصابئة المندائيون، الشبك.
- ✓ امتداد جغرافي-تاريخي يجعل العراق فسيفساء إنسانية، لكن غياب إدارة رشيدة للتنوع جعله ساحة تنافس لا ثروة وطنية.

ب. التحديات الراهنة

- ✓ التسييس المفرط للهويات الفرعية منذ 2003.
- ✓ المحاصصة كآلية لإدارة السلطة بدلاً من المواطنة.
- ✓ النزوح والاستهداف الإرهابي (كما حدث للإيزيديين والمسيحيين) مما أضعف الثقة الوطنية.
- ✓ ضعف سياسات الدمج في التعليم والإعلام والثقافة.
- ✓ التدخلات الإقليمية التي تعزف على أوتار الانقسام.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. التنوع مصدر قوة | إذا أُدير بالتكامل، يصبح عامل إثراء حضاري-اقتصادي.
- ب. المواطنة أولاً | الهوية الوطنية يجب أن تكون المظلة العليا التي تستوعب الهويات الفرعية.
- ج. التكامل بدل التقسيم | الاعتراف بالاختلاف مع بناء قواسم مشتركة.
- د. الحكومة الديمقراطية | إدارة التنوع تحتاج نظاماً يوازن بين الحقوق الفردية والجماعية.

(3) المبادئ الناظمة

- ✓ الاعتراف والاحترام | الاعتراف القانوني بكل المكونات وضمان تمثيلها العادل.
- ✓ الإنصاف والعدالة | سياسات تضمن توزيعاً منصفاً للموارد والخدمات.
- ✓ الدمج بدل العزل | التعليم والإعلام والثقافة كأدوات لبناء سردية وطنية جامعة.
- ✓ المشاركة | إشراك جميع المكونات في القرار الوطني والمحلي.
- ✓ المرونة المؤسسية | تطوير آليات دستورية وقانونية للتكيف مع التحولات.

(4) محاور المنظومة

أ) الإطار الدستوري والقانوني

- ✓ تفعيل مواد الدستور (المادة 3// العراق بلد متعدد القوميات والأديان والمذاهب؛ المادة 125: حقوق الأقليات القومية والدينية).
- ✓ تشريعات مناهضة التمييز // قانون يجرّم التمييز على أساس الدين أو القومية أو الجنس.
- ✓ حماية التنوع اللغوي // تعليم اللغات الأم للأقليات (الكردية، السريانية، التركمانية).

ب) السياسات المؤسسية

- ✓ مجلس وطني لإدارة التنوع // يرفع تقارير دورية لمجلس الوزراء والبرلمان.
- ✓ مؤشرات إنذار مبكر // ترصد التوترات الطائفية/القومية لتفادي الأزمات.
- ✓ نظام كوتا ذكي // يضمن تمثيل المكونات دون تكريس المحاصصة الجامدة.

ج) التعليم والإعلام

- ✓ مناهج تعليمية جامعة // تبرز تاريخ كل المكونات كجزء من الهوية العراقية.
- ✓ إعلام وطني تعددي // يقدم روايات شاملة غير إقصائية.

✓ برامج توعية شبابية// تعزيز قيم المواطنة والتسامح والتعايش.

(د) البعد الثقافي والحضاري

✓ أرشفة التراث المتنوع// حفظ الأغاني الشعبية، الطقوس، الموروثات.

✓ مهرجانات وطنية جامعة// تحثي بالتنوع (كالموسيقى الكردية، الشعر العربي، الفنون السريانية).

✓ دبلوماسية ثقافية// تقديم صورة العراق كموطن تنوع حضاري في العالم.

(هـ) التنمية والاقتصاد

✓ إنصاف مناطقي// سياسات تنمية تعالج تفاوت المحافظات والأقاليم.

✓ شراكات اقتصادية مشتركة// مشاريع استثمارية تجمع شبابًا من مختلف المكونات.

(5) التحديات الواقعية

أ. مقاومة النخب المستفيدة من نظام المحاصصة.

ب. هشاشة الثقة بين المكونات بعد الحروب والنزاعات.

ج. نزوح الأقليات وتقلص وجودها التاريخي.

د. التدخل الخارجي الذي يوظف الهويات لصالح أجنداته.

(6) مقومات الاستدامة

أ. إرادة سياسية وطنية| إعلان إدارة التنوع قضية أمن قومي.

ب. إطار تشريعي متكامل| قانون لمناهضة التمييز وحماية التنوع.

ج. مؤسسات قوية| مجلس وطني + آليات محلية.

د. تمويل مستدام| تخصيص جزء من الموازنة + دعم دولي (UNDP، UNESCO).

هـ. قياس دوري| نشر مؤشرات عن درجة الثقة بين المكونات، نسب التمثيل، نسبة النزاعات الطائفية.

(7) مؤشرات قياس الأداء (KPIs)

- أ. انخفاض عدد النزاعات ذات الطابع الطائفي/القومي.
- ب. ارتفاع نسبة ثقة المواطنين بالهوية الوطنية المشتركة.
- ج. نسبة تطبيق المناهج الجامعة في المدارس.
- د. عدد المبادرات الثقافية المشتركة بين المكونات.
- هـ. مستوى تمثيل الأقليات في البرلمان والمؤسسات.

الحصاد

تعتبر إدارة التنوع شرط بقاء العراق دولةً موحدة مستقرة.

من خلال دمج القوانين، والمؤسسات، والثقافة، والتعليم، والتنمية، يمكن تحويل التنوع من عامل صراع إلى قوة دافعة لبناء هوية وطنية جامعة.

المعادلة

(اعتراف قانوني + عدالة توزيعية + دمج ثقافي + مشاركة سياسية) = عراق متماسك ومزدهر بتنوعه.

مصادر مهمة

1. الدستور العراقي (2005) – المواد (3، 125) الخاصة بالتعددية والحقوق.
2. UNDP Iraq – Social Cohesion and Diversity Reports (2022–2024).
3. ReliefWeb – Social, Religious and National Diversity in Iraq and its Importance for Citizenship.
4. World Bank – Iraq Social Development Reports.
5. UNESCO – Reports on Cultural Diversity and Heritage Protection in Iraq.
6. Chatham House – Managing Diversity and Inclusion in Iraq.

العراق ومنظومة (الجامعات – المعاهد – مراكز التفكير والدراسات والأبحاث)

(1) المدخل

أ. الجامعات والمعاهد

- ✓ يمتلك العراق أكثر من 80 جامعة وكلية حكومية وأهلية، وآلاف المعاهد التقنية والمهنية.
- ✓ إلا أنّ التحديات تشمل: [ضعف التمويل، البنية التحتية المتقادمة، هجرة الكفاءات، والتباين الكبير في مستوى الجودة بين الجامعات].
- ✓ تُظهر التصنيفات العالمية (QS, Times) ضعف تموضع الجامعات العراقية عالمياً، رغم وجود قدرات بشرية ضخمة.

ب. مراكز التفكير والدراسات

- ✓ معظمها مؤسسات حكومية مرتبطة بالوزارات، أو أهلية محدودة الموارد.
- ✓ يغلب عليها الطابع الوصفي والتقريري، بعيداً عن المنهج التحليلي أو الاستشرافي.
- ✓ تأثيرها على صناعة القرار محدود، بسبب غياب حلقة الوصل المؤسسية بين الدولة والأكاديميا.

ج. الأبحاث

- ✓ الإنتاج العلمي ضعيف مقارنة بحجم المجتمع الأكاديمي (نشر قليل في المجالات المصنفة ISI / Scopus).
- ✓ غياب ربط البحث العلمي بالاقتصاد الوطني واحتياجات السوق.
- ✓ الاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي دون تنويع مصادر الاستثمار في البحث.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. المعرفة قوة سيادية | الجامعات والمراكز البحثية لم تعد مؤسسات تعليمية فحسب إنما أدوات لصناعة القرار والتنمية.
- ب. الاستقلالية مع الربط الوطني | استقلال الجامعات والمراكز عن السياسة الحزبية، مع ربطها بأولويات الدولة الاستراتيجية (العراق 2050).

ج. التكامل الأكاديمي-البحثي-السياسي | تحويل مخرجات البحث إلى مدخلات لصياغة السياسات العامة.

عراقنا المعرفة | استلهام التجارب العالمية مع إنتاج نظريات وأطر عراقية تعكس خصوصيات المجتمع والتاريخ.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. الجودة والاعتماد // اعتماد معايير دولية (ISO – QS – Bologna Process) في التعليم العالي.
- ب. الاستقلال الأكاديمي // ضمان حرية البحث والتفكير النقدي.
- ج. الربط بالاقتصاد الوطني // الجامعات كمحرك للتنمية الصناعية والزراعية والتكنولوجية.
- د. الشراكة الدولية // انفتاح على الجامعات العالمية ومراكز التفكير الدولية.
- هـ. ثقافة الابتكار // تحفيز ريادة الأعمال، وبراءات الاختراع، وحاضنات الأعمال الجامعية.

(4) محاور المنظومة

أ) الجامعات والمعاهد

- ✓ إصلاح الحوكمة الجامعية // مجالس أمناء مستقلة، ونظم اعتماد أكاديمي صارمة.
- ✓ برامج الدراسات العليا الموجهة // مرتبطة بالتحديات الوطنية (المياه، الطاقة، الفقر، الذكاء الاصطناعي).
- ✓ تدويل التعليم // اتفاقيات تبادل أكاديمي، فروع جامعات أجنبية داخل العراق، ابتعاث نوعي.
- ✓ رقمنة التعليم // تعميم أنظمة التعليم الإلكتروني والمختلط.
- ✓ المعاهد التقنية // ربط برامجها مباشرة باحتياجات السوق (النفط، البناء، الكهرباء، الزراعة).

ب) مراكز التفكير والدراسات

- ✓ إطار قانوني وطني // ينظم عمل مراكز الدراسات ويعطيها استقلالية مالية وفكرية.

✓ مجلس وطني للسياسات والأبحاث// يربط بين رئاسة الوزراء، الوزارات، الجامعات، ومراكز التفكير.

✓ منهجيات بحثية حديثة// تبني أدوات التحليل الكمي، السيناريوهات، الدراسات المقارنة.

✓ إنتاج معرفة تطبيقية// تقديم سياسات بديلة، تقييم السياسات العامة، ورغد البرلمان والحكومة بالتوصيات.

ج) البحث العلمي والأبحاث

✓ صندوق وطني للبحث العلمي// تمويل تنافسي للأبحاث ذات الأولوية الوطنية.

✓ شراكات مع القطاع الخاص// ربط الأبحاث بحلول صناعية وتجارية.

✓ مؤشرات أداء// قياس الأبحاث المنشورة في مجلات مرموقة، وعدد براءات الاختراع، وأثرها على السياسات.

✓ مراكز تميز تخصصية// في الطاقة، المياه، الطب، الذكاء الاصطناعي، التراث.

(5) التحديات الواقعية

أ. البيروقراطية الإدارية التي تخنق استقلال الجامعات.

ب. تسييس مخرجات البحث وتوظيفها لأجندات حزبية.

ج. ضعف التمويل مقارنة بالمعايير العالمية (أقل من 0.3% من الناتج المحلي).

د. هجرة الكفاءات وضعف استقطاب العلماء العراقيين في الخارج.

هـ. قطيعة بين الأبحاث ومشاكل الواقع العراقي.

(6) مقومات الاستدامة

أ. قانون حديث للتعليم العالي والبحث العلمي يضمن استقلال الجامعات ويربطها بالاقتصاد الوطني.

ب. إصلاح مالي | تنوع مصادر التمويل (رسوم، شراكات، منح دولية، استثمارات جامعية).

ج. آليات حوكمة شفافة في مراكز التفكير تضمن مصداقيتها واستقلاليتها.

د. بنية تحتية حديثة (مختبرات، مكتبات رقمية، شبكات بحثية).

هـ. شراكات دولية طويلة الأمد مع جامعات مرموقة (Cambridge, MIT, Sorbonne, Tokyo).

(7) مؤشرات قياس الأداء (KPIs)

- أ. عدد الجامعات العراقية ضمن أفضل 500 جامعة عالمياً.
- ب. نسبة الأبحاث المنشورة في مجلات دولية محكمة.
- ج. عدد براءات الاختراع المسجلة محلياً ودولياً.
- د. نسبة مراكز التفكير المشاركة في صناعة القرارات الحكومية.
- هـ. حجم التمويل البحثي كنسبة من الناتج المحلي.

الحصاد

لم تعد الجامعات والمعاهد ومراكز التفكير مؤسسات ثانوية، انما هي العقل الاستراتيجي للدولة العراقية.

من دون إصلاح هذه المنظومة، يبقى العراق مستهلكاً للمعرفة لا منتجاً لها.

المعادلة

(جامعة قوية + مركز تفكير مستقل + بحث علمي تطبيقي) = دولة عراقية تملك قرارها المعرفي وصناعتها المستقبلية.

مصادر مهمة

1. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية – تقارير رسمية (2022-2024).
2. البنك الدولي – تقرير التعليم العالي في العراق (2021).
3. UNESCO – Higher Education System in Iraq: Needs and Priorities
5. Times Higher Education Rankings – Iraq Universities 2023-2024
6. Brookings Institution – The Role of Think Tanks in Fragile States
7. OECD – Research & Innovation Policy Reviews: MENA Region

العراق و(منظومة الاكتفاء الوطني الذاتي)

(1) ما المقصود بالاكتفاء الذاتي؟

هو القدرة المرنة على توفير السلع والخدمات الحيوية محلياً أو عبر ترتيبات مضمونة المخاطر (Diversified & Secure) خلال الأزمات. يشمل ذلك: الغذاء الأساسي، الكهرباء والوقود والغاز، الأدوية والمستلزمات الطبية، المياه، ومدخلات الإنتاج (أسمدة/طاقة/نقل/تخزين)، بعيداً عن منطق الانعزال الاقتصادي.

(2) تشخيص واقعي مُسند بالبيانات

أ. غذائياً| شهد العراق موسم حبوبٍ استثنائياً في 2024 بفعل أمطارٍ وفيرة ودعم حكومي؛ قدّرت فاو/نظام الإنذار المبكر إنتاج الحبوب ~6.2-6.6 مليون طن، مع انخفاض الحاجة للاستيراد في 25/2024. وفي 2025 أعلنت الحكومة وصول محصول القمح إلى نحو 6.5 مليون طن ووجود احتياطٍ استراتيجي يغطي أكثر من عام. كما أرسلت بغداد 220 ألف طن قمح إلى سوريا كهبة، ما يعكس فائضاً ظرفياً. لكن هذا الأداء تحقّه ملاحظات حول كلفة الشراء الحكومية المرتفعة مقارنة بالسعر العالمي.

ب. مائياً| تُحدّر فاو (أيار/مايو 2025) من أنّ غياب إدارة مستدامة للمياه قد يفضي إلى فقدان 50% من إنتاجية القمح والشعير بحلول 2050—أي أنّ أي اكتفاءٍ غذائي بلا إصلاح مائي سيكون قصير النّفس.

ج. طاقياً| ما زالت الكهرباء تعتمد على غازٍ مستورد وشبكاتٍ غير مستقرة؛ يتقدّم مسار الربط مع مجلس التعاون (قدرة أولية ~600 م.و. إلى جنوب العراق) ومشاريع التقاط الغاز وتقليل الحرق وتشغيل الطاقة الشمسية (ضمن حزمة GGIP مع TotalEnergies وشراكات 2025). كما أقرّ مجلس الوزراء (26 آب/أغسطس 2025) مبادئ إطار تعاون مع Siemens Energy لتعزيز المنظومة.

د. دوائياً| الاعتماد على الاستيراد ما يزال مرتفعاً؛ كيماديا هي المشتري العمومي، مع توسّع تدريجي في سامراء للأدوية (SDI) وخططٍ لتعزيز التصنيع المحلي، فيما تُشير مراجعات أكاديمية حديثة إلى ثغراتٍ في السلاسل التنظيمية والإمدادية.

هـ. تخزين الحبوب والاحتياطي | شرعت وزارة التجارة بتوسيع طاقة الصوامع (اتفاقات مع Bühler السويسرية وشركاء لبناء صوامع 60 ألف طن في عدة محافظات)، دعماً لسلامة الاحتياطي وتقليص الفاقد.

النتيجة | هناك نافذة أداء مواتية في الحبوب، لكن الاختناق المائي واعتمادية الطاقة والفجوة الدوائية تجعل الاكتفاء الذاتي المستدام رهين إصلاح بنيوي.

(3) المبادئ والقواعد الناظمة

- أ. مخاطر أولاً أي سلعة تمس الأمن المعيشي أو الصحي تُعرّف كاستراتيجية وتُدار بمصفوفة مخاطر (توريد، مياه، طاقة، لوجستيات، تمويل).
- ب. الاكتفاء الوظيفي غير العددي | المعيار هو (قدرة الاستمرار أثناء الصدمة) .
- ج. المياه قلب الاكتفاء الغذائي | كل هكتار وكل محصول يخضع لحساب متر مكعب/طن مع تفضيل المحاصيل الأقل استهلاكاً للماء .
- د. تجميع المشتريات والشفافية | الشراء العام (قمح/دواء/أسمدة) بعقود ذكية وأسقف تكلفة ونشر رُبعي للنتائج.
- هـ. الاحتياطي الذكي | مزيج من مخزون مادي + اتفاقات توريد طارئة + أدوات تمويل تحوط.

(4) صندوق الأدوات .. برنامج 2030-2025

(أ) الأمن الغذائي (قمح/شعير/رز/تموين/زيوت/أعلاف/أسمك)

1. إدارة (مائية- محصولية) | تحويل 500 ألف هكتار إلى ري حديث (رش/تنقيط) مع دعم تحويل المحاصيل الشربة للماء إلى محاصيل أقل استهلاكاً؛ ربط الدعم بسنة الري ونوع البذور .
2. قمح مستدام غير مكلف | خفض كلفة الشراء الحكومي تدريجياً نحو متوسطات إقليمية مع حوافز إنتاجية (غلة/م³ ماء) بدل السعر الإداري المرتفع الذي انتقد في 2024.

3. احتياطي حبوب لـ 12-18 شهرًا | إكمال حزمة الصوامع (≤ 300 ألف طن إضافية) وتحديث إدارة السلامة والتهوية والقياس لحماية المخزون العام.
4. زيوت الطعام والأعلاف | برنامج وطني لزراعة عبّاد الشمس التعاقدية في البيئات الملائمة + تحفيز عصر البذور محليًا لتقليص واردات الزيت الخام. (مرجعية توجّهات OECD-FAO للأسواق حتى 2033).
5. الأرز التمويني | استمرار الاعتماد على الاستيراد مع ترشيد زراعة العنبر في أحواض محدودة ذات كفاءة مائية، ودمج التحوط السعري في عقود الاستيراد.
6. الثروة السمكية/الاستزراع | توسيع الاستزراع السمكي المنضبط للموارد المائية (تكامل مع مياه المبازل/الأحواض)، وفق نظرة فاو لقطاع الأحياء المائية في العراق.

ب) أمن الطاقة والكهرباء

- ✓ التقاط الغاز وتقليل الحرق | تسريع عقود التقاط الغاز (Basrah Gas/شركات أخرى) وخفض الحرق وفق تتبع البنك الدولي/مرصد الفليرينغ 2025، بما يغذي محطات الغاز محليًا.
- ✓ الربط الإقليمي + الشمسية | إدخال 600 م.و. من ربط GCCIA على الشبكة الجنوبية في أقرب نافذة تشغيل، مع تشغيل مشروع الطاقة الشمسية (حتى 1.25 غيغاواط) ضمن GGIP.
- ✓ تأهيل الشبكة والقدرة التوليدية | تنفيذ إطار التعاون مع Siemens Energy ورفع جاهزية التوليد والنقل وتقليل الفواقد الفنية والتجارية.

ج) الأمن الدوائي والمستلزمات الطبية

1. سلسلة إمداد دوائي (محلي-مستورد) هجينة | تحديث القائمة الوطنية للأدوية الأساسية (WHO nEMLs) وربط الشراء بها؛ محليًا تُعطى الأولوية لأدوية الجنيس القابلة للتوطين (مضادات حيوية شائعة، مسكنات، محاليل).
2. توسعة الطاقة التصنيعية | دعم خطط سامراء للأدوية (SDI) ومصانع القطاع الخاص، مع نقل تكنولوجيا تعبئة الأشكال الصيدلانية وبناء ضمان جودة معتمد.
3. حوكمة الشراء العام (كيماديا) | لوائح شفافية ومناقصات إلكترونية، ومخزون احتياطي لـ 6-9 أشهر للأدوية الحرجة.

د) المياه .. الشرط الحاكم لكل اكتفاء

- ✓ إستراتيجية أمن مائي تطبيقية| إعادة توزيع الاستثمارات وفق استراتيجية موارد البنك الدولي (إدارة التقلب الهيدرولوجي وتقليل هشاشة الاقتصاد للصدمات)، ومشاريع الري المقاوم للمناخ.
- ✓ قياس استهلاك الماء بالمزرعة| عدادات/استشعار/صور أقمار وربط الدعم بالإنتاجية المائية.
- ✓ تحلية/معالجة وإعادة استخدام| وحدات معالجة ثانوية/ثالثية للتشغيل الزراعي والصناعي حيثما أمكن.

هـ) مدخلات الإنتاج والصناعة الأساس (أسمدة/بتروكيمياويات/حبيبات بلاستيك)

- ✓ الأسمدة المحلية| تشغيل وتوسعة مصانع اليوريا/الأمونيا (افتتاح وحدات جديدة في 2024-2025، وتطوير قدرات إضافية بـ FEED جديد)، مع تفضيل توريد وطني للمزارعين.
- ✓ البتروكيمياويات| إحياء نبراس/البصرة بمستثمر بديل بعد انسحاب شل، مع مباحثات/مشاريع بديلة محدثة في 2024-2025.

و) التخزين، اللوجستيات، والاحتياطي الذكي

- ✓ شبكة صوامع مبردة ومناولة حديثة| استكمال الصوامع الجاري إنشاؤها (60 ألف طن للوحدة) ورفع معيار السلامة؛ هدف الوصول بسعات إضافية ≤ 300 ألف طن حتى 2027.
- ✓ مخازن أدوية مركزية ذكية| إدارة بالمستشعرات وسلاسل تبريد، مع تتبع رقمي للدفعات والانقطاعات.
- ✓ إدارة احتياطي وفق أفضل الممارسات| مزيج مخزون مادي + اتفاقات توريد طارئة + تحوط سعري، وفق تعريفات الاحتياطي الغذائي الاستراتيجي.

5) الحوكمة والتمويل

- أ. مجلس وطني للاكتفاء الذاتي (برئاسة رئيس الوزراء)| غذاء-طاقة-دواء-مياه-صناعة-تجارة-مالية؛ لوحة مؤشرات ربع سنوية.
- ب. تمويل مختلط| إعادة توجيه دعم غير فعال| برامج الري الحديث والبذور/الأسمدة؛ قروض تنمية (ري/مياه)، شراكات PPP (صوامع/طاقة شمسية).
- ج. شفافية الشراء العام| نشر أسعار الشراء، الكلف، كميات التسويق، وحالة الاحتياطي (قمح/دواء/أسمدة).

(6) مؤشرات أداء (KPIs) مُعلنة

- أ. **قمح** | احتياطي آمن ≤ 12 شهراً؛ كلفة الطن المُشترى لا تتجاوز متوسط السوق الإقليمي $\pm 15\%$ (بعد احتساب الدعم اللوجستي).
- ب. **مياه** | زيادة إنتاجية الماء (كغم قمح/م³) بنسبة $+25\%$ بحلول 2028.
- ج. **طاقة** | تقليص الحرق الروتيني للغاز، وزيادة كهرباء الربط/الشمسية المُضافة (≤ 600 م.و. ربط + بدء توليد الشمسي ضمن 2025-2027 GGIP).
- د. **دواء** | تغطية قائمة الأدوية الأساسية بنسبة توفر $\leq 90\%$ في المخازن العامة لمدة 6 أشهر؛ رفع حصة الإنتاج المحلي من أصناف الجنبس المستهدفة سنوياً.
- هـ. **صوامع** | إضافة ≤ 300 ألف طن سعة تخزين وتشغيل منظومات مراقبة ذكية لكل صومعة جديدة.

(7) مخاطر التنفيذ وتخفيفها

- أ. **تذبذب المطر/المياه** | تعويضه بتحديث الري واختيار محاصيل ذات بصمة مائية أقل؛ اتفاقات توريد طارئة.
- ب. **عوائق الشبكة/الغاز** | تسريع التقاط الغاز وتوسيع الربط الإقليمي والشمسي.
- ج. **تشوّه الأسعار** | الانتقال من سعر إداري مرتفع إلى حوافز إنتاجية تُكافئ الكفاءة وتخفيض الهدر.
- د. **دوائياً** | اختناقات تسجيل/توريد—حلّها بتحديث قائمة الأدوية الأساسية، تعاقدات شفافة، ومخزون أمان.

الحصاد

الاكتفاء الوطني الذاتي منظومة مترابطة: إنتاج غذائي محسوب بالماء، طاقة مؤمنة بالغاز الملتقط والربط والشمسية، دواء أساسي محلي—مستورد بإدارة ذكية، واحتياطات مُدارة ببيانات. يقتضي التنفيذ هنا الایعاز على مؤشرات مُعلنة وتمويلٍ موجهٍ يجعل من وفرة 2024-2025 منصة استدامة لا استثناءً عابراً.

مصادر مهمة

1. فاو – GIEWS (إنتاج الحبوب 2024 ولقطة الأمن الغذائي): تقديرات 6.2-6.6 م طن وانخفاض واردات 25/2024.
2. رويترز – سياسة شراء القمح/الهيئة لسوريا (2025) | سياق الفائض وكلفة الشراء.
3. GCCIA – ربط كهربائي للعراق (~600 م.و.) | حالة المشروع ومساره.
4. EIA (تحليل العراق 2025) + تقرير الفليرينغ العالمي 2025 | وضع الغاز/الكهرباء والحرق.
5. Reuters/TotalEnergies-QatarEnergy (شمسي 1.25 غيغاواط ضمن GGIP) | تحديثات مشروع الطاقة الشمسية.
6. Siemens Energy (قرار مجلس الوزراء 2025/8/26) | إطار التعاون في منظومة الكهرباء.
7. WHO – مستودع القوائم الوطنية للأدوية الأساسية (nEMLs) | مرجعية التخطيط الدوائي.
8. كيماديا (الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية) | الهيكل والدور.
9. مراجعة أكاديمية لقطاع الأدوية في العراق (2024) | ثغرات السلسلة الدوائية وحلول.
10. العراق-الصوامع 2025 (Bühler & Samco) | توسعة التخزين الاستراتيجي.
11. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033 | اتجاهات أسواق السلع الزراعية.



العراق ومنظومة (التنشئة – التربية – التنمية الفردية والأسرية)

(1) المدخل التشخيصي

العراق، بحكم ما مرّ به من حروب وحصار وإرهاب وأزمات اقتصادية، عانى من خلخلة في منظومة التنشئة والتربية، تجلّت في:

أ. الأسرة| تراجع أدوارها التربوية لصالح الشارع أو الإعلام الرقمي، وضغوط اقتصادية تهدد استقرارها.

ب. المدرسة| مناهج متقادمة، اكتظاظ الصفوف، ضعف البنية التحتية، ومحدودية الأنشطة التربوية.

ج. المجتمع| غياب سياسات متكاملة تعزز القيم الوطنية والإنسانية، مع تمدّد الولاءات الفرعية.

د. الفرد| أزمة هوية، ضعف في المهارات الحياتية، انتشار البطالة واليأس لدى الشباب.

النتيجة| تنشئة غير متوازنة تُنتج مواطناً هشاً أمام التطرف والتفكك والانحراف.

(2) الفلسفة الحاكمة

أ. الإنسان أولاً// الاستثمار في الفرد والأسرة هو الأساس لأي مشروع تنموي.

ب. التربية عملية مجتمعية متكاملة// تبدأ بالأسرة وتستمر عبر المدرسة والإعلام والمجتمع المدني.

ج. التنمية الفردية والأسرية متلازمتان// لا يمكن بناء إنسان متوازن في ظل أسرة مفككة.

د. القيم والمهارات معاً// التربية يجب أن تجمع بين غرس القيم وبناء المهارات الحياتية والمهنية.

(3) المبادئ الناظمة

أ. المواطنة الجامعة// الفرد يُربّى على الانتماء للوطن أولاً.

ب. القيم الإنسانية// التسامح، احترام الآخر، العدالة، المساواة.

ج. التمكين الأسري// دعم الأسرة كحاضنة للتنشئة السليمة.

د. التكامل المؤسسي// الأسرة – المدرسة – المسجد/الكنيسة – الإعلام – منظمات المجتمع المدني.

هـ. التربية المستمرة// التعليم مدى الحياة، والتنشئة كعملية لا تنتهي عند سن معينة.

(4) محاور المنظومة

أ) الأسرة

✓ برامج دعم (اقتصادي-اجتماعي)// شبكات أمان للأسر الفقيرة، دعم المرأة المعيلة.

- ✓ التربية الوالدية// مراكز إرشاد أسري، برامج توعية للوالدين حول أساليب التنشئة الحديثة.
- ✓ التوازن الأسري// قوانين تحمي الأسرة من التفكك، ودعم الزواج المبكر المتوازن عبر سياسات إسكان وفرص عمل.
- ب) المدرسة والمؤسسة التعليمية

- ✓ مناهج تنموية// إدراج مهارات حياتية (تفكير نقدي، تواصل، إدارة عاطفية) ضمن المناهج.
- ✓ الأنشطة الموازية// نوادٍ مدرسية، أنشطة رياضية وفنية، تعزيز العمل الجماعي.
- ✓ المعلم القدوة// برامج إعداد مهني وتربوي للمعلمين، مع تحسين أوضاعهم.
- ج) المجتمع والإعلام

- ✓ حملات قيمية وطنية// تثبث عبر الإعلام لتعزيز قيم المواطنة والتسامح.
- ✓ منابر دينية معتدلة// خطاب ديني يعزز الوحدة والاعتدال.
- ✓ منظمات المجتمع المدني// مبادرات لتمكين الشباب والفتيات عبر التدريب والعمل التطوعي.
- د) التنمية الفردية

- ✓ برامج المهارات الشخصية// الذكاء العاطفي، إدارة الوقت، الريادة.
- ✓ الإرشاد النفسي// وحدات إرشاد في المدارس والجامعات لمواجهة الضغوط والصدمات.
- ✓ تمكين الشباب// برامج تشغيل، قروض صغيرة، منصات ابتكار وريادة أعمال.
- هـ) التنمية الأسرية

- ✓ مراكز تنمية أسرية// خدمات استشارية وقانونية ونفسية للأسر.
- ✓ مؤشرات رفاه الأسرة// قياس نسبة الطلاق، العنف الأسري، ومستويات الرفاه النفسي.
- ✓ برامج الصحة الإنجابية// تثقيف صحي للأسر مع مراعاة الخصوصية الثقافية والدينية.

(5) التحديات الواقعية

- أ. تراجع دخل الأسر تحت ضغط الاقتصاد الريعي.
- ب. ضعف البنية المدرسية وقلة الأنشطة.
- ج. هيمنة الإعلام الرقمي غير المنظم.
- د. تفشي العنف الأسري وضعف الخدمات الاجتماعية.
- هـ. غياب رؤية وطنية متكاملة للتنشئة والتربية.

(6) مقومات الاستدامة

- أ. إرادة سياسية| اعتبار التنشئة والأسرة جزءاً من الأمن الوطني.

- ب. تشريع وطني| قانون الأسرة والتنمية الفردية يحدد الحقوق والواجبات والبرامج.
- ج. موازنات مخصصة| تمويل مستدام لمراكز الأسرة والبرامج التربوية.
- د. شراكات وطنية ودولية| مع اليونيسف، اليونسكو، صندوق السكان.
- هـ. قياس دوري| مؤشرات سنوية لرفاه الأسرة والتنمية الفردية.

(7) مؤشرات أداء (KPIs)

- أ. انخفاض معدلات الطلاق والعنف الأسري بنسبة 20% خلال 5 سنوات.
- ب. إدراج مهارات الحياة في 80% من المناهج الدراسية.
- ج. زيادة نسبة الشباب المشاركين في الأنشطة المجتمعية إلى 50%.
- د. تأسيس 18 مركزاً للتنمية الأسرية (بواقع مركز في كل محافظة).
- هـ. ارتفاع مؤشر الثقة الأسرية (وفق استبيانات وطنية) إلى +60%.

الحصاد

إنّ منظومة (التنشئة - التربية - التنمية الفردية والأسرية) هي الأساس لأيّ إصلاح سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي. فلا ديموقراطية بلا مواطن متوازن، ولا اقتصاد بلا قوى بشرية منتجة، ولا وحدة وطنية بلا أسرة متماسكة.

المعادلة

(أسرة مستقرة + تربية مدرسية حديثة + مجتمع داعم + فرد مُمكن) = عراق وطني متماسك ومجتمع قادر على مواجهة الأزمات.

مصادر مهمة

1. الدستور العراقي (2005)، المواد الخاصة بحماية الأسرة والتعليم.
2. UNICEF Iraq Reports (2023-2024): عن رفاه الأطفال والشباب.
3. UNESCO Iraq – Education Sector Analysis.
4. World Bank – Iraq Poverty and Social Protection Reports (2022).
5. UNFPA Iraq – Family Development & Reproductive Health.
6. OECD – Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills (2015).

العراق ومنظومة الإعداد والتأهيل القيادي

(1) المدخل

- أ. فجوة الكفاءة والفاعلية الحكومية | مؤشرات الحوكمة العالمية تضع العراق في شرائح متدنية نسبياً في فاعلية الحكومة وسيادة القانون، ما يعكس حاجةً بنيويةً إلى تجديد رأس المال القيادي في الإدارة العامة.
- ب. بنية مؤسسية قابلة للبناء عليها | الدستور أنشأ مجلس الخدمة العامة الاتحادي (مادة 107)؛ وقد نظم قانون رقم 4 لسنة 2009 تشكيله واختصاصاته في إدارة شؤون الخدمة الاتحادية—وهو ركيزة لأي منظومة قيادية مهنية.
- ج. أطر وطنية للتنمية قيد التنفيذ | الخطة الوطنية للتنمية 2024–2028 وضعت تحسين قدرات الدولة ضمن محاورها، ما يوفر مظلةً سياسات لتأسيس منظومة إعداد قيادي متكاملة.
- د. دروس برامج الإصلاح السابقة | سجّل برنامج تحديث القطاع العام (IPSM) دروساً في بناء القدرات على مستوى الحكومة المركزية والقطاعات، مع توصيات لتقوية مركز الحكومة والأنظمة القائمة على الكفاءات.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. القيادة مهنةٌ قيمية تُكتسب بمثابرة وإنتاجية ونزاهة وليست حصيلة ولاء أو أقدمية.
- ب. سلسلة مواهب تبدأ من الجامعة وتنتهي بالصفّ الأول للمديرين العامين ووكلاء الوزارات، تُدار بمعايير كفاءات قيادية واضحة.
- ج. مزيج 70–20–10 // 70% تعلّم بالمهام والتأوب، 20% بالتوجيه/الإرشاد، 10% بالتدريب المنظم—نهج مثبت عالمياً في تطوير القادة.
- د. أطر عالمية مُكيّفة محلياً // مثل توصية OECD بشأن قيادة الخدمة العامة وقدراتها وممارسات الخدمة المدنية البريطانية/السنغافورية.

(3) المبادئ والقواعد الناظمة

- أ. الاستحقاق والكفاءة | تعيين/ترقية على أساس ملفات سلوكية ومهارية وظيفية (نموذج (Success Profiles).
- ب. الاستقلالية والحياد | فصل المسار المهني عن التأثيرات الحزبية، وربطه بمجلس الخدمة الاتحادي وأنظمة الموارد البشرية.
- ج. الشفافية وقابلية التدقيق | مسابقات معلنة، معايير تقييم منشورة، وتظلمات مُحَكَّمة.
- د. التنوع والشمول | تمثيل جغرافي/نوعي عادل يوسع قاعدة المواهب.
- هـ. الأثر على النتائج العامة | قياس القادة بما يحقِّقونه للمواطن (خدمات، مشاريع، نزاهة).

(4) المعمار المؤسسي المقترح

- أ. الأكاديمية الوطنية للقيادة والسياسات العامة (NLPA) | ذراع تنفيذي للتأهيل، تتبع رئاسة الوزراء وتعمل مع مجلس الخدمة والجامعات ومراكز التفكير.
- ب. مجالس مهارات قطاعية | (صحة، تربية، طاقة، مالية...)، تُحدَّث معاجم الكفاءات القيادية لكل قطاع سنوياً.
- ج. تقاطع (اتحادي-إقليمي) | مواءمة مع مجلس الخدمة في إقليم كردستان لتبادل البرامج والمعايير.

(5) صندوق الأدوات التشغيلي (برنامج 36 شهراً)

أ) إطار الكفاءات القيادية (Competency Framework)

يبني على OECD PSLC و Leadership Statement البريطاني و LCF السنغافوري، ويُكيَّف للسياق العراقي:

- ✓ قيم الخدمة العامة | نزاهة، خدمة المواطن، الشفافية.
- ✓ قدرات قيادية أساسية | رسم الاتجاه، تحفيز الفرق، اتخاذ القرار المبني على البيانات، إدارة المخاطر، التعاون بين الوزارات.
- ✓ سلوكيات واجبة | يلهم - يثق - ينجز (البريطاني)، مع قوالب أدلة سلوكية للترقية.
- ✓ مُكَمَّلَات محلية | إدارة النزاهة ومكافحة تضارب المصالح، إدارة الأزمات، العمل في بيئات عالية التعقيد.

ب) مسارات إعداد متعددة المستويات

1. قيادات ناشئة (0-5 سنوات خدمة)

✓ برنامج أساسيات القيادة العامة (12 أسبوعاً) // خدمة المواطن، إدارة الذات، أخلاقيات الوظيفة، مهارات رقمية.

✓ مشاريع مجتمعية صغيرة وإشراف موجّه لقياس أثر ملموس.

2. قيادات وسطى (6-12 سنة)

✓ دورة سياسات عامة وتنسيق حكومي (6 أشهر) // مع تناوب وظيفي بين وزارتين كحد أدنى (70% من التعلّم عبر المهام).

✓ 360 درجة تقييمًا، وتوجيهً قيادي فردي.

3. قيادات عليا (مديرون عامون/وكلاء) | زمالة قيادة الدولة (9 أشهر) // مختبرات قرارات، محاكاة

أزمات، اقتصاد سياسي، تفاوض دولي، ونزاهة متقدمة؛ مشروعات تطبيقية مرتبطة بأولويات الخطة الوطنية 2024-2028.

ج) أساليب الاختيار والتقييم

✓ مراكز تقييم معيارية (محاكاة-دراسات حالة-مقابلات سلوكية) على غرار Success Profiles.

✓ لوحة قيادة المواهب (Talent Dashboard) // ترصد عمق البدائل للوظائف الحرجة وزمن إشغالها.

✓ اتفاق أداء سنوي يربط الحوافز بإنجازات قابلة للقياس (مؤشرات خدمة/مشاريع).

د) التعلّم أثناء الوظيفة والتدوير

✓ حدّ أدنى من التناوب لكل مرشح ترقي (وزارة خدمية → وزارة سيادية/مركز حكومة).

✓ إعارات قصيرة لهيئات رقابية/محافظات لرفع حساسية النزاهة والخدمة المحلية.

✓ برامج زمالة خارجية قصيرة مع منظمات دولية (OECD/UNDP/البنك الدولي) وفق مسار الخطة.

هـ) دعم معرفي وبحثي

- ✓ شراكات مع الجامعات ومراكز التفكير لتقديم محتوى في السياسات العامة وتقييم الأثر.
- ✓ قاعدة معرفة وطنية لدروس الإصلاح والتجارب المقارنة، محدثة كل فصل.

(6) الحوكمة والتمويل

- أ. مجلس أعلى للقيادة العامة (رئاسة الوزراء + مجلس الخدمة + التخطيط + العدل + المالية + الجامعات)، يقرّ الأطر ويعتمد الترتيبات القيادية العليا.
- ب. تمويل مختلط (أ) تخصيصات الخطة الوطنية، (ب) منح فنية من UNDP وفق وثيقة الدولة 2025-2029، (ج) رسوم برامج للقطاع العام/الخاص عند اللزوم.

(7) مؤشرات قياس أداء (KPIs) ... تُعلن نصف سنوياً

- أ. عمق البدائل (Bench Strength) // توفر بديلين مؤهلين على الأقل لكل منصب قيادي حرج.
- ب. زمن إشغال الوظائف القيادية: خفض المتوسط ب 30%.
- ج. جودة القرار والخدمة // تحسن مؤشرات رضا المواطنين في القطاعات المستهدفة.
- د. النزاهة والامتثال // ارتفاع معدلات الإبلاغ والوقاية، وانخفاض المخالفات في وحدات القادة المتخرجين (يُسند إلى تقارير النزاهة/UNDP العدلية).
- هـ. التنوع والشمول // زيادة تمثيل النساء والمناطق في الدرجات القيادية.
- و. مضاعفات التعلم (10-20-70) // نسبة الوقت في مهام تطويرية/تتأوب يفوق 50% لمرشحي الترقية.

(8) المخاطر وكيف تُدار

- أ. التسييس والمحاصصة // تكافح باستقلالية مسارات الاختيار داخل مجلس الخدمة، ومراكز تقييم خارجية، ونشر النتائج المجمعة للشفافية.
- ب. مقاومة التغيير // يُخفف عبر عقود أداء وحوافز مادية/معنوية مرتبطة بالإنجاز.
- ج. هجرة الكفاءات // مسارات زمالة-عودة وحزم امتيازات وظيفية واضحة.
- د. فجوة القدرات الرقمية // وحدات قيادة رقمية إجبارية (بيانات-ذكاء اصطناعي-أمن سيبراني).

(9) خريطة طريق زمنية مختصرة

- أ. 0-6 أشهر // اعتماد إطار الكفاءات، تشكيل NLPA، إطلاق مركز تقييم ودفعه قيادات ناشئة.
- ب. 6-18 شهراً // تعميم التناوب الوظيفي، بدء زمالة قيادة الدولة، ربط الترقّيات القيادية باجتياز البرامج.
- ج. 18-36 شهراً // إدماج الأطر في أنظمة التوظيف والترقية، قياس الأثر على خدمات مختارة (الصحة/التعليم/البلديات).

مصادر مهمة

1. OECD – توصية قيادة وقدرات الخدمة العامة (2019) + تقرير القيادة من أجل خدمة مدنية عالية الأداء (2020).
2. المملكة المتحدة – بيان القيادة للخدمة المدنية ومواد تطبيقه + Success Profiles للسلوكيات في التوظيف.
3. سنغافورة – إطار الكفاءات القيادية في الخدمة العامة (CSC/Leaders' Growth Guide,) (2025) ومواد التقييم 360 والإرشاد.
4. Center for Creative Leadership – قاعدة 10-20-70 لتطوير القيادات.
5. مجلس الخدمة العامة الاتحادي في العراق – الخلفية الدستورية/القانونية (مادة 107، قانون 2009/4) ودراسات أكاديمية حديثة.
6. الخطة الوطنية للتنمية 2024-2028 – حكومة العراق/UNDP .
7. UNDP – تقييم برنامج تحديث القطاع العام في العراق (IPSM) ودروس القدرة المؤسسية.
8. مؤشرات الحوكمة العالمية WGI – العراق (لوحة المؤشرات 1996-2023).

الحصاد

بتشييد سلسلة مواهب وطنية قائمة على الكفاءة والشفافية، وبالاستفادة من أُطر عالمية مُكيّفة للسياق العراقي، يمكن تحويل القيادة من امتياز سياسي إلى مهنة عمومية تُقاس بنتائجها على حياة الناس. هذه المنظومة ليست دورة تدريب؛ بل نظامٌ مستمر لإعداد القادة، وإسناد الدولة بكفاءاتٍ قادرة على الإنجاز والنزاهة في آنٍ معاً.

العراق ومنظومة إصلاح الوظيفة العامة

(1) المدخل

تُعَدّ الوظيفة العامة في العراق عمود الإدارة الحكومية، لكنها تعاني من أزماتٍ متراكمة ابرزها:

- أ. التضخم الوظيفي| يُستهلك نحو 40% من الإنفاق الحكومي في الرواتب والمخصصات، مع بطالة مُقنَّعة تُقدَّر بمئات الآلاف من الموظفين.
- ب. المحاصصة الحزبية| تُدار التعيينات غالبًا عبر الولاءات السياسية أو المحاصصة الطائفية لا عبر الكفاءة.
- ج. ضعف الأداء المؤسسي| غياب ثقافة التقييم، وانخفاض الإنتاجية مقارنة بعدد الموظفين.
- د. تحديات تشريعية| تعقيد قوانين الخدمة المدنية وتضاربها، مع تأخر تحديثها منذ عقود.
- هـ. غياب المرونة| صعوبة تدوير الموظفين أو إنهاء خدمات غير المنتجين بسبب قيود قانونية واجتماعية.

النتيجة| جهاز حكومي متضخم، يستهلك الموارد، ويعجز عن تقديم خدمات فعّالة للمواطن.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. الموظف العام خادِم للدولة والمواطن وليس لطرف سياسي محدد.
- ب. الوظيفة العامة مسؤولية وأداء وليست ضمانًا مطلقًا مدى الحياة بلا مساءلة.
- ج. الكفاءة والجدارة أساس التعيين والترقية، وليس الولاء أو المحسوبية.
- د. يستوجب الإصلاح إعادة هيكلة نوعية تعيد الوظيفة إلى معناها الحقيقي: (خدمة الصالح العام)، فضلاً عن الترشيح العددي والهيكلية.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. الاستحقاق| اعتماد مبدأ الجدارة والاختبارات الشفافة.
- ب. الشفافية| نشر الوظائف الشاغرة، نتائج التعيينات، تقييمات الأداء.
- ج. المساواة| ربط الراتب والترقية بمؤشرات الأداء والإنجاز.
- د. المرونة| إمكان إعادة التوزيع الوظيفي وفق الحاجة، مع مسارات إنهاء الخدمة العادلة.

هـ. التحفيز | مكافآت للإنتاجية والإبداع والالتزام بالقيم المؤسسية.

(4) محاور الإصلاح المقترحة

أ) البنية القانونية والمؤسسية

- ✓ قانون خدمة مدنية عصري ينسجم مع الدستور، ويحل إشكاليات التضارب بين التشريعات.
- ✓ مجلس الخدمة العامة الاتحادي كجهة محورية لتنظيم التعيينات والترقيات والاختبارات بعيداً عن السياسة.

- ✓ نظام موارد بشرية موحد (HRMIS) يربط جميع الوزارات والمحافظات.

ب) التعيين والترقية

- ✓ اختبارات كفاءة وطنية إلكترونية موحدة عند التعيين.
- ✓ مسارات مهنية واضحة ترتبط بالكفاءات والمهارات المكتسبة.
- ✓ إلغاء التعيينات العشوائية وتحديد الاحتياجات الحقيقية عبر تخطيط القوى العاملة.

ج) إدارة الأداء

- ✓ نظام تقييم دوري (سنوي/نصف سنوي) مرتبط بمؤشرات الأداء المؤسسية.
- ✓ برامج تدريب إلزامية للترقية (مهارات رقمية، إدارة، نزاهة).
- ✓ عقود أداء للمديرين العامين والوكلاء، تُجَدّد بناءً على النتائج.

د) الهيكلة وتقليل الترهل

- ✓ إعادة توزيع القوى العاملة: نقل الفائض من الوزارات المشبعة إلى قطاعات تحتاج (تعليم، صحة، خدمات بلدية).
- ✓ التقاعد المبكر الاختياري مع حوافز مالية لتقليص البطالة المقنعة.
- ✓ إيقاف التوظيف العشوائي وحصره بالحاجة الفعلية.

هـ) التحول الرقمي

- ✓ أتمتة المعاملات الإدارية لتقليل الحاجة إلى وظائف روتينية.
- ✓ منصة موارد بشرية وطنية تربط الرواتب والحضور والتقييم إلكترونياً.
- ✓ التوقيع الإلكتروني والمعاملات الرقمية لتقليل الفساد البشري.

(5) التحديات الواقعية

- أ. مقاومة سياسية للإصلاح خوفاً من خسارة النفوذ في التعيينات.
- ب. مقاومة نقابية وشعبية لأي محاولة لتقليص عددي.
- ج. ضعف البنية الرقمية لإدارة الموارد البشرية.
- د. فجوة المهارات بين الموظفين (قلة الإلمام بالتكنولوجيا).

هـ. الخوف من البطالة إذا تم تسريح أعداد كبيرة دون بدائل اقتصادية.

(6) مقومات الاستدامة

أ. إرادة سياسية واضحة/ إعلان الإصلاح هدفاً وطنياً لا حزبياً.

ب. قانون عصري موحد للوظيفة العامة يضمن الكفاءة والاستقلالية.

ج. تمويل مخصص لبرامج التدريب والتحول الرقمي.

د. إشراك النقابات والمجتمع المدني لكسب الشرعية الاجتماعية.

هـ. مرحلة الإصلاح/ تطبيق تدريجي على مدى 5-10 سنوات.

(7) مؤشرات الأداء (KPIs)

أ. خفض نسبة الرواتب من الإنفاق العام من 40% إلى 25% خلال 7 سنوات.

ب. إدراج جميع الموظفين في نظام HRMIS بحلول 2028.

ج. رفع نسبة الموظفين الحاصلين على تقييم متميز من 10% إلى 40%.

د. زيادة نسبة الوظائف التي تُملأ عبر اختبارات تنافسية إلى 90%.

هـ. ارتفاع مؤشر ثقة المواطنين بالخدمات العامة بنسبة 30%.

الحصاد

يمثل إصلاح الوظيفة العامة في العراق ليس خياراً بل ضرورة وجودية لإنقاذ المالية العامة وبناء جهاز دولة مهني حديث.

يجب الوظيفة أن تتحول من عبء مالي إلى رافعة تنموية، ومن مجالٍ للمحاصصة إلى ساحة استحقاق وجدارة.

المعادلة

(قانون خدمة عادل + إدارة موارد بشرية رقمية + نظام تقييم أداء + مسارات مهنية مرنة) = جهاز وظيفي منتج ونزيه ومستدام.

مصادر مهمة

1. الدستور العراقي (2005) – المواد الخاصة بالوظيفة العامة (م 107، 108، 109).
2. قانون الخدمة المدنية العراقي رقم 24 لسنة 1960 المعدل، وقانون مجلس الخدمة العامة الاتحادي رقم 4 لسنة 2009.
3. (2021) World Bank – Functional Review of the Public Administration in Iraq.
4. (2019) UNDP – Iraq Public Sector Modernization Programme.
5. (2019) OECD – Public Service Leadership and Capability Recommendation.

العراق ومنظومة التقييم المؤسسي (الموظفين - الوظائف - المؤسسات)

(1) المدخل التشخيصي

يعاني العراق من غياب منظومة تقييم مؤسسية شاملة، ما أفرز:

- أ. الموظف| تعيين وترقية غالباً بالولاءات وليس بالكفاءة، مع غياب تقييم دوري موضوعي.
- ب. الوظائف| توصيف وظيفي غير محدث منذ عقود، ازدواجية في بعض المواقع، وبطالة مقنعة.
- ج. المؤسسات| ضعف المساءلة والحوكمة، تباين في الأداء بين الوزارات، وعدم وجود معايير أداء واضحة لقياس النتائج.

النتيجة| جهاز إداري مترهل، يستهلك الإنفاق العام ويعجز عن تقديم خدمة عامة فعّالة.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. التقييم أداة إصلاح وليس عقوبة| يهدف إلى تحسين الأداء لا مجرد المحاسبة.
- ب. الموازنة بين الفرد والوظيفة والمؤسسة| لا قيمة لتقييم الموظف بمعزل عن الوظيفة والمؤسسة.
- ج. المعايير والشفافية| التقييم قائم على معايير موضوعية منشورة، ويدار رقمياً لتقليل التلاعب.
- د. الأثر على المواطن| المقياس النهائي هو جودة الخدمة المقدمة للمواطن.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. الكفاءة والجدارة| التقييم على أساس الإنجاز والمهارة بعيداً عن الولاء الفئوي.
- ب. العدالة والإنصاف| اعتماد أدوات تقييم موحدة لجميع الموظفين والمؤسسات.
- ج. الشفافية| نشر نتائج التقييم المؤسسي بشكل دوري.
- د. الاستدامة| التقييم عملية دورية مستمرة وليست حملة موسمية.
- هـ. التكامل| الربط بين التقييم والترقية والحوافز والعقوبات.

(4) محاور المنظومة

أ) تقييم الموظفين

- ✓ نظام تقييم أداء سنوي// يتضمن مؤشرات كمية (إنجاز، إنتاجية) ونوعية (التزام، مهارات).
- ✓ أدوات 360 درجة// رأي الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين، والمستفيدين (المواطنين).
- ✓ ربط النتائج بالحوافز// مكافآت أو ترقيات للمتفوقين، خطط تطوير للضعفاء.
- ✓ تقييم النزاهة والسلوك// جزء من عملية التقييم لضمان الالتزام بالقيم المؤسسية.

ب) تقييم الوظائف

- ✓ تحليل الوظائف// توصيف مهام ومسؤوليات كل وظيفة بشكل محدث.
- ✓ معادلة الأجور والإنتاجية// ربط الرواتب بطبيعة الوظيفة وقيمتها المضافة.
- ✓ إعادة توزيع القوى العاملة// سد الفجوات ونقل الفائض إلى مواقع تحتاج.
- ✓ إلغاء الوظائف غير الضرورية// لمعالجة البطالة المقنعة والترهل.

ج) تقييم المؤسسات

- ✓ مؤشرات الأداء المؤسسي (KPIs)// مثل سرعة إنجاز المعاملات، رضا المواطن، نسبة الهدر المالي.
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن (BSC)// مؤشرات مالية، مؤسسية، تعلم وابتكار، وخدمة المواطن.
- ✓ تقييم الحوكمة والنزاهة// قياس الشفافية، محاربة الفساد، إدارة المخاطر.
- ✓ مقارنات معيارية (Benchmarking)// مقارنة أداء المؤسسات داخل العراق ومع نظيراتها الإقليمية.

(5) التحديات الواقعية

- أ. مقاومة داخلية من الموظفين الذين يخشون فقدان الامتيازات.
- ب. ضعف البنية الرقمية لتطبيق نظم التقييم.
- ج. غياب الثقافة المؤسسية التي تقبل النقد والمراجعة.
- د. تدخل سياسي يعرقل تطبيق النتائج.
- هـ. فجوة المهارات بين الموظفين لتنفيذ التقييم الموضوعي.

(6) مقومات الاستدامة

- أ. إرادة سياسية| إعلان التقييم المؤسسي أولوية وطنية.
- ب. تشريع داعم| قانون التقييم والمساءلة المؤسسية يحدد الأدوار والمعايير.
- ج. بنية رقمية| نظام HRMIS يربط الموظف بالوظيفة بالمؤسسة.
- د. مجلس وطني للتقييم المؤسسي| يشرف على العملية ويضمن استقلاليتها.
- هـ. تدريب وبناء قدرات| تأهيل الكوادر لإدارة عملية التقييم.

(7) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. إدراج 100% من الموظفين في نظام تقييم رقمي بحلول 2028.
- ب. خفض نسبة الوظائف المكررة أو غير الضرورية بنسبة 30% خلال 5 سنوات.
- ج. تحسين مؤشر رضا المواطن عن الخدمات العامة بنسبة 25%.
- د. إدراج 80% من الوزارات في بطاقة الأداء المتوازن بحلول 2030.
- هـ. ربط 70% من الترقيات بالحصول على تقييم (جيد جداً) فما فوق.

الحصاد

لا يكتمل إصلاح الوظيفة العامة من دون منظومة تقييم مؤسسي شاملة وعادلة. التقييم هو بوصلة الإصلاح: يحدد مكامن القوة ويعالج الضعف، ويعيد بناء الثقة بين المواطن والدولة.

المعادلة

(تقييم الموظف + تقييم الوظيفة + تقييم المؤسسة) = جهاز إداري رشيق ومنتج ومسؤول أمام المواطن.

مصادر مهمة

1. قانون الخدمة المدنية العراقي رقم 24 لسنة 1960 المعدل، وقانون مجلس الخدمة العامة الاتحادي رقم 4 لسنة 2009.
2. الخطة الوطنية للتنمية 2024-2028 - وزارة التخطيط العراقية.
3. World Bank (2021) – Functional Review of the Iraqi Public Administration.
4. UNDP – Iraq Public Sector Modernization Programme.(2019)
5. OECD (2019) – Public Service Leadership and Capability Recommendation.
6. Transparency International (2022) – Public Sector Integrity Reports.

العراق ومنظومة إسناد المناصب في مؤسسات الدولة

(1) المدخل

تكمّن إحدى أعقد أزِمّات الإدارة العراقية في آلية إسناد المناصب العليا والوسيطّة (مدير عام، وكيل وزارة، رئيس هيئة، رئيس جامعة، محافظ، رؤساء شركات عامة...):

- أ. **المحاصصة الحزبية والطائفية** | المناصب تُوزَّع غالباً وفق الولاء السياسي بعيداً عن مقومات الجدارة والكفاءة والاهلية.
- ب. **غياب المعايير الواضحة** | لا توجد أطر قانونية ومؤسسية صارمة تُلزم بالتنافسية والشفافية.
- ج. **تضارب الصلاحيات** | بعض المناصب تُدار بالوكالة سنوات طويلة دون حسم.
- د. **فقدان الثقة المجتمعية** | يرى المواطن في التعيين السياسي تكريساً للفساد والشللية.
- هـ. **تداعيات** | ضعف الأداء المؤسسي، تضخم القرارات المرتجلة، وانخفاض كفاءة الجهاز الإداري.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. **المنصب العام** مسؤولية وطنية وليس غنيمة حزبية.
- ب. **المناصب العليا** أدوات سياسات عامة، وليس أدوات نفوذ سياسي.
- ج. **المواطنة والجدارة أولاً** // الانتماء للوطن والكفاءة المهنية فوق الانتماء الحزبي والطائفي.
- د. **المنصب ليس امتيازاً** إنما عقد أداء // يُسند لفترة محددة، ويُجدد بناءً على النتائج.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. **الشفافية** | نشر جميع الترشيحات والسير الذاتية والمقابلات.
- ب. **التنافسية** | التقديم عبر إعلان علني ومسار تنافسي.
- ج. **المساءلة** | ربط استمرار شاغل المنصب بمؤشرات أداء.
- د. **النزاهة** | تدقيق (أمني- مالي) لكل مرشح قبل التعيين.
- هـ. **التنوع والتمثيل** | مراعاة الشمول الجغرافي والنوعي دون الإخلال بمبدأ الجدارة.

(4) محاور المنظومة

أ) الإطار التشريعي والقانوني

- ✓ قانون الخدمة العامة الجديد// يتضمن بابًا خاصًا بتعيين المناصب العليا.
- ✓ مجلس الخدمة العامة الاتحادي// المرجعية الرئيسية لإدارة الترشيحات والتقييم.
- ✓ تحديد مدد إشغال المناصب// (4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة مشروطة بالتقييم).
- ✓ إلغاء الإدارة بالوكالة// حسم التعيين وفق آجال زمنية محددة.

ب) مسار الترشيح والتعيين

- ✓ إعلان المنصب شاغر علنًا عبر منصة إلكترونية وطنية.
- ✓ تقديم السيرة الذاتية + خطة عمل مختصرة.
- ✓ التصفية الأولية// تحقق من الشروط (مؤهل علمي، خبرة، نزاهة).
- ✓ مقابلات ومراكز تقييم بإشراف لجنة خبراء مستقلة.
- ✓ ترشيح قائمة قصيرة (Shortlist) تُرفع للجهة العليا (رئيس الوزراء أو الوزير المختص).
- ✓ إعلان النتيجة النهائية ونشر المبررات.

ج) معايير الاختيار

- ✓ الكفاءة العلمية// مؤهل أكاديمي وخبرة في المجال.
- ✓ الخبرة العملية// خبرة قيادية لا تقل عن 10 سنوات للمناصب العليا.
- ✓ النزاهة// عدم وجود قضايا فساد أو تضارب مصالح.
- ✓ المهارات القيادية// إدارة الموارد، اتخاذ القرار، العمل التعاوني.
- ✓ الرؤية الاستراتيجية// خطة عمل عملية للمنصب.

د) إدارة الأداء للمناصب العليا

- ✓ عقود أداء سنوية// تحدد الأهداف والمؤشرات.
- ✓ تقييم نصف سنوي// من لجنة مستقلة + استطلاع رأي موظفي المؤسسة + مؤشرات خدمة المواطن.

✓ مكافأة الأداء المتميز // تجديد العقد، حوافز مالية/معنوية.

✓ المساءلة عن الفشل // إنهاء الخدمة أو عدم التجديد.

(5) التحديات الواقعية

أ. مقاومة الأحزاب السياسية التي تعتبر المناصب حصصاً لها.

ب. غياب الإرادة السياسية الكاملة لتطبيق المعايير.

ج. ضعف مؤسسات الرقابة والمساءلة.

د. ضغط الرأي العام المتوجس من الإصلاحات الشككية.

هـ. ضعف قاعدة البيانات الرقمية للسير الذاتية الوطنية.

(6) مقومات الاستدامة

أ. قانون ملزم ونافذ يمنع التعيين خارج إطار مجلس الخدمة العامة.

ب. منصة وطنية للترشيحات (بإشراف وزارة التخطيط ومجلس الخدمة).

ج. إرادة سياسية واضحة/ التزام حكومي وبرلماني بحصر التعيينات بالمسارات القانونية.

د. شراكات دولية (UNDP – البنك الدولي) لدعم بناء مراكز التقييم.

هـ. إدماج المجتمع المدني والإعلام كمراقب شفاف لعمليات التعيين.

(7) مؤشرات الأداء (KPIs)

أ. نسبة المناصب المسندة عبر إعلان علني وتنافسية (الهدف: 100%).

ب. خفض نسبة المناصب المُدارة بالوكالة إلى 0% خلال 5 سنوات.

ج. نشر 100% من عقود الأداء الخاصة بالمناصب العليا.

د. ارتفاع مؤشر ثقة المواطن بالمؤسسات بنسبة 30%.

هـ. زيادة نسبة مشاركة النساء والكفاءات من المحافظات المهمشة في المناصب العليا.

الحصاد

يجب أن يتحول إسناد المناصب في الدولة العراقية من معركة حصص إلى مسار وطني قائم على الجدارة. الإصلاح هنا يستوجب على تغيير قواعد اللعبة: (إعلان، منافسة، تقييم، شفافية، ومساءلة).

المعادلة

(إطار قانوني صارم + شفافية + معايير كفاءة + تقييم دوري) = مناصب قيادية تُدار بالكفاءة وتُخدم المواطن.

مصادر مهمة

1. الدستور العراقي (2005) – المواد المتعلقة بالوظيفة العامة ومجلس الخدمة.
2. قانون مجلس الخدمة العامة الاتحادي رقم 4 لسنة 2009.
3. الخطة الوطنية للتنمية 2024-2028 – وزارة التخطيط العراقية.
4. World Bank – Functional Review of Public Administration in Iraq (2021).
5. UNDP – Iraq Public Sector Modernization Programme.
6. OECD – Principles of Public Governance (2019).



العراق ومنظومة (الحماية – الرعاية – الدعم) الاجتماعية

(1) المدخل

تُعاني المنظومة الاجتماعية في العراق منذ عقود من تشظّي البرامج وضعف الاستهداف وغياب التنسيق المؤسسي:

- أ. **الحماية الاجتماعية** | برامج شبكة الحماية الاجتماعية تُغطي قرابة 5 ملايين فرد (بحسب وزارة العمل 2023)، لكن يؤشر وجود إدّعاءات بأن التوزيع يعاني من عدم العدالة والتسييس أحيانًا.
- ب. **الرعاية الاجتماعية** | تشمل دور الأيتام، رعاية ذوي الإعاقة وكبار السن، والرعاية الصحية الأولية، لكنها محدودة القدرة والتغطية.
- ج. **الدعم الاجتماعي** | يعتمد غالبًا على الدعم النقدي المباشر أو البطاقة التموينية، وكلاهما متأثر بالفساد العام والهدر وضعف التحديث الرقمي.

❖ أبرز التحديات

- أ. تضخم الفقر (≈25% في 2023–2024 بحسب البنك الدولي).
- ب. بطالة الشباب (تجاوزت 36%) ضمن البطالة الكلية العامة.
- ج. فجوة حماية للفئات الهشة (الأيتام، الأرامل، النازحون، ذوو الإعاقة).
- د. تشتت المسؤوليات بين وزارات: [العمل، الصحة، التخطيط، التربية].

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. **الإنسان قيمة عليا** | المواطن هو محور الدولة، والكرامة الإنسانية أساس التنمية.
- ب. **الحماية وقائية، والرعاية تكافلية، والدعم تمكيني** | أي أن السياسة الاجتماعية لا تقتصر على الإعانات، انما تمكّن الأفراد ليصبحوا منتجين.
- ج. **التكامل المؤسسي** | توحيد الجهود بين الوزارات والمؤسسات لتجنب التكرار والازدواجية.
- د. **العدالة والإنصاف** | تركيز الدعم على الأكثر فقرًا وهشاشةً عبر قواعد بيانات ذكية.
- هـ. **الاستدامة** | تمويل مستدام يوازن بين الحاجات الإنسانية والقدرات المالية.

(3) المبادئ الناظمة

- أ. الشمولية| تغطية جميع الفئات الهشة (الأيتام، الأرملة، المعاقين، النازحين، العاطلين).
- ب. الاستهداف الذكي| عبر قاعدة بيانات وطنية موحدة (Social Registry).
- ج. التدرج| الحماية الفورية للفقير المدقع، ثم الرعاية، ثم التمكين الاقتصادي.
- د. المساءلة والشفافية| نشر بيانات المستفيدين والإعانات.
- هـ. التكامل مع التنمية| البرامج الاجتماعية مرتبطة بالتعليم والصحة والتشغيل.

(4) محاور المنظومة

أ) الحماية الاجتماعية

- ✓ شبكة أمان اجتماعي وطنية|| تغطية نقدية للفقراء الأشد حاجة، مرتبطة ببرامج تدريب وتأهيل.
- ✓ تأمين صحي للفئات الضعيفة|| شمول الفقراء والعمال غير الرسميين بنظام تأمين صحي عام.
- ✓ حماية الطفولة|| تشريعات صارمة ضد عمالة الأطفال وزواج القاصرات.

ب) الرعاية الاجتماعية

- ✓ رعاية الأيتام وكبار السن|| مراكز رعاية متطورة وشراكات مع القطاع الأهلي.
- ✓ رعاية ذوي الإعاقة|| دمجهم في التعليم والعمل، وتوفير مخصصات خاصة.
- ✓ الرعاية الصحية الأولية|| تعزيز خدمات الصحة المجانية في المناطق الفقيرة والريفية.

ج) الدعم الاجتماعي

- ✓ إصلاح البطاقة التموينية|| تحويلها إلى دعم نقدي مشروط بالتعليم والصحة (Conditional Cash Transfers).
- ✓ برامج تشغيل وتمكين|| منح وقروض صغيرة لتمويل مشاريع الفئات الهشة.
- ✓ الدعم (النفسي-الاجتماعي)|| مراكز إرشاد لمعالجة آثار النزوح والعنف والصدمات.

(5) التحديات الواقعية

- أ. محدودية الموازنة بسبب تضخم الرواتب والدين العام.
- ب. الفساد وضعف الرقابة على برامج الدعم.
- ج. غياب البيانات الدقيقة عن الفئات الفقيرة.
- د. الاعتماد المفرط على النفط كمصدر لتمويل الحماية.
- هـ. مقاومة بعض القوى للإصلاح (خصوصًا البطاقة التموينية).

(6) مقومات الاستدامة

- أ. إطار تشريعي محدث|| قانون الحماية الاجتماعية الشامل يوحد مظلات الحماية والرعاية والدعم.
- ب. تمويل مستدام|| تنوع مصادر التمويل عبر صندوق تضامن اجتماعي + شركات دولية (البنك الدولي، UNDP، WFP).
- ج. بنية رقمية|| قاعدة بيانات وطنية موحدة مرتبطة بالبطاقة البايومترية.
- د. مؤسسة عليا للتنسيق|| المجلس الوطني للحماية والرعاية الاجتماعية تحت إشراف رئاسة الوزراء.
- هـ. قياس دوري للفقير متعدد الأبعاد|| (التعليم، الصحة، الدخل، السكن).

(7) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. خفض معدل الفقر من 25% إلى 15% بحلول 2030.
- ب. تغطية 100% من الأيتام وذوي الإعاقة ببرامج رعاية رسمية.
- ج. تحويل 70% من الدعم إلى شكل نقدي مشروط بحلول 2028.
- د. زيادة نسبة النساء المستفيدات من برامج التمكين الاقتصادي إلى 50%.
- هـ. نشر تقارير فصلية شفافة عن المستفيدين والإنفاق.

الحصاد

الحماية والرعاية والدعم ليست صدقات حكومية بل عقد اجتماعي جديد يعيد الثقة بين الدولة والمواطن. الاستثمار في الإنسان العراقي من الطفولة حتى الشيخوخة هو السبيل لبناء مجتمع متماسك قادر على مواجهة الأزمات.

المعادلة

(حماية وقائية + رعاية تكافلية + دعم تمكيني) = مجتمع عراقي عادل، مستقر، ومزدهر

مصادر مهمة

1. وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية – تقارير الحماية الاجتماعية (2023-2024).
2. World Bank (2022) – Iraq Poverty & Social Protection Report
3. UNICEF Iraq – Child Protection and Social Policy Reports
4. UNDP – Social Cohesion & Resilience Programmes in Iraq
5. ILO – Iraq Labour Market Indicators and Social Protection Floors
6. WFP – Social Safety Nets and Food Security in Iraq



العراق ومنظومة القطاع الخاص (التمكين – الشراكة – القيادة)

(1) المدخل التشخيصي

أ. ربيعٌ نفطيٌّ خانق| على مدى العقد الماضي شكّلت عائدات النفط أكثر من 99% من الصادرات ونحو 85% من الموازنة وحوالي 42% من الناتج؛ ما يجعل الاقتصاد هشاً تجاه الصدمات ويضيق الحيز المالي للإصلاح.

ب. عبءٌ ماليٌّ وهيمنةٌ للدولة| يوصي صندوق النقد بخفض فاتورة الأجور الحكومية وتعبئة الإيرادات غير النفطية وتمكين القطاع الخاص عبر إصلاح سوق العمل والقطاع المالي والكهرباء والحوكمة.

ج. انتماءٌ شحيح للقطاع الخاص| نسبة الانتماء المحلي للقطاع الخاص إلى الناتج متدنية مقارنة بالمنطقة، ما يقيد الاستثمار وريادة الأعمال.

د. إطارٌ استثماري قائم يمكن تحسينه| قانون الاستثمار رقم 13 لسنة 2006 (المعدل) أسّس لـ الهيئة الوطنية للاستثمار وآلية النافذة الواحدة، لكنه يحتاج إلى تفعيلٍ وانسيابيةٍ أكبر.

هـ. شراكات وواجهات تمويل جديدة| تطوّر ملف الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، مع مصادر مرجعية وأطر عمل متزايدة؛ وظهر صندوق العراق للتنمية (IFD) كذراع (تمويلي-تنسيقي) لمشاريع ذات أثر وشراكات محلية/دولية.

و. تحوّل رقمي مالي داعم للأعمال| اعتماد تنظيمات دفع إلكتروني جديدة (لائحة خدمات الدفع الإلكتروني رقم 2 لسنة 2024)، وإطلاق استراتيجية الشمول المالي 2025-2029 بما يعزّز الشمول المالي وشفافية التعاملات.

ز. مشاريع رافعة لسلاسل القيمة واللوجستيات| تقدّم مبادرة طريق التنمية عبر مذكرة تعاون رباعية (العراق-تركيا-قطر-الإمارات) كمنصة لتكامل لوجستيّ وصناعيّ يقوده القطاع الخاص.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. القطاع الخاص شريكٌ مكافئٌ للدولة | ينتج القيمة ويخلق الوظائف ويقود التنويع.
- ب. الانتقال من (المُعالج الحكومي إلى المُمكن) | الدولة تنظّم وتشتري الخدمات وتُشغّل الشراكات بدل إدارة كل شيء.
- ج. بيئة الأعمال أولاً | خفض الكلفة والمخاطر وعدم اليقين أهمّ من الحوافز النقدية.
- د. التمويل الذكي | حشد التمويل الخاص والمحلي والدولي عبر أدواتٍ مضمونة وشفافة، مع دورٍ تكميلي لبنوك الدولة لا مُزاحم.

(3) المبادئ والقواعد الناظمة

- أ. الجدارة والمنافسة في سوق المشتريات والشراكات.
- ب. وضوح القواعد (قوانين الاستثمار والعمل والضمان والضرائب والدفع) وسهولة الامتثال.
- ج. حياد الدولة بين ملكيتها ومُنظّمتها: (فصل أدوار الملكية عن التنظيم والشراء).
- د. شفافية رقمية عبر منصّات موحّدة للتراخيص والمشتريات والدفع والضرائب.
- هـ. الإشراف المؤسسي للقطاع الخاص في صياغة السياسات (مجالس مهارات وقطاعية).

(4) منظومة التمكين - الشراكة - القيادة | برنامجٌ تنفيذي لـ 36 شهراً

(أ) التمكين (بيئة الأعمال والتمويل والمهارات)

1. اختزال كُلف الدخول والتشغيل

- ✓ توحيد إجراءات الترخيص عبر النافذة الواحدة (NIC) وربطها رقمياً مع الضرائب والضمان وغُرف التجارة (مهلة قياسية ≥ 15 يوماً لإصدار الترخيص). يستند ذلك إلى الإطار القائم في قانون الاستثمار والنافذة الواحدة.

- ✓ مراجعة رسوم/ضرائب الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وإطلاق ميثاق خدمات يحدّد مدد إنجاز معاملات المستثمر.

2. تحرير الائتمان للقطاع الخاص

- ✓ إستراتيجية إصلاح المصارف المملوكة للدولة (الرافدين/الرشيد/التجارة): إنهاء خطة إعادة الهيكلة ومعالجة الديون المتعثّرة والحوكمة والرسكلة مع خريطة دمج/تركيز عند الحاجة، لفتح المجال للتمويل التجاري.

- ✓ توجيه بنك مركزي + IFC لبناء خطوط تمويل خضراء/ابتكارية للمصارف الخاصة وتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

- ✓ تفعيل أدوات ضمان مخاطر الائتمان للمشروعات الناشئة والصغيرة.

3. التحوّل المالي الرقمي كمنفعة أعمال

- ✓ تعميم قبول المدفوعات الإلكترونية والرواتب الرقمية للقطاع الخاص وفق لائحة 2024، وربط الحوافز (خصومات ضرائب/رسوم) بمن يعتمد الدفع الإلكتروني والفوترة الرقمية.
- ✓ تنفيذ استراتيجية الشمول المالي 2025-2029 لتعميق الحسابات والاقتراض النظامي وخفض الاقتصاد النقدي الموازي.

4. رأس المال البشري وريادة الأعمال

- ✓ مجالس مهارات قطاعية (طاقة متجددة، لوجستيات، أغذية، تكنولوجيا) تصوغ أطر كفاءات وتربط التدريب بالتوظيف.
- ✓ حواضن ومسرّعات أعمال جامعية واتفاقيات تدريب منتهي بالتوظيف مع الشركات.

ب) الشراكة (PPP، سلاسل القيمة، التصدير)

1. شركات بنية تحتية وخدمات

✓ اعتماد قوائم مشاريع PPP جاهزة للتعاقد (ماء، نفايات، مدارس، صحّة، نقل)، ضمن أطر وقوالب إعداد مرجعية ومعايير توزيع المخاطر. الاسترشاد بصفحة البنك الدولي لـ PPP والمراجع الوطنية ذات الصلة.

✓ استخدام صندوق العراق للتنمية (IFD) كذراع تمويل-تهيئة (Viability Gap) مع حوكمة إفصاح ومنافسة، وبدء برنامج مدارس بالشراكة الذي أطلقه الصندوق.

2. سلاسل قيمة وطنية قابلة للتصدير

✓ برامج عنقود صناعي-زراعي (قمح-طحن-مخبوزات؛ تمر-مُحليات-تعبئة؛ بتروكيماويات خفيفة-بلاستيك تعبئة)، تربط موردين صغارًا بمشتري قادي (Anchor) عبر عقود توريد وتمويل سلسلة.

✓ ربط سلاسل القيمة بالتحوّل اللوجستي في طريق التنمية (موانئ-سكك-طرق) لاستقطاب تصنيع موجه للتصدير.

3. تيسير الاستثمار والتجارة

✓ تحديث خريطة الفرص الاستثمارية (NIC) وربطها آنيًا بمناقصات/أصول قابلة للشراكة، مع نشر شروط وعقود نموذجية.

✓ بوابة موحّدة لرسوم ومعايير التصدير، ومختبرات مطابقة قياسية تديرها شركات مع القطاع الخاص.

ج) القيادة (حوكمة صوت القطاع الخاص وتمثيله في القرار)

1. تفعيل المجلس الوطني للشراكة مع القطاع الخاص برئاسة رئيس الوزراء (مالية، تخطيط، تجارة، عمل، بنك مركزي، IFD، غرف واتحادات)، يقر السياسات الكلية للإصلاح ويحلّ اختناقات التنفيذ.
2. مؤشرات أداء علنية لزمّن الترخيص، وزمن التخليص الجمركي، وكلفة البدء، وتوفر الائتمان، ونسبة المدفوعات الإلكترونية في معاملات الأعمال.
3. ميثاق النزاهة ومكافحة تضارب المصالح في التعاقدات والشراكات، وربط الإفصاح المالي لقيادات الجهات المتعاقدة.
4. مقاعد للقطاع الخاص في مجالس مهارات قطاعية تصوغ الأطر التنظيمية والمعايير المهنية.

د) أدوات (تشريعية/تنظيمية) داعمة

1. قانون الاستثمار رقم 13 (المعدل) + النافذة الواحدة// تبسيط المسار وتخفيض عدم اليقين للمستثمر المحلي والأجنبي.
2. قانون العمل 2015/37 وقانون الضمان والتقاعد للعمال 2023/18// تحديث قواعد سوق العمل والحماية الاجتماعية للقطاع الخاص (جذب العمالة النظامية وتقليل المخاطر على صاحب العمل والعامل).
3. تنظيمات الدفع الإلكتروني 2024 واستراتيجية الشمول 2022-2025// تقليل الاقتصاد النقدي، وتحسين الامتثال الضريبي، وخفض كلفة المعاملات.
4. تسريع إعادة هيكلة المصارف الحكومية وإصلاح الإشراف المصرفي// لرفع كفاءة الوساطة الائتمانية.

هـ) كيف نضمن الأثر؟ (KPIs لا 36 شهراً)

1. بيئة الأعمال | خفض متوسط زمن الترخيص إلى $15 \geq$ يوماً، ونشر لوحة قياس شهرية. (مرجعية النافذة الواحدة).
2. التمويل | رفع الائتمان الخاص/الناتج بنقطتين مؤثنتين على الأقل عبر خطوط تمويل وضمانات ومصارف مُصلحة.
3. الرقمنة المالية | بلوغ حصة المدفوعات الإلكترونية في معاملات الأعمال الرسمية $\leq 60\%$ ، واستكمال رقمنة رواتب القطاع الخاص تدريجياً وفقاً للتنظيمات.
4. الشراكات | طرح 10 مشاريع PPP جاهزة للتعاقد (مدارس/صحة/مياه/نفائات/نقل) مع نشر عقود نموذجية ومذكرات إيضاح للمخاطر.
5. الاستثمار | زيادة حجم الصفقات/مذكرات التفاهم التي يسهلها IFD إلى $3 \leq$ مليارات دولار، مع إفصاح ربع سنوي.
6. اللوجستيات | إحراز تقدّم تعاقد في حزم مختارة من طريق التنمية (سكك/موانئ/محطات لوجستية) بمكوّن PPP/تمويل مختلط.

و) مخاطر التنفيذ وكيف تُدار

1. مقاومة المصالح القائمة/تواجهه بميثاق شفاف وقرارات علنية للترخيص والتعاقد.
2. تباطؤ إصلاح المصارف/مسارّ ملزم بمراحل زمنية وتدقيق خارجي مستقل (ينسجم مع توصيات صندوق النقد).
3. بطء التحول الرقمي وثقافة النقد/حواجز ضريبية/رسمية، وحملات توعية، وتعميم نقاط الدفع في محطات الوقود والمرافق العامة والخاصة.
4. غياب المشاريع الجاهزة للPPP/وحدات PPP متخصصة في الوزارات + مختبر إعداد داخل IFD لتجهيز دراسات الجدوى وقوالب العقود.

ز) قطاعات رافعة سريعة

1. التعليم والصحة والبنية التحتية عبر PPP جاهز (مدارس-عيادات أولية-نفايات-إنارة طرق).
2. الأغذية والمشروبات وسلاسل التمور (تصنيع/تعبئة للتصدير).
3. اللوجستيات والخدمات المينائية والسككية ضمن طريق التنمية.
4. الطاقة المتجددة والخدمات المساندة للنفط والغاز (تشغيل/صيانة محطات، كفاءة الطاقة، التدوير الصناعي) بالتعاون مع IFC وشركاء التنمية.

الحصاد

التحول إلى اقتصادٍ تقوده منشآتٌ خاصة قادرة وتنافسية ليس شعاراً؛ بل بنية سياسات:

أ. تمكينٌ يُقلّل الكلفة والمخاطر،

ب. شراكاتٌ تُغلق فجوة البنية والخدمات،

ج. قيادةٌ تُشرك القطاع الخاص في القرار وتُحاسب على النتائج.

بهذه المنظومة، ومع إصلاحاتٍ مالية-مصرفية ورقمية متزامنة، يمكن للعراق أن يخرج من أسر الريع إلى تنويعٍ منتجٍ يولّد وظائف لائقة ويُعزّز الاستقرار.

مصادر مهمة

1. البنك الدولي - نظرة عامة على اقتصاد العراق (اعتمادية النفط العالية).
2. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة 2024 و 2025 (الأجور، الإيرادات غير النفطية، مضاعفة نمو غير النفطية، وإصلاح المصارف).
3. نسبة الائتمان المحلي للقطاع الخاص/الناتج - مؤشرات البنك الدولي.
4. قانون الاستثمار رقم 13 لسنة 2006 (المعدل) + النافذة الواحدة (NIC).
5. الشراكة بين القطاعين العام والخاص - مرجع البنك الدولي وقوانين العراق ذات الصلة.
6. صندوق العراق للتنمية (IFD) - الموقع الرسمي والأخبار/المشاريع.
7. لائحة خدمات الدفع الإلكتروني رقم (2) لسنة 2024 - تحليلات أومية وقانونية + استراتيجية الشمول المالي 2025-2029 (البنك المركزي العراقي).
8. مشروع طريق التنمية - اتفاق التعاون الرباعي (رويترز).
9. قانون العمل رقم 37 لسنة 2015 وقانون التقاعد والضمان للعمّال رقم 18 لسنة 2023 (رؤية LO اودلويت ووزارة العدل).

العراق ومنظومة (التأثير – الميزة – المكانة) الإقليمية والدولية

(1) المدخل التشخيصي

العراق دولة ذات ثقل تاريخي وحضاري، لكنها عانت إذ بان الحكم الدكتاتوري الصّدامي وما استبعد التغيير بعد 2003 من تراجع المكانة الدولية والإقليمية نتيجة:

أ. الانقسامات الداخلية (قومية-مذهبية-سياسية) التي أضعفت القرار الخارجي.

ب. الاعتماد الريعي على النفط الذي قلّل من تنوّع أدوات التأثير.

ج. ساحات النفوذ المتداخلة: جعلت العراق ميداناً أكثر من كونه لاعباً.

د. الأزمات الأمنية والإرهاب والنزوح التي استنزفت صورة العراق وطاقاته.

مع ذلك، يمتلك العراق مزايا استراتيجية كبرى: [الموقع الجغرافي الرابط بين آسيا والخليج وتركيا والشام، والثروة النفطية والغازية والمائية، والعمق الحضاري والديني، والموارد البشرية الشابة].

(2) الفلسفة الحاكمة

أ. التحوّل من (موضوع للتجاذبات) إلى (فاعل بالتوازنات).

ب. المكانة تُبنى على الميزة النسبية (الموارد، الموقع، الهوية الحضارية).

ج. التأثير الناعم والصلب متكاملان | الثقافة والهوية والدبلوماسية إلى جانب الاقتصاد والأمن.

د. التحوّل من التبعية إلى الشراكة | العراق ليس ساحة صراع ولا تابعاً لمحور، انه محورٌ للتلاقي وجسرٌ للتواصل.

هـ. الاستدامة | المكانة بحاجة الى تراكم نفوذ وسمعة مؤسسية دائمة.

(3) المبادئ الناظمة

أ. التوازن وعدم الانحياز الصّدامي | بناء سياسة خارجية تُوازن بين الشرق والغرب.

- ب. الهوية الحضارية| العراق كأرض الأنبياء والحضارات مصدر شرعية معنوية.
- ج. القوة الاقتصادية| تنويع الاقتصاد واستخدام الطاقة والمياه والموقع كأدوات قوة.
- د. القوة الناعمة| الاستثمار في التعليم والثقافة والدين والسياحة لتعزيز الصورة.
- هـ. المؤسسة| تحويل السياسة الخارجية من اجتهاد فردي إلى استراتيجية دولة.

(4) محاور المنظومة

أ) التأثير (Influence)

- ✓ الجغرافيا كممر حيوي|| طريق التنمية (الموانئ-السكك-الطرق) يربط الخليج بأوروبا عبر العراق، ويحوّله من ممرّ هشّ إلى عقدة استراتيجية.
- ✓ الطاقة كسلاح إيجابي|| توظيف النفط والغاز والكهرباء للاندماج الإقليمي (مشروع الربط الكهربائي مع الخليج والأردن ومصر وتركيا).
- ✓ الدبلوماسية الوسيطة|| تعزيز دور العراق كوسيط إقليمي (حوار السعودية-إيران، الملف السوري، استقرار الخليج).
- ✓ القوة الناعمة|| التعليم العالي، المراكز الفكرية، الثقافة الرافدية-الدينية، الطب والسياحة العلاجية.

ب) الميزة (Advantage)

- ✓ الميزة الجغرافية|| العراق حلقة وصل برية-بحرية-جوية (طريق التنمية، ميناء الفاو).
- ✓ الميزة الديمغرافية|| شريحة شابة (أكثر من 60% تحت سن 25) يمكن تحويلها إلى قوة إنتاج وتأثير.
- ✓ الميزة الطاقوية|| ثالث أكبر احتياطي نفطي مؤكد، وإمكانات غازية غير مستغلة.
- ✓ الميزة الحضارية-الدينية|| العتبات والمراقد والآثار، كمراكز إشعاع (روحي-فكري) عالمي.

ج) المكانة (Status)

- ✓ إعادة بناء السمعة الدولية || عبر مبادرات إنسانية (الإغاثة، المناخ، التعليم).
- ✓ الانخراط في الأطر الدولية || تعزيز الحضور في المنظمات (UN، WHO، OPEC، COP).
- ✓ المكانة الإقليمية || العراق شريك في أمن الخليج، وجسر مع إيران وتركيا والشام.
- ✓ العراق كمركز حوار || استضافة مؤتمرات سلام إقليمية ودولية منتظمة.

(5) التحديات الواقعية

- أ. الضغوط (الإقليمية والدولية) وتوازنها المعقد.
- ب. تداعي القرار السياسي الداخلي بسبب الانقسام الحزبي.
- ج. الاعتماد على النفط وفشل التنويع الاقتصادي.
- د. ضعف البنية الدبلوماسية (سفارات، مراكز دراسات، كوادرات، كفاءة، مناهج استراتيجية مرنة).
- هـ. أزمة صورة وسمعة بسبب الفساد وسوء الإدارة في أغلب المؤسسات.

(6) مقومات الاستدامة

- أ. استراتيجية وطنية للسياسة الخارجية // ترتبط برؤية العراق التنموية بعيدة المدى.
- ب. بناء جهاز دبلوماسي محترف // معاهد تدريب، كفاءات لغوية، دبلوماسية اقتصادية.
- ج. مجلس الأمن (الوطني-الخارجي) // لربط الداخل بالخارج.
- د. إصلاح اقتصادي داخلي // بدون اقتصاد متنوع لا يمكن تحقيق مكانة مستدامة.
- هـ. تسويق العراق إيجابياً // عبر حملات ثقافية وإعلامية دولية.

(7) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. ارتفاع ترتيب العراق في مؤشرات القوة الناعمة العالمية.
- ب. زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة بنسبة 30% بحلول 2030.
- ج. نمو التبادل التجاري الإقليمي 40%.
- د. زيادة مبادرات الوساطة العراقية (قمة كل سنتين على الأقل).
- هـ. إدراج العراق كدولة طرف فاعل في 3 اتفاقيات/منصات دولية كبرى جديدة (مناخ-تجارة-طاقة).

مصادر مهمة

إنَّ التأثير والميزة والمكانة منظومة متكاملة من:

- أ. التأثير عبر الأدوات الاقتصادية والجيوسياسية والثقافية.
- ب. الميزة عبر استثمار عناصر القوة الوطنية: الجغرافيا، الشباب، الطاقة، الهوية.
- ج. المكانة عبر حضور مؤسسي دولي وإقليمي متراكم.

المعادلة

(تأثير مدروس + استثمار المزايا + بناء المكانة) = عراق فاعل في محيطه وعالمه، لا متلقٍ للأحداث بل صانع لها.

مصادر مهمة

1. وزارة الخارجية العراقية – وثائق السياسة الخارجية (2022–2024).
2. الخطة الوطنية للتنمية 2024–2028 – وزارة التخطيط العراقية.
4. World Bank & IMF Iraq Country Reports (2023–2024).
5. OECD – Regional Integration and Trade in MENA (2023).
6. Chatham House – Iraq's Regional Role Reports (2022–2023).
7. Carnegie Middle East Center – Iraq's Geopolitics Papers (2021–2024).
8. Brookings Institution – Iraq as a Balancing Power in the Middle East.

العراق ومنظومة إدارة (الخلافات – الصراعات) السياسية

(1) المخل التشخيصي

- أ. **بُنية ما بعد 2003** | تَكَرَّسَ نظام محاصَصةٍ هُويَّاتِيَّةٍ (مُحاصَصة طائِفيَّة) كصيغةٍ غير رسمية لتقاسم السلطة/الزبائنية، ما فتح أبوابًا واسعة أمام الفساد وعطَّل بناء مؤسسات محايدة.
- ب. **سجالٌ انتخابيٌّ مُستدام** | أعاد تعديل قانون الانتخابات في آذار/مارس 2023 طريقة التمثيل بسانت ليغو المُعدَّل، وهو ما اعتبرته قوى مستقلةً مُقيِّدًا لفرصها؛ وتاريخيًا تطول مفاوضات تشكيل الحكومات (متوسط 203 أيام بعد كل اقتراع).
- ج. **ثغرات دستورية-مؤسسية** | لم يُنشأ بعد مجلس الاتحاد المنصوص عليه دستوريًا (المادة 65) كغرفةٍ ثانية لتمثيل الأقاليم والمحافظات وحلّ النزاعات الفدرالية.
- د. **آليات فضّ الخلاف الدستوري** | تملك المحكمة الاتحادية العليا وفق المادة 93 الرقابة الدستورية وتفسير الدستور والفصل في تنازع القوانين، لكنها تُواجه أحيانًا جدلًا حول تخوم اختصاصها واستقلالها.
- هـ. **ملفات نزاعٍ مُزمِنة** | قضية المناطق المتنازع عليها/المادة 140 بقيت بلا حسمٍ إجرائيٍّ (تطبيع-إحصاء-استفتاء)، ما يُبقي قابلية الصراع عالية.
- و. **تغيّر دور الأمم المتحدة** | قرّر مجلس الأمن إنهاء ولاية يونامي UNAMI بنهاية 31 كانون الأول/ديسمبر 2025؛ ما يفرض بناء قدرات وساطة وطنية دائمة.

النتيجة | لدينا نظام تنافسٍ حادّ بلا مصدّاتٍ مؤسسية كافية، وثغرات في تمثيل الأقاليم وحوكمة التفاوض، وآليات إنفاذٍ وتسوية غير مكتملة.

(2) الفلسفة الحاكمة لإدارة الخلاف

- أ. شرعنة الخلاف وتجريم العنف | الخلاف السياسي مشروع؛ أما العنف (السياسي/المسلح) فمجرّم ويُقصي أصحابه عن أيّ تفاوض.
- ب. تغليب المؤسسة على الشخص والمحاصصة | قواعد واضحة مُسبقًا تُطبّق على الجميع.
- ج. التسوية أفضل من الغلبة المؤقتة | تسويات قابلة للتنفيذ تُقلّل تكلفة المراجعة وتمنع الارتداد.
- د. الحياد الإجرائي | مؤسسات انتخابات وقضاء وإعلام عموميّ محايد تُدار بمعايير علنيّة.

(3) المبادئ والقواعد الناظمة

- أ. إطار دستوري ناظم | الاحتكام للمحكمة الاتحادية وتفعيله لاختصار زمن النزاع وتحديد الجهة المختصة.
- ب. شمول وتمثيل منضبط | استكمال هندسة الفدرالية بإنشاء مجلس الاتحاد لتمثيل الأطراف الإقليمية في إنتاج القواعد الوطنية.
- ج. توقيتات مُلزمة | جداول زمنية لتكليف رئيس الوزراء وتشكيل الحكومة وتميرير برنامجها واتفاقها الائتلافي علنًا.
- د. شفافية التمويل السياسي | إنفاذ قانون الأحزاب 2015/36 ولوائحه التمويلية، ونشر حسابات (الأحزاب/الحملات).
- هـ. مدونات سلوك | التزام الأحزاب بمدونة سلوك انتخابية وسياسية مُعتمدة ومُعلنة.
- و. إدماج النساء والشباب | وفق خطة 1325 الوطنية لسلام يُشارك فيه الجميع.

(4) المنظومة المقترحة (متعددة الطبقات)

أ) الوقاية المُبكرة ومنع التصعيد

✓ مركز الإنذار المبكر للنزاعات السياسية || داخل الأمانة العامة لمجلس الوزراء او مستشارية الامن القومي يرصد مؤشرات التوتر (تشريعات خلافية، انتخابات، موازونات، نزاعات اتحادية- محلية) ويُصدر تقييم مخاطر شهري.

✓ مجلس وطني للحوار والمصالحة دائم || (حكومي + أحزاب + مجتمع مدني + نقابات + أكاديميا + عشائر/أوقاف) على غرار تجارب الرباعي التونسي، بوساطة محايدة وقواعد جلسات منشورة.

✓ مدونة سلوك || للأحزاب والإعلام أثناء الحملات تُيسرها IDEA الدولية (مبادئ النزاهة، نبذ خطاب الكراهية، عدم تسليح الأنصار، احترام نتائج الطعون)، تُوقع مسبقاً وتُربط بعقوبات انتخابية.

ب) التحكيم الانتخابي والإدارة المحايدة

✓ تقوية استقلالية المفوضية (IHEC) || نشر القرارات، حدود الإنفاق، وضبط الإعلام والتمويل؛ وتوسيع مراقبة محلية-دولية (بعثات الاتحاد الأوروبي/منظمة الأمن والتعاون).

✓ غرفة طوارئ انتخابية (IHEC + قضاء + داخلية + اتصالات) || لاحتواء أحداث العنف ومواجهة التضليل الرقمي وفق أكواد سلوك منصوصة.

ج) مفاوضات تشكيل الحكومات

✓ استحداث (اتفاق ائتلافي مكتوب) يُودع لدى رئاسة البرلمان ويُنشر، يحدّد: [البرنامج، الحصص البرلمانية، آليات تسوية الخلاف داخل الائتلاف، ومتى يجوز إعادة التفاوض].

✓ آجالٌ مُحددة لتسمية رئيس الوزراء المكلف والوزراء، ومعالجة الفراغ الحكومي بتكليف ثانٍ تلقائي إن لم تُستوف المدد (على غرار تجارب برلمانية مقارنة).

✓ تصويت ثقة على البرنامج والأجندة التشريعية فضلاً عن الأشخاص وربط التقييم نصف السنوي بمؤشرات مُعلنة.

✓ وساطة داخلية محايدة وفق إرشادات الأمم المتحدة للوساطة (الحياد، الشمول، الملكية الوطنية) عند انسداد الأفق.

(د) تسوية النزاعات (الاتحادية-المحلية)

✓ تفعيل مجلس الاتحاد (م 65) فوراً بقانون موضوعي توافقي، كغرفةٍ لحلّ النزاعات حول التشريعات والسياسات بين (بغداد والأقاليم/المحافظات).

✓ لجنة مشتركة دائمة (حكومة اتحادية-أقاليم/محافظات) لفضّ الخلاف المالي والإيرادي، تُحال نزاعات الاختصاص إلى المحكمة الاتحادية خلال آجال مختصرة.

هـ) معالجة الملفات التاريخية (المادة 140 نموذجاً) مسار مُجدول/تطبيع/إحصاء/استفتاء تحت إدارة IHEC ودعم فني دولي، مع ترتيبات أمنية مشتركة وإدارة موارد انتقالية، على أن تُحسّم الطعون قضائياً.

و) ضبط السلوك (السياسي-الأمني) فصل السياسة عن السلاح| ربط المشاركة السياسية بميثاق حصر السلاح بيد الدولة، وتضمينه في مدونة السلوك الحزبي وتفويضات إنفاذ واضحة. (يستند إلى مبادئ الوساطة الأمنية بشأن اتفاقات نوعية تتضمن ترتيبات أمنية مرحلية).

(5) أدوات قانونية وتنظيمية داعمة

أ. الدستور العراقي (2005)، المواد 93 (اختصاص المحكمة الاتحادية)، 65 (مجلس الاتحاد)، 140 (المناطق المتنازع عليها).

ب. قانون الأحزاب رقم 2015/36 وتمويلها/إنفاقها الانتخابي.

ج. قانون المفوضية العليا المستقلة للانتخابات (2007) ولوائحها؛ وتعزيز التعاون مع UNAMI/EU/OSCE في المراقبة والدعم الفني.

د. مدونات سلوك دولية مرجعية، أدلة IDEA للحوار ومدونات السلوك الانتخابية؛ وإرشادات الأمم المتحدة للوساطة.

6) خارطة تنفيذ (24 شهرًا)

أ. الأشهر 6-0

✓ إقرار مدونة السلوك السياسي-الانتخابي وتوقيعها من كل الكتل؛ وإنشاء مركز الإنذار المبكر.

✓ مشروع قانون مجلس الاتحاد يُقدّم للبرلمان بنصّ توافقي مدعوم بورشة خبراء (تشاتم هاوس/مراكز محلية).

ب. الأشهر 12-7

✓ تشغيل غرفة الطوارئ الانتخابية وتحديث لوائح تمويل الحملات ونشرها ربع سنوي.

✓ إقرار آلية الاتفاق الائتلافي المكتوب وإلزام نشره عند تشكيل الحكومة.

ج. الأشهر 18-13

✓ إطلاق مسار تقني مُجدول للمادة 140 ببرنامج تطبيع/إحصاء تحت إشراف IHEC ودعم فني دولي.

✓ تشغيل لجنة فضّ النزاعات الاتحادية-المحلية مع آجال ترافع أمام المحكمة الاتحادية.

د. الأشهر 24-19

✓ تقييم مُستقلّ لتطبيق المدونة وتقليص حوادث العنف الانتخابي، وتحيينها قبل أي استحقاق جديد؛ والشروع بتمارين وساطة مُنظمة وفق دليل الأمم المتحدة.

ملاحظة سياقية | مع اقتراب إنهاء ولاية يونامي في 2025/12/31، يصبح بناء قدرة وساطة وطنية دائمة ضرورةً مؤسسية ملحة.

(7) كيف نقيس النجاح؟ (KPIs)

- أ. خفض زمن تشكيل الحكومة بعد الانتخابات بنسبة 30% قياساً بمتوسط 203 يوماً التاريخي.
- ب. إنشاء مجلس الاتحاد وتشغيله خلال 12 شهراً من إقرار القانون.
- ج. التزام 100% من الأحزاب بمدونة السلوك ونشر تقارير امتثال فصلية.
- د. تراجع حوادث العنف الانتخابي/التحريض المسجلة لدى IHEC وغرفة الطوارئ بنسبة 50%.
- هـ. تحريك مسار المادة 140 (خطة عمل مُعلنة + إنجاز مرحلتَي التطبيع/الإحصاء).

(8) مقارنة مقارنة تُفيد العراق

- أ. الديمقراطية التوافقية (Lijphart) | تقدّم أدوات تحالف واسع، فيتو متبادل، تناسبية، وحُكم ذاتيٍ مقطعيٍّ؛ لكن نجاحها يتوقّف على صمامات إنفاذٍ شفافة وعدم تحويلها إلى محاصصةٍ زبائنية.
- ب. إيرلندا الشمالية (اتفاق الجمعة العظيمة) | جعل لتقاسم السلطة مؤسساتٍ وضماناتٍ عابرة للحدود مع غرف حوار دائمة—تجربة مفيدة في التدرّج مع الغموض البناء حين يلزم.
- ج. تونس (الرباعي للحوار الوطني) | قوّة المجتمع المدني كوسيطٍ محايدٍ لفضّ الأزمات الدستورية—وهو درس قابل للتوطين عراقياً.

الحصاد

إدارة الخلافات والصراعات في العراق تتطلب عمارةً مؤسسية بعيداً عن ردود فعلٍ ظرفية:

- أ. وقايةٌ مبكرة ومدونات سلوك مُلزمة،
 - ب. تحكيمٌ انتخابيٍ محايد وقدرة وساطة وطنية،
 - ج. مجلس اتحادٍ يُكمل هندسة الفدرالية،
 - د. مساراتٌ مُجدولة لحلّ الملفات التاريخية،
 - هـ. وقضاءٌ دستوريٌ يفصل سريعاً ويحمي قواعد اللعبة.
- بهذه البنية، ينتقل العراق من كونه ساحة تجاذب إلى مُنتجٍ للتسويات؛ ومن تفاهمات اللحظة إلى مكانةٍ سياسيةٍ مستقرة تستند إلى القانون والمؤسسة.

مصادر مهمة

1. الدستور العراقي (2005) – النص والترجمة المعتمدة؛ المواد 93، 65، 140.
2. تشاتم هاوس – المحاصصة والفساد المؤسّس سياسيًا، وتحليل بنية الدولة بعد 2003.
3. رويترز/واشنطن إنستيتيوت – تعديل قانون الانتخابات 2023 وآثاره على التمثيل وتشكيل الحكومات.
4. MERI & Chatham House – غياب مجلس الاتحاد والحاجة الملحة لتفعيله (م 65).
5. UN Women/ESCWA – الخطة الوطنية الثانية 1325 (2021–2024) لتمكين النساء في السلم والأمن.
6. UNAMI/مجلس الأمن – جدول إنهاء ولاية يونامي 2025 (أثره على بناء قدرات الوساطة الوطنية).
7. IHEC/UNAMI/EU EOM – استقلال المفوضية، تمويل الحملات، مراقبة الانتخابات وتوصيات الإصلاح.
8. International IDEA & UN Mediation Guidance – أدلة مدونات السلوك والحوار بين الأحزاب وإرشادات الوساطة الفعالة.
9. المادة 140 – مراجع إجرائية وتحليلية (واشنطن إنستيتيوت/UN وثائق).



العراق وإدارة الازمات والكوارث

(1) خريطة المخاطر والتهديدات (تشخيص واقعي)

- أ. مناخية-بيئية| موجات حرّ وجفاف ممتدّ، عواصف ترابية-غبارية أشدّ تكراراً، فيضانات مفاجئة محلية؛ وكلّها تربط بين المناخ-التنمية-الهشاشة وتضغط على الموارد المائية والزراعة والصحة والاقتصاد.
- ب. صحية/وبائية| الحاجة لترسيخ قدرات اللوائح الصحيّة الدولية (IHR 2005) وخطط الأمن الصحي، مع دروس كوفيد-19 وتمارين المحاكاة والتقييمات اللاحقة.
- ج. تكنولوجية/صناعية وبنى تحتية| حرائق، تسربات نفط وغاز، وانقطاعات كهرباء واتصالات تستلزم خطط استمرارية أعمال قطاعية.
- د. اجتماعية/أمنية-إنسانية| النزوح الداخلي، مخاطر المتفجرات من مخلفات الحرب، وتذبذب الخدمات في مناطق العودة.
- هـ. معلوماتية/سيبرانية| تهديدات تُصنّف (كارثية بطيئة) لارتباطها باستمرارية خدمات الدولة الحيوية.

(2) الأساس القانوني والمؤسسي الوطني

- أ. القانون الإطاري| قانون الدّفاع المدني رقم (44) لسنة 2013 يحدّد أعمال الإنذار المبكر، الإخلاء، الإغاثة، غرفة العمليات الرئيسة برئاسة وزير الداخلية، ويجعل المديرية العامة محور إدارة الازمات والكوارث على المستوى الوطني؛ مع مشروع تعديل أول مطروح.
- ب. التنسيق (الاتحادي-الإقليمي)| مركز التنسيق والرصد المشترك JCMC (قرار مجلس الوزراء 2014/2015) كذراع اتحادي للتنسيق والإعلام وإدارة المعلومات؛ ومركز التنسيق المشترك للأزمات JCC في إقليم كردستان كمنصة عمليات ومعلومات وتمويل واستجابة.
- ج. الموقع القيادي الوطني| مجلس الأمن القومي/مستشارية الأمن القومي مرجع توجيه سياسات الأمن الوطني وبناء آليات التنسيق بين الأجهزة لمواجهة الازمات والكوارث.

(3) المواءمة مع المعايير الدولية والإقليمية

- أ. إطار سنداى 2015-2030 وأولوياته الأربعة (فهم المخاطر، الحوكمة، الاستثمار للمرونة، الجاهزية وإعادة البناء على نحو أفضل).
- ب. الاستراتيجية العربية للحدّ من مخاطر الكوارث 2030 وخطة عملها وربطها بجهد قطريّ.
- ج. الاستراتيجية الوطنية العراقية للحدّ من مخاطر الكوارث 2023-2030 (نسخة عربية رسمية) كأساسٍ محدّث للحوكمة والإنذار والتمويل والمساءلة.
- د. إرشادات UNDRR (من الكلمات إلى العمل) لصياغة الاستراتيجيات الوطنية.

(4) نموذج حوكمة متكامل

- أ. **قيادة وطنية واحدة** | خلية عليا لإدارة الأزمات ضمن مجلس الأمن القومي تقود نظام قيادة موحدّ (Unified ICS) تُغذّيه غرفُ عمليات قطاعية (صحة، ماء، كهرباء، نفط، اتصالات) وغرفُ محافظات يرأسها المحافظ وفق قانون 44 وإجراءات JCMC/JCC.
- ب. **منصة معلوماتٍ مشتركة** | توحيد قواعد البيانات (مخاطر/أصول/قدرات) بين JCMC و JCC والوزارات، وربطها بـ منظمة الأرصاد العراقية IMO ومديريات الإقليم وبثّ الإنذارات متعددة المخاطر (MHEWS).
- ج. **تفويض واضح وسلّم تصعيد** | صلاحيات مُسبقة للإجلاء، قطع التيار المبرمج، التحويل المالي الطارئ، والتعبئة اللوجستية.

(5) الإنذار المبكر والرصد (العواصف الترابية مثلاً)

- أ. **تقوية الرصد الوطني** // وربطه بمنظومة WMO-SDS-WAS وبأدوات التنبؤ الإقليمية، مع الاستفادة من صندوق أدوات العواصف الرملية-الغبارية (UNCCD) والمستجدّات العلمية لرصد العواصف بالأقمار الصناعية.

ب. **حقول العمل العاجلة**// سدّ فجوات محطات الرصد، بروتوكولات جودة الهواء، رسائل تحذير قابلة للتصرف للبلديات والصحة والنقل. (أثبتت أحداث 2025 حدة التأثير الصحي واللوجستي للعواصف).

6) إدارة المخاطر المؤسسية واستمرارية الأعمال

- أ. **تعميم ISO-31000** // كمنهج لإدارة المخاطر في كل وزارة ومحافظة وهيئة؛ وربطه بالموازنة، المشتريات، وتقييم الأداء.
- ب. **تطبيق (BCMS) ISO-22301** على المرافق الحيوية// كهرباء/ماء/نفط/اتصالات/مصارف؛ بحدود زمنية للتعافي (RTO/RPO) وتمارين فصلية.
- ج. **مواثمة استراتيجية**// استخدام COSO-ERM 2017 لدمج المخاطر باختيار الاستراتيجية لا التنفيذ فقط، ولتحديد شهية المخاطر وربطها بالأهداف.

7) التمويل الوقائي وإدارة الكوارث مالياً

أ. **سُلّم تمويل مُسبق (Risk-Layering):**

- ✓ احتياطي طوارئ وطني وصندوق كوارث،
 - ✓ تحويلات تلقائية للحماية الاجتماعية عند الصدمة،
 - ✓ أدوات سيادية مثل Cat-DDO (تمويل مُعلق يُصرف فور الكارثة)،
 - ✓ حلول تأمينية/سندات كارثية/مؤشرات مناخية.
- ب. **الجسر الإنساني التكميلي** | الاستفادة المنظمة من صندوق العراق الإنساني (OCHA) IHF كرافعة مكملة للشغرات الحرجة قصيرة الأجل.

8) الشراكات والمجتمع... من الاستجابة والاستباق

- أ. تمكين الهلال الأحمر العراقي ومنظمات المجتمع عبر منهج العمل الاستباقي (Anticipatory Action) المبني على التنبؤات، وخطط مراكز الموارد المجتمعية للعائدين.

ب. تنسيق (اتحادي-إقليمي-محلي) منضبط بين JCMC و JCC والدوائر المحلية لضمان قيادة واحدة ورسالة واحدة.

(9) مسارات قطاعية مختصرة

- أ. الصحة العامة | تفعيل اللوائح الدولية، UHPR، تمارين محاكاة، وسلاسل إمداد طبية مرنة.
 - ب. المياه والزراعة والتصحّر | ترجمة توصيات CCDR-العراق إلى برامج ريّ كفوءة، محاصيل متحمّلة للجفاف، واستصلاح الأراضي للحد من مصادر الغبار.
 - ج. الطاقة والنقل والاتصالات | خطط طوارئ تشغيلية وفق ISO-22301، واتفاقيات دعم متبادل بين الشركات المشغلة والوزارات.
 - د. الألغام ومخلفات الحرب | دمج خطط الإخلاء والعمليات مع برامج التطهير والوعي بالمخاطر.
- (10) الاتصالات وإدارة الشائعات | اتصالٌ مخاطرٍ ثنائي الاتجاه (RCCE): قوالب رسائل مبكرة مفهومة، ومقاييس للنّقة والوصول؛ وإيجازٌ يوميّ موحد عبر JCMC/JCC.

(11) التحوّل من إدارة الأزمة إلى اقتناص الفرصة

- أ. إعادة البناء على نحوٍ أفضل، كلّ تعافٍ مادي يجب أن يرفع معايير السلامة/الكفاءة/المرونة ويغلق ثغرات المخاطر، لا أن يُعيد الهشاشة.
- ب. تقليل الغبار عند المصدر بدمج إرشادات UNCCD/FAO في سياسات الزراعة والمياه والتخطيط الحضري.

(12) خارطة طريق تنفيذية (12 شهراً → 36 شهراً)

أ. خلال 0-12 شهراً

- ✓ أمرٌ تنفيذيٌّ حكوميّ بتبني الاستراتيجية الوطنية للDRR (2023-2030) كمرجعية ملزمة لخطط المحافظات والوزارات.

- ✓ تأسيس مركز عمليات وطني دائم وربطه إلكترونياً بكل غرف المحافظات والقطاعات (لوحة مخاطر موحدة + بروتوكول تبادل بيانات).
- ✓ إطلاق مسار ISO-22301 لخمسة مرافق حيوية (الماء، الكهرباء، النفط، الاتصالات، المصارف) مع اختبارات انقطاع فعلية وتمارين محاكاة مشتركة.
- ✓ برنامج SDS وطني سريع: سدّ فجوات محطات الرصد، ربط SDS-WAS، رسائل تحذير للصحة/المطارات/المدارس، وحملات كمّات ومعايير جودة هواء.
- ✓ تصميم أداة تمويل صدمات (احتياطي + نافذة تحفيز حماية اجتماعية + مسار Cat-DDO مع البنك الدولي).

ب. خلال 12-24 شهراً

- ✓ تعميم ISO-31000/COSO-ERM داخل الوزارات والمحافظات وربط سجل المخاطر بأبواب الموازنة والشراء العام.
- ✓ إستكمال منظومة الإنذار المبكر متعددة المخاطر (MHEWS) مع تمرين وطني نصف سنوي ونسخ محلية في المحافظات الأكثر تعرضاً.
- ✓ اتفاقيات جاهزية متبادلة بين الشركات المشغلة (نفط/غاز/كهرباء/اتصالات) ووزاراتها؛ وتدقيق طرف ثالث على خطط الاستمرارية.

ج. خلال 24-36 شهراً

- ✓ تحويل JCMC/JCC إلى عقدة بيانات وطنية (National Risk Data Hub) مفتوحة للباحثين والقطاع الخاص وفق سياسات خصوصية وأمن معلومات.
- ✓ تجريب أدوات نقل المخاطر (تأمين سيادي/سند كارثي/تأمين زراعي فهرسي للجفاف) ودمجها بخطط الموازنة متوسطة الأجل.

✓ تثبيت مبدأ التعلم المؤسسي: تقارير ما بعد الحدث (AAR) ملزمة ونشر الدروس وتحديث المعايير.

مؤشرات قياس مختصرة (KPIs)

1. زمن إصدار التحذير المبكر إلى الجمهور (>60 دقيقة للعواصف الترابية).
2. عدد المرافق الحيوية المعتمدة ISO-22301، ونطاق التمرين التشغيلي نصف السنوي.
3. نسبة خطط المحافظات المتوافقة مع الاستراتيجية الوطنية 2023-2030 DRR.
4. حجم التمويل المسبق للصدمات وكلفة الاستجابة التي تم تجنبها.
5. انخفاض مؤشرات التعرض للأثرية/التحسسات خلال أحداث SDS.

مصادر مقترحة

1. الاستراتيجية الوطنية للحد من مخاطر الكوارث (العراق) 2023-2030 - النسخة العربية الرسمية (UNDP).
2. إطار سندي 2015-2030 (UNDRR).
3. الاستراتيجية العربية وخطة عملها 2019-2020 / تقرير المخاطر العربي 2021-2022 (UNDRR/جامعة الدول العربية).
4. قانون الدفاع المدني رقم (44) لسنة 2013 + مسار التعديل الأول.
5. JCMC (الاتحادي) و JCC (إقليم كردستان) - أدوار ومهام ومنصة التنسيق.
6. CCDR-العراق (البنك الدولي) - التقاطعات المناخية-التنمية-الاستقرار.
7. WMO-SDS/WAS و UNCCD (SDS Toolbox/Guidelines) - إدارة العواصف الرملية-الغبارية.
8. ISO-31000 (إدارة المخاطر) و ISO-22301 (استمرارية الأعمال).
9. COSO-ERM 2017 - دمج المخاطر في الاستراتيجية والأداء.
10. UHPR-العراق 2023 (WHO) - الحوكمة الصحية، التمارين، الأمن الصحي.
11. التمويل الوقائي-البنك الدولي (Cat-DDO/DRFIP) + صندوق العراق الإنساني (OCHA-IHF).

العراق ومنظومة الأمن القومي المستدام

(1) لماذا الأمن القومي المستدام الآن؟

في 22 أيار/مايو 2025 أطلقت الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030 بإشراف مستشارية الأمن القومي، لتنتقل - حسب أهدافها المعلنة - بالمفهوم من أمنٍ (عسكري-شرطي) محض إلى (أمنٍ شامل) يدمج الاقتصاد والمناخ والطاقة والصحة والفضاء السيبراني والدبلوماسية. هذا الإطار يمنح العراق فرصةً لبناء مكانةٍ مستقرة وسط بيئةٍ إقليمية مضطربة.

لكن الاستدامة الأمنية لا تتحقق من دون معالجة جذور الهشاشة: [الريعية النفطية، الضغوط المالية، الهشاشة المناخية/المائية، والقدرات السيبرانية المحدودة]، وهي نقاط شدد عليها البنك الدولي وصندوق النقد في أحدث تقاريرهما عن العراق.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. الأمن | وظيفة دولةٍ دستوريةٍ محايدة وقابلة للمساءلة بعيداً أن تكون امتيازاً فئوياً.
- ب. الردع المتوازن + الوقاية المجتمعية | توازن القوة الصلبة (الدفاع والشرطة والحدود) مع القوة الناعمة (الصحة، التعليم، الإعلام، التماسك الاجتماعي)، والقوة الذكية بجمعها معاً مع التوظيف الأمثل للتحوّلات الشاملة.
- ج. الربط بين الأمن والتنمية والمناخ | لا أمن بلا طاقة موثوقة ومياه وغذاء وفرص عمل.
- د. الرقمنة والمعلومة رافعتان | قرارٌ مبنيٌّ على البيانات، وقدراتٌ سيبرانية تحمي الدولة والمواطن.

(3) القواعد الناظمة

- أ. سيادة القانون والمرجعية المؤسسية، تفعيل البنى الناظمة للأمن القومي (اللجنة الوزارية للأمن الوطني/مستشارية الأمن القومي) وفق جذورها القانونية الحديثة (أمر سلطة الائتلاف رقم 68 لسنة 2004 وما تلاه من ترتيبات).
- ب. تكامل (مدني-عسكري-أمني-قضائي) مع ضوابط واضحة للمساءلة.

ج. شفافية القرار الأمني وربطه بمؤشرات أداء عامة.

د. اللامركزية العملية مع قيادة وطنية موحدة في الطوارئ والكوارث (اتساقاً مع الاستراتيجية الوطنية للحد من مخاطر الكوارث 2023-2030).

(4) هندسة الحوكمة الأمنية

أ. مجلس قيادة الأمن القومي المستدام (برئاسة رئيس الوزراء) // يضبط الاتجاهات ويُقرّ مصفوفة المخاطر الوطنية.

ب. مركز وطني للاستخبارات والتحليل الاستراتيجي (مدني-أمني) // يتولّى دمج بيانات الدفاع والداخلية والمنافذ والطاقة والماء والصحة والمالية والبيئة.

ج. وحدة الإنذار المبكر وإدارة المخاطر // تربط منصات الطقس والمناخ والمياه والصحة العامة والأمن السيبراني، وتُصدر إنذارات قابلة للتصرف للمؤسسات والمواطنين.

د. غرف عمليات (قطاعية/توجيهية) // تعمل تحت قيادة موحدة في الأزمات، وفق دليل إجراءات قياسي متسق مع إطار سندي الوطني.

(5) الأعمدة الاثنا عشر للأمن القومي المستدام

أ. الدفاع والردع المتوازن | جاهزية قتالية، قيادة وسيطرة مرنة، عقيدة دفاعية تردع الاعتداء وتُجَبِّب الاستنزاف.

ب. الأمن الداخلي وسيادة القانون | شرطة مجتمعية، عدالة جنائية ناجزة، مكافحة الجريمة المنظمة والإرهاب.

ج. أمن الحدود والمنافذ | مراقبة متكاملة برّاً وبحراً وجوّاً، ونُظم تتبّع الشحن والمسافرين.

د. الأمن (الاقتصادي-المالي) | تنويع القاعدة الإنتاجية وتخفيض مخاطر الصدمات النفطية كما أوصى صندوق النقد؛ ربط السياسة المالية بالنقدية وبأمن الدين والقطاع المصرفي.

- هـ. **أمن الطاقة** | موثوقية الإمداد (نفط/غاز/كهرباء)، وكفاءة وتقليل الهدر، وتحول تدريجي نحو الطاقة النظيفة لتعزيز الاستقرار.
- و. **الأمن (المائي-الغذائي)** | إدارة الطلب والعرض المائي، زراعة ذكية مناخياً، وحماية سلاسل الغذاء من الصدمات.
- ز. **الأمن (الصحي والوبائي)** | جاهزية اللوائح الصحية الدولية وتمويل الحماية الصحية للفئات الهشة.
- ح. **الأمن البيئي-المناخي** | التكيف مع موجات (الحر/العواصف الغبارية) والجفاف، وربط المرونة المناخية بالاستقرار الاجتماعي-الاقتصادي.
- ط. **الأمن (السيبراني والمعلومات)** | استراتيجية وطنية مُحدثة، مركز وطني للاستجابة للحوادث (CSIRT)، وتمارين دورية؛ ورفع الجاهزية وفق مؤشرات NCSI.
- ي. **الأمن (المجتمعي-النفسي)** | برامج الوقاية من التطرف العنيف، الصحة النفسية المجتمعية، وتمكين الشباب والمرأة.
- ك. **الأمن (الثقافي-الإعلامي)** | مكافحة التضليل وحماية الفضاء المعلوماتي مع صون حرية التعبير.
- ل. **الدبلوماسية (الوقائية والوساطة الإقليمية)** | لتقليل مخاطر الانزلاق إلى صراعات تُستدرج إليها البلاد.

6) صندوق الأدوات | ما الذي نفعله خلال 36 شهراً؟

أ) خلال 0-12 شهراً (تثبيت القاعدة)

- ✓ تفكيك الاستراتيجية الوطنية إلى (خطّ قطاعية أمنية-تنموية) بمؤشرات وموازنات مرتبطة (طاقة، ماء، صحة، مال، فضاء سيبراني).
- ✓ إطلاق (مركز وطني للمخاطر والإنذار المبكر) يربط قواعد بيانات المناخ والماء والطاقة والصحة والاتصالات ويُصدر نشرات أسبوعية وتقارير مخاطر ربع سنوية.
- ✓ اعتماد أطر إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال (ISO 31000 و ISO 22301) في الوزارات السيادية والمرافق الحرجة، مع تمرين وطني واحد على الأقل.
- ✓ خريطة طريق سيبرانية (تأسيس/تعزيز) الـ CSIRT الوطني، سياسات حماية البنية التحتية الحرجة، ومنصة إنذارات عامة للمواطنين والمؤسسات.

ب) خلال 12-24 شهرًا (تعميق القدرة)

- ✓ **درع البنى التحتية الحرجة** | (كهرباء/ماء/نفط/اتصالات) — معايير أمنية، خطط تعافٍ (RTO/RPO)، وتدقيق طرفٍ ثالث.
- ✓ **برنامج أمن الماء-الغذاء** | إدارة حسيّفة للطلب، ومشاريع ريّ كفاءة وزراعة ذكية مناخيًا على أولويات CCDC-العراق.
- ✓ **سياسات مالية واقية للدورات النفطية** | قواعد إنفاق، احتياطي مالي، وخفض تراكم المتأخرات بما يتسق مع توصيات المادة الرابعة 2025.

ج) خلال 24-36 شهرًا (الاستدامة والقياس)

- ✓ **لوحة مؤشرات وطنية للأمن** المستدام تُنشر فصليًا (جاهزية الدفاع، الجريمة، الحوادث السيبرانية، موثوقية الطاقة، أمن الماء والغذاء، الصحة، الثقة العامة).
- ✓ **مراجعة استراتيجية** منتصف المدة للوثيقة 2025-2030 مع تصحيح المسارات حسب الدروس المستفادة.

(7) كيف نقيس النجاح؟ (KPIs مختصرة)

- أ. **الجاهزية السيبرانية** | تقليص زمن الاكتشاف والاستجابة للحوادث بنسبة 50% ورفع شواهد القدرة ضمن منهجية NCSI خلال 24 شهرًا.
- ب. **موثوقية (الطاقة والماء)** | خفض ساعات الانقطاع في المرافق الحرجة بنسبة 30% وتغطية 100% من تلك المرافق بخطط استمرارية مُعتمدة (ISO 22301).
- ج. **الأمن (الاقتصادي-المالي)** | تحسين متانة الميزانية أمام صدمات النفط وفق مسار صندوق النقد (تراجع المتأخرات، وتثبيت مسار الدين).
- د. **المرونة المناخية** | إدماج أولويات CCDC-العراق في مشاريع الماء/الزراعة والطاقة وبدء قياس أثرها على الفقر والهشاشة.
- هـ. **جاهزية الطوارئ والكوارث** | توائم خطط المحافظات مع استراتيجية الحد من المخاطر 2023-2030 وإجراء تمرين وطني نصف سنوي متعدد الأخطار.

(8) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. الضغط المالي وتقلبات النفط | قواعد مالية واحتياطات وموازنات مرنة كما يوصي صندوق النقد.
- ب. التسييس داخل المؤسسات (الأمنية/الخدمية) | فصل الأدوار، مدونات تضارب المصالح، وتدقيقات خارجية.
- ج. الهشاشة (المناخية-المائية) | تسريع الاستثمار في التكيف وتقنيات الكفاءة وفق CCDD.
- د. تهديدات سيبرانية متزايدة | تأسيس CSIRT ورفع الوعي العام، وتعاون دولي فني منضبط.

الحصاد

الأمن القومي المستدام هو هندسة دولة مرنة:

- أ. قرارٌ موحدٌ مبني على البيانات،
 - ب. مؤسساتٌ تُحاسب بمؤشرات،
 - ج. اقتصادٌ متنوعٌ يخفف صدمات النفط،
 - د. ومجتمعٌ محصّنٌ صحياً وبيئياً وسيبرانياً.
- بهذه البنية—وبالالتزام الصارم بتطبيق الاستراتيجية الوطنية 2025-2030—يمكن للعراق أن يحوّل هشاشته إلى قوةٍ مستدامة تُجنيبه الاستنزاف وتفتح طريق الازدهار.

مصادر مقترحة

1. إطلاق الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030 (خبر رسمي/وكالات).
2. عرض تحليلي للاستراتيجية 2025-2030 (مركز البيدر؛ متضمّن نصاً/ملخصاً).
3. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق (CCDD): ترابط الأمن مع الطاقة-الماء-الغذاء والقدرة على التكيف.
4. الاستراتيجية الوطنية للحد من مخاطر الكوارث 2023-2030 (UNDP).
5. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة 2025 (المخاطر المالية والهيكلية وسبل التحصين).
6. المؤشر الوطني للأمن السيبراني (NCSI) - منهجية قياس القدرات وتبني الأدلة العامة.
7. الإطار القانوني المؤسس للأمن الوطني (أمر سلطة الائتلاف رقم 68/2004).

العراق ومنظومة (السّلم – التعايش – التسامح – التلاحم) الأهليّ الشعبي

(1) تشخيصُ مركزِ

أ. تصدّعات متراكمة | حروبٌ متتالية، ونزوح واسع، واستهدافٌ لفئاتٍ دينية وقومية (اليزيديّون نموذجًا) تركت جروحًا عميقة وثقلًا على النسيج الاجتماعي، رغم وجود قانون وطني رياديّ لجبر ضرر الناجيات والناجين (قانون الناجيات الإيزيديّات رقم 8 لسنة 2021) ما يزال تطبيقه بحاجةٍ إلى تسريعٍ وتحسين.

ب. تحسّنات ملموسة تُظهر إمكان التعافي | برامج الاندماج والتماسك المجتمعي التي قادتها الأمم المتحدة (UNDP/IOM) عبر لجان السلام المحلية، وإعادة الإعمار المحفّز للتماسك، أعادت بناء الثقة في مناطق عديدة، لكنّها تحتاج إلى تعميمٍ وطنيٍّ مستدام.

ج. الخطاب العام والفضاء الرقمي | الحاجة قائمة لإقرار استراتيجية وطنية لمكافحة خطاب الكراهية وتفعيل تشاركية المجتمع المدني ومنصّات التحقق الرقمي، مع الحرص على صون حرية التعبير.

د. القوة الناعمة المُعاشة | ترميم الإرث الحضاري والثقافي (مثل مبادرة إحياء روح الموصل بقيادة اليونسكو) أثبت أن الثقافة والتعليم والذاكرة المشتركة أدواتٌ سلامٍ فعّالة، ووفّرت فرص عمل وتعليم وساهمت في عودة الحياة المختلطة.

(2) الفلسفة الحاكمة

أ. المواطنة أولاً | المرجعية هي الدستور الذي يُساوي بين العراقيين ويحمي حرية المعتقد والتعبير، وبهذا تُستبدل هويات الصراع بهويةٍ دستوريةٍ جامعة.

ب. السلام عملٌ مؤسسيٌّ لا موسميٌّ | يُدار بقوانين ومجالس وآليات تمويل ومؤشرات علنية.

ج. الوقاية قبل العلاج | رصدٌ مبكرٌ للتوترات، وخططٌ محليةٌ للتسوية قبل التصعيد.

د. العدالة والذاكرة والجبر | لا تماسك مستدامًا بلا اعترافٍ بالانتهاكات وجبرٍ فعّالٍ لضرر الضحايا.

هـ. التكامل بين الدولة والمجتمع| تُيسّر الدولة وتضمن حقوقاً، والمجتمع المدني والقيادات الدينية والعشائرية يشاركون في (هندسة السلم) وتحويل الأعراف إلى قوة بناء وتعاضد.

(3) المبادئ والقواعد الناظمة

أ. سيادة القانون والمساواة| تفعيل مواد الدستور (المادة 14 وما يليها) في السياسات والخدمات والعدالة.

ب. عدم الإقصاء والتمثيل المنصف| إشراك النساء والشباب والأقليات في منصات القرار المحليّة.

ج. عدم الإضرار| تصميم التدخّلات بما يُجنّب إعادة إنتاج الهويات المتصارعة. (مبدأ راسخ في أدلة البرمجة الخاصة بالتماسك المجتمعي).

د. التناسق مع المعايير الدولية| مواءمة برامج العراق مع نهج الترابط [الإنساني-الإنمائي-السلام] (HDPN) وأطر الأمم المتحدة في بناء السلم.

(4) عمارة الحوكمة الوطنية والمحليّة

أ) مجلس وطني للسلم والتعايش

هيئة دائمة برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية وزارات (الداخلية، التربية، الثقافة، العمل، الهجرة، الشباب)، والأوقاف والهيئات المستقلة، وممثلي المحافظات، وغُرف المجتمع المدني والقطاع الخاص. المهام: وضع الاستراتيجية، اعتماد الموازنات، نشر التقارير الفصلية، وإدارة (إنذار مبكر مجتمعي).

ب) منصات المحافظات (مجالس تلاحم محليّة)

تستند إلى تجربة لجان السلام المحلية التي دعمتها UNDP وتوسّعت في مناطق العودة؛ تُقنّن بقانون محلي، وتُدمج أعمالها مع الشرطة المجتمعية ومجالس الأفضية.

ج) مركز وطني للرصد وخفض التوتر

وحدة (استماع اجتماعي) ترصد خطاب الكراهية والتضليل، وتُصدر مؤشر سلام محلي شهرياً، بالشراكة مع منظمات تقنية عراقية مختصة بالتحقق الرقمي.

(5) محاور المنظومة (12 حزمة عملية متكاملة)

• المحور (1) القانون والحقوق والعدالة

أ. إقرار وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة خطاب الكراهية (مع ضمانات حرية التعبير)، وإنشاء آلية شكاوى سريعة ضدّ التحريض والعنف القائم على الهوية.

ب. تسريع تنفيذ قانون الناجيات/الناجين الإيزيديين رقم 2021/8 (تعويضات، رعاية صحية ونفسية، سكن/أراضٍ، فرص تعليم وتوظيف) وفق أفضل الممارسات التي طالبت بها منظمات الضحايا.

• المحور (2) الإدارة المجتمعية للخلافات

أ. مراكز وساطة محلية داخل مجالس التلاحم (تُدار بتيسير مهني وتوثيق قانوني)، تُدمج فيها أعراف المصالحة العشائرية بما ينسجم مع القانون ويصون حقوق النساء والأقليات.

ب. إنذار مبكر مجتمعي (خرائط مخاطر، قنوات طوارئ، وساطة سريعة).

• المحور (3) التربية والتنشئة على التعايش

أ. مراجعة المناهج لإدماج التربية على المواطنة المتعددة وفضّ النزاعات، مع تدريب المعلمين ووحدات (طالب-مرشد) في المدارس والجامعات.

ب. برامج مهارات الحياة/القيم CIVICS والأنشطة المشتركة في المدارس المختلطة.

• المحور (4) الذاكرة والثقافة كقوة شفاء | استكمال وترسيخ مبادرة إحياء روح الموصل وإعادة تفعيل

الفضاءات الثقافية والفنية المشتركة (مكتبات، مهرجانات، بيوت تراث) كمنصات لقاء بين المكونات — وهي مبادرة قدّمت وظائف وتدريبًا ومنافع تعليمية واسعة.

• المحور (5) الإعلام والفضاء الرقمي | مواثيق سلوك للإعلام والوعاظ والسياسيين، مع رقابة مهنية مستقلة

وبرامج تدريب لمكافحة التضليل وخطاب الكراهية (استفادة من تجارب تدريب الصحفيين التي نفذتها UNDP).

- **المحور (6) التمكين الاقتصادي المشترك** | مشاريع سبل عيشٍ مختلطة (Co-ops/Clusters) في الأحياء المتنوعة، وربطها ببرامج الاستقرار المجتمعي والتمويل الصغير والتدريب العملي للشباب والنساء. (درُس ثابت في برامج IOM/UNDP).
- **المحور (7) الصحة النفسية والدعم الاجتماعي** | وحدات دعم (نفسي-اجتماعي) مجتمعية مرتبطة بالرعاية الأولية في مناطق التوتر والعودة، مع مسارات إحالة للناجيات/الناجين من العنف. (تكامل مع برامج MHPSS القائمة).
- **المحور (8) الدين والقيادات المحلية** | ميثاقٌ وطنيٌّ للخطاب الديني المُعزّز للتسامح تعهّدٌ علنيٌّ بعدم التحريض واحترام التعدّد والتبرؤ من العنف، مع لجان متابعة مشتركة.
- **المحور (9) الهجرة والعودة والاندماج** | معايير اندماجٍ محلية (سكن آمن، مدرسة، عيادة، مصدر دخل) مع دعمٍ إداريٍّ لتسوية الوثائق وحماية الحقوق، وفق أدلة الاستقرار المجتمعي.
- **المحور (10) المساءلة والشفافية** | نشر تقارير فصلية عن مؤشرات التعايش، حالات خطاب الكراهية المعالجة، تقدّم تعويضات الناجين/ات، وحالة مشاريع الثقافة والذاكرة.
- **المحور (11) الشراكات الدولية الموجهة** | مواءمة التمويل والدعم الفني مع برنامج التماسك المجتمعي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وخطة الأمم المتحدة في العراق 2024، وتوسيع نجاحات لجان السلام المحلية.
- **المحور (12) التشريع والسياسات** | مراجعة القوانين ذات الصلة بحرية التعبير وجرائم الكراهية بما يتسق مع المعايير الدولية، وتسريع مسار الاستراتيجية الوطنية لمكافحة خطاب الكراهية.

(6) خارطة تنفيذ (0-36 شهراً)

✓ الأشهر 0-6

- إقرار (الاستراتيجية الوطنية للملّم والتعايش) في مجلس الوزراء، وتشكيل المجلس الوطني للسلام.
- إطلاق مركز الرصد وخفض التوتر وربطه بالجهات (الأمنية/الخدمية) والإعلام العام.

ج. توسيع لجان السلام المحلية إلى 50 لجنة مع تفويض إداري واضح.

✓ الأشهر 7-18

أ. اعتماد ميثاق خطاب مسؤول لوسائل الإعلام والقيادات الدينية والسياسية، وبرامج تدريب موسعة للصحفيين والناشطين على مقاومة التضليل وخطاب الكراهية.

ب. ترسيخ مسارات تعويض وجبر ضرر (الناجين/ات) وفق القانون 2021/8، ونشر لوحة متابعة شهرية.

ج. تعميم برامج الثقافة والذاكرة في نينوى وصلاح الدين والأنبار وديالى (مسارات ترميم/مهرجانات/مكتبات) استنادًا إلى تجربة الموصل.

✓ الأشهر 19-36

أ. إدماج وحدات (التربية على التعايش) في المناهج، وتخريج أول دفعة معلمين مُدرّبين.

ب. تحويل لجان السلام إلى مجالس وساطة مُقنّنة بقرارات محلية، مع صلاحيات وميزانيات صغيرة.

ج. تقييم وطني مستقل ونشر تقرير حالة السلم الأهلي في العراق.

(7) كيف نقيس النجاح؟ (KPIs قابلة للتحقق)

أ. انخفاض بلاغات وخروقات خطاب الكراهية الموثّقة رسميًا ومدنيًا بنسبة 30% خلال 24 شهرًا، بالتوازي مع إقرار الاستراتيجية الوطنية وتفعيل الملاحقة القضائية المنضبطة.

ب. توسيع لجان السلام المحلية من المستوى التجريبي إلى $100 \leq$ لجنة تعمل بمعايير موحدة وتغطي محافظات ذات حساسية عالية.

ج. توسّع الترميم (الثقافي-التعليمي)، استكمال حزم إحياء روح الموصل (تراث/تعليم/ثقافة) كمقاربة معيارية تنتقل إلى مدن أخرى.

د. تسريع جبر الضرر، زيادة نسبة المستفيدين الفعليين من قانون 2021/8 سنويًا، مع تقارير علنية عن المدفوعات والخدمات.

(8) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. تسييس ملفّ السِّلَم الأهلي| يُدار بميثاق وطنيّ عابر للأحزاب، وتقارير امتثال علنية.
- ب. ممانعة اجتماعية/ثقافية للتغيير| شراكات مع القيادات الدينية والعشائرية وبرامج توعية مُحترفة.
- ج. موارد محدودة| توظيف التمويل الأممي والدولي ضمن برامج التماسك المجتمعي القائمة لتقليل الكلفة وتعظيم الأثر.

مصادر مهمة

1. الدستور العراقي (2005) - مادة (14) المساواة وحماية الحريات.
2. UNDP العراق - برنامج التماسك المجتمعي (2020-2024)، وإنشاء لجان السلام المحلية وتدريب الصحفيين على مكافحة خطاب الكراهية.
3. IOM العراق - الاستقرار المجتمعي والاندماج (Community Stabilization).
4. الأمم المتحدة/يونامي - دفع الاستراتيجية الوطنية لمكافحة خطاب الكراهية (بيانات 2024-2025)، وحوارات وخطط تدريب.
5. اليونسكو - إحياء روح الموصل (أرقام التمويل والوظائف والتعليم/التراث).
6. قانون الناجيات/الناجين الإيزيديين رقم 8 لسنة 2021 ونصوصه ولوائحه وتقييمات تطبيقه بعد ثلاث سنوات.
7. نتائج الأمم المتحدة في العراق 2024 - تقدم في التماسك الاجتماعي.

العراق ووحدة القرار السيادي في الدولة

(1) التشخيص الواقعي

- أ. تعدد مراكز القرار | منذ 2003 تعرضت الدولة إلى ظاهرة تشظي القرار السيادي بين الحكومة الاتحادية، البرلمان، الأحزاب، القوى المسلحة غير النظامية، المرجعيات الدينية، وضغوط الخارج (إقليمية ودولية). هذا التعدد أنتج أحياناً سياسات متناقضة في ملفات الأمن، الاقتصاد، والسياسة الخارجية.
- ب. غياب التنسيق بين السلطات | ضعف الفصل بين الصلاحيات الدستورية وتجاوزها، وتسييس مؤسسات الرقابة والقضاء، ما جعل القرارات الكبرى رهينة مساوماتٍ لحظية بعيداً عن حسابات استراتيجية وطنية شاملة.
- ج. الارتهاق الاقتصادي والسياسي | رعية الاقتصاد النفطي وضعف بدائل الإيرادات جعل القرار السيادي متأثراً بأسعار النفط وشروط المانحين الخارجيين (صندوق النقد، البنك الدولي).
- د. التأثير الخارجي المباشر | النزاعات الإقليمية والدولية جعلت العراق في موقع ساحة تنازع أكثر من كونه صانع قرار مستقل.

(2) الفلسفة الحاكمة لوحدة القرار السيادي

- أ. المركزية الدستورية للقرار السيادي | يجب أن يعود القرار الأعلى في مجالات (الدفاع، السياسة الخارجية، السياسة المالية، الموارد الطبيعية، والأمن القومي) حصراً إلى مؤسسات الدولة الدستورية (رئاسة الوزراء/مجلس الوزراء، البرلمان، المحكمة الاتحادية العليا، المؤسسات الدستورية).
- ب. تكامل السلطات دون تداخلها | تتحقق السيادة عندما يُمارس كل طرف اختصاصاته دون تغول، وتحت سقف المرجعية الدستورية العليا.
- ج. القرار السيادي = سيادة القانون + استقلال الإرادة الاقتصادية + حياد المؤسسة الأمنية.

د. **الشرعية الشعبية** | يستمد القرار السيادي قوته من الانتخابات الحرة ومن احترام نتائجها، وليس من واقع التوافقات الفوقية فقط.

(3) القواعد الناظمة لوحدية القرار

أ. **المادة (110) من الدستور العراقي (2005)** | تحدّد الاختصاصات الحصرية للسلطات الاتحادية (السياسة الخارجية، الدفاع، الأمن الوطني، السياسة المالية، التجارة الخارجية...).

ب. **المادة (78)** | تجعل رئيس الوزراء هو المسؤول التنفيذي المباشر عن السياسة العامة للدولة والقائد العام للقوات المسلحة.

ج. **المادة (93)** | تمنح المحكمة الاتحادية العليا صلاحية الفصل في تنازع الاختصاصات بين السلطات، ما يجعلها الضامن الأخير لوحدية القرار.

د. **القانون رقم 4 لسنة 2009** (مجلس الخدمة العامة الاتحادي) | لتحديد التعيينات عن المحاصصة السياسية، ومنع تفتيت القرار عبر شبكات الولاء.

هـ. **قوانين الأمن والدفاع** | (قانون الدفاع، قانون وزارة الداخلية، قانون جهاز الأمن الوطني، قانون المخابرات...) التي تضع جميع القوى المسلحة والأمنية تحت القيادة الشرعية للدولة.

(4) البنية المؤسسية المقترحة

أ) مجلس وطني موحد للقرار السيادي

✓ برئاسة رئيس مجلس الوزراء، وقادة الأجهزة السيادية (التخطيط، المالية، الدفاع، الخارجية، النفط، الأمن الوطني، البنك المركزي).

✓ مهمته: توحيد المواقف في القضايا المصيرية (التواجد العسكري الأجنبي، إدارة النفط والغاز، مشروعات الاتفاقيات الدولية، السياسة المالية).

✓ يُصدر بيانات قرار سيادي ملزمة تُنشر رسميًا لتعزيز الشفافية.

ب) المحكمة الاتحادية كضامن

✓ تفعيل دور المحكمة في فض النزاعات بين بغداد والإقليم والمحافظات بشأن النفط والموارد الطبيعية.

✓ ضمان عدم اتخاذ قرارات سيادية بمعزل عن الدستور (كما حدث في قرارات اقتصادية وأمنية متناقضة سابقاً).

ج) جهاز استخبارات وطني محايد | توحيد وكالات الاستخبارات (الدفاع، الداخلية، الأمن الوطني) في مركز تنسيق استراتيجي يمنع تضارب المعلومات والقرارات.

د) إصلاح المالية العامة

✓ خزينة موحدة (Treasury Single Account) تشرف عليها وزارة المالية والبنك المركزي لمنع ازدواجية القرار المالي والإنفاق الموازي.

✓ ربط الموازنات الفرعية (وزارات/محافظات) بقاعدة بيانات مركزية.

هـ) السياسة الخارجية | توحيد مسار التفاوض والتمثيل الخارجي عبر وزارة الخارجية فقط، ومنع أي جهة حزبية أو حزبية من التصرف كفاعل خارجي مواز.

5) آليات التنفيذ (0-36 شهراً)

✓ 0-12 شهراً

أ. إقرار نظام داخلي لمجلس القرار السيادي، ونشر جدول أعماله علناً.

ب. تدقيق شامل للهياكل الأمنية وإعادة هيكلتها تحت قيادة القائد العام.

ج. إنشاء وحدة متخصصة في مجلس الوزراء لمتابعة الالتزام بالاختصاصات الحصرية (المادة 110).

✓ 12-24 شهراً

أ. استكمال مشروع الخزينة الموحدة وتطبيقها فعلياً.

ب. إصدار قانون ينظم العلاقة بين الحكومة الاتحادية والإقليم في ملف النفط والغاز تحت إشراف المحكمة الاتحادية.

ج. بناء مركز استخبارات وطني موحد بمقاييس حديثة.

✓ 36-24 شهرًا

✓ إجراء تقييم وطني علني لحالة وحدة القرار السيادي يُصدره ديوان الرقابة المالية بالتعاون مع الجامعات العراقية ومراكز الفكر.

✓ مراجعة (دستورية/قانونية) لتحديث المواد الغامضة التي تسمح بتعدد المرجعيات (مثلاً المادة 112 الخاصة بالنفط والغاز).

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

أ. عدد القرارات السيادية (أمن، دفاع، خارجية، مالية) التي تصدر من مجلس القرار السيادي وتُعلن علناً.

ب. انخفاض النزاعات القانونية بين بغداد والإقليم والمحافظات المحالة للمحكمة الاتحادية بنسبة 30% خلال 3 سنوات.

ج. توحيد الحسابات الحكومية بنسبة 100% في الخزينة الموحدة.

د. انخفاض التدخلات غير الرسمية (الحزبية/الفصائلية) في ملفات السياسة الخارجية والأمن.

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

أ. **الممانعة الحزبية** | تُواجه عبر إشراك القوى السياسية في صياغة ميثاق وطني لوحدة القرار السيادي ملزم أخلاقياً وسياسياً.

ب. **التدخل الخارجي** | يُواجه بالدبلوماسية الوقائية، وتوازن العلاقات الدولية، وربط الاتفاقيات الاقتصادية بمبدأ الشفافية والمصلحة الوطنية.

ج. ضعف الاقتصاد| يُدار بتنوع مصادر الدخل، وخفض الاعتماد على النفط كشرط أساسي للاستقلالية في القرار.

الحصاد

وحدة القرار السيادي هي معركة بناء الدولة:

أ. قرار (أمني-عسكري) واحد،

ب. قرار (اقتصادي-مالي) محايد وشفاف،

ج. قرار خارجي واحد يُعبر عن الدولة لا الأحزاب،

د. وآلية رقابة قضائية دستورية تحسم أي نزاع.

عندها فقط يمكن للعراق أن يتحول من ساحة نفوذ متنازع عليها إلى فاعل سيادي مستقل يملك قراره ويصنع مستقبله

مصادر مقترحة

أ. الدستور العراقي (2005): المواد 78، 93، 110، 112.

ب. إطلاق الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030 – مستشارية الأمن القومي.

ج. البنك الدولي – تقرير المناخ والتنمية للعراق CCDD 2022/2023 (الاقتصاد والموارد والسيادة).

د. صندوق النقد الدولي – مشاورات المادة الرابعة 2025 (المخاطر المالية والهيكلية).

هـ. تشاتم هاوس – تقارير عن المحاصصة وتفتت القرار السياسي في العراق.

و. قانون مجلس الخدمة العامة الاتحادي رقم 4 لسنة 2009.

العراق ومنظومة التحرر من التبعية (السياسية – الاقتصادية – الثقافية)

نحو سيادة ذكّية واستقلالٍ متوازنٍ ومستدام

(1) المدخل التشخيص

- أ. التبعية السياسية | المحاولات المستمرة لتدّخل النفوذ الخارجي (إقليمياً ودولياً) في القرار الوطني.
- ب. التبعية الاقتصادية | الاقتصاد العراقي ريعي يعتمد بنسبة تُقارب 90% على صادرات النفط الخام، ما يجعل الموازنة والدينار مرتبطين بأسعار الأسواق العالمية، ويضعف القدرة على التخطيط المستقل.
- ج. التبعية (الثقافية والإعلامية) الفرعية | غياب استراتيجية وطنية متكاملة في الثقافة والإعلام والتعليم، سمح بتضخيم سرديات وهويات فرعية مستوردة، وانتشار خطاب الكراهية والانقسام عبر الفضاء الرقمي المفتوح.

(2) الفلسفة الحاكمة للتحرر

- أ. الاستقلال دون عزلة | هو قدرة على اتخاذ القرار الوطني بما يخدم المصلحة العليا، مع إقامة شراكات متوازنة.
- ب. التحرر عملية تراكمية | تبدأ من بناء اقتصاد منتج ومؤسسات رشيدة، وتُترجم تدريجياً في السياسة والثقافة.
- ج. التوازن في الانفتاح | العراق بحاجة لشراكات متنوّعة مع الشرق والغرب، لكن من موقع المبادر غير التابع.
- د. القوة الناعمة الثقافية | الهوية الحضارية العراقية هي رصيد تحرري يعزّز الاستقلال عن السرديات المفروضة.

(3) القواعد الناظمة

- أ. المادة (110) من الدستور العراقي (2005)/ تمنح السلطات الاتحادية الاختصاص الحصري في السياسة الخارجية والأمن والموارد الطبيعية، يجعل القرار السيادي مؤسساً دستورياً .
- ب. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030/ التي شددت على الاستقلالية، تقليل الارتهاك للنفط، وبناء قدرة ذاتية في الاقتصاد والدفاع.
- ج. إطار التنمية المستدامة 2030 (UN-Iraq)/ يربط التحرر بالحوكمة الرشيدة وتنويع الاقتصاد والعدالة الاجتماعية.

(4) منظومة التحرر | ثلاثة مسارات متكاملة

أ) التحرر السياسي

- ✓ وحدة القرار السيادي | توحيد القرار الخارجي والأمني تحت مؤسسات الدولة الرسمية، وتقييد أدوار الميليشيات والفصائل في العلاقات الدولية.
- ✓ الدبلوماسية المتوازنة | اتباع سياسة (الحياد الإيجابي) التي تجعل العراق وسيطاً غير تابع.
- ✓ إصلاح النظام الانتخابي والأحزاب | تقليل نفوذ المال السياسي والتدخل الخارجي عبر شفافية التمويل، ما يمنح القرار السياسي مشروعية داخلية.

ب) التحرر الاقتصادي

- ✓ تنويع الاقتصاد | الاستثمار في الزراعة، الصناعة، السياحة، التكنولوجيا، والطاقة المتجددة لتقليل الاعتماد على النفط.
- ✓ الخزينة الموحدة والرقمنة | منع الازدواجية المالية والتبعية للمحاصصة، وربط الموازنة بالشفافية الدولية.
- ✓ الشراكات الذكية | الانخراط في مبادرات اقتصادية إقليمية (طريق التنمية، الربط الكهربائي، الغاز) لكن وفق مصالح العراق وليس شروط المانحين.

✓ **التحصين ضد الصدمات** | بناء احتياطي مالي وصندوق سيادي يحمي من تقلبات أسعار النفط ويؤسس لقرار مالي مستقل.

ج) **التحرر الثقافي**

✓ **إحياء الهوية الحضارية العراقية** | عبر المناهج، الإعلام، والمراكز الثقافية التي تبرز العراق كمنبع حضارة إنسانية وليس تابعاً لأيديولوجيات وافدة.

✓ **استراتيجية وطنية للإعلام والثقافة** | لمكافحة خطاب الكراهية والتضليل، مع تمكين الإعلام المهني المستقل.

✓ **تعزيز التعليم والبحث العلمي** | الجامعات ومراكز الفكر العراقية يجب أن تقود الحوار الوطني حول الاستقلالية الثقافية، بدل استيراد المناهج والنماذج بلا نقد.

✓ **القوة الناعمة** | توظيف الأدب، الفن، التراث، والرياضة كسفراء للعراق إقليمياً ودولياً.

(5) **خارطة التنفيذ (0-36 شهر)**

✓ **الأشهر 0-12**

- أ. تفعيل مجلس القرار السيادي لتوحيد السياسات الخارجية والأمنية.
- ب. إطلاق برنامج وطني لتتبع الاقتصاد بتمويل صندوق استثماري سيادي.
- ج. اعتماد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة خطاب الكراهية.

✓ **الأشهر 12-24**

- أ. إدماج الزراعة والصناعة والتكنولوجيا في الموازنة الاستثمارية بنسبة 25%.
- ب. إنشاء مراكز ثقافية وطنية في بغداد والموصل والبصرة لتعزيز الهوية الحضارية.
- ج. توقيع اتفاقيات متوازنة للطاقة والنقل مع الشركاء الإقليميين.

✓ **الأشهر 24-36**

- أ. بلوغ نسبة 30% من الناتج المحلي الإجمالي من قطاعات غير نفطية.
- ب. إقرار قانون الإعلام الوطني المستقل.
- ج. مراجعة شاملة للسياسة الخارجية لتثبيت موقع العراق كوسيط إقليمي.

(6) **مؤشرات الأداء (KPIs)**

- أ. ارتفاع نسبة مساهمة القطاعات غير النفطية إلى 30% من الناتج المحلي خلال 3 سنوات.

- ب. انخفاض حالات التدخل الخارجي في الانتخابات (مؤثقة عبر تقارير المراقبة) بنسبة 50%.
- ج. اعتماد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة خطاب الكراهية وتنفيذ 10 برامج تدريبية للإعلاميين.
- د. تأسيس صندوق سيادي يصل إلى 10% من إيرادات النفط بحلول 2028.
- هـ. تحسين ترتيب العراق في مؤشر مدركات الفساد بمعدل درجتين سنوياً.

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. مقاومة القوى السياسية التابعة| مواجهة بالتوافق على ميثاق وطني ملزم للوحدة والسيادة.
- ب. الضغوط الاقتصادية الدولية| تحييدها عبر شراكات متنوعة مع الشرق والغرب ومؤسسات التمويل العربية.
- ج. غزو ثقافي وإعلامي مستمر| مواجهته بتعزيز الإعلام الوطني والمناهج التعليمية وبناء ذاكرة ثقافية عراقية جامعة.

الحصاد

التحرّر من التبعية هو إعادة تموضع ذكّية تجعل العراق شريكاً نديّاً غير تابعٍ ، وصانعاً للقرار وليس متلقّياً سلبياً له. يتحقق ذلك عبر:

- أ. قرار سيادي سياسي موحد،
- ب. اقتصاد متنوع محصّن،
- ج. هوية ثقافية وطنية جامعة.

مصادر مقترحة

1. الدستور العراقي (2005): المواد 78، 93، 110، 112.
2. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030 (مستشارية الأمن القومي).
3. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق (CCDR 2022/2023).
4. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة 2025.
5. يونامي/UNDP - الاستراتيجية الوطنية لمكافحة خطاب الكراهية، برامج التماسك المجتمعي.

العراق ومنظومة التحصين الوطني الوقائي الشامل

(1) ما المقصود بالتحصين الوطني الوقائي الشامل؟

هو إطار دولة متكامل يحوّل الوقاية من المخاطر [الصحية، والبيئية-المناخية، والسيبرانية، والمؤسسية-الاقتصادية، والمعلوماتية] إلى سياسة وطنية مُلزِمة تُدار بالبيانات والإنذارات المبكّرة وقواعد المساءلة. يتكئ على مرجعيات دولية: [إطار سندي للحدّ من مخاطر الكوارث 2015-2030، واللوائح الصحيّة الدولية (IHR 2005)، ومبادرة الإنذارات المبكّرة للجميع EW4All، ومنهج الصحة الواحدة One Health، وإطار NIST للأمن السيبراني 2.0].

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. الوقاية قبل الاستجابة | كل دينار يُستثمر في الوقاية يُقلّص كلفة (الكارثة/الأزمة) لاحقاً.
- ب. الترابط والتكامل | ربط الصحة والبيئة والطاقة والماء والاقتصاد والفضاء الرقمي بسلسلة إنذار واحدة.
- ج. القرار المبني على الدليل | منصّات بيانات وطنية ومؤشرات علنية قابلة للتدقيق.
- د. التكيف مع خصوصية العراق | موجات حرّ وعواصف غبارية ونزاعات وهشاشة صحية مؤخّراً (الحصبة)، وقدرات سيبرانية تحتاج تقوية.

(3) الأعمدة الثمانية للتحصين الوقائي

(أ) الصحة العامة والتحصين المناعي

- ✓ تطعيم شامل وتعويض الفجوات | بعد طفرة الحصبة 2023-2024 في العراق، تُعطى حملات اللّحاق وتدقيق السجلات أولوية قصوى، مع تتبّع لحظيّ عبر DHIS2 ولوحات ميدانية. (تُظهر لوحة منظمة الصحة العالمية ارتفاعاً كبيراً في حالات الحصبة المُبلّغ عنها في 2024).
- ✓ الأمن الصحي وفق IHR (2005) | تقييم القدرات الأساسية وتمارين محاكاة وإبلاغ الأحداث الصحية ذات الأهمية الدولية وفق اللوائح.

✓ الصحة الواحدة (One Health) | ربط صحة البشر والحيوان والبيئة (الزoonoz/المضادات الحيوية) بخطة العمل الرباعية 2022-2026.

(ب) البيئة-المناخ والإنذار المبكر

✓ منظومة وطنية للإنذار متعدّد الأخطار (MHEWS) | ربط الأرصاد والموارد المائية والصحة والطاقة بإنذار قابل للتصرّف للمواطنين والبلديات؛ مسارّ منسجم مع EW4All وتقارير UNDRR/WMO التي تؤكد الفجوات الإقليمية والاحتياج لتسريع التغطية.

✓ العواصف الرملية-الغبارية (SDS) | اعتماد منتجات نظام WMO-SDS-WAS وإرشاداته التشغيلية في التحذير والنقل والصحة والتعليم.

(ج) الأمن السيبراني واستمرارية الخدمات

✓ اعتماد إطار NIST CSF 2.0 // عبر الوظائف الست (Govern-Identify-Protect-Detect-Respond-Recover) في الوزارات والبنى الحرجة، مع فرق استجابة وطنية (CSIRT) وتمارين نصف سنوية. (ترتيب العراق على NCSI يُظهر فجوة يجب إغلاقها).

✓ استمرارية الأعمال (BCMS) // مواءمة الجزم السيبرانية مع خطط ISO 22301 في الكهرباء والماء والاتصالات والمصارف. (مرجعية سندي/ UNDRR للجاهزية).

(د) السلامة المؤسسية-المالية ومنع الرّبع الفاسد

✓ إقفال منافذ تمويل المخاطر غير المشروعة/ إنفاذ AML/CFT وتحسين الإفصاح عن المالكين المستفيدين كما سجّل تقييم MENAFATF 2024/FATF ثغراتٍ لدى القطاعات غير المالية المحاسبية.

✓ خفض تعرّض الدولة للفساد كخطرٍ وطني/ مؤشرات CPI 2024 تبين الحاجة لتحسين مؤسسي (مشتريات إلكترونية، شفافية عقود)، لتقليل احتمال فشل الخدمات أثناء الأزمات.

(هـ) أمن (الماء-الغذاء) والطاقة | إدماج خطوط إدارة الطلب المائي والزراعة الذكية مناخياً والطاقة الموثوقة في سجّل المخاطر الوطني، بما ينسجم مع مسار الأمن القومي 2025-2030.

(و) المجتمع والاتصال بالمخاطر | اتصال مخاطرٍ ثنائي الاتجاه (RCCE): [قوالب رسائل مبكرة للغبار والحرّ والأوبئة والهجمات السيبرانية]؛ نشر مؤشر سلامة محليّ بالتعاون مع الجامعات والمجتمع المدني. (UNDRR يدعم الأدلة والمننديات العربية للتعميم).

(ز) التعليم والوعي الوقائي | مناهج مدرسية وجامعية للوقاية (صحة عامة، إسعاف أولي، سلامة رقمية، تغيير مناخي)، وبرامج تدريب مستمرّ للكوادر الحكومية على إدارة المخاطر.

(ح) البيانات والحوكمة | مستودع مخاطر وطني (Risk Data Hub): يجمع بيانات الأمراض، والطقس والمناخ، وجودة الهواء، وحوادث السيبر، وعقود الشراء، ويغذي لوحات قرار للحكومة والجمهور. (اتساقًا مع دعوة UNDRR لتقوية المعرفة بالمخاطر ومؤشرات MHEWS).

4) عمارة الحوكمة | من يقود ماذا؟

أ. مجلس التحصين الوطني الوقائي | برئاسة مستشارية الامن القومي يقرّ مصفوفة المخاطر الوطنية ويخصص التمويل الوقائي.

ب. مركز وطني للإنذار والمخاطر | يدمج JCMC/الأرصاد/الصحة/الماء/الطاقة/الاتصالات/الداخلية، ويصدر نشرات أسبوعية وتنبيهات فورية. (يستند إلى إطار سندي و EW4All).

ج. غرف عمليات قطاعية ومحافظات | تعمل بنظام قيادة موحد (Unified ICS) وتتخذ خطط الاستجابة والجاهزية.

5) خُزم برامجٍ عملية (12 حزمة/36 شهرًا)

أ. تعويض فجوات التلقيح / (MMR/شلل الأمراض القابلة للقاح) مع فرق متنقلة وتتبع يومي.

ب. برنامج صحة واحدة / One Health (رصد زoonوز/مقاومة مضادات/سلامة غذاء) بخطة 2022-2026 الرباعية.

ج. MHEWS وطني للعواصف الغبارية والحرّ/ تكامل SDS-WAS ونشر معايير جودة الهواء والتحذير للمدارس والمطارات والمستشفيات.

- د. تدريب سيبراني للبنى الحرجة/ وفق NIST CSF 2.0 وتمارين هجوم/تعافٍ نصف سنوية.
- هـ. خطة استمرارية أعمال/ ISO 22301 لـ 5 مرافق حيوية (ماء/كهرباء/نفط/اتصالات/مصارف).
- و. منصة مشتريات مفتوحة و AML/CFT/ تتبّع المدفوعات عالية المخاطر وسجلّ المالكين المستفيدين للشركات المتعاقدة.
- ز. برنامج أمن الماء-الغذاء والطاقة/ (كفاءة ريّ، زراعة متحمّلة للجفاف، ربط كهربائي/غازي موثوق) داخل سجلّ المخاطر الوطني.
- ح. اتصال المخاطر (RCCE)/ حملات موسمية للغبار والحرّ والأوبئة والسيبر مع تقييم الثقة والوصول.
- ط. تربية وقاية رقمية/ في المدارس (كلمات مرور/تصيّد/خصوصية).
- ي. مختبر بيانات المخاطر بالجامعات/ لابتكار تنبؤات قصيرة الأجل (IoT/AI) كما توصي منصات .UNDRR-WMO
- ك. صندوق تمويل وقائي/ (احتياطي/خط ائتمان كارثي Cat-DDO/تأمين زراعي فهرسي) لتمويل العمل الاستباقي. (مرجعية تقارير UNDRR حول تمكين الإنذار والعمل المُسبق).
- ل. تقييمات ما بعد الحدث/ (AAR) مُلزّمة ونشر الدروس وتحديث المعايير كل 6 أشهر.

(6) خارطة طريق 0-36 شهراً (مُكثّفة)

✓ 0-6 أشهر

أ. أمرٌ حكومي يعتمد إطار سندي و EW4All كمرجعية وطنية، وتشكيل مجلس التحصين، وإطلاق مركز الإنذار والمخاطر.

ب. حملة لحاق تطعيم MMR في المحافظات الأعلى عبثاً.

ج. تبني NIST CSF 2.0 كمرجع سيبراني حكومي.

✓ 7-18 شهراً

أ. تشغيل MHEWS (غبار/حر/فيضانات موضعية) وربط المستشفيات والمطارات والبلديات بالتحذير.

ب. تشغيل فرق CSIRT قطاعية وتمارين تعافي وطني.

ج. بدء One Health التجريبي في 3 محافظات (ببطء-صحة-بيئة).

✓ 36-19 شهرًا

أ. استكمال خطط ISO 22301 لجميع المرافق الحرجة وتدقيق خارجي.

ب. إطلاق مختبر بيانات المخاطر بالجامعات ونشر تقرير حالة المخاطر الوطني سنويًا.

(7) مؤشرات قياس (KPIs)

أ. خفض زمن الإنذار للعواصف الغبارية إلى $60 >$ دقيقة قبل الذروة للمواطنين والجهات الخدمية. (WMO/UNDRR معيارًا).

ب. خفض حالات الحصبة المُبلَّغ عنها بنسبة $\leq 60\%$ عن خط أساس 2024 في المحافظات الأعلى عبثًا.

ج. رفع درجة NCSI للعراق ($\leq 20+$ نقطة خلال 24 شهرًا) وتفعيل CSIRT وطني.

د. تغطية 100% من البنى الحرجة بخطط استمرارية مُعتمدة (ISO 22301) وتمارين نصف سنوي.

هـ. نشر لوحة مخاطر وطنية فصليًا وتقرير حالة المخاطر سنويًا.

و. تحسّن مسار مكافحة غسل الأموال (معالجة ثغرات FATF في القطاعات غير المالية) وارتفاع الإفصاح عن المالك المستفيد.

(8) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. قيود التمويل والقدرة المؤسسية | تُعالج بالتمويل الوقائي (Cat-DDO/احتياطي) وبناء القدرات وفق سندي و UNDRR.
- ب. تسييس الأولويات الوقائية | تُضبط بميثاق حكوميّ-برلماني يربط الاعتمادات بالمؤشرات.
- ج. الفجوات السيبرانية والمعرفية | تُسدّ بتبني NIST CSF 2.0 وبرامج تدريب قياسية وتمارين وطنية ومؤشرات NCSI علنية.

الخلاصة

التحصين الوطني الوقائي الشامل هو هندسة دولة:

- أ. عمودها القانوني سندي-IHR-NIST،
- ب. منصّتها مركز وطني للإنذار والمخاطر،
- ج. أدواتها تلقيح شامل، وإنذار مناخي-صحي-سيبري، وتمويل وقائي،
- د. وميزانها مؤشرات علنية تقيس الأداء.



مصادر مقترحة

1. إطار سندي للحد من مخاطر الكوارث 2015-2030 – UNDRR (عربي).
2. اللوائح الصحية الدولية WHO – IHR (2005) (النص/العربي) + صفحة EMRO.
3. WHO – بيانات العراق لأمراض يمكن الوقاية منها باللقاح 2024 (VPDs).
4. دراسة مُحكّمة: عودة الحصبة في العراق 2023-2024 (BMC Infectious Diseases,) (2025).
5. WMO-SDS-WAS (نظام الإنذار/الإرشاد للعواصف الرملية-الغبارية) + خبر WMO عن مبادرات العراق.
6. Early Warnings for All – WMO/UNFCCC.
7. UNDRR – الوضع العالمي للإنذار متعّد الأخطار 2024 + المنصة العربية/المنتدى 2025.
8. One Health Joint Plan of Action 2022-2026 – WHO/FAO/UNEP/WOAH.
9. NIST Cybersecurity Framework 2.0 – المستند الرسمي.
10. NCSI – ترتيب وقدرات الأمن السيبراني للعراق.
11. FATF/MENAFATF – التقييم المتبادل للعراق 2024 (ثغرات الملكية المستفيدة).
12. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030 – إطلاق رسمي/ملخص تحليلي.

العراق وهندسة الثوابت والمصالح الوطنية

(1) التشخيص الواقعي للمشهد العراقي

أ. **تذبذب البوصلة الوطنية** | عانى العراق بعد 2003 من غياب اتفاقٍ على الثوابت العليا، ما جعل السياسات الخارجية والداخلية خاضعة لتوازنات القوى الحزبية والطائفية والقومية بدل المصلحة الوطنية الجامعة.

ب. **ضبابية المصالح** | القرارات الاقتصادية الكبرى (النفط والغاز، التجارة الخارجية، الموازنات، الديون) كثيراً ما ارتبطت بتوافقات سياسية ظرفية أو ضغوط خارجية أكثر من ارتباطها بمعيار المصلحة الوطنية.

ج. **أولوية الولاءات الجزئية** | الولاءات دون الوطنية (الحزبية، المذهبية، القومية، العشائرية) أثرت في رسم السياسة العامة، وأضعفت العقد الاجتماعي القائم على المواطنة.

د. **تأثير الخارج** | تنازع النفوذ الإقليمي والدولي جعل العراق في موقع التأثير والانفعال.

(2) الفلسفة الحاكمة لهندسة الثوابت والمصالح

أ. **الثوابت كإطار غير قابل للتبديل** | تُبنى على الدستور، السيادة، وحدة الأرض والشعب، العدالة، المساواة.

ب. **المصالح مرنة وقابلة للتكيف** | تتغير مع التحولات الإقليمية والدولية ولكنها تُدار دائماً تحت سقف الثوابت.

ج. **التوازن بين الداخل والخارج** | القرار الوطني يبدأ من الداخل المستقر، ويتكيف مع الخارج عبر الدبلوماسية الذكية.

د. **المصلحة الوطنية = سيادة القرار + صيانة الموارد + خدمة المواطن.**

(3) الثوابت الوطنية (إطار مرجعي دستوري وقيمي)

أ. أشار الدستور العراقي (2005) الى:

✓ المادة (1) | العراق دولة اتحادية واحدة مستقلة ذات سيادة كاملة.

✓ المادة (14) | المساواة بين العراقيين.

✓ المادة (110) | اختصاصات حصرية للسلطة الاتحادية (السياسة الخارجية، الدفاع، الأمن، المالية، التجارة).

ب. الوحدة الوطنية | لا تقسيم ولا انفصال.

ج. السيادة الكاملة | لا قرار عراقي يُصنع خارج مؤسسات الدولة الدستورية.

د. التعددية والاعتراف بالتنوع | حماية المكونات الدينية والقومية والثقافية كجزء من الهوية الجامعة.

أ. العدالة الاجتماعية | توزيع عادل للثروة والفرص والخدمات.

ب. الاستقلال الاقتصادي | تنويع مصادر الدخل الوطني وضمان الأمن (المائي-الغذائي-الطاقة).

ج. الالتزام بالاتفاقيات الدولية | بما لا يمسّ الثوابت.

(4) هندسة المصالح الوطنية (دوائر تكاملية)

أ) الدائرة الداخلية

✓ الأمن والاستقرار | مكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة، بناء مؤسسات قضائية نزيهة.

✓ الإصلاح الاقتصادي | تنويع القاعدة الإنتاجية (زراعة، صناعة، طاقة متجددة، تكنولوجيا).

✓ العدالة الاجتماعية | تقليل الفقر والبطالة عبر سياسات حماية اجتماعية إنتاجية.

✓ التعليم والصحة | بوصفهما أولوية مصلحة لبناء رأس مال بشري وطني.

ب) الدائرة الإقليمية

- ✓ **العلاقات مع الجوار**|| مصلحة العراق أن يكون جسر تواصل لا ساحة صراع.
- ✓ **الأمن المائي**|| إدارة التفاوض مع تركيا وإيران وفق قواعد القانون الدولي، وتأمين حصص عادلة من دجلة والفرات.
- ✓ **التكامل الاقتصادي**|| مشاريع الربط الكهربائي، طريق التنمية، التجارة البينية مع الخليج وتركيا وإيران والأردن.

ج) الدائرة الدولية

- ✓ **الحياد الإيجابي**|| سياسة صديق للجميع، تابع لأحد لتقليل كلفة الانخراط في المحاور.
- ✓ **الاستثمار والشراكات**|| استقطاب شركات التكنولوجيا والطاقة والبنية التحتية عبر عقود شفافة.
- ✓ **التنوع في العلاقات**||
- ✓ توزيع الشراكات بين الشرق (الصين، روسيا) والغرب (أميركا، أوروبا) مع بقاء القرار عراقياً.

5) البنية المؤسسية المطلوبة

- أ. **إطار وطني أعلى للثوابت والمصالح الوطنية** | يُعد من قبل رئيس مجلس الوزراء، وعضوية الرئاسات الثلاث، والقضاء الأعلى، ومستشارية الأمن القومي، والبنك المركزي، وممثلين عن المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- ب. **مركز وطني للدراسات الاستراتيجية** | يتولى صياغة مصفوفة المصالح الوطنية وتحديثها دورياً وفق المؤشرات الدولية والتحوليات.
- ج. **تضمين الثوابت والمصالح في المناهج التعليمية والإعلام الوطني** لضمان نقلها للأجيال.
- د. **تقرير سنوي علني** | عن حالة الثوابت والمصالح الوطنية يُقدّم للبرلمان ويُناقش بشفافية.

(6) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 0-12 شهرًا

- ✓ إقرار ميثاق الثوابت والمصالح الوطنية بمصادقة البرلمان.
- ✓ إطلاق المجلس الأعلى للثوابت والمصالح.
- ✓ إعداد مصفوفة أولية بالمصالح (داخلية-إقليمية-دولية).

ب. 12-24 شهرًا

- ✓ مراجعة الاتفاقيات الدولية والإقليمية للتأكد من انسجامها مع الثوابت.
- ✓ إطلاق مركز الدراسات الاستراتيجية الوطني.
- ✓ ربط الوزارات بخارطة المصالح عبر موازنات مرنة.

ج. 24-36 شهرًا

- ✓ نشر التقرير السنوي الأول عن حالة الثوابت والمصالح الوطنية.
- ✓ إدماج المفاهيم في المناهج والإعلام.
- ✓ قياس أثر الميثاق على الاستقرار والأداء الاقتصادي والسياسي.

(7) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. نسبة القرارات السيادية المصاغة ضمن إطار الثوابت والمصالح ($\leq 80\%$).
- ب. انخفاض النزاعات الداخلية حول ملفات سيادية (نفط، ماء، خارجية) بنسبة 30% خلال 3 سنوات.
- ج. ارتفاع مساهمة القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي إلى $\leq 25\%$.

د. تحسين ترتيب العراق في مؤشر مدركات الفساد ومؤشر الاستقرار السياسي بمعدل درجتين سنوياً.

(8) المخاطر وكيف تُدار؟

- ب. مقاومة القوى المتنفة | المواجهة عبر الشفافية والتقارير العلنية وتوافق وطني.
- ج. الضغوط الخارجية | إدارتها بالدبلوماسية المتوازنة، وتعدد الشراكات.
- د. ضعف المؤسسات | يُعالج بالإصلاح الإداري والتحول الرقمي وربط القرار بالبيانات.

الحصاد

هندسة الثوابت والمصالح الوطنية تعني بناء بوصلة وطنية موحدة تقود القرارات مهما تغيّرت الحكومات أو تبدّلت الظروف.

أ. الثوابت | وحدة، سيادة، عدالة، هوية جامعة.

ب. المصالح | أمن داخلي، اقتصاد متنوع، تكامل إقليمي، حياد إيجابي دولي.

بهذا يصبح العراق فاعلاً مستقلاً، وساحة تلاقي، وقادراً على صيانة حقوق مواطنيه وصياغة مستقبله وفق معادلة وطنية صلبة.

مصادر مقترحة

1. الدستور العراقي (2005): المواد 1، 14، 78، 93، 110، 112.
2. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030 – مستشارية الأمن القومي.
3. البنك الدولي – تقرير المناخ والتنمية للعراق (CCDR 2022/2023).
4. صندوق النقد الدولي – مشاورات المادة الرابعة 2025.
5. تشاتم هاوس – تقارير عن المحاصصة وتفتت القرار السياسي في العراق.

العراق ومنظومة الهندسة (السياسية – الاقتصادية – الاجتماعية)

(1) المدخل التشخيصي

يقف العراق اليوم أمام مأزق هندسي شامل:

أ. سياسيًا | نظام برلماني هش يتأرجح بين المحاصصة وغياب الاستقرار الحكومي، مع تعدد مراكز القرار ومحاولات تدخّل الخارج.

ب. اقتصاديًا | اقتصاد ريعي يعتمد على النفط (يقارب 90% من الإيرادات)، هش أمام تقلبات الأسعار والضغط المالي الدولية.

ج. اجتماعيًا | مجتمع متنوع قوميًا ومذهبيًا ودينيًا، يعاني من (فجوات الثقة، بطالة شبابية، ضعف العدالة الاجتماعية، وارتفاع معدلات الفقر).

هذه التشظيات تُظهر الحاجة إلى هندسة شاملة توحد المرجعية، وتربط بين السياسة والاقتصاد والمجتمع ضمن معمار متكامل.

(2) الفلسفة الحاكمة

أ. الهندسة السياسية = عقد اجتماعي دستوري مستقر.

ب. الهندسة الاقتصادية = تنويع القاعدة الإنتاجية وحماية القرار المالي المستدام.

ج. الهندسة الاجتماعية = بناء رأس مال بشري وطني جامع.

د. التكامل بين الأبعاد الثلاثة || أي خلل في السياسة يُضعف الاقتصاد، وأي إخفاق اقتصادي يُفجّر توترات اجتماعية.

هـ. المبدأ الناظم || السيادة الذكية + العدالة الاجتماعية + الاستدامة.

(3) العمود الأول | الهندسة السياسية

أ. الثوابت

- ✓ سيادة القانون والدستور (المواد 1، 14، 110).
- ✓ وحدة القرار السيادي (الأمن، السياسة الخارجية، الموارد).

ب. الممارسات

- ✓ إصلاح النظام الانتخابي للحد من المال السياسي والتدخل الخارجي.
- ✓ إعادة تعريف دور الأحزاب كقوى برامجية لا فئوية.
- ✓ تقوية المحكمة الاتحادية لتكون المرجع الفاصل في تنازع السلطات.
- ✓ المخرجات || حكومة مستقرة، برلمان فعال، معارضة برلمانية بناءة، وعقد اجتماعي مُحَدَّث.

(4) العمود الثاني | الهندسة الاقتصادية

أ. الثوابت

- ✓ تقليل الاعتماد على النفط.
- ✓ حماية المالية العامة عبر الخزينة الموحدة ومكافحة الفساد المؤسسي.

ب. الممارسات

- ✓ تنويع الاقتصاد (زراعة، صناعة، طاقة متجددة، خدمات تكنولوجية).
- ✓ الاستثمار في البنى التحتية (ميناء الفاو، طريق التنمية، الربط الكهربائي).
- ✓ بناء صندوق سيادي وطني لحماية الأجيال القادمة.
- ✓ المخرجات || نمو متوازن، وظائف منتجة للشباب، مرونة اقتصادية أمام الصدمات.

(5) العمود الثالث | الهندسة الاجتماعية

أ. الثوابت

✓ المساواة والعدالة الاجتماعية (المادة 14 من الدستور).

✓ صيانة التنوع وحماية الأقليات.

ب. الممارسات

✓ إصلاح التعليم لبناء جيل منتج وواعٍ.

✓ سياسات حماية اجتماعية ذكية (تحويل الدعم إلى مشاريع إنتاجية صغيرة للشباب والنساء).

✓ تعميم برامج السلم الأهلي ومكافحة خطاب الكراهية.

✓ المخرجات || مجتمع متماسك، شباب فاعل، هوية وطنية جامعة تتفوق على الولاءات الجزئية.

(6) البنية المؤسسية للهندسة الوطنية

أ. مجلس وطني للهندسة (السياسية-الاقتصادية-الاجتماعية) برئاسة رئيس مجلس الوزراء، وعضوية ممثلين عن البرلمان، القضاء، الوزارات السيادية، القطاع الخاص، والمجتمع المدني.

ب. مصفوفة وطنية للمصالح والأولويات تربط قرارات السياسة والاقتصاد والخدمات الاجتماعية.

ج. مركز تفكير استراتيجي يتولى تحديث السيناريوهات المستقبلية، وربطها برؤية العراق 2050.

(7) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. 0-12 شهراً

✓ إصدار ميثاق الهندسة الوطنية يحدد الثوابت والمصالح.

✓ تفعيل الخزينة الموحدة وضبط الموازنات.

✓ إطلاق برنامج وطني للسلم الأهلي والتربية على المواطنة.

ب. 12-24 شهرًا

- ✓ تطبيق إصلاحات انتخابية وتشريعية.
- ✓ إدماج قطاعات الزراعة والصناعة والتكنولوجيا بنسبة 25% من الموازنة الاستثمارية.
- ✓ تطوير مناهج التعليم لبناء الهوية الوطنية.

ج. 24-36 شهرًا

- ✓ تشغيل صندوق سيادي من إيرادات النفط.
- ✓ نشر أول تقرير سنوي عن حالة الهندسة الوطنية يقيم السياسة-الاقتصاد-المجتمع.
- ✓ رفع نسبة تغطية برامج الحماية الاجتماعية إلى 80% من الفئات الهشة.

(8) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. استقرار سياسي|| حكومة مكتملة لمدة 4 سنوات.
- ب. اقتصاد متنوع|| مساهمة القطاعات غير النفطية $\leq 30\%$ من الناتج المحلي.
- ج. تحسن ترتيب العراق|| في مؤشر مدركات الفساد بمعدل درجتين سنويًا.
- د. انخفاض نسبة الفقر|| إلى أقل من 20% خلال 3 سنوات.
- هـ. انخفاض حالات خطاب الكراهية المسجلة|| بنسبة 30%.

الحصاد

هندسة العراق السياسية-الاقتصادية-الاجتماعية تعني تحويل الدولة إلى بنية متكاملة:

- أ. قرار سياسي سيادي رشيد،
 - ب. اقتصاد منتج ومتنوع،
 - ج. مجتمع متماسك قائم على العدالة والمواطنة.
- بهذه الهندسة، يتحول العراق من دولة مأزومة بالانقسام والاعتماد إلى دولة وازنة مستقلة قادرة على صياغة مستقبلها في الداخل والخارج.

مصادر مهمة

1. الدستور العراقي (2005): المواد 1، 14، 78، 93، 110، 112.
2. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030.
3. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق (CCDR 2022/2023).
4. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة 2025.
5. UNDP العراق - برامج التماسك المجتمعي ومكافحة خطاب الكراهية.

العراق والفاعلية الحضارية (المواطن – الشعب – المؤسسات – الدولة)

(1) المدخل التشخيصي

- أ. **المواطن** | يعاني من ضعف في الثقة بالمؤسسات وغياب الشعور بالقدرة على التأثير، بسبب المحاصصة والفساد والبطالة والفقر.
- ب. **الشعب** | طاقة بشرية هائلة (أكثر من 46 مليون نسمة، ونصفهم تقريباً من الشباب) لكنها مبعثرة بين الهجرة، البطالة، واللواءات الجزئية، الانعزالية، عدم الفاعلية.
- ج. **المؤسسات** | ترهل إداري، ازدواجية في الصلاحيات، تبعية للخارج في القرار الاقتصادي والسياسي.
- د. **الدولة** | صورة سيادة منقوصة، تتأرجح بين ضغوط الوضع الإقليمي والمجتمع الدولي وبين انقسامات الداخل.

النتيجة | فاعلية حضارية منخفضة مقارنة بالإمكانات التاريخية والحضارية للعراق كأرض أولى الحضارات ومركز معرفي وروحي.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. **الفاعلية الحضارية** = قدرة التفاعل الإيجابي مع الذات والعالم.
- ب. **المواطن نواة الفاعلية** | يبدأ التغيير من الفرد القادر على الوعي والمبادرة.
- ج. **المؤسسات قاطرة التفعيل** | تتحول من أجهزة جامدة إلى أدوات خدمة وإبداع.
- د. **الدولة إطار سيادي جامع** | تحمي الهوية وتترجمها إلى سياسة خارجية ومصالح وطنية.
- هـ. **الشعب رصيد القوة الناعمة** | وحدة الإرادة الشعبية هي معيار الفاعلية الحضارية.

(3) دوائر الفاعلية الحضارية

أ) المواطن

- ✓ التمكين بالمعرفة// إصلاح التعليم وتدريب قيم المواطنة والإبداع.
- ✓ التحرر من التبعية// دعم مبادرات العمل الحر وريادة الأعمال للشباب.
- ✓ المسؤولية الفردية// بناء ثقافة احترام القانون، والمشاركة في العمل العام والانتخابات.

ب) الشعب

- ✓ الوحدة الاجتماعية// مواجهة الانقسام بخطاب جامع وهوية وطنية مشتركة.
- ✓ رأس المال الاجتماعي// تعزيز الثقة والتعاون، ودعم المبادرات التطوعية.
- ✓ القوة الديموغرافية// تحويل الكثافة السكانية إلى ميزة عبر التشغيل المنتج.

ج) المؤسسات

- ✓ الإصلاح الإداري والرقمي// القضاء على الترهل عبر التحول الرقمي والحوكمة.
- ✓ الشفافية والمساءلة// نشر البيانات وربطها بمؤشرات أداء.
- ✓ الكفاءة والجدارة// اعتماد مبدأ الكفاءة بعيداً عن الولاء الفئوي
- ✓ في التعيينات.

د) الدولة

- ✓ السيادة الكاملة// توحيد القرار السيادي (الأمن، السياسة الخارجية، الاقتصاد).
- ✓ المكانة الإقليمية// التحول إلى وسيط استقرار في المنطقة بدل ساحة نزاع.
- ✓ الدبلوماسية الحضارية// توظيف التاريخ والثقافة والفكر العراقي كقوة ناعمة مؤثرة.

(4) معمار الفاعلية الحضارية

- أ. المستوى الأول | مواطن متعلّم واعٍ فاعل (قيمة - معرفة - مشاركة).
- ب. المستوى الثاني | شعب موحد متماسك (هوية - تضامن - مشاركة).
- ج. المستوى الثالث | مؤسسات رشيدة منتجة (حوكمة - شفافية - كفاءة).
- د. المستوى الرابع | دولة سيادية مؤثرة (قرار - سياسة - دبلوماسية).

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

✓ 12-0 شهراً

- أ. إطلاق برنامج وطني للتربية على المواطنة في المدارس والجامعات.
- ب. تأسيس مؤشر الثقة لمتابعة العلاقة بين المواطن والمؤسسات.
- ج. اعتماد الخزينة الموحدة لمنع الهدر والازدواجية.

✓ 12-24 شهراً

- أ. تشغيل برامج دعم ريادة الأعمال للشباب والنساء.
- ب. تفعيل قانون الخدمة المدنية لرفع كفاءة الوظيفة العامة.
- ج. مبادرات ثقافية وإعلامية لإحياء الهوية العراقية الجامعة.

✓ 24-36 شهراً

- أ. إطلاق تقرير سنوي عن حالة الفاعلية الحضارية يصدر عن مجلس أعلى مختص.
- ب. إدماج العراق في مشاريع إقليمية تعزز السيادة الاقتصادية (الطاقة، النقل، المياه).
- ج. تقييم شامل لأداء المؤسسات وفق مؤشرات الشفافية والكفاءة.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. ارتفاع نسبة المشاركة الشعبية في الانتخابات $\leq 60\%$.
- ب. تحسن ترتيب العراق في مؤشر مدركات الفساد بمعدل درجتين سنوياً.
- ج. مساهمة القطاعات غير النفطية $\leq 30\%$ من الناتج المحلي.
- د. انخفاض معدل البطالة بين الشباب بنسبة 20% خلال 3 سنوات.

الحصاد

الفاعلية الحضارية للعراق تعني تحويل المواطن المنتج، والشعب الموحد، والمؤسسات الرشيدة، والدولة السيادية إلى سيمفونية واحدة تصوغ المستقبل، وهي معمار عملي يبدأ من المدرسة وينتهي بموقع العراق على خريطة التأثير الدولي.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 1، 14، 78، 93، 110.
2. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030.
3. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق (CCDR 2022/2023).
4. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة 2025.
5. UNDP العراق - برامج التماسك المجتمعي ومكافحة خطاب الكراهية.



العراق وسلطات الدولة (التشريعية – التنفيذية – القضائية)

(1) المدخل التشخيصي

- أ. السلطة التشريعية (مجلس النواب) || تشهد تضخماً في الدور السياسي على حساب التشريع والرقابة، وارتباطاً بالمحاصصة الحزبية، ما يضعف جودة القوانين ويجعل الرقابة انتقائية.
- ب. السلطة التنفيذية (مجلس الوزراء) || تعاني من ازدواجية بين صلاحيات رئيس الوزراء (المادة 78 من الدستور) وبين الضغوط الحزبية، إضافة إلى محدودية الاستقرار الحكومي (تبدلات متكررة للحكومات).
- ج. السلطة القضائية || رغم النصوص الدستورية الضامنة لاستقلاليتها (المواد 87-101)، تواجه تحديات التسييس وضعف الموارد البشرية واللوجستية، ما يقلل من فعاليتها في مكافحة الفساد وحسم النزاعات الدستورية.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. التوازن دون التغول || لا سلطة تعلو على الدستور، ولا تلغى أخرى أمام نفوذ الأحزاب.
- ب. الرقابة المتبادلة || كل سلطة تملك أدوات للرقابة والتصحيح على الأخرى.
- ج. استقلال القضاء = صمام الأمان || من دون قضاء مستقل يفقد التوازن معناه.
- د. الفاعلية = دستور + مؤسسات + مواطنة واعية.

(3) السلطة التشريعية

- أ. الأساس الدستوري | المواد (48-65) من الدستور.

ب. التحديات

- ✓ تشظي الكتل النيابية وفقدان الانسجام.
- ✓ تحويل البرلمان إلى ساحة صراع حزبي أكثر من كونه بيتاً للتشريع.

✓ ضعف القدرات الفنية لأعضاء المجلس مقارنة بتعقيدات التشريع.

ج. المعالجة

✓ إصلاح النظام الانتخابي لتقليل هيمنة الأحزاب الطائفية.

✓ تعزيز قدرات الدائرة البرلمانية للبحوث والتشريع.

✓ تفعيل الأدوات الرقابية (الاستجواب، لجان التحقيق) بصورة موضوعية.

4) السلطة التنفيذية

أ. الأساس الدستوري المادة (78) – رئيس الوزراء هو المسؤول التنفيذي المباشر عن السياسة العامة للدولة والقائد العام للقوات المسلحة+ م(80) مجلس الوزراء.

ب. التحديات

✓ ضغوط المحاصصة في تشكيل الحكومات.

✓ ازدواجية القرار بين الحكومة والقوى الحزبية .

✓ ضعف التنسيق بين الوزارات والهيئات المستقلة.

ج. المعالجة

✓ اعتماد الكفاءة والجدارة في اختيار الوزراء والوكلاء.

✓ تأليف مجلس وطني للسياسات الاستراتيجية برئاسة مجلس الوزراء ينسق بين الوزارات والهيئات والجهات.

✓ ربط الموازنات بالأداء وفق نظام تتبع مالي ورقمي موحد.

5) السلطة القضائية

أ. الأساس الدستوري المواد (87-101) من الدستور، التي تؤكد استقلالية القضاء.

ب. التحديات

✓ محاولات تسييس بعض قرارات المحكمة الاتحادية.

✓ ضعف الأدوات الداعمة في ملاحقة الفساد.

✓ الحاجة إلى تحديث التشريعات الإجرائية.

ج. المعالجة

✓ دعم استقلال مجلس القضاء الأعلى من كافة الوجوه.

✓ إصلاح قانون المحكمة الاتحادية بما يضمن الشفافية في اختيار قضاتها.

✓ إدماج التكنولوجيا (المحاكم الإلكترونية) لتسريع الفصل بالدعاوى.

6) معمار التوازن بين السلطات

أ. التشريعية – التنفيذية | التشريع والرقابة مقابل التنفيذ الفاعل.

ب. التنفيذية – القضائية | الحكومة تطبق القوانين والقضاء يراقب شرعيتها.

ج. التشريعية – القضائية | المحكمة الاتحادية تحسم النزاعات بينا لبرلمان والحكومة وتفسر النصوص.

د. المواطن | عنصر رقابة رابع عبر الانتخابات، الإعلام، والمجتمع المدني.

7) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 12-0 شهرًا

✓ إصلاح قانون الانتخابات.

✓ تعزيز دوائر البحوث البرلمانية.

✓ تدقيق شامل للوزارات والهيئات المستقلة.

ب. 24-12 شهرًا

✓ إنشاء مجلس السياسات الوطنية بالتنسيق برئاسة رئيس الوزراء.

✓ رقمنة القضاء وتفعيل المحاكم الإلكترونية.

✓ برامج تدريب للقضاة والنواب على القوانين الدولية والدستورية.

ج. 36-24 شهرًا

✓ نشر تقرير سنوي عن (حالة التوازن بين السلطات) يصدر عن المحكمة الاتحادية.

✓ مراجعة تشريعية شاملة لضمان الحد من تضارب الصلاحيات.

✓ رفع كفاءة المساءلة البرلمانية ضد الفساد.

(8) مؤشرات الأداء (KPIs)

أ. استقرار الحكومات بدورة انتخابية كاملة (4 سنوات).

ب. زيادة نسبة القوانين ذات الجودة (مدعومة بدراسات جدوى) بنسبة 30%.

ج. انخفاض النزاعات الدستورية المحالة للمحكمة الاتحادية بنسبة 25%.

د. ارتفاع معدل حسم القضايا القضائية بنسبة 40% عبر الرقمنة.

هـ. تحسن ترتيب العراق في مؤشر سيادة القانون (WJP Rule of Law Index).

الحصاد

سلطات الدولة العراقية (التشريعية، التنفيذية، القضائية) تعاني من اختلالات ناتجة عن المحاصصة وضعف المؤسسية، لكن بإصلاحات (دستورية-إجرائية) وبناء حوكمة حديثة يمكن:

1. أن يصبح البرلمان بيت التشريع وليس الصراع،
2. والحكومة جهازًا تنفيذيًا كفوءًا لا رهينة ضغوط،
3. والقضاء حكمًا مستقلًا يحمي الدستور.

فتتحقق بذلك معادلة التوازن السلطوي التي تضمن الاستقرار والفاعلية والسيادة.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 48-101.
2. تشاتم هاوس - تقارير عن المحاصصة وتقتت القرار السياسي في العراق.
3. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030.
4. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق (CCDR 2022/2023).
5. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة 2025.

العراق ومنظومة (الريادة – الابتكار)

(1) المدخل التشخيصي

- أ. اقتصاد ريعي | ما يقارب 90% من إيرادات الموازنة العراقية تأتي من النفط، ما يجعل الابتكار والريادة غائبين عن المنظومة الاقتصادية.
- ب. مؤشرات ضعيفة عالمياً | العراق يتدّيل مؤشر الابتكار العالمي (Global Innovation Index) بسبب ضعف البنى البحثية، التمويل، والقطاع الخاص.
- ج. ريادة الأعمال | نسبة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في الناتج المحلي لا تتجاوز 30%، مقارنة ببلدان المنطقة حيث تصل أحياناً إلى 60%.
- د. الشباب | يشكلون أكثر من نصف السكان، لكنهم يواجهون بطالة عالية (تقدّر رسمياً بأكثر من 35% بين الشباب).
- هـ. المؤسسات التعليمية | لا تزال منقطعة عن سوق العمل وريادة الأعمال، مع مناهج نظرية بعيدة عن الابتكار التقني والرقمي.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. الريادة = قدرة على تحويل الفكرة إلى مشروع (اقتصادي-اجتماعي).
- ب. الابتكار = منظومة مؤسسية وثقافية تستثمر المعرفة في إنتاج حلول جديدة.
- ج. التنمية = ريادة + ابتكار + بيئة مؤسسية داعمة.
- د. المبدأ الناظم || التحوّل من النفط إلى المعرفة ، أي أن تتحول موارد النفط إلى وقودٍ لاقتصاد ابتكاري مستدام.

(3) الأعمدة الأساسية للمنظومة

أ) الريادة

- ✓ تشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) | عبر التمويل الميسر، وحاضنات الأعمال، ومسرّعات الابتكار.
- ✓ ريادة (شبابية-نسائية) | تمكين الشباب والنساء عبر برامج خاصة للتمويل والتدريب.
- ✓ ريادة اجتماعية | دعم المبادرات التي تعالج قضايا مجتمعية (الفقر، البيئة، التعليم).

ب) الابتكار

- ✓ البنية البحثية | ربط الجامعات بمراكز التفكير والقطاع الخاص، وتخصيص 1-2% من الناتج المحلي للبحث والتطوير.
- ✓ التقنية والرقمنة | الاستثمار في الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين، الأمن السيبراني، والطاقة المتجددة.
- ✓ الابتكار الحكومي | تطوير خدمات الدولة الرقمية (GovTech)، وابتكار حلول لإدارة الموارد والمياه والنقل.

ج) البيئة الداعمة

- ✓ تشريعات حديثة | قوانين للشركات الناشئة (Startups Act) والملكية الفكرية وحماية البيانات.
- ✓ تمويل واستثمار | تأسيس صندوق وطني للابتكار برأسمال من الدولة والقطاع الخاص، مع شراكات مع صناديق عربية ودولية.
- ✓ ثقافة الابتكار | عبر المناهج، الإعلام، والجوائز الوطنية للابتكار والريادة.

(4) المعمار المؤسسي المقترح

- أ. **مجلس وطني للريادة والابتكار** || برئاسة رئيس مجلس الوزراء، يضم وزارات التعليم العالي، التخطيط، المالية، الاتصالات، والعمل، مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.
- ب. **مراكز ابتكار وطنية** || (Innovation Hubs) في بغداد، البصرة، الموصل، والنجف، مرتبطة بالجامعات.
- ج. **شبكة حاضنات ومسرّعات** || في جميع المحافظات، بشراكة مع الجامعات والبنوك.
- د. **صندوق سيادي للابتكار** || يُموّل من فائض عوائد النفط والاستثمارات.

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. 12-0 شهراً

- ✓ إقرار (قانون الشركات الناشئة والابتكار).
- ✓ إطلاق المجلس الوطني للريادة والابتكار.
- ✓ تأسيس 3 حاضنات أعمال وطنية نموذجية.

ب. 12-24 شهراً

- ✓ إدماج مناهج الريادة والابتكار في الجامعات والمعاهد.
- ✓ إنشاء صندوق وطني للابتكار برأسمال أولي 500 مليون دولار.
- ✓ تنظيم أول معرض وطني للابتكار وريادة الأعمال.

ج. 24-36 شهراً

- ✓ ربط الجامعات ومراكز البحوث بالقطاع الخاص عبر عقود تجارية.
- ✓ بلوغ نسبة مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة $\leq 40\%$ من الناتج المحلي.

✓ نشر (تقرير الابتكار الوطني) سنوياً مع مؤشرات الأداء.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

أ. تحسن ترتيب العراق في مؤشر الابتكار العالمي بمعدل 10 مراتب خلال 5 سنوات.

ب. زيادة مساهمة SMEs إلى $\leq 40\%$ من الناتج المحلي.

ج. إدراج 10 جامعات عراقية في شراكات دولية للابتكار.

د. خلق 500 ألف فرصة عمل شبابية من خلال المشاريع الريادية.

هـ. إطلاق 100 شركة ناشئة في القطاعات التكنولوجية خلال 3 سنوات.

(7) المخاطر وكيف تُدار

أ. البيروقراطية والفساد || تُواجه برقمنة بيئة الأعمال، ونافذة واحدة للتراخيص.

ب. ضعف التمويل|| يعالج بالصندوق السيادي والشركات مع الصناديق الدولية.

ج. ثقافة التقليد لا الابتكار || تكسر عبر التعليم والإعلام، وحوافز ضريبية للابتكار



الحصاد

منظومة الريادة والابتكار في العراق ليست ترفاً فكرياً؛ بل شرط وجود للتحرر من الريع النفطي والانفتاح على مستقبل اقتصادي-اجتماعي مستدام.

1. المواطن الريادي هو اللبنة الأولى.

2. المؤسسات المبتكرة هي القاطرة.

3. الدولة السيادية هي الضامن.

وبهذا، يتحول العراق من مستهلك للتكنولوجيا إلى مُنتج للمعرفة والابتكار.

مصادر

1. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق CCDD 2022/2023 (حول التنويع والاقتصاد المعرفي).

2. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025.

3. المؤشر العالمي للابتكار - WIPO, INSEAD, Cornell University (أحدث إصدار 2024).

4. تقارير UNDP حول الشباب وريادة الأعمال في العراق.

العراق وهيكله القطاع العام

(1) المدخل التشخيصي

- أ. الترهّل الوظيفي | يضم الجهاز الحكومي في العراق أكثر من 4 ملايين موظف، أي ما يقارب 20% من قوة العمل، وهو من أعلى المعدلات عالميًا نسبةً إلى عدد السكان.
- ب. البطالة المقنّعة | نسب كبيرة من الموظفين يتقاضون رواتب من دون إنتاجية حقيقية، مما يُثقل الموازنة العامة.
- ج. ريعية الدولة | ما يقارب 90% من الإيرادات تأتي من النفط، تُستخدم لتغطية الرواتب والدعم، بدل الاستثمار والتنمية.
- د. ازدواجية مؤسسية | هيئات ووزارات متداخلة الصلاحيات، وكيانات موازية خارج رقابة الدولة.
- هـ. ضعف الكفاءة والحوكمة | التعيينات تقوم على المحاصصة والزبائنية بعيداً عن الكفاءة والجدارة.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. القطاع العام = خادم للمجتمع لا عبء عليه.
- ب. الهيكله = ترشيد + رقمنة + مساءلة.
- ج. الوظيفة العامة = جدارة + كفاءة + خدمة.
- د. المعادلة || (إنتاجية عالية + كلفة منخفضة + شفافية) = قطاع عام رشيد.

(3) محاور الهيكله

أ) الإطار المؤسسي

- ✓ دمج الوزارات والهيئات ذات التداخل (مثلاً: الطاقة/الكهرباء والنفط ضمن مجلس طاقة موحد).
- ✓ إلغاء المؤسسات المكررة أو غير الفاعلة.

✓ مراجعة شاملة للقوانين لتقليل التعارض بين الوزارات والهيئات.

ب) إدارة الموارد البشرية

✓ مسح وظيفي شامل// لتحديد حجم الجهاز العام، توزيع الموظفين، والوظائف الفائضة.

✓ نظام جدارة وتقييم أداء// يربط الترقية والحوافز بالإنتاجية لا بالولاء السياسي.

✓ إعادة تدريب وإعادة تموضع// برامج لإعادة تأهيل فائض الموظفين ودمجهم في قطاعات إنتاجية (الصناعة، الزراعة، الخدمات).

ج) المالية العامة

✓ تطبيق الخزينة الموحدة (TSA) لوقف الهدر المالي، وربط الرواتب بالرقم الوظيفي الموحد.

✓ ضبط الموازنات التشغيلية وتحويل جزء منها إلى موازنات استثمارية.

✓ إنشاء صندوق خاص لإعادة هيكلة الأجور ومعالجة البطالة المقنعة.

د) التحول الرقمي

✓ رقمنة الخدمات الحكومية (e-Gov) لتقليص البيروقراطية ومكافحة الفساد.

✓ ربط الوزارات والمحافظات بقاعدة بيانات مركزية للموارد البشرية والمالية.

✓ إطلاق منصة خدمة موحدة للمواطن (تصاريح - معاملات - ضرائب).

هـ) الحوكمة والشفافية

✓ تعزيز دور ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة في متابعة أداء الجهاز العام.

✓ نشر تقارير سنوية عن كفاءة كل وزارة ومؤسسة وفق مؤشرات أداء واضحة.

✓ شمول جميع المؤسسات الحكومية ببرامج تقييم خارجي (ISO - EFQM).

(4) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 12-0 شهرًا

- ✓ إجراء المسح الوظيفي الوطني وربط الموظفين بالرقم الوظيفي.
- ✓ إطلاق الخزينة الموحدة وربطها بالموازنات.
- ✓ مراجعة هيكل الوزارات والهيئات لتقليص التكرار.

ب. 12-24 شهرًا

- ✓ إطلاق برنامج وطني لإعادة تأهيل فائض الموظفين.
- ✓ تشغيل المنصة الرقمية للخدمات الحكومية.
- ✓ دمج الوزارات ذات التداخل.

ج. 24-36 شهرًا

- ✓ إصدار تقرير سنوي علني عن (كفاءة القطاع العام).
- ✓ ربط الرواتب والأجور بأداء الموظف وفق نظام نقاط.
- ✓ تخفيض حجم الجهاز الحكومي بنسبة 15-20% مع رفع الإنتاجية.

(5) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. خفض نسبة الموظفين العموميين بنسبة محددة خلال خمس سنوات..
- ب. خفض الإنفاق التشغيلي لأقل من 40%.
- ج. رفع ترتيب العراق في مؤشر فاعلية الحكومة .
- د. رقمنة $\leq 70\%$ من الخدمات الحكومية بحلول 2030.
- هـ. انخفاض قضايا الفساد المالي والإداري بنسبة 30% خلال 3 سنوات.

(6) المخاطر وكيف تُدار

- أ. المقاومة السياسية| تُواجه بتوافق على ميثاق إصلاح الوظيفة العامة.
- ب. الضغوط الاجتماعية| تُدار عبر برامج حماية انتقالية ودعم المشاريع الصغيرة.
- ج. ضعف البنية الرقمية| يُعالج بشراكات مع شركات تكنولوجيا عالمية.

الحصاد

هيكله القطاع العام في العراق ليست مجرد تقليصٍ وظيفي، بل هي إعادة تصميم للدولة:

1. جهاز رشيق لا يرهق الموازنة،
 2. مؤسسات كفوءة تعمل بالجدارة،
 3. خدمات رقمية شفافة وسريعة،
 4. مالية عامة منضبطة تحوّل الموارد إلى استثمار وتنمية.
- بهذا يصبح القطاع العام رافعة للتنمية وليس عبئاً على الاقتصاد.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 78، 93، 110 (الصلاحيات التنفيذية والرقابية).
2. تشاتم هاوس - تقارير عن المحاصصة وتقتت القرار المؤسسي.
3. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030.
4. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق (CCDR 2022/2023).
5. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة 2025.
6. البنك الدولي - تقارير إصلاح المالية العامة والخزينة الموحدة TSA.

العراق واكتشاف الميزة الاستثنائية الفريدة

(1) المدخل التشخيصي

- أ. غنى حضاري وتاريخي|| العراق هو مهد الحضارات (سومر، بابل، آشور) وموطن أول القوانين والكتابة والمدن، لكنه لم يوظف كرافعة استراتيجية معاصرة.
- ب. موارد اقتصادية|| يمتلك ثاني أكبر احتياطي نفطي مؤكد في العالم، وموارد مائية وزراعية، لكنه ما زال اقتصاداً ريعياً تابعاً.
- ج. موقع جغرافي استثنائي|| نقطة التقاء (الخليج - الشام - الأناضول - إيران)، ما يجعله عقدة نقل وطاقة وتجارات إقليمية.
- د. تنوع سكاني وثقافي|| خليط من العرب والكرد والتركمان والآشوريين والأقليات الدينية، يمثل فرصة لبناء نموذج للتعايش إذا أحسن استثماره.

التحديات|| ترهل إداري، محاصصة سياسية، فساد، ضغوط خارجية، وفقر وبطالة متصاعدة.

(2) الفلسفة الحاكمة

- لا تنحصر الميزة الاستثنائية لأي دولة ليست فقط في مواردها المادية فحسب، انما في قدرتها على تحويل (مواردها + موقعها + هويتها الحضارية) إلى ميزة تنافسية مستدامة.
- بالنسبة للعراق، فالميزة تكمن في القدرة على الجمع بين الحضارة والموقع والموارد والتنوع البشري في صياغة نموذج وطني فريد.

(3) عناصر الميزة الفريدة للعراق

أ) الميزة (الحضارية-الثقافية)

- ✓ مهد الكتابة والقانون (شريعة حمورابي، ألواح سومر).
- ✓ رمزية بغداد كعاصمة للمعرفة في العصر العباسي.

✓ عمق (روحي-ديني) عالمي (النجف، كربلاء، سامراء، الكاظمية).

يمكن توظيفها كقوة ناعمة تعزز صورة العراق عالمياً.

ب) الميزة الجيوسياسية

✓ موقع يربط آسيا بأوروبا والخليج بالبحر المتوسط.

✓ ممر طبيعي لخطوط الطاقة (مشروع طريق التنمية، ميناء الفاو الكبير).

يمكن أن يكون مركز عبور دولي للطاقة والتجارة.

ج) الميزة الاقتصادية

✓ احتياجات نفطية وغازية ضخمة.

✓ أراضي زراعية خصبة مع نهري دجلة والفرات.

✓ طاقات بشرية شابة يمكن أن تكون رأسمال بشري استثنائي.

د) الميزة الاجتماعية-التنوع | تعددية قومية ودينية وثقافية غنية.

إذا أُديرَت بذكاء، يمكن أن تتحول إلى نموذج عالمي للتعايش بدل أن تكون سبباً للانقسام.

4) كيف نكتشف ونحوّل هذه الميزة إلى قوة عملية؟

أ. بناء هوية وطنية جامعة || صياغة ميثاق وطني للهوية العراقية يعزز الاعتزاز بالحضارة والفراة.

ب. استثمار الموقع الجغرافي || تحويل العراق إلى مركز إقليمي للربط [الطرقى-السكى-الطاقة]
(مشروع طريق التنمية، الربط الكهربائي).

ج. تحويل الثروة النفطية إلى صندوق سيادي || يستثمر في التعليم، التكنولوجيا، والطاقة المتجددة.

د. توظيف القوة الناعمة || الترويج لرموز العراق الحضارية (بابل، أور، بغداد) في السياحة، الثقافة، والدبلوماسية العامة.

هـ. تفعيل رأس المال البشري|| إصلاح التعليم، وتأسيس مراكز ابتكار وريادة، ليصبح الشباب قاطرة التميز.

و. إدارة التنوع|| نظام (سياسي-اجتماعي) قائم على المواطنة، يحول التعددية إلى قوة.

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. 12-0 شهراً

- ✓ إطلاق ميثاق (الميزة الوطنية الفريدة).
- ✓ تأسيس مجلس أعلى للهوية الوطنية والابتكار.
- ✓ إطلاق حملة دولية لتسويق الإرث الحضاري العراقي.

ب. 12-24 شهراً

- ✓ تشغيل ميناء الفاو ومشروع طريق التنمية كمحور إقليمي.
- ✓ إطلاق صندوق سيادي للتعليم والتكنولوجيا.
- ✓ إنشاء شبكة حاضنات ابتكار وريادة للشباب.

ج. 24-36 شهراً

- ✓ إدماج الهوية العراقية الحضارية في المناهج والإعلام.
- ✓ تحقيق نمو في قطاعات غير نفطية $\leq 30\%$ من الناتج المحلي.
- ✓ تصنيف العراق كمركز إقليمي للنقل والطاقة.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. تحسن ترتيب العراق في مؤشر الابتكار العالمي بمعدل 10 مراتب.
- ب. زيادة مساهمة السياحة الثقافية إلى $\leq 5\%$ من الناتج المحلي.

- ج. رفع حجم التجارة العابرة للعراق بنسبة 50% خلال 5 سنوات.
- د. خفض نسبة البطالة بين الشباب بمعدل 15% خلال 3 سنوات.
- هـ. تحسن ترتيب العراق في مؤشر الاستقرار السياسي وسيادة القانون.

الحصاد

الميزة الاستثنائية الفريدة للعراق هي معادلة رباعية:

(حضارة عميقة + موقع استراتيجي + موارد طبيعية + تنوع بشري).

إذا أُحسن إدارتها بمنهج الهندسة الوطنية الشاملة، يمكن للعراق أن يتحول من بلد الأزمات إلى بلد الريادة والفرادة، وأن يفرض نفسه كفاعل حضاري رائد.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 1، 14، 110 (السيادة، العدالة، الاختصاصات الحصرية).
2. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق 2022/2023.CCDR
3. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025.
4. تشاتم هاوس - تقارير عن المحاصمة وتفتت القرار الوطني.
5. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030.

العراق ومنظومة التحليل البيئي (SWOT – SOAR – PESTELE)

(1) المدخل التشخيصي

يواجه العراق تحديات داخلية وخارجية معقدة تتطلب منهجيات تحليل بيئي متكاملة تساعد في:

أ. تشخيص الواقع كما هو (SWOT).

ب. إبراز الطموحات والفرص (SOAR).

ج. استيعاب العوامل الكلية المؤثرة (PESTELE).

هذه الأدوات تمنح صانع القرار بوصلة استراتيجية لهيكل السياسات الوطنية في السياسة والاقتصاد والمجتمع والأمن.

(2) التحليل الأول | SWOT (نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص – التهديدات)

أ) نقاط القوة (Strengths)

✓ موقع جيوسياسي محوري بين الخليج وتركيا وإيران وسوريا والأردن.

✓ موارد طبيعية ضخمة (نفط، غاز، أراضٍ زراعية).

✓ إرث حضاري وثقافي عميق يمكن أن يكون قوة ناعمة.

✓ كثافة سكانية شابة تمثل طاقة ديموغرافية.

ب) نقاط الضعف (Weaknesses)

✓ اعتماد مفرط على النفط (مايقارب 90% من الإيرادات).

✓ ترهل وظيفي وبيروقراطية معقدة.

✓ انقسام (سياسي – محاصصة) حزبية وطائفية.

✓ ضعف البنى التحتية (كهرباء، نقل، مياه).

ج) الفرص (Opportunities)

- ✓ مشروع طريق التنمية وميناء الفاو كممر استراتيجي للتجارة والطاقة.
- ✓ إمكانات هائلة للطاقة المتجددة (شمس، رياح).
- ✓ دعم دولي لإعادة الإعمار والإصلاح المؤسسي.
- ✓ إمكانية استثمار الشباب في ريادة الأعمال والابتكار.

د) التهديدات (Threats)

- ✓ النزاعات الإقليمية والدولية.
 - ✓ تغير المناخ وشح المياه.
 - ✓ تصاعد الفساد وفقدان الثقة بالمؤسسات.
 - ✓ البطالة والفقر كمهدد للاستقرار الاجتماعي.
- 3) التحليل الثاني | SOAR (القدرات - الفرص - الطموحات - النتائج)

أ) القدرات (Strengths)

- ✓ إرث حضاري وهوية تاريخية.
- ✓ ثروة نفطية وزراعية.
- ✓ قوة بشرية شابة.

ب) الفرص (Opportunities)

- ✓ التكامل الاقتصادي الإقليمي.
- ✓ التكنولوجيا والتحول الرقمي.
- ✓ استثمارات البنية التحتية.

(ج) الطموحات (Aspirations)

- ✓ أن يصبح العراق مركزًا إقليميًا للطاقة والنقل.
- ✓ أن يحقق استقلالًا اقتصاديًا متنوعًا.
- ✓ أن يتحول إلى نموذج للتعايش المجتمعي.

(د) النتائج (Results)

- ✓ نمو اقتصادي مستدام يتجاوز 5% سنويًا.
- ✓ انخفاض البطالة والفقر إلى النصف خلال عقد.
- ✓ تحسن مؤشرات الحوكمة وسيادة القانون.

(4) التحليل الثالث // PESTELE

(أ) سياسية (Political)

- ✓ نظام برلماني هش، وتعدد القوى.
- ✓ محاولات دائمة لتدخلات خارجية في القرار الوطني.
- ✓ الحاجة لإصلاحات دستورية وهيكلية.

(ب) اقتصادية (Economic)

- ✓ اعتماد على النفط، هشاشة أمام تقلبات السوق.
- ✓ ضعف التنوع الاقتصادي.
- ✓ فرص استثمارية هائلة في الزراعة، الصناعة، الخدمات.

ج) اجتماعية (Social)

- ✓ تنوع سكاني وثقافي غني لكنه غير مُدار بفعالية.
- ✓ بطالة مرتفعة (خصوصاً الشباب والنساء).
- ✓ نزوح داخلي بسبب النزاعات والكوارث المناخية.

د) تكنولوجية (Technological)

- ✓ ضعف البنية الرقمية.
- ✓ فرص للتحويل الرقمي والذكاء الاصطناعي.
- ✓ حاجة إلى ربط الجامعات بمراكز الابتكار.

هـ) بيئية (Environmental)

- ✓ شح المياه وتغيّر المناخ.
- ✓ العواصف (الرمليّة - الغبارية).
- ✓ تحديات التصحر وفقدان الأراضي الزراعية.

و) قانونية (Legal)

- ✓ ازدواجية التشريعات وضعف تنفيذ القوانين.
- ✓ حاجة لتحديث القوانين الاقتصادية والاستثمارية.
- ✓ ضعف إنفاذ قوانين مكافحة الفساد.

ز) أخلاقية (Ethical)

- ✓ المحاصصة والزبائنية السياسية.
- ✓ الفجوة بين القيم الدستورية والممارسات الفعلية.

✓ الحاجة لبناء ثقافة وطنية تقوم على المواطنة والشفافية.

(5) خارطة الاستخدام الوطني للتحليلات

أ. **SWOT** / يُستخدم لتشخيص الوضع الداخلي والخارجي بدقة، كأداة لوضع استراتيجيات الإصلاح.

ب. **SOAR** / يُستخدم لتحديد الطموحات ورسم صورة مستقبلية إيجابية تحشد الجهود الوطنية.

ج. **PESTELE** / يُستخدم لفهم العوامل الكلية المؤثرة على الدولة، خاصة في صياغة السياسات طويلة الأمد (رؤية العراق 2050).

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. إعداد تقرير وطني للتحليل البيئي كل سنتين.
- ب. إدماج نتائج هذه التحليلات في الموازنة والسياسات الوطنية.
- ج. إنشاء (مركز وطني للتحليل الاستراتيجي) يدمج أدوات SWOT و SOAR و PESTELE.
- د. رفع مستوى العراق في مؤشرات الحوكمة، الابتكار، والاستقرار السياسي خلال 5 سنوات.

الحصاد

التحليل البيئي (SWOT – SOAR – PESTELE) يشكّل بنية قرار وطنية:

1. SWOT يشخّص الواقع،
 2. SOAR يحدد الطموح،
 3. PESTELE يربط العراق بالعالم.
- بدمجها، يمكن للعراق أن يخرج من دائرة الأزمات إلى مسار هندسة استراتيجية مستدامة تستثمر الفرص، وتواجه التهديدات، وتبني ميزة استثنائية فريدة.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 1، 14، 78، 110.
2. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030.
3. البنك الدولي – تقرير المناخ والتنمية للعراق 2022/2023.CCDR.
4. صندوق النقد الدولي – مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025.
5. تشاتم هاوس – تقارير عن المحاصصة وتفتت القرار الوطني.

العراق وصناعة الاقتصاد (الديني – الآثاري – السياحي)

(1) المدخل التشخيصي

أ. اقتصاد ريعي نفطي|| العراق يعتمد بنسبة تتجاوز 90% على صادرات النفط لتمويل الموازنة العامة.

ب. إمكانات غير موظفة

✓ دينية| ملايين الزوار يتوافدون سنوياً إلى كربلاء والنجف وسامراء والكاظمية، ضمن أكبر حركات الحج الديني في العالم، لكن الإيرادات لا تُدار كقطاع اقتصادي متكامل.

✓ آثارية| العراق يضم أكثر من 12 ألف موقع أثري مُسجّل، كثير منها غير مُستثمر أو غير محمي.

✓ سياحية| تنوع طبيعي من أهوار الجنوب (مُدرجة على لائحة التراث العالمي) إلى جبال كردستان، لكن ضعف البنية التحتية الأمنية والخدمية يعيق تحويلها إلى اقتصاد قائم بذاته.

ج. التحديات| بنية تحتية ضعيفة، غياب التشريعات الاستثمارية الحديثة، ضعف التسويق الدولي، وهيمنة الفساد والبيروقراطية.

(2) الفلسفة الحاكمة

أ. الاقتصاد الديني والآثاري والسياحي = ثروة روحية + رأسمال حضاري + قيمة اقتصادية.

ب. التكامل دون التجزئة|| لا يُدار كل قطاع منفصلاً، بل ضمن منظومة اقتصاد روح-تاريخ-طبيعة متكاملة.

ج. القوة الناعمة الاقتصادية|| الزائر والسائح مستثمر غير مباشر، يخلق فرص عمل ويعزز صورة العراق عالمياً.

(3) أركان الاقتصاد (الديني-الآثاري-السياحي)

أ) الاقتصاد الديني

✓ الزيارات المليونية// كأربعينية الإمام الحسين.

✓ الخدمات الدينية// (فنادق، مواصلات، مطاعم، أسواق).

الفرص// تنظيم استثمارات رسمية بدل الاعتماد على مبادرات فردية؛ تأسيس (هيئة الاقتصاد الديني).

ب) الاقتصاد الآثاري

✓ المتاحف والمواقع// بابل، أور، نينوى، سامراء، الحضر...الخ.

✓ الإمكانات// إدماج هذه المواقع في مسارات سياحية دولية (UNESCO).

✓ التحديات// التهريب، الإهمال، غياب الاستثمار.

الحلول// شراكات مع اليونسكو والقطاع الخاص لإدارة المواقع.

ج) الاقتصاد السياحي

✓ التنوع الطبيعي// جبال كردستان، الأهوار، الأنهار.

✓ السياحة الداخلية والخارجية// تطوير مطارات، طرق، خدمات رقمية.

الحلول// إطلاق (رؤية السياحة العراقية 2030) (مشابهة لرؤية السعودية 2030)

(4) هندسة المؤسسي المقترح

- أ. مجلس وطني للاقتصاد (الديني-الآثاري-السياحي) يضم وزارات (الثقافة، السياحة، النقل، الداخلية، المالية) مع القطاع الخاص.
- ب. شركات استثمارية (وطنية-أجنبية) مشتركة لإدارة الفنادق والمواقع السياحية.
- ج. صندوق سيادي للسياحة والآثار يُموّل من جزء من إيرادات النفط.
- د. مراكز تدريب (سياحي-فندقي) لإعداد الكوادر.

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 0-12 شهرًا

- ✓ إعداد استراتيجية العراق 2030 // الاقتصاد الديني-الآثاري-السياحي.
- ✓ إطلاق هيئة الاقتصاد الديني لتنظيم الزيارات.
- ✓ ترميم 20 موقعًا أثريًا رئيسيًا (بابل، أور، نينوى).

ب. 12-24 شهرًا

- ✓ إطلاق منصة إلكترونية موحدة لتأشيرات السياحة الدينية والثقافية.
- ✓ شراكات استثمارية مع شركات عالمية لإدارة الفنادق والمطارات.
- ✓ تشغيل 3 مسارات سياحية متكاملة (الديني-الآثاري-الطبيعي).

ج. 24-36 شهرًا

- ✓ مضاعفة عدد السياح الدوليين إلى ≤ 10 ملايين سنويًا.
- ✓ رفع مساهمة القطاع إلى $\leq 10\%$ من الناتج المحلي.
- ✓ إصدار تقرير سنوي عن الاقتصاد الديني-الآثاري-السياحي.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. عدد الزوار الدوليين (≤ 15 مليون بحلول 2030).
- ب. نسبة مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي ($\leq 10\%$).
- ج. زيادة الإيرادات غير النفطية بـ 5 مليارات دولار سنوياً.
- د. إدراج 5 مواقع عراقية إضافية في قائمة التراث العالمي.
- هـ. تدريب 100 ألف شاب وشابة للعمل في قطاع السياحة.

(7) المخاطر وكيف تُدار

- أ. الفساد والربائية | اعتماد الشفافية في إدارة الإيرادات عبر الخزينة الموحدة.
- ب. الوضع الأمني | تطوير شرطة سياحية متخصصة.
- ج. ضعف البنية التحتية | شراكات استثمارية مع القطاع الخاص.
- د. التنافس السياسي على الموارد | إدارة الملف عبر مجلس وطني مستقل.

الحصاد

(الاقتصاد الديني-الأثاري-السياحي) هو الميزة الاستثنائية التي يمكن أن تتفد العراق من أحادية النفط،
عبر:

1. تحويل الزيارات الدينية إلى قطاع اقتصادي منظم.
 2. استثمار المواقع الأثرية كمورد معرفي-سياحي عالمي.
 3. بناء صناعة سياحية مستدامة تخلق الوظائف وتزيد الإيرادات.
- بهذا يتحول العراق من دولة ريعية إلى دولة (حضارية - سياحية - دينية)، تُسهم في الاقتصاد العالمي وتبني تنميتها على أسس مستدامة.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005) المواد 110، 112 (السيادة على الموارد).
2. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق CCDD 2022/2023 (حول التنوع الاقتصادي).
3. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025.
4. تشاتم هاوس - تقارير عن المحاصصة وإدارة الموارد.
5. اليونسكو - مواقع التراث العالمي في العراق (بابل، الأهوار، الحضر).



العراق والسياسة (الاقتصادية – المالية – النقدية)

(1) المدخل التشخيصي

أ. اقتصاديًا | يعاني الاقتصاد العراقي من أحادية ريعية حيث يشكل النفط مايقارب 90% من الإيرادات الحكومية، مع هشاشة أمام تقلبات أسعار الطاقة، وضعف القطاعات الإنتاجية الأخرى (الزراعة، الصناعة، الخدمات).

ب. ماليًا | الموازنة العراقية مثقلة بالإنفاق التشغيلي (رواتب، دعم، إعانات) الذي يبتلع أكثر من 70% من الإنفاق العام، بينما تتراجع حصة الاستثمار. كما تعاني المالية العامة من العجز المزمن، الديون الداخلية والخارجية، وضعف نظم الجباية والضرائب.

ج. نقديًا | البنك المركزي واجه ضغوطاً كبيرة بسبب الفساد وغسل الأموال والتلاعب بسعر الصرف، ما أدى إلى تفاوت بين السعر الرسمي والسوقي. النظام المصرفي ما زال متخلفاً، إذ أن أكثر من 70% من التداولات نقدية (cash-based) خارج الجهاز المصرفي.

(2) الفلسفة الحاكمة

أ. السياسة الاقتصادية = رؤية للتنوع + تنمية بشرية + اندماج إقليمي.

ب. السياسة المالية = إدارة رشيدة للإنفاق والإيرادات لتحقيق العدالة والاستدامة.

ج. السياسة النقدية = استقرار العملة والتضخم مع تعزيز النظام المصرفي والرقمي.

د. المبدأ الناظم || الانتقال من اقتصاد (ريعي – مالي هش – نقدية مضطربة) إلى (اقتصاد منتج – مالية مستدامة – نقدية مستقرة).

(3) السياسة الاقتصادية

أ. تنويع الاقتصاد

✓ تفعيل الزراعة (مياه، تقنيات حديثة، صناعات غذائية).

✓ دعم الصناعة التحويلية والطاقة المتجددة.

✓ استثمار السياحة الدينية والآثار والطبيعية.

ب. **تشجيع الاستثمار الخاص** | إزالة العوائق البيروقراطية، تحديث قوانين الاستثمار، وتوفير ضمانات قانونية.

ج. **الاندماج الإقليمي** | المشاركة في مشاريع الربط الكهربائي وطريق التنمية وميناء الفاو، لتحويل العراق إلى عقدة اقتصادية.

4) السياسة المالية

أ. **إصلاح الموازنة**

✓ تقليل النفقات التشغيلية وزيادة الاستثمارية.

✓ إصلاح هيكل الرواتب عبر ربطها بالإنتاجية.

✓ تعزيز الإيرادات غير النفطية:

✓ إصلاح النظام الضريبي والكمركي.

✓ مكافحة التهرب الضريبي والفساد.

ب. **الخزينة الموحدة (TSA)** | ربط كل الإيرادات والنفقات بمنصة رقمية واحدة لضبط الإنفاق ومنع الازدواجية.

ج. **إدارة الدين** | وضع سقف صارمة للاقتراض وتوجيهه حصرياً لمشاريع استثمارية.

5) السياسة النقدية

أ. **استقرار العملة** | الحفاظ على قيمة الدينار وضبط الفجوة مع السوق الموازي.

ب. **السيطرة على التضخم** | عبر أدوات السياسة النقدية (سعر الفائدة، الاحتياطات).

ج. تطوير النظام المصرفي

- ✓ رقمنة المدفوعات وتوسيع الشمول المالي.
- ✓ دعم المصارف الخاصة وربطها بالمعايير الدولية.
- د. إدارة الاحتياطي الأجنبي | تنويع سلة العملات والذهب لحماية الاستقرار النقدي.

(6) الهيكل المؤسسي المقترح

- أ. مجلس السياسات الاقتصادية والمالية | ينسق بين وزارات المالية والتخطيط والتجارة، والبنك المركزي.
- ب. صندوق سيادي للأجيال القادمة | يُموّل من فوائض النفط ويستثمر في التعليم والبنية التحتية.
- ج. مركز وطني للسياسات النقدية | يقدم دراسات ويقترح سيناريوهات لمواجهة الصدمات.

(7) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 12-0 شهرًا

- ✓ إطلاق الخزينة الموحدة وربطها بالمصارف الحكومية.
- ✓ خطة عاجلة لتقليص الإنفاق غير الضروري بنسبة 10%.
- ✓ ضبط سعر الصرف عبر إجراءات البنك المركزي.

ب. 12-24 شهرًا

- ✓ تنويع الإيرادات بزيادة الجباية الضريبية 30%.
- ✓ تأسيس الصندوق السيادي الوطني.
- ✓ إدماج الزراعة والصناعة والطاقة المتجددة في الاستثمار.

ج. 24-36 شهرًا

- ✓ رقمنة 70% من المدفوعات الحكومية.
- ✓ رفع نسبة مساهمة القطاعات غير النفطية إلى 25-30% من الناتج المحلي.

✓ تثبيت سعر الصرف واستقرار التضخم دون 5%.

(8) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. تقليص العجز المالي إلى أقل من 5% من الناتج المحلي خلال 3 سنوات.
- ب. مساهمة القطاعات غير النفطية $\leq 30\%$ من الناتج المحلي بحلول 2030.
- ج. استقرار سعر الدينار بفجوة لا تتجاوز 2% مع السوق الموازي.
- د. زيادة الإيرادات الضريبية بنسبة 50% خلال 5 سنوات.
- هـ. رفع مستوى الشمول المالي من 20% إلى 50% من السكان.

(9) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. المقاومة السياسية للترشيد| تُعالج بتوافق وطني على ميثاق إصلاح مالي.
- ب. الفساد والربائنية| مواجهته برقمنة الإجراءات وربطها بالخزينة الموحدة.
- ج. التقلبات النفطية| تقليل الاعتماد على النفط عبر صندوق سيادي وتنويع الاقتصاد.
- د. الضغوط الاجتماعية| توفير برامج حماية للفئات الهشة خلال الإصلاحات.

الحصاد

السياسات (الاقتصادية - المالية - النقدية) في العراق تحتاج إلى إعادة هيكلة جذرية تقوم على:

1. اقتصاد متنوع منتج،
 2. مالية عامة منضبطة وشفافة،
 3. نقد مستقر ونظام مصرفي متطور.
- وبهذا يمكن للعراق أن يتحول من دولة رهينة أسعار النفط إلى دولة ذات اقتصاد مستدام وسيادة مالية ونقدية.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 25، 26، 110 (الاقتصاد والمالية والاختصاصات).
2. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق 2022/2023.CCDR.
3. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025.
4. تشاتم هاوس - تقارير عن المحاصصة والخلل في المالية العامة.
5. تقارير البنك الدولي حول الخزينة الموحدة TSA في العراق.

العراق ومنظومة خلق فرص العمل للشباب وتمكينهم

(1) المدخل التشخيصي

- أ. **بطالة مرتفعة** | تقدّر البطالة بين الشباب في العراق بأكثر من 35% من المعدل الكلي العام، وهي من أعلى المعدلات في المنطقة.
- ب. **بطالة مقنّعة** | نحو 40% من الوظائف الحكومية لا تضيف قيمة إنتاجية حقيقية، إذ تُستخدم الوظيفة العامة كأداة لامتصاص البطالة.
- ج. **فجوة مهارات** | المناهج التعليمية لا تلبي احتياجات سوق العمل (التكنولوجيا، اللغات، ريادة الأعمال).
- د. **ضعف القطاع الخاص** | مساهمته في الناتج المحلي لا تتجاوز 35%، مقارنة ببلدان أخرى حيث تفوق 60%.
- هـ. **إقصاء اجتماعي** | مشاركة النساء في سوق العمل لا تتجاوز 12%، رغم أنهن يمثلن نصف السكان.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. **العمل = حق + إنتاجية + تمكين.**
- ب. **القطاع الخاص** هو القاطرة الرئيسية للتشغيل، والدولة يجب أن تتحول من موظف مباشر إلى مُمكن ومنظّم.
- ج. **التمكين الشبابي** من خلال التشغيل، ويشمل المهارات، رأس المال، المشاركة في صنع القرار.

المعادلة || (فرص عمل حقيقية + مهارات متجددة + سياسات داعمة) = شباب فاعل + اقتصاد مستدام.

(3) محاور منظومة التشغيل والتمكين

(أ) إصلاح التعليم والتدريب

- ✓ تطوير المناهج لتشمل مهارات القرن 21 (الرقمنة، التفكير النقدي، ريادة الأعمال).
- ✓ توسيع التعليم المهني والتقني بنسبة 30% من التعليم الثانوي.
- ✓ شراكات جامعية مع القطاع الخاص لبرامج تدريبية تؤدي مباشرة إلى فرص عمل.

(ب) دعم ريادة الأعمال

- ✓ إنشاء صندوق وطني لتمويل المشاريع الصغيرة برأسمال أولي (1 مليار دولار).
- ✓ حاضنات أعمال ومسرّعات ابتكار في جميع المحافظات.
- ✓ إعفاءات ضريبية لمدة 5 سنوات للشركات الناشئة.

(ج) تفعيل القطاع الخاص

- ✓ إصلاح قوانين العمل والاستثمار لتشجيع الشركات.
- ✓ تبسيط الإجراءات عبر التحول الرقمي لتسجيل الشركات خلال أسبوع واحد.
- ✓ تشجيع الاستثمار في قطاعات واعدة (الزراعة، الصناعة، السياحة، التكنولوجيا).

(د) تمكين الفئات الهشة

- ✓ النساء // برامج خاصة للتشغيل المنزلي-الرقمي والعمل عن بُعد.
- ✓ الشباب العاطلون لفترة طويلة // برامج إعادة تدريب مكثّفة بمهارات احترافية لسوق العمل.
- ✓ الخريجون الجدد // مبادرة (أول فرصة) التي تدعم رواتبهم جزئياً في أول سنتين من عملهم.

هـ) دمج العمل بالحوكمة الاجتماعية

✓ ربط برامج التشغيل بالعدالة الاجتماعية (تقليل الفقر، حماية الفئات الهشة).

✓ إشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص في تصميم برامج التشغيل.

4) المعمار المؤسسي المقترح

أ. المجلس الوطني للتشغيل والتمكين الشبابي برئاسة رئيس مجلس الوزراء، يضم وزارات (العمل، التعليم، التخطيط، المالية، الشباب) مع القطاع الخاص.

ب. المركز الوطني لمهارات المستقبل لتحديث المهارات كل 3 سنوات.

ج. صندوق وطني للتشغيل يدمج موارد الدولة مع التمويل الدولي (البنك الدولي، UNDP).

5) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 12-0 شهرًا

✓ إطلاق (ميثاق وطني للتشغيل الشبابي).

✓ تأسيس الصندوق الوطني للمشاريع الصغيرة.

✓ إطلاق 10 حاضنات أعمال نموذجية.

ب. 12-24 شهرًا

✓ تدريب 200 ألف شاب على المهارات الرقمية والريادية.

✓ رفع نسبة مشاركة النساء في العمل من 12% إلى 18%.

✓ إدماج 20% من خريجي الجامعات في برامج أول فرصة.

ج. 24-36 شهرًا

✓ خفض معدل بطالة الشباب من 35% إلى أقل من 25%.

✓ رفع مساهمة القطاع الخاص إلى $\leq 45\%$ من الناتج المحلي.

✓ تشغيل 500 ألف شاب عبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

أ. معدل البطالة بين الشباب (المستهدف $\geq 20\%$ بحلول 2030).

ب. نسبة النساء العاملات (المستهدف $\leq 25\%$).

ج. عدد الشركات الناشئة الجديدة (≤ 1000 شركة خلال 5 سنوات).

د. نسبة مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة $\leq 40\%$ من الناتج المحلي.

هـ. زيادة حصة التعليم المهني والتقني إلى 30% من التعليم الثانوي.

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

أ. البيروقراطية والفساد | مواجهتها برقمنة الإجراءات وإطلاق نافذة موحدة.

ب. محدودية التمويل | يُعالج بالصندوق الوطني وبالشراكات مع مؤسسات التمويل الدولية.

ج. الممانعة الاجتماعية | تُكسر بحملات إعلامية لتعزيز ثقافة العمل الخاص بدل الوظيفة الحكومية.

د. الهشاشة الأمنية | توفير بيئة آمنة للاستثمار في المحافظات.



CREATE JOBS

الحصاد

خلق فرص العمل للشباب وتمكينهم هو إعادة صياغة لعلاقة الدولة بالمجتمع:

1. من التوظيف الريعي إلى التمكين المنتج.
 2. من المحاصصة إلى الجدارة والكفاءة.
 3. من الاعتماد على النفط إلى اقتصاد المعرفة والريادة.
- بهذا يتحول الشباب من عبء على الموازنة إلى قاطرة للنمو الوطني، فيصبحون صانعي المستقبل وليس عبئاً عليه.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 22، 25، 26 (حق العمل، تنمية الاقتصاد، تشجيع الاستثمار).
2. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق CCDD 2022/2023.
3. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025.
4. UNDP العراق - برامج تمكين الشباب والتشغيل.
5. تشاتم هاوس - تقارير عن المحاصصة وأثرها على سوق العمل.

العراق ومنظومة معالجة (المشاريع المتوقفة والممتلكة – انعدام التمويل الاستثماري – خسارة الشركات العامة)

(1) المدخل التشخيصي

أ. المشاريع المتوقفة والممتلكة

✓ أكثر من 6 آلاف مشروع متوقف أو متلكئ في العراق منذ 2003، تشمل قطاعات (البنى التحتية، الإسكان، الصحة، التعليم، الصناعة)، مازالت الحكومة الحالية تعالج آثارها.

✓ أسباب التوقف// غياب التمويل، الفساد، المحاصصة في العقود، ضعف التخطيط، تقلبات الموازنات.

ب. انعدام التمويل الاستثماري

✓ الموازنة العامة تركز على الإنفاق التشغيلي (رواتب ودعم) بنسبة تتجاوز 70%.

✓ غياب الصناديق الاستثمارية السيادية القادرة على تمويل مشاريع استراتيجية.

✓ ضعف الثقة بالبيئة الاستثمارية بسبب البيروقراطية والفساد.

ج. خسارة الشركات العامة

✓ أكثر من 170 شركة عامة تعاني خسائر متراكمة بسبب سوء الإدارة، التشريعات القديمة، ضعف الكفاءة، وتكديس العمالة.

✓ الكثير من هذه الشركات تحولت إلى عبء مالي بدلاً من أن تكون رافعة اقتصادية.

(2) الفلسفة الحاكمة

أ. المشاريع = روح التنمية، ولا تنمية بلا استكمال المشاريع المتوقفة.

ب. التمويل الاستثماري = شريان الاقتصاد، ويجب أن يتنوع بين داخلي وخارجي وسيادي.

ج. الشركات العامة = رصيد وطني، لكنها تحتاج إعادة هيكلة وتحويلها إلى شركات رابحة أو شركات مع القطاع الخاص.

د. المبدأ الناظم || (إكمال المشاريع + تنويع التمويل + إصلاح الشركات) = اقتصاد منتج مستدام.

(3) محاور المعالجة

أ) المشاريع المتوقفة والمتلكئة

✓ المسح الوطني // حصر وتصنيف المشاريع حسب (الأهمية - الكلفة - نسبة الإنجاز).

✓ خطة الأولويات // استكمال المشاريع ذات الإنجاز < 70% أولاً.

✓ آليات التمويل // (قروض ميسرة - شركات PPP - تمويل دولي - صندوق سيادي).

✓ المساءلة // إدراج جميع العقود ضمن منصة رقمية لمتابعة نسب الإنجاز والتمويل.

ب) انعدام التمويل الاستثماري

✓ الخزينة الموحدة (TSA) // ضبط الإنفاق وتوجيه فوائضه للاستثمار.

✓ صندوق سيادي للاستثمار والبنية التحتية // يُموّل من فوائض النفط والاحتياطيات الأجنبية.

✓ تفعيل الشركات مع القطاع الخاص // عبر قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP).

✓ استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) // بتبسيط الإجراءات وضمانات قانونية.

ج) خسارة الشركات العامة

✓ إعادة الهيكلة // دمج الشركات المتشابهة وإلغاء المتوقفة تماماً.

✓ التحويل إلى شركات قابضة // إدارتها وفق نماذج تجارية، مع مجلس إدارة مستقل.

✓ **الشراكة مع القطاع الخاص** // فتح المجال أمام استثمارات محلية وأجنبية لإدارة وتشغيل بعض الشركات.

✓ **التصفية التدريجية** // للشركات غير القابلة للإصلاح، مع برامج لإعادة تأهيل موظفيها.

(4) المعمار المؤسسي المقترح

- أ. مجلس وطني لإدارة المشاريع والشركات العامة برئاسة وزير التخطيط أو وزير الاعمار والبلديات.
- ب. منصة رقمية وطنية لمتابعة المشاريع (التمويل - نسب الإنجاز - العقود).
- ج. صندوق سيادي للبنية التحتية يوظف جزءاً من إيرادات النفط.
- د. شراكة مع المؤسسات الدولية (البنك الدولي، IMF، UNDP) لتقديم الخبرة والتمويل.

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. 12-0 شهراً

- ✓ مسح شامل للمشاريع المتوقفة والمتكئة.
- ✓ إطلاق منصة رقمية لمتابعة العقود.
- ✓ تأسيس الصندوق السيادي للبنية التحتية.

ب. 12-24 شهراً

- ✓ استكمال 50% من المشاريع ذات الإنجاز < 70%.
- ✓ إعادة هيكلة 30% من الشركات العامة الخاسرة.
- ✓ تفعيل قانون PPP لتشغيل المشاريع.

ج. 24-36 شهراً

- ✓ خفض عدد المشاريع المتوقفة بنسبة 70%.

- ✓ رفع مساهمة الاستثمار في الناتج المحلي إلى $\leq 25\%$.
- ✓ تحويل الشركات العامة إلى وحدات ربحية أو شركات.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. نسبة المشاريع المستكملة من أصل المشاريع المتوقفة ($\leq 70\%$ خلال 3 سنوات).
- ب. نسبة مساهمة الاستثمار في الناتج المحلي ($\leq 25\%$ بحلول 2030).
- ج. عدد الشركات العامة المحولة إلى وحدات رابحة أو شركات ($\leq 50\%$).
- د. تقليص الإنفاق التشغيلي في الموازنة بنسبة 15% .
- هـ. زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة بمعدل 5 مليارات دولار سنوياً.

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. المقاومة السياسية|| معالجة عبر توافق وطني على ميثاق الإصلاح الاقتصادي.
- ب. الفساد في العقود|| مواجهته برقمنة جميع العقود والإعلان العلني عنها.
- ج. ضعف التمويل|| يُعالج بالصندوق السيادي والشركات الدولية.
- د. البطالة الناتجة عن إعادة الهيكلة|| معالجة ببرامج إعادة تدريب وتمويل مشاريع صغيرة.



الحصاد

تتطلب المعالجة الفعّالة لملف المشاريع المتوقفة - انعدام التمويل - خسارة الشركات العامة:

1. مسح وتصنيف + صندوق سيادي + منصة رقمية.
2. إصلاح الشركات العامة عبر الدمج، التحويل، أو الشراكة.
3. تنويع التمويل الاستثماري ليصبح مكملاً للنفط لا تابعاً له.

بهذا ينتقل العراق من حالة الهدر والجمود إلى اقتصاد منتج قادر على خلق وظائف وتحقيق التنمية المستدامة.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 25، 26، 110 (تنمية الاقتصاد، تشجيع الاستثمار).
2. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق CCDD 2022/2023.
3. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025.
4. تشاتم هاوس - تقارير عن المحاصصة وأثرها على الاقتصاد والقطاع العام.
5. تقارير البنك الدولي حول الخزينة الموحدة (TSA) في العراق.

العراق ومنظومة (الأعمال - المقاولات - العقود - الاستثمار - التوظيف)

(1) المدخل التشخيصي

أ. قوانين الشركات | (1997/21 المعدل)، والشركات العامة (1997/22)، وقانون الاستثمار (2006/13 وتعديلاته)، وقانون العمل (2015/37) وقانون التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال (2023/18) تشكّل أساس المنظومة، لكن ضعف النفاذ والازدواجية يُبطئان النتائج.

ب. المشتريات الحكومية | تُدار بموجب تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014 وتعديلاتها، مع قوائم (الحظر/السوداء) للموردين لدى وزارة التخطيط؛ إلا أن الرقمنة والشفافية لا تزال محدودة ومتفاوتة بين الجهات.

ج. بيئة الاستثمار والترخيص | (الهيئة الوطنية للاستثمار - نافذة الشباك الواحد) موجودة لكن إجراءات الترخيص والتخصيص والربط الخدمي تحتاج تبسيطاً وتتبعاً زمنياً ملزماً.

د. تسجيل الشركات وإجرائه عملياً | منصة eRegulations Baghdad توضح الخطوات التفصيلية (كثرة الإجراءات وكلف الوقت)، ما يعكس الحاجة إلى دمج الخطوات وتخفيض التلامس البيروقراطي.

هـ. التحكيم وحماية العقود | انضمام العراق إلى اتفاقية نيويورك 1958 دخل حيز النفاذ في 9 شباط/فبراير 2022، ما يمنح المستثمرين آلية إنفاذٍ للأحكام التحكيمية الأجنبية داخل العراق.

و. الشراكة (PPP) | الإطار القانوني تشكّل تاريخياً عبر القوانين العامة (المدني/الشركات العامة) مع جهود لاحقة لتقنين أدق؛ ويُقيّم البنك الدولي إطار العراق ضمن Benchmarking Infrastructure 2023.

(2) الفلسفة الحاكمة

أ. سلسلة قيمة وطنية واحدة // (تأسيس الأعمال، عقود ومشتريات، استثمار وتمويل، تشغيل وحماية اجتماعية).

- ب. القانون + الحوكمة الرقمية = نفاذ حقيقي // لا جدوى لقانون بلا تطبيق مُيسر وشفاف.
- ج. القطاع الخاص قائد النمو والدولة (ممكن ومنظم) وليس (موظف أخير).
- د. التشغيل المنتج هو الغاية؛ كل عقد أو استثمار يجب أن يُقاس بعدد الوظائف المستدامة والقيمة المضافة المحلية.

(3) الأعمدة الخمسة للمنظومة

أ) الأعمال (التأسيس والتشغيل)

- ✓ توحيد التسجيل والترخيص في بوابة موحدة تربط مسجل الشركات (قانون 1997/21) مع الضرائب والكمارك والضمان الاجتماعي (قانون 2023/18) عبر رقم موحّد للمنشأة.
- ✓ تقليص خطوات التسجيل بالاستناد إلى خرائط إجراءات eRegulations، مع تتبّع زمني آلي SLAs لكل خطوة، وربط السداد بالمدفوعات الإلكترونية.
- ✓ حوافز الامتثال: أولوية في التعاقدات الحكومية للشركات الملتزمة بالضرائب والضمان الاجتماعي وسلامة العمل (قانون العمل 2015/37).

ب) المقاولات والعقود (القطاع العام والخاص)

- ✓ منظومة مشتريات موحدة تُطبّق تعليمات (2014/2) إلكترونياً // إعلان المنافسات، ثمن الكراسة، المدد، الأهلية، العطاء الإلكتروني، محاضر الفتح، التقييم، الترسية، التعاقد، التنفيذ، التسليم، والتسوية. تُنشر جميع الوثائق غير السرية على البوابة.
- ✓ النماذج القياسية للعقود // (أشغال/سلع/خدمات استشارية) مع مصفوفة مخاطر قياسية ونسب تأمينات وأداء تُحدّث سنوياً.
- ✓ قائمة سوداء موحدة تعمل آلياً // الربط مع وزارة التخطيط لتحديث وضع المُتعاقدین ومنع الترسية على المحظورين.

✓ آليات تسوية المنازعات// التحكيم المحلي/الدولي وفق شرطٍ قياسي يراعي انضمام العراق لاتفاقية نيويورك (الاختصاص، القانون الواجب، مكان التحكيم).

ج) الاستثمار (الترخيص – الحوافز – الأرض – PPP)

✓ ترخيص استثماري مُنضبط زمنياً عبر الشباك الواحد (NIC)، مع لوحة متابعة تُظهر زمن الإنجاز ومرحلة كل طلب، والتزام قانوني بمهلة رد لا تتجاوز 45 يوماً حيثما أمكن.

✓ حزمة الحوافز وفق قانون الاستثمار (إعفاءات جمركية/ضريبية، تحويل أرباح، استقدام عمالة مختصة) مع ربطٍ آليٍّ لمتطلبات المحتوى المحلي ونقل المعرفة.

✓ الشراكة مع القطاع الخاص (PPP): إنشاء وحدة PPP وطنية تصوغ نماذج عقدية قياسية وتعلن خط أنابيب المشاريع وتُغلقها مالياً بشفافية، مستندة إلى التقييم الدولي (Benchmarking Infrastructure).

د) التوظيف والحماية الاجتماعية

✓ التعاقد العمالي السليم وفق قانون العمل (2015/37): ساعات العمل، الأجور، السلامة، النقابات، تسوية النزاعات أمام محاكم العمل المختصة.

✓ شمول العاملين بالضمان (قانون 2023/18) مع بوابة ضمان الرقمية لضمّ القطاع غير المنظم والعمّال لحسابهم الخاص (اختياري/الزامي بحسب الحالة).

✓ مؤشرات وظيفة لكل عقد: كل عقد/استثمار يُدرج هدف تشغيلٍ مُلزم (وظائف مباشرة/غير مباشرة/تدريبية) ويُراقب عبر بوابة التتبع.

هـ) حوكمة المنظومة والإنفاذ

✓ مجلس مناخ الأعمال الوطني (رئاسة الوزراء + التخطيط + المالية + التجارة + العمل + NIC + القطاع الخاص) يقرّ السياسات، ويصدر تقرير مناخ الأعمال سنوياً.

✓ أمين مظالم الأعمال لاستقبال تظلمات المستثمرين والمقاولين وحلّها خلال آجالٍ محددة.

✓ ربط منظومة العقود بالتحكيم: دليل إجراءات لإنفاذ أحكام التحكيم الأجنبية بعد انضمام العراق لاتفاقية نيويورك.

(4) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. أول 0-12 شهراً (تأسيس وتمهيد)

- ✓ إطلاق بوابة موحدة للأعمال تربط التسجيل والضرائب والضمان و NIC (رقم منشأة موحدة).
- ✓ تشغيل بوابة المشتريات الحكومية وفق تعليمات (2014/2) مع النشر الإلزامي لكل مراحل المنافسة، وربط القائمة السوداء آلياً.
- ✓ إصدار النماذج القياسية للعقود (أشغال/سلع/استشاريين) وسياسة المحتوى المحلي.
- ✓ تفعيل بوابة ضمان لتوسيع الشمول بالضمان الاجتماعي لأصحاب الأعمال والعاملين لأنفسهم.

ب. 12-24 شهراً (توسيع وتحسين النوعية)

- ✓ إعلان خط أنابيب PPP (طاقة، نقل، مياه، نفايات) بنماذج تقاسم مخاطر واضحة، واستكمال إقفال مالي لأول 3-5 مشاريع.
- ✓ اعتماد مؤشر وظيفة/مليون دولار إنفاق وتضمينه في كل عقد استثماري/مقاولاتي.
- ✓ اعتماد تحكيم قياسي في عقود البنية التحتية (شرط نيويورك + مقعد التحكيم + قواعد إجرائية).

ج. 24-36 شهراً (ترسيخ واستدامة)

- ✓ مراجعة قواعد الشراء والعقود سنوياً ونشر (تقرير أداء المشتريات).
- ✓ توسيع الشمول بالضمان إلى القطاع غير المنظم عبر الحوافز الضريبية/الرسوم المخفضة.
- ✓ اعتماد التكامل البيني مع المصارف والدفع الإلكتروني للفواتير والأجور والعقود (منع المدفوعات النقدية في الإنفاق العام).

(5) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. تأسيس الشركات || خفض متوسط مدة التأسيس بنسبة $\leq 50\%$ عبر البوابة الموحدة (مرجعية eRegulations).

- ب. المشتريات || 80% من المناقصات تُدار إلكترونياً، ونشر 100% من محاضر الفتح/الترسية.
- ج. الاستثمار || تقليص زمن الترخيص الاستثماري إلى ≥ 45 يوماً في NIC.
- د. التشغيل || خلق ≤ 150 ألف فرصة عمل سنوياً مرتبطة بالعقود/الاستثمارات المُعلنة.
- هـ. الحماية الاجتماعية || إضافة ≤ 1 مليون مؤمن جديد عبر ضمان خلال 3 سنوات.
- و. تسوية المنازعات || معدل تنفيذ الأحكام التحكيمية الأجنبية خلال ≥ 6 أشهر بعد اكتسابها الحجية (اتفاقية نيويورك).

(6) المخاطر وكيف تُدار

- أ. الفساد والربائية || علاجها بالنشر الإلزامي لكل وثائق المنافسة والعقود، وربط الصرف بالخرينة الموحدة، وتضارب المصالح المُعلن.
- ب. مقاومة التغيير داخل الأجهزة || برامج تغيير سلوكي وتدريب إلزامي للمشتريات وإدارة العقود.
- ج. ازدواجية القواعد بين المركز/الإقليم || اتفاقات تشغيلية (MoUs) لتوحيد الحد الأدنى للمعايير مع مراعاة الاختصاصات.
- د. مخاطر المنازعات || التحكيم القياسي، وضمانات مصرفية، وتأمينات أداء، وجدولة نزاعات مرحلية (DRBs) في مشاريع الأشغال.

(7) عدة العمل التنفيذية (نماذج مختصرة)

- أ. نموذج عقد أشغال وطني || شروط عامة/خاصة، جدول كميات، مصفوفة مخاطر، شرط تحكيم نيويورك.
- ب. مصفوفة اختيار أسلوب الشراء وفق تعليمات (2014/2) || مناقصة عامة/محدودة/مباشر/عاجل، مع متطلبات تبرير منشورة.
- ج. قائمة تحقق امتثال الاستثمار (قانون 2006/13) || ملكية/إعفاءات/تحويل أرباح/عمل أجنب/أثر محلي.
- د. قائمة تحقق العمل والضمان (قانون 2015/37 و 2023/18) || عقود، أجور، سلامة مهنية، تسجيل (ضمان).

الحصاد

تصبح منظومة (الأعمال - المقاولات - العقود - الاستثمار - التوظيف) في العراق تصبح قاطرة نموّ حين تُبنى على:

1. قواعد قانونية نافذة رقمياً لا ورقية فقط،
2. مشتريات شفافة تربط الإنفاق بالنتائج والتشغيل،
3. استثمار مُيسّر بزمانٍ مُحدّد وحوافز مرتبطة بالمحتوى المحلي ونقل المعرفة،
4. سوق عمل منظم يحمي العامل ويكافئ الامتثال،
5. وتسوية منازعات حديثة تستند لتحكيم قابلٍ للنفاز.

مصادر

1. تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014 - وزارة التخطيط (وملفات القوائم السوداء وإرشادات التعاقد).
2. قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 (المعدّل) - وزارة العدل.
3. قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 (المعدّل) - وزارة العدل/وزارة النقل (نسخ عربية).
4. قانون الاستثمار رقم (13) لسنة 2006 وتعديلاته - الهيئة الوطنية للاستثمار/وزارة العدل.
5. الهيئة الوطنية للاستثمار - نافذة الشباك الواحد/دليل المستثمر 2021.
6. eRegulations Baghdad - خطوات التسجيل والإجراءات العملية.
7. قانون العمل رقم (37) لسنة 2015 - الوقائع العراقية/وزارة العدل.
8. قانون التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال رقم (18) لسنة 2023 - الوقائع العراقية ومنصة ضمان.
9. اتفاقية نيويورك 1958 - بيان وزارة العدل/أونسيترال (نفاذ 2022/2/9).
10. Benchmarking Infrastructure 2023 - العراق (PPP) - البنك الدولي.

العراق وهندسة تشكيل الأقاليم الاتحادية

(1) الإطار الدستوري والقانوني (مختصر دقيق)

- أ. **مرتكزات الدستور** المواد 116-121 تنظم بنية الاتحاد وصلاحيات الأقاليم (تشريعية/تنفيذية/قضائية)، وتعطي أولوية لقوانين الأقاليم في الاختصاصات المشتركة وتُسند الصلاحيات المتبقية للأقاليم والمحافظات (مادة 115). كما تُقرّ للأقاليم حصة عادلة من الإيرادات المحصلة اتحادياً وحق تشكيل قوى أمن داخلية (شرطة/أمن/حرس الإقليم).
- ب. **آلية التكوين بالاستفتاء** قانون الإجراءات التنفيذية الخاصة بتكوين الأقاليم رقم 13 لسنة 2008 يحدّد:
- ج. **طرق الطلب** ثلث أعضاء مجالس المحافظات المعنية، أو عُشر الناخبين في كل محافظة.
- د. **المدد** تُكلّف المفوضيّة بإجراء الاستفتاء خلال 3 أشهر (قابلية للتمديد شهراً واحداً)، ويُعدّ ناجحاً بأغلبية المصوّتين في كل محافظة مع مشاركة $\leq 50\%$ من ناخبيها. ثم يصدر رئيس الوزراء قرار التشكيل وينشره في الوقائع.
- هـ. **جهة التنظيم** المفوضية العليا المستقلة للانتخابات مَحْوَلة قانوناً بوضع أنظمة وتعليمات الانتخابات والاستفتاءات الاتحادية والإقليمية والمحلية.
- و. **العلاقة مع المحافظات غير المنتظمة** يحكمها قانون 21 لسنة 2008 (معدّل) الذي رسّخ توسيع الصلاحيات الإدارية والمالية للمحافظات؛ وهو قاعدة تشغيلية قبل/خارج قيام الأقاليم.
- ز. **هيئة ضبط التخصيصات** إنشاء هيئة عامة لمراقبة تخصيص الواردات الاتحادية (مادة 106) لضمان العدالة والشفافية بين الأقاليم والمحافظات.

(2) دروسٌ مستفادة من المحاولات والتجربة

- أ. البصرة نموذجًا| طُرحت مبادرات شعبية وبرلمانية لإقليم البصرة (منذ 2008 ثم لاحقًا)، لكن التعقيدات السياسية وعدم استكمال المسار الإجرائي عطّل الوصول للاستفتاء النهائي. [الدرس/ المسار القانوني الصارم + توافق محلي/اتحادي + إدارة تواصل شرطٌ للنجاح].
- ب. الميزان الاتحادي والقضاء| أحكام المحكمة الاتحادية العليا في ملفات النفط/العلاقات بين بغداد-أربيل وملفات أخرى، تُظهر حساسية تقاطع الصلاحيات وتؤكد ضرورة تصميم تشريعيٍّ وماليٍّ واضح عند إنشاء أي إقليم جديد.
- ج. فجوة مؤسسية مؤثرة| تعذّر إنشاء مجلس الاتحاد (مادة 65) حرم المحافظات/الأقاليم من غرفة تمثيلٍ اتحادية توازن مجلس النواب؛ ما يعقّد إدارة التعددية الاتحادية.

(3) هندسة تشكيل الإقليم| خارطةٌ عملية من 12 خطوة

- أ. تشخيص جدوى// (حجم السكان، الموارد، الترابط الجغرافي/الخدمي، القدرة المؤسسية، الأثر على وحدة الدولة).
- ب. بناء توافقٍ محلي// (ميثاق مبادئ بين قوى المحافظة/المحافظات: وحدة الدولة، مدنية الإدارة، عدالة التوزيع).
- ج. اختيار مسار الطلب// ثلث مجالس المحافظات المعنية أو عُشر النخبين في كل محافظة (وفق قانون 2008/13).
- د. إيداع الطلب لدى مجلس الوزراء وإشعار المفوضية// خلال 15 يومًا لتحديد الاستفتاء خلال 3 أشهر (قابل لتمديد شهر واحد).
- هـ. إدارة حملةٍ معلوماتيةٍ محايدة بقيادة المفوضية: مواد توعوية/مناظرات/مراقبة محلية ودولية.
- و. الاستفتاء ومعايير نجاحه// أغلبية المصوّتين في كل محافظة ومشاركة لا تقل عن 50%.
- ز. قرار التشكيل من رئيس الوزراء خلال أسبوعين، والنشر في الوقائع.

ح. مجلس تشريعي انتقالي للإقليم يُنتخب بإشراف المفوضية، يضع نظامه الداخلي خلال شهر.

ط. صياغة دستور الإقليم خلال 4 أشهر (لجنة من المجلس الانتقالي) وعرضه على استفتاء إقليمي؛ شرط عدم تعارضه مع الدستور الاتحادي.

ي. تهيئة المنظومة القضائية والأمن الداخلي وفق المادة 121 (خامساً) وبالتنسيق مع الاختصاصات الحصرية الاتحادية.

ك. **التكليف المالي-الضريبي** // إقرار قانون إقليمي للمالية العامة متسق مع الدستور؛ وتفعيل هيئة مراقبة الواردات لضمان الحصص العادلة.

ل. **فضّ النزاعات** // تحديد مسارات تسوية (لجان مشتركة/تحكيم داخلي/مراجعة اتحادية) مع احتكام نهائي للمحكمة الاتحادية (مادة 93).

4) التصميم المالي-النفطي للأقاليم الجديدة (ركائز عملية)

أ. ملكية الشعب للنفط والغاز (مادة 111) وإدارة مشتركة للحقول المنتجة وتوزيع منصف للإيرادات (مادة 112)، مع حصة عادلة للأقاليم من الإيرادات المحصلة اتحادياً (مادة 121/ثالثاً). [الحلّ الواقعي] // قانون اتحادي للموارد الهيدروكربونية يحدّد بدقّة الأدوار والإيرادات؛ فغيابه غدّى النزاعات].

ب. صيغة تحويلات مالية شفافة // اعتماد معادلة (سكان + فقر + احتياجات بنى تحتية + إنتاج/تلوّث) مع رقابة هيئة تخصيص الواردات (مادة 106).

ج. الضرائب والرسوم الإقليمية // ضمن غير الحصري (مادة 115) وبما لا يتعارض مع الاختصاصات الحصرية الاتحادية (مادة 110: السياسة المالية/الكمركية/العملة).

(5) توزيع الصلاحيات والحوكمة المتعددة المستويات

- أ. **حصريّة اتحادية** | السياسة الخارجية/الأمن القومي/العملة/الميزانية/المياه العابرة للحدود... (مادة 110).
- ب. **مشتركة** | الكمارك/الكهرباء/التنمية/الصحة/التربية/المياه الداخلية... (مادة 114).
- ج. **متبقية + أولوية الإقليم** | كل ما عدا الحصري يبقى إقليمياً، ومع التعارض في المشترك تُقدّم قوانين الإقليم (مادتان 115 و121/ثانياً).
- د. **سدّ فجوة مجلس الاتحاد** | تشريع قانونه وتنصيبه ضرورة لضبط توازن الاتحاد وتمثيل الأقاليم والمحافظات على المستوى الاتحادي.

(6) إدارة المخاطر

- أ. **تضارب الصلاحيات النفطية/المالية** | يُعالج بقانون اتحادي واضح وإطار اتفاقات تنفيذية مع كل إقليم؛ وإلا فالدعوى ستتوالى أمام المحكمة الاتحادية (سوابق 2022-2024).
- ب. **تسييس مسارات الأقاليم** | الالتزام الحرفي بمراحل قانون 2008/13 وإشراف المفوضية ومراقبة محايدة يقلّص التسييس.
- ج. **ضعف اللامركزية التشغيلية** | تطبيق تعديلات قانون 2008/21 وترتيب العلاقة التشغيلية بين الإقليم والمحافظات داخله.

(7) مؤشرات أداء (KPIs) لهندسة ناجحة

- أ. **إنجاز الاستفتاء ضمن المدد القانونية ونسبة مشاركة $\leq 50\%$** في كل محافظة مشمولة.
- ب. **إقرار دستور الإقليم باستفتاء لاحق خلال 6-8 أشهر** من قيام الإقليم.
- ج. **صدور قانون قسمة الإيرادات وتفعيل هيئة مراقبة التخصيصات خلال عامٍ من التشكيل.**
- د. **تفعيل مجلس الاتحاد لتمثيل الأقاليم والمحافظات خلال الدورة البرلمانية الجارية.**

الحصاد

هندسة تشكيل الأقاليم في العراق لاتعتبر قراراً سياسياً وحسب؛ إنما عملية قانونية-مؤسسية مضبوطة: استفتاءً مُحكم، دستورٌ إقليمي منسق، قسمةٌ موارد شفافة، غرفة اتحادية (مجلس الاتحاد) تُوازن المركز، ومسارٌ واضح لفضّ المنازعات. التزام هذه الهندسة يضمن لامركزيةً قوية داخل دولةٍ موحدة ويحوّل الأقاليم إلى رافعة تنموية بعيداً عن جعلها بؤر نزاع.

المصادر

1. الدستور العراقي (نسخة عربية رسمية/موثقة): المواد 110-121، 93، 106، 65.
2. قانون 13 لسنة 2008 (تكوين الأقاليم) - النص الكامل والإجراءات والممدد
3. قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم 21 لسنة 2008 (معدل).
4. قانون المفوضية العليا المستقلة للانتخابات رقم 31 لسنة 2019 (الاستفتاءات).
5. محاولات إقليم البصرة - توثيق صحفي/بحثي.
6. تحكيم الاتحادية في توازن السلطة (أمثلة 2022-2024).

العراق ومنظومة الإنتاجية في القطاع العام (الكفاءة – الفاعلية)

(1) المدخل التشخيصي

- أ. ترهل وظيفي| يضم القطاع العام أكثر من 4 ملايين موظف، يشكلون قرابة 20% من قوة العمل، مع بطالة مقنعة مرتفعة.
- ب. إنفاق تشغيلي خانق| رواتب ودعم ومزايا الموظفين تبتلع أكثر من 70% من الموازنة العامة، على حساب الاستثمار والتنمية.
- ج. ضعف الكفاءة المؤسسية| غياب مؤشرات أداء (KPIs) واضحة، وغياب المساءلة عن النتائج.
- د. انخفاض الفاعلية| الخدمات العامة (الكهرباء، الصحة، التعليم، النقل) لا ترتقي إلى مستوى الإنفاق الكبير عليها.
- هـ. بيئة مؤسسية مسيّسة| التعيينات غالبًا محاصصة وزبائنية، لا تعتمد على الكفاءة والجدارة.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. الكفاءة = استثمار الموارد بأقل كلفة وأعلى مردود.
- ب. الفاعلية = تحقيق الأهداف المجتمعية للخدمات والسياسات.
- ج. المعادلة الناظمة: (كفاءة إدارية + فاعلية خدمية) = إنتاجية قطاع عام عالية.
- د. القطاع العام ليس هدفًا بحد ذاته، إنما هو أداة لتحقيق التنمية الشاملة.

(3) أعمدة الإنتاجية في القطاع العام

أ) في بُعد الكفاءة

1. إصلاح الموارد البشرية

- ✓ مسح وظيفي شامل لتحديد الفائض والاختصاصات.

✓ ربط الأجور بالإنتاجية لا بالولاء السياسي.

2. الحوكمة المالية

✓ تطبيق الخزينة الموحدة (TSA) لضبط الإنفاق.

✓ رقمنة المدفوعات الحكومية لمنع الفساد والهدر.

3. إعادة هيكلة المؤسسات // دمج أو إلغاء الدوائر المكررة.

4. التحول الرقمي // إدخال الحكومة الإلكترونية لتقليص البيروقراطية.

(ب) في بُعد الفاعلية

1. تحديد مؤشرات أداء وطنية (KPIs)

✓ نسبة وصول الكهرباء 24 ساعة.

✓ نسبة تغطية صحية للمواطنين.

✓ نسبة التحاق بالتعليم النوعي.

2. إدارة النتائج لا الإجراءات // تقارير سنوية عن الأثر الفعلي للسياسات الحكومية.

3. المساءلة المجتمعية // تقارير مفتوحة للمواطنين، ومشاركة المجتمع المدني في تقييم الأداء.

4. التكامل بين المركز والمحافظات // توزيع المهام بشكل يضمن وصول الخدمات.

4) المعمار المؤسسي المقترح

أ. مجلس وطني للإنتاجية الحكومية | يضع السياسات والمعايير ويراجع الأداء.

ب. مراكز تميز داخل الوزارات | لتطبيق مؤشرات الأداء وتحسين الخدمات.

ج. نظام تقييم إلكتروني للموظفين | يُربط بالعلوات والترقيات.

د. شراكة مع الجامعات ومراكز البحث | لإدخال أدوات القياس والتطوير المؤسسي.

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 12-0 شهرًا

- ✓ مسح وظيفي ومالي شامل.
- ✓ إطلاق منصة رقمية لتتبع الأداء المؤسسي.
- ✓ تدريب 50 ألف موظف على مهارات الإدارة الحديثة.

ب. 12-24 شهرًا

- ✓ دمج أو إلغاء 20% من الدوائر المكررة.
- ✓ تشغيل الخزينة الموحدة وربطها بالوزارات.
- ✓ نشر أول تقرير سنوي للإنتاجية الحكومية.

ج. 24-36 شهرًا

- ✓ خفض الإنفاق التشغيلي بنسبة 15%.
- ✓ رفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات إلى $\leq 60\%$.
- ✓ إدماج 70% من الخدمات في منصة الحكومة الإلكترونية.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. معدل إنجاز معاملات المواطنين إلكترونيًا ($\leq 70\%$).
- ب. نسبة المؤسسات التي تطبق نظام تقييم أداء الموظفين ($\leq 80\%$).
- ج. نسبة المشاريع الحكومية المكتملة في وقتها وضمن الموازنة ($\leq 75\%$).
- د. تقليص الهدر المالي بمقدار 20% خلال 3 سنوات.
- هـ. رفع إنتاجية الموظف (مخرجات/مدخلات) بمعدل 30% بحلول 2030.

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. المقاومة الداخلية| معالجة بالتدريب والحوافز للتغيير .
- ب. التسييس| وضع معايير مهنية للتعيين والترقية.
- ج. الفساد| رقمنة المعاملات وتقليل التلامس البشري.
- د. ضعف القدرات الرقمية| شراكات مع شركات تكنولوجيا عالمية.

الحصاد

رفع إنتاجية القطاع العام في العراق يتطلب:

1. كفاءة إدارية ومالية عبر المسح، الدمج، الرقمنة، وضبط الإنفاق.
 2. فاعلية خدمية عبر قياس الأثر، إشراك المواطن، وتبني الحوكمة.
 3. إرادة سياسية وتشريعية تعزز الجدارة وتكافؤ الفرص.
- بهذا يمكن أن يتحول الجهاز الحكومي من عبء مالي إلى قاطرة للتنمية المستدامة

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 78، 93، 110 (صلاحيات الإدارة والرقابة).
2. تشاتم هاوس – تقارير عن المحاصصة والترهل الوظيفي.
3. البنك الدولي – تقرير المناخ والتنمية للعراق CC DR 2022/2023 (حول الهدر المؤسسي).
4. صندوق النقد الدولي – مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025 (إصلاح المالية العامة).
5. تقارير البنك الدولي حول الخزينة الموحدة (TSA).

العراق ومعالجة أزمة (الفاعلية – القيادة – العمل الجماعي)

(1) المدخل التشخيصي

أ. أزمة الفاعلية

- ✓ تتجلى في عدم القدرة على تحويل الإمكانيات (ثروات نفطية، موقع جغرافي، موارد بشرية) إلى منجزات تنموية ملموسة.
- ✓ الفجوة بين الطموحات والخطط من جهة، والتنفيذ الواقعي من جهة أخرى، هي السمة الأبرز للحياة العامة.
- ✓ ضعف القدرة على إدارة الزمن الوطني: كل مشروع أو إصلاح يحتاج لسنوات مضاعفة مقارنة بالمعايير الدولية.

ب. أزمة القيادة

- ✓ العراق يفتقر إلى قيادة جامعة تلهم الشعب وتضع مصالحه فوق الانقسامات الطائفية والقومية والحزبية.
- ✓ ثقافة (الزعيم-المكوّن) تغلب على (الزعيم-الوطن)، ما أنتج قيادات مجتزأة بدل قيادة وطنية شاملة.
- ✓ غياب مشروع حضاري جامع يجعل القيادات رهينة الأزمات لا صانعة للحلول.

ج. أزمة العمل الجماعي

- ✓ المجتمع العراقي يعاني من انقسامات بنيوية (مذهبية، قومية، مناطقية، حزبية).
- ✓ الفرد العراقي كثيرًا ما يتماهى مع جماعته الضيقة أكثر من التماهى مع الأمة والدولة.
- ✓ ضعف الثقة المتبادلة بين الدولة والمجتمع، وبين المكونات نفسها، جعل التعاون الجماعي هشًا وموسميًا.

(2) الفلسفة الحاكمة

أ. الفاعلية المجتمعية = تحويل الطاقة الوطنية (المادية والمعنوية) إلى منجزات محسوسة.

ب. القيادة الوطنية = بناء مشروع جامع يوازن بين التنوع والتوحيد.

ج. العمل الجماعي = إدارة التعددية كشراكة تكاملية لا كصراع تناحري.

المعادلة العامة || (فاعلية مؤسسية + قيادة جامعة + عمل جماعي تكاملي) = دولة-أمة قادرة على النهوض.

(3) مظاهر الأزمة في النطاق العام

أ. في السياسة | المحاصصة الطائفية والإثنية حوّلت النظام السياسي إلى ساحة تقاسم غنائم دون أن تكون مشروع وطني.

ب. في الاقتصاد | غياب القيادة الاقتصادية أضاع الفرصة لتحويل الربيع النفطي إلى قاعدة تنويع إنتاجي، ما جعل الاقتصاد هشاً أمام الأزمات.

ج. في المجتمع | ضعف العمل الجماعي تجسد في هشاشة العقد الاجتماعي، وغياب ثقافة المواطنة الجامعة.

د. في الثقافة | غلبة الهويات الجزئية على الهوية الوطنية، وغياب خطاب ثقافي جامع.

هـ. في الشباب | فقدان القدوة القيادية الجامعة ولّد إحباطاً جماعياً واندفاعاً للهجرة أو العزوف عن العمل العام.

(4) مركزات المعالجة

أ) في بُعد الفاعلية الوطنية

- ✓ بناء منظومة تخطيط (وطنية-مجتمعية) // لا تقتصر على الحكومة، بل تشمل الجامعات والنقابات والقطاع الخاص.
- ✓ الاستثمار في رأس المال البشري // تحويل التعليم والتدريب إلى رافعة إنتاجية، بدل كونه مجرد مخرجات نظرية.
- ✓ ثقافة النتائج // قياس نجاح الدولة والمجتمع بمدى تحسن حياة الناس (عمل، صحة، سكن، أمن).

ب) في بُعد القيادة الوطنية

- ✓ إعداد قيادات جامعة // تطوير مدارس قيادية حديثة تستلهم تاريخ العراق الحضاري وتعيد بناء الثقة.
- ✓ الانتقال من زعامة المكون إلى زعامة الأمة // عبر خطاب جامع ومشروع وطني متفق عليه.
- ✓ إطلاق مشروع (حضاري-عراقي) // يلهم الأجيال ويؤسس لرؤية بعيدة المدى (عراق 2050 مثلاً).

ج) في بُعد العمل الجماعي

- ✓ بناء عقد (اجتماعي-سياسي) جديد // يضمن الحقوق ويعزز الهوية الوطنية الجامعة.
- ✓ إحياء قيم التضامن المجتمعي // دعم مبادرات المجتمع المدني، والنقابات، والمبادرات الشبابية.
- ✓ ثقافة الشراكة // تحويل التنوع القومي والمذهبي من تحدٍ إلى فرصة تكامل.

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 0-12 شهرًا

- ✓ صياغة (ميثاق وطني للقيادة والعمل الجماعي).

- ✓ إطلاق برنامج وطني لتعزيز ثقافة المواطنة في المدارس والجامعات.
- ✓ إنشاء مجالس تشاورية بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

ب. 12-24 شهرًا

- ✓ إدماج 30% من الشباب في برامج القيادة الوطنية.
- ✓ إطلاق مشروع وطني إعلامي-ثقافي لبناء هوية عراقية جامعة.
- ✓ تفعيل منصات تشاركية لصنع القرار المحلي والإقليمي.

ج. 24-36 شهرًا

- ✓ انخفاض نسبة الاحتجاجات الناجمة عن غياب الثقة بالدولة.
- ✓ زيادة مؤشرات الثقة المجتمعية بين المكونات.
- ✓ بروز قيادات وطنية شابة تحمل مشروعًا جامعًا.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. مستوى الثقة بين المواطن والدولة ($\leq 60\%$ بحلول 2030).
- ب. نسبة مشاركة الشباب والنساء في القيادة والعمل العام ($\leq 30\%$).
- ج. انخفاض النزاعات المكونية والسياسية.
- د. زيادة عدد المبادرات المجتمعية المشتركة العابرة للهويات الفرعية.

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. المقاومة من النخب التقليدية | تُواجه بضغط مجتمعي ومساءلة إعلامية.
- ب. التجاذبات الإقليمية | تُدار عبر سياسة خارجية متوازنة تمنع استثمار الانقسام الداخلي.
- ج. ضعف الثقافة المؤسسية | يُعالج ببرامج توعية وتدريب مستمرة.

الحصاد

الأزمة ليست إدارية فقط، بل أزمة وطنية-حضارية مركبة:

1. غياب الفاعلية عطل التنمية.
 2. ضعف القيادة الجامعة أفرز انقسامات.
 3. غياب العمل الجماعي حوّل التعددية إلى ساحة تنازع.
- تتطلب المعالجة مشروعًا وطنيًا جديدًا:

1. يعيد الاعتبار لفكرة المواطنة الجامعة،
2. يبني قيادات شابة جامعة،
3. ويؤسس لثقافة العمل الجماعي التشاركي بدل الفردانية والمحاصصة.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 1، 14، 39 (الوحدة، المساواة، حرية التنظيم).
2. البنك الدولي - تقرير التنمية للعراق 2023/2022: ضعف الفاعلية في المؤسسات.
3. تشاتم هاوس - تقارير عن أزمة القيادة والمحاصصة.
4. مركز البيان - دراسات حول العقد الاجتماعي العراقي.
5. UNDP - تقارير حول الشباب والمجتمع المدني في العراق.



العراق وصناعة القيم (الفردية – المجتمعية – التنظيمية) الوطنية الحضارية

(1) المدخل التشخيصي

- أ. تآكل المنظومة القيمية| مرَّ العراق بتجارب الاحتلال، الاستبداد، الحروب، والعقوبات، ثم مرحلة ما بعد 2003 التي كشفت عن فراغ قيمي وتفكك في المرجعيات الاجتماعية.
- ب. الازدواجية بين الخطاب والممارسة| ترفع شعارات وطنية وقومية ودينية، لكن السلوك العملي في المؤسسات والمجتمع لا يعكسها.
- ج. انقسام المجتمع| تعددية مذهبية وقومية وثقافية غنية، لكنها تحولت في غياب قيم جامعة إلى خطوط تماس بدل أن تكون روافع قوة.
- د. ضعف التنظيم المؤسسي| المؤسسات الرسمية والحزبية والمدنية تعاني من (قيم زبائنية ومحاصصية) أكثر من (قيم النزاهة والكفاءة).
- هـ. الأثر على التنمية| غياب منظومة قيم واضحة أضعف العمل الجماعي، عمّق الفردانية السلبية، وأفقد المؤسسات ثقة المجتمع.

(2) الفلسفة الحاكمة

- أ. القيم الفردية هي حجر الأساس؛ تصوغ سلوك المواطن وممارساته اليومية.
- ب. القيم المجتمعية هي الرابط الذي يُحوّل التعددية إلى تضامن وتكامل.
- ج. القيم التنظيمية هي البنية المعيارية للمؤسسات والإدارة.

المعادلة الناظمة|| (قيم فردية أصيلة + قيم مجتمعية جامعة + قيم تنظيمية رصينة) = هوية وطنية حضارية مستدامة.

(3) مستويات صناعة القيم

أ) القيم الفردية

- ✓ المواطنة المسؤولة// ترسيخ قيم النزاهة، الصدق، العمل، احترام القانون.
- ✓ ثقافة الواجب قبل الحق// ربط الحقوق بأداء الواجبات تجاه الدولة والمجتمع.
- ✓ الجدارة والتميز// تعزيز قيمة التعلم المستمر والابتكار الشخصي.
- ✓ البُعد الحضاري// شعور الفرد بانتمائه لبلادٍ هي مهد الحضارات الإنسانية.

ب) القيم المجتمعية

- ✓ التعايش والتسامح// استثمار التعددية المذهبية والقومية لبناء فسيفاء متكاملة بدل الانقسام.
- ✓ التكافل والعدالة الاجتماعية// قيم دعم الفئات الهشة ومناهضة التمييز.
- ✓ الثقة المجتمعية// إعادة بناء الجسور بين المواطن والدولة، وبين المكونات المختلفة.
- ✓ الهوية الوطنية الجامعة// تقديم العراقي قبل أي توصيف آخر (مذهبي/قومي/عشائري).

ج) القيم التنظيمية

- ✓ الشفافية والمساءلة// جعل مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني خاضعة لرقابة قيمية وقانونية.
- ✓ العمل الجماعي// قيم الفريق والمؤسسة بذل الفردية والمحسوبية.
- ✓ الكفاءة والإنتاجية// قيم الإنجاز وربط الأداء بالنتائج.
- ✓ الاستدامة// إدماج قيم الحفاظ على الموارد، العدالة بين الأجيال، والمسؤولية البيئية.

(4) آليات صناعة القيم

أ. التعليم والتنشئة

- ✓ إدماج (التربية القيمية) في المناهج منذ المراحل الأولى.
- ✓ تدريب المعلمين ليكونوا قدوة قيمية لا ناقلين للمعرفة فقط.

ب. الإعلام والفضاء الرقمي

- ✓ إطلاق حملات وطنية لترسيخ قيم المواطنة والتعايش.
- ✓ إنتاج محتوى (إعلامي رقمي) يعزز القيم الإيجابية بدل خطاب الكراهية.

ج. المؤسسات الدينية والثقافية

- ✓ إعادة توظيف الخطاب الديني ليكون عنصر وحدة لا انقسام.
- ✓ دور المسارح، السينما، الأدب، والفن في تعزيز الهوية الوطنية الحضارية.

د. القوة القيادية أن يُجسد القادة والمسؤولون القيم عملياً في سلوكهم، لتُصبح نموذجاً يحتذى.

هـ. المؤسسات القانونية والتنظيمية

- ✓ تشريع قوانين مكافحة الفساد وحماية الحقوق المدنية.
- ✓ فرض معايير النزاهة والشفافية في التعيينات والعقود والإدارات.

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. 12-0 شهراً

- ✓ صياغة (الميثاق الوطني للقيم العراقية).
- ✓ إدراج مادة (التربية على المواطنة والقيم الحضارية) في المناهج.
- ✓ إطلاق أول حملة إعلامية وطنية تحت شعار قيمنا هويتنا.

ب. 12-24 شهراً

- ✓ تأسيس (المعهد الوطني للقيم والتنمية) لتدريب الموظفين والقيادات.
- ✓ إدماج المجتمع المدني في برامج القيم (منظمات شبابية، نسائية، ثقافية).
- ✓ إطلاق منصة رقمية تفاعلية لمتابعة قياس التزام المؤسسات بالقيم التنظيمية.

ج. 24-36 شهرًا

- ✓ إصدار تقرير سنوي عن مؤشر القيم الوطنية (فردية، مجتمعية، تنظيمية).
- ✓ رفع مستوى الثقة المجتمعية بمؤسسات الدولة إلى $\leq 60\%$.
- ✓ دمج قيم النزاهة والشفافية في جميع عقود الدولة والقطاع الخاص.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. نسبة المناهج التي تتضمن مادة القيم والمواطنة ($\leq 80\%$).
- ب. نسبة المواطنين الذين يعبرون عن ثقتهم بالمؤسسات ($\leq 60\%$).
- ج. انخفاض مؤشرات العنف والكراهية المجتمعية بنسبة 30%.
- د. عدد المبادرات الشبابية والثقافية التي تُعزز الهوية الوطنية (< 500 خلال 3 سنوات).
- هـ. التزام 70% من الوزارات بمعايير الشفافية والمساءلة.

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. التجاذبات السياسية والطائفية | مواجهتها بخطاب جامع تقوده الدولة والنخب الثقافية.
- ب. ضعف الإعلام الوطني | تطوير منصات مهنية ومستقلة تعزز القيم.
- ج. التناقض بين النصوص والممارسة | متابعة صارمة، وفرض قدوة عملية من القادة والمسؤولين.
- د. التأثيرات الخارجية | بناء (حصانة قيمية) تحمي الهوية الوطنية من الذوبان.

الخلاصة

العراق بحاجة إلى صناعة منظومة قيم وطنية حضارية تعيد صياغة الفرد والمجتمع والمؤسسة:

1. قيم فردية تُحرر الطاقات.
 2. قيم مجتمعية تُوحد وتُعزز التضامن.
 3. قيم تنظيمية تُرسخ الكفاءة والشفافية.
- بهذا يتحول العراق من ساحة أزمات وانقسامات إلى أمة ذات هوية جامعة، ودولة ذات مؤسسات منتجة، ومجتمع يمتلك حصانة قيمية في مواجهة تحديات الداخل والخارج.

المصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 14، 22، 34 (المساواة، العمل، التعليم).
2. اليونسكو - تقارير حول التربية على القيم والتربية المدنية.
3. UNDP - تقارير العراق حول التماسك الاجتماعي.
4. مركز البيان للدراسات والتخطيط - دراسات حول الهوية الوطنية العراقية.
5. تشاتم هاوس - تقارير عن المجتمع والهوية والقيم في العراق.



العراق ومنظومة (الواجب – الممكن – المستحيل)

(1) المدخل العام

العراق بلد ذو إرث حضاري هائل وثروات طبيعية وبشرية معتبرة، لكنه يواجه في الوقت نفسه قيوداً سياسية واقتصادية واجتماعية وأمنية تجعل مساره التنموي والسياسي محكوماً بمعادلة معقدة بين:

أ. ما هو واجب لا يمكن التنازل عنه.

ب. ما هو ممكن يمكن تحقيقه إذا حُسن تدبيره.

ج. ما هو مستحيل وفق شروط اللحظة أو وفق المعادلات الدولية والإقليمية.

هذه المنظومة تخرج عن كونها تنظييراً مجرداً، الى كونها إطاراً عملياً لترشيد القرار الوطني، لتفكيك الأوهام من الحقائق، ولتحديد الأولويات.

(2) مفهوم (الواجب – الممكن – المستحيل)

أ) الواجب

- ✓ ما يُمثّل ثوابت وضرورات وطنية// حماية السيادة، وحدة العراق، العدالة الاجتماعية، محاربة الفساد، تأمين الخدمات الأساسية، صيانة الهوية الحضارية والثقافية.
- ✓ الواجب يعني التزامات غير قابلة للمساومة، يفرضها الدستور والمصلحة العليا للشعب.

مثال// ضمان الأمن القومي ومنع الانزلاق إلى الفوضى.

ب) الممكن

- ✓ ما يقع في دائرة الإمكان الواقعي، لكنه يحتاج إلى تخطيط، إرادة، وموارد.

✓ يشمل الإصلاح الإداري، تنويع الاقتصاد، استقطاب الاستثمارات، تطوير التعليم، تعزيز المشاركة المجتمعية.

✓ الممكن يتغير بتغير الإرادة السياسية ومستوى الكفاءة المؤسسية.

مثال // إصلاح قطاع الكهرباء أو الزراعة خلال 5-10 سنوات عبر استراتيجيات واضحة.

ج) المستحيل

✓ ما لا يمكن إنجازه في المدى القريب أو ضمن الظروف الموضوعية (الإقليمية/الدولية/المحلية).

✓ المستحيل قد يكون مؤقتًا (قابل للتحويل إلى ممكن لاحقًا) أو موضوعيًا ثابتًا (يحتاج إلى عقود أو تغييرات كبرى في النظام الدولي).

مثال // تحقيق استقلال اقتصادي كامل عن النفط خلال بضع سنوات - هذا غير ممكن راهنًا، لكنه ممكن استراتيجيًا عبر مراحل طويلة.

3) المعادلة الناعمة

(واجب + ممكن - مستحيل) = عقلانية القرار الوطني.

أ. إذا طغى الواجب دون الممكن // شعارات مثالية بلا قدرة على الإنجاز.

ب. إذا طغى الممكن دون الواجب // إنجازات تقنية بلا بوصلة وطنية.

ج. إذا جرى تجاهل المستحيل // سقوط فيا لأوهام والإخفاقات.

(4) تجليات المنظومة في الواقع العراقي

أ) على المستوى السياسي

- ✓ **الواجب** | حماية السيادة، وحدة القرار الوطني، منع التفكك الداخلي.
- ✓ **الممكن** | إصلاح النظام الانتخابي، بناء عقد اجتماعي جديد، تفعيل اللامركزية المتوازنة.
- ✓ **المستحيل** | استتساخ نماذج حكم خارجية (سواء غربية أو شرقية) كما هي دون مراعاة الخصوصية العراقية.

ب) على المستوى الاقتصادي

- ✓ **الواجب** | تأمين الرواتب والخدمات الأساسية للمواطنين، حماية العملة الوطنية.
- ✓ **الممكن** | تنويع الاقتصاد عبر الزراعة والصناعة والطاقة المتجددة، خلق فرص عمل للشباب.
- ✓ **المستحيل** | إنهاء الريع النفطي بين ليلة وضحاها أو تحويل الاقتصاد العراقي إلى (اقتصاد معرفي متكامل) خلال بضع سنوات.

ج) على المستوى الاجتماعي

- ✓ **الواجب** | حماية السلم الأهلي والتعايش والتسامح.
- ✓ **الممكن** | بناء برامج للتماسك الاجتماعي، إشراك المرأة والشباب، تعزيز التعليم والثقافة الوطنية.
- ✓ **المستحيل** | محو الهويات الفرعية أو إلغاؤها؛ بل المطلوب إدارتها وتوظيفها إيجابياً.

د) على المستوى الخارجي

- ✓ **الواجب** | اتباع سياسة خارجية متوازنة، منع تحويل العراق إلى ساحة صراع.

✓ **الممكن** | بناء شراكات اقتصادية إقليمية، تعزيز الدبلوماسية الاقتصادية، أن يكون العراق جسراً بين الشرق والغرب.

✓ **المستحيل** | الانحياز المطلق إلى محور دولي أو إقليمي واحد دون خسائر وجودة.

(5) خارطة التنفيذ

أ. 12-0 شهرًا

✓ صياغة (الميثاق الوطني للواجبات) يحدد ما هو غير قابل للتنازل (سيادة، وحدة، عدالة، خدمات).

✓ إعداد (خريطة الممكن) (قطاعات يمكن إصلاحها خلال 5 سنوات).

✓ وضع قائمة المستحيل المرحلي (لتفادي الوعود غير الواقعية).

ب. 12-24 شهرًا

✓ إطلاق برامج عملية في الممكن (الكهرباء، الزراعة، الرقمنة).

✓ تقييم دوري كل 6 أشهر لمراجعة انتقال بعض المستحيلات إلى دائرة الممكن.

✓ دمج الميثاق الوطني في المناهج التعليمية والخطاب الإعلامي.

ج. 24-36 شهرًا

✓ مراجعة المنظومة وتطويرها وفق الظروف الجديدة.

✓ تحويل المستحيل المرحلي (كالتنوع الاقتصادي الكامل) إلى مشاريع ممكنة عبر مراحل.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

أ. وجود (قائمة وطنية معلنة) للواجب-الممكن-المستحيل.

ب. نسبة المشاريع المنجزة ضمن دائرة الممكن ($\leq 70\%$).

ج. خفض الفجوة بين الخطاب السياسي والإنجاز الواقعي.

د. ارتفاع ثقة المواطنين بقدرة الدولة على إدارة الأولويات ($\leq 60\%$).

(7) المخاطر وكيف تُدار

أ. الغلو في الشعارات| يُعالج بالشفافية والإفصاح الواقعي عن الممكن.

ب. الاستسلام للعجز| يُعالج بالتركيز على النجاحات الجزئية وتحويلها إلى رصيد وطني.

ج. التدخلات الخارجية| تُدار بتثبيت الواجب كخط أحمر وبتحالفات متوازنة.

❖ الخلاصة| العراق اليوم يحتاج إلى بوصلة عقلانية تحدد:

1. ما هو واجب وطني غير قابل للتنازل (سيادة، وحدة، عدالة، خدمات أساسية).

2. ما هو ممكن التحقيق (إصلاحات، تنويع اقتصادي، تمكين الشباب، تطوير التعليم).

3. ما هو مستحيل مرحلياً (قفزات غير واقعية أو وعود سياسية مثالية).

وبهذه المنظومة يمكن للعراق أن يتحرك بخطى ثابتة وواقعية، بعيداً عن أوهام الشعارات أو الاستسلام للعجز، ليبنى مشروعه الوطني الحضاري على أسس متينة.

ملاحظة تشغيلية| كل مسار يُدار بفرق فنية مشتركة، ولوحات متابعة رقمية، وربط مباشر بموازنة مرنة للأولويات.

(6) الحوكمة المؤسسية

أ. مجلس وطني للعلاقات الخارجية والاقتصاد الدولي (برئاسة رئيس الوزراء)| يضبط التوافق

بين الخارجية، النفط/الطاقة، التجارة، التخطيط، الدفاع، والمالية.

ب. وحدة تقييم مخاطر جيوسياسية داخل المجلس| سيناريوهات (تغير أسعار

النفط/العقوبات/النزاعات)، وتوصيات تحوط (Hedging).

ج. مركز وساطة عراقية دائم| يأسس لدور بغداد كوسيط إقليمي موثوق (تكريس مكتسبات حوارات

2021-2022).

(7) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

12-0 شهرًا (ترتيب البيت وآليات التنفيذ)

- أ. إقرار (سياسة خارجية متعدّدة المتجهات) مُستندة إلى الدستور وإستراتيجية الأمن القومي.
- ب. إطلاق لوحة وطنية للمشاريع العابرة للحدود (طاقة/نقل/مياه) مع KPIs وشفافية.
- ج. وضع قواعد تضارب المصالح في التعاقدات الدولية، وربط الدفعات بالأثر المحلي.

12-24 شهرًا (بناء الأصول المشتركة)

- 4) إقفال ماليّ لأول حزمتين في طريق التنمية + تشغيل مراحل الربط الكهربائي الخليجي.
- 5) تسريع مشاريع GGIP وتوسيع عقود استرجاع الغاز لتقليل الارتهان للواردات.
- 6) إطلاق (مركز الوساطة العراقية) واستضافة جولتين وساطيتين سنويًا في ملفات إقليمية (أمن بحري/حدود/طاقة).

24-36 شهرًا (تثبيت النفوذ عبر النتائج)

- 7) تسويات تشغيلية مستدامة لخط أنابيب الشمال ورسوم العبور، ضمن صفقة أشمل مع تركيا/الإقليم.
- 8) حزمة (ثقافة-سياحة-تعليم) مع مصر/الأردن والخليج لرفع (القوة الناعمة) وتيسير التأشيرات.
- 8) مؤشرات الأداء (KPIs)
- أ. تنويع الشركاء | ألا تتجاوز حصة أي محور 40% من إجمالي العقود الإستراتيجية.
- ب. الطاقة والتكامل | سعة ربط كهربائي فعلي ≤ 3 غيغاواط، وخفض واردات الوقود الطارئ بنسبة 50%.

- ج. الوساطة | جولتان ناجحتان سنويًا ببيانات مشتركة مُعلنة.
- د. اللوجستيات | رفع عبور البضائع على طريق التنمية إلى $\leq 8\%$ من تجارة العراق العابرة.
- هـ. التحكيم/التسويات | تقليص المنازعات التجارية العابرة للحدود المُعلقة $\leq 40\%$.
- 9) المخاطر وكيف تُدار

- أ. ضغط المحاور المتنافسة | يُدار بتوزيع سلاسل التوريد/العقود وشفافية المعايير.
- ب. تقلبات الطاقة/العقوبات | التحوط بعقود مرنة، وتخفيض الاعتماد الأحادي، وتعزيز مشاريع الغاز المصاحب (GGIP).

- ج. ملفات النفط/الأنابيب/المياه | تُعالج بحزم تفاوضية متكاملة وآليات تحكيم وجدولة نزاعات.

د. حملات التأثير والرواية| بناء وحدة السردية الوطنية للدبلوماسية العامة، وتنسيق الرسائل عربياً وإقليمياً.

خلاصة تنفيذية| إدارة التحالفات والشراكات والصدقات مع المنافسات والتسويات والخصومات تحتاج إلى هندسة متعددة المتجهات:

1. دستور يحكم القرار،
2. إستراتيجية أمن قومي تُحدّد البوصلة،
3. أدوات (اقتصادية-قانونية-اتصالية) تربط كل ملفٍ بعائدٍ وطنيٍّ مُقاس،
4. ومؤسساتٌ تتسق وتُقيّم وتصحّح المسار.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 1، 2، 25، 110-115 (الثوابت الوطنية، الاقتصاد، توزيع السلطات).
2. البنك الدولي - تقرير التنمية للعراق 2023/2022.
3. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025.
4. تشاتم هاوس - العراق بين الممكن والمستحيل: تحليل السياسة والاقتصاد.
5. مركز البيان - دراسات حول العقد الاجتماعي العراقي.
6. الدستور العراقي (2005) - نص مُعتمد أُممياً.
7. الاستراتيجية الوطنية للأمن القومي 2025-2030 (العراق أولاً).
8. اتفاقية الإطار الإستراتيجي (العراق-الولايات المتحدة) 2008.
9. الوساطة العراقية بين السعودية وإيران (2021-2022).
10. آلية التعاون الثلاثي (العراق-مصر-الأردن) - تصريح وزارة الخارجية العراقية 2025.
11. مشروع (طريق التنمية) - أوراق تحليلية ومذكرات تفاهم 2024.
12. الربط الكهربائي مع مجلس التعاون (GCCIA).
13. مشروع (TotalEnergies) GGIP وتطورات 2024-2025.
14. تطورات خط جيهان وصادرات الشمال (2024-2025).

العراق ومنظومة (الاستجابة – المرونة – التكيف – الاستدامة)

1) لماذا هذه المنظومة الآن؟

- أ. يواجه العراق تراكبًا بين أزمات المناخ والموارد المائية والاقتصاد الريعي والهشاشة المؤسسية؛ وصفه تقرير البنك الدولي (CCDR) بأنه (تقاطع التنمية-المناخ-الهشاشة) ويستدعي مسارًا مزدوجًا: [حماية الناس اليوم والتحول الهيكلي غداً].
- ب. يؤكد صندوق النقد الدولي (2025) الحاجة لسياسات كفوءة لإدارة المخاطر واستباق الصدمات، مع مواصلة ضبط المالية العامة وتنويع الاقتصاد.
- ج. أطلق العراق مسار الخطة الوطنية للتكيف (NAP) وشارك بمنظومته في التزامات باريس (NDC)؛ ما يتيح تحويل العمل المناخي إلى برنامج دولة (لا مشاريع متفرقة).
- د. تتصاعد أخطار الحرّ الشديد والجفاف والعواصف الغبارية والنزوح المرتبط بالمياه؛ ما يتطلب الانتقال من الاستجابة المنقطعة إلى قدرة وطنية مستدامة.

2) تعريف المنظومة وأركانها

- أ. الاستجابة (Response) /// إجراءات عاجلة لإنقاذ الأرواح واستمرارية المرافق والخدمات (24-72 ساعة حتى 90 يومًا).
- ب. المرونة (Resilience) /// تقوية الأنظمة والبنى والاقتصاد والمجتمع ليحتمل الصدمات ويستعيد الوظيفة بسرعة.
- ج. التكيف (Adaptation) /// تغييرات مخططة في السياسات والتقنيات وأنماط الاستخدام للتأقلم مع واقع مناخي-بيئي جديد.
- د. الاستدامة (Sustainability) /// حوكمة وموارد طويلة الأمد تضمن أن ثمار المرونة والتكيف تتحول إلى نمو عادل منخفض المخاطر.

هذا التسلسل يُترجم توصيات CCDR ومنهج إطار سندي للحد من مخاطر الكوارث إلى عمليات قابلة للقياس والتنفيذ.

(3) المعمار المؤسسي المقترح

- أ. مجلس وطني للقدرة المناخية والمخاطر // برئاسة وزير البيئة (يربط: الداخلية/الدفاع/البيئة/الموارد المائية/الكهرباء/الصحة/الزراعة/التخطيط/المالية).
- ب. غرفة عمليات استجابة وطنية (7/24) // مرتبطة بمحطة أرصاد ومركز إنذار مبكر ومركز بيانات جغرافي.
- ج. وحدة التكيف والتحول الأخضر داخل التخطيط والمالية // ترجمة الـ NDC و NAP إلى موازنات وبرامج.
- د. لجنة علمية استشارية // (جامعات ومراكز بحث) لضمان القرارات المعتمدة على الدليل.
- هـ. منصة شركاء // (UN/IFIs/منظمات) لتمويل المشاريع المشتركة وبناء القدرات (UNDRR، IOM، FAO، UNICEF...).

(4) حزمة أدوات التشغيل (بحسب الركن)

أ) الاستجابة

- ✓ خطط طوارئ معيارية للمحافظات (حرّ شديد، عواصف غبار، فيضانات موضعية، انقطاع كهرباء) | مراكز تبريد، نقاط ماء طارئة، تحويلات نقدية قصيرة الأجل، وسائل نقل إسعافية.
- ✓ إجراءات مبكرة | تعطيل مدروس للدوام، رسائل تحذير عبر الهاتف والفضائيات، تشغيل مولدات ومستشفيات احتياطية.
- ✓ لوجستيات الماء والصحة (WASH) | صهاريج، كلورة، وحدات معالجة سريعة؛ ترتيبات مع الهلال الأحمر واليونيسف.

ب) المرونة

- ✓ شبكات كهرباء وماء مرنة | حلقات تغذية بديلة، مصادر مياه ثانوية، شبكات ذكية لتقليل الانقطاعات.
- ✓ تنويع الإمدادات الحرجة | (وقود/أدوية/غذاء) عبر مخزونات استراتيجية واتفاقات تبادل.
- ✓ مرونة اجتماعية | صناديق طوارئ محلية، تأمينات مناخية زراعية، برامج نقد مقابل عمل.
- ✓ حوكمة بيانات | لوحة وطنية لتتبع المخاطر والمؤشرات (حرارة، رياح، ملوحة، مناسب).

يوصي CCDR ومجمل أدبيات الاستجابة ببناء مرونة البنى والخدمات وليس الاكتفاء بالاستجابة.

ج) التكيف

- ✓ مياه وزراعة | التحوّل للسقي الحديث، محاصيل متحملة للجفاف، حصاد مياه، استصلاح ملوحة، إدارة الطلب الصناعي والحضري. (FAO و IEA يشيران لخطورة التراجع الإنتاجي دون تكيف).
- ✓ الطاقة والهواء | توسعة المتجدّات وتقليل حرق الغاز (على خط مشاريع الغاز المصاحب)، وغرس أحزمة خضراء ضد العواصف الغبارية.
- ✓ الصحة العامة | بروتوكولات موجات الحرّ، مراقبة أمراض مائية/تنفسية، بنية تبريد مجتمعية.
- ✓ المدن والبنى التحتية | معايير بناء مقاومة للحرّ والغبار، تبريد حضري (أسطح/ظلال/أشجار)، وممرات هوائية.

✓ **التعلم المؤسسي** | تحويل دروس كل موسم إلى تعديلات فورية في التعليمات والخطط
(نهج التكيف المُتدرّج).

يعرّز ذلك مسار NAP ومواءمته مع الاستثمار العام.

(د) الاستدامة

✓ **ميزنة خضراء** | إدراج بند مخاطر وتكيف في كل مشروع عام وربط التمويل بالنتائج.
(يوصي بذلك IMF 2025).

✓ **حساب وطني للكربون والمياه** | تتبّع للبصمة وتقارير دورية.

✓ **حكومة-سوق-مجتمع** | شراكات PPP خضراء، وتمكين المجتمع المحلي بإدارة موارد
المياه والطاقة اللامركزية.

✓ **التزامات دولية** | تنفيذ NDC وتحديثه وفق تقدم التكيف والتخفيف.

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 0-12 شهرًا/ الاستجابة المنظمة وبناء الأساس

✓ إطلاق غرفة العمليات الوطنية وخطط طوارئ المحافظات لموجات الحرّ والعواصف.

✓ تشغيل لوحة المخاطر الوطنية (مناسيب، حرّ، غبار، ملوحة) وربط الوزارات.

✓ تمويل سريع لـ 50 مشروع WASH صغير (آبار طارئة/تحلية موضعية/وحدات معالجة).

✓ اعتماد (دليل التكيف القطاعي) (مياه/زراعة/صحة/طاقة) المتسق مع NAP.

ب. 12-24 شهرًا/ ترسيخ المرونة وتعميم التكيف

✓ تأهيل 1,000 كم شبكات ماء وكهرباء بمخططات مرونة (حلقات بديلة/عدادات ذكية).

✓ تعميم الريّ الحديث على 250 ألف هكتار وإطلاق تأمين زراعي مناخي تجريبي.

✓ برامج تبريد حضري في 10 مدن (ملاجئ حرّ، ظلال، تشجير مقاوم للجفاف).

✓ 8 عقود غاز مصاحب ومتجدّات لتقليل الانبعاثات وتحسين الاعتمادية.

ج. 24-36 شهرًا/ تثبيت الاستدامة وتمويلها

أ. تطبيق الميزنة الخضراء في 100% من المشاريع العامة الجديدة.

ب. تحديث NDC بخط أساس وغايات تكيّف قابلة للقياس، ونشر تقرير القدرة الوطنية السنوي.

ج. تأسيس صندوق المرونة والتكيّف بمساهمات حكومية ودولية وربطه بمشاريع محافظات.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

أ. استجابة| زمن الإنذار المبكر إلى وصول الخدمة ≥ 2 ساعة في موجات الحرّ الكبرى؛

ساعات تشغيل مرافق صحية/مائية بلا انقطاع $\leq 95\%$ خلال الأزمات.

ب. مرونة| خفض الانقطاعات الكهربائية/المائية الحرجة 30% خلال عامين؛ تراجع النزوح

المرتبط بالمياه في المحافظات الساخنة بنسبة 25%.

ج. تكيّف| زيادة المساحات بالريّ الحديث 250 ألف هكتار؛ خفض خسائر القمح/الشعير المتوقعة

حتى 2050 عبر حزم تكيّف (مسار FAO).

د. استدامة| إدراج (مخاطر المناخ) في 100% من دراسات الجدوى؛ نمو الإنفاق الأخضر

كنسبة من الاستثمار العام إلى $\leq 20\%$.

(7) القطاعات ذات الأولوية وبرامجها المختصرة

أ. المياه

✓ استجابة| صهاريج، خطوط طوارئ، كلورة سريعة.

✓ مرونة| مصادر بديلة داخل المدن، تخفيض الفاقد المائي، إدارة ملوحة الأهوار والدلتا.

✓ تكيّف| حصاد مياه، تحلية لامركزية، تغيير مزيج المحاصيل.

✓ استدامة| حوكمة حوضية، تسعير عادل، شراكات مجتمعية.

ب. الزراعة والأمن الغذائي

✓ استجابة| بذار طوارئ وأعلاف وإسناد سيولة للمزارعين.

✓ مرونة/تكيف| تقنيات رطوبة التربة، أصناف متحملة للجفاف/الملوحة، تأمين زراعي.

✓ استدامة| سلاسل قيمة محلية، تخفيض الفاقد بعد الحصاد.

ج. الصحة العامة

✓ استجابة| بروتوكولات موجات حرّ وتلوث غبار، تحصين، مياه صالحة.

✓ مرونة| تبريد مرافق، مخزون أدوية، مراقبة أمراض منقولة بالماء.

✓ تكيف/استدامة| تخضير المرافق الصحية وكفاءة الطاقة.

د. الطاقة

✓ استجابة| تغذية مرافق حساسة (ماء/مستشفيات) بأولوية؛ مولدات طوارئ.

✓ مرونة| شبكات حلقيّة، عدادات ذكية، تقليل حرق الغاز.

✓ تكيف/استدامة| متجدّات على مستوى المدن والريف؛ تخطيط حمل صيفي قائم على

سيناريوهات حرّ.

(8) التمويل وبناء الشراكات

أ. تمويل مختلط (Blended Finance)| قروض ميسّرة + منح + رأس مال خاص لمشاريع

الماء/الطاقة/الزراعة المرنة.

ب. برامج الأمم المتحدة والمانحين| UNDRR للإنذار المبكر والجاهزية؛ UNICEF/WASH

للبنى الصغرى؛ FAO للتكيف الزراعي؛ IOM لبرامج المجتمعات المتأثرة بالنزوح البيئي.

ج. مواءمة مع CCDR/IMF | ربط الإصلاحات المالية-المؤسسية بالإنفاق الأخضر وخفض المخاطر.

(9) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. تشتت الحوكمة | يُعالج بمجلس وطني واحد ولوحة تتبع عامة.
- ب. فجوة البيانات | سدّها عبر مركزية بيانات جيو-مناخية واتفاق تبادل مع الجامعات.
- ج. التمويل غير الكافي | صندوق وطني + أدوات تمويل مبتكرة (سندات خضراء/تعويضات كربون).
- د. قبول اجتماعي محدود | مشاركة مجتمعية وإعلام سلوكي، وإثبات منافع سريعة (ماء/تبريد/وظائف خضراء).



الحصاد

منظومة (الاستجابة - المرونة - التكيف - الاستدامة) ليست شعارات؛ إنها سلمٌ تنفيذي:

أ. نستجيب سريعاً لنحми الناس،

ب. نقوي الأنظمة لتصمد،

ج. نُكَيِّف السياسات والقطاعات مع الواقع المناخي-البيئي،

د. ونضمن استدامة الموارد والمالية والحوكمة.

بهذا تنتقل الدولة من إطفاء الحرائق إلى هندسة وطنيةٍ للقدرة تصمد أمام الصدمات وتستثمرها في نهضةٍ خضراء عادلة.

المصادر

1. البنك الدولي - تقرير العراق للمناخ والتنمية (CCDR، 2024/2022). يُشخّص مفاسل الهشاشة ويوصي بمسار مزدوج للتكيف والتحول.
2. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة 2025 (Iraq 2025 Article IV). يركّز على إدارة المخاطر، وضبط المالية، وتنويع الاقتصاد.
3. UNFCCC - سجل المساهمات المحددة وNDC العراق (2021؛ عربي). الإطار السياسي للالتزامات التكيف/التخفيف.
4. UNDRR - ورشة العراق حول الفعل الاستباقي وبوابة سنداى. مرجعية الجاهزية والإنذار المبكر وبناء القدرة.
5. IEA - التقييم الوطني لمرونة المناخ في العراق (2025). خلفيات مؤسسية لمسار NAP.
6. FAO/UNICEF/IOM - مياه، زراعة، نزوح بيئي، وWASH. إنذارات مبكرة للغذاء والماء، وحلول قطاعية عملية.

العراق ومنظومة (الحوكمة – إدارة المخاطر والفرص – الامتثال – الجودة – الاعتمادية)

(1) المدخل العام

العراق اليوم في قلب معادلة معقدة: [موارد ضخمة (نפט، غاز، شباب، موقع جيوسياسي)]، مقابل هشاشة مؤسسية، فساد مزمن، محاصصة حزبية، ونقص في المعايير الدولية. تُظهر تقارير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي أن غياب الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر والامتثال هو ما يعطل التنمية، أكثر من نقص الموارد ذاتها. لذلك، فإن بناء منظومة وطنية متكاملة تشمل: [الحوكمة، إدارة المخاطر والفرص، الامتثال، الجودة، والاعتمادية]، هو شرط أساسي لتحويل الدولة العراقية من دولة ريعية متعثرة إلى دولة ذكية رشيدة مستدامة.

(2) أركان المنظومة

(أ) الحوكمة (Governance)

1. المفهوم // ضمان أن تُدار مؤسسات الدولة بكفاءة وشفافية وعدالة وخضوع للمساءلة.
2. المبادئ // المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، الكفاءة، والعدالة.
3. المطلوب

✓ بناء (ميثاق وطني للحوكمة) يحدد الحقوق والواجبات.

✓ اعتماد مؤشرات OECD و World Bank Governance Indicators.

✓ رقمنة قرارات الدولة لتقليل البيروقراطية والفساد.

(ب) إدارة المخاطر والفرص (Risk & Opportunity Management)

1. المفهوم // الانتقال من عقلية إطفاء الحرائق إلى الاستباق والتحوط.
2. المخاطر الأساسية // (اقتصادية – مالية – مناخية – أمنية – مؤسسية – اجتماعية).

3. الفرص // (التحول الرقمي - الشباب - الطاقة المتجددة - موقع العراق الجغرافي - الاستثمارات الدولية).

4. المطلوب

✓ إنشاء (المجلس الوطني لإدارة المخاطر والفرص).

✓ تطوير منصات إنذار مبكر للتهديدات (أمنية، مناخية، مالية).

✓ تبني (إدارة الفرص) كجزء من التخطيط (Opportunity Register).

ج) الامتثال (Compliance)

1. المفهوم // التزام المؤسسات بالقوانين المحلية والمعايير الدولية.

2. المجالات // الامتثال المالي، مكافحة غسل الأموال، الامتثال البيئي، الامتثال لحقوق الإنسان، النزاهة في العقود.

3. المطلوب

✓ إدراج وحدات امتثال في كل وزارة وهيئة.

✓ مواءمة القوانين مع اتفاقيات الأمم المتحدة و ISO 37301 (نظام إدارة الامتثال).

✓ اعتماد تقارير امتثال دورية تُنشر للعامة.

د) الجودة (Quality)

1. المفهوم | تقديم خدمات عامة ومنتجات بمستوى يلبي التوقعات الوطنية والدولية.

2. المجالات | التعليم، الصحة، الطاقة، البنى التحتية، الإدارة العامة.

3. المطلوب

✓ اعتماد إطار EFQM (European Foundation for Quality Management) في المؤسسات.

✓ تأسيس (الهيئة الوطنية للجودة والتميز) لتقييم الخدمات.

✓ دمج الجودة في الموازنات العامة (Budgeting for Quality).

هـ) الاعتمادية (Accreditation/Dependability)

1. المفهوم | الاعتراف بأنظمة ومؤسسات الدولة كمطابقة لمعايير دولية؛ والقدرة على الاعتماد عليها.

2. المجالات | التعليم العالي (ABET، QS)، الصحة (JCI)، المختبرات (ISO/IEC 17025)، المؤسسات الحكومية (ISO).

3. المطلوب

✓ تطوير نظام اعتماد وطني مرتبط بشبكات الاعتماد الدولية.

✓ إلزام الجامعات والمستشفيات والمختبرات بالحصول على شهادات الاعتماد.

✓ بناء ثقة المواطن والمستثمر من خلال (اعتمادية الدولة ومؤسساتها).

3) المعادلة الناعمة

(حوكمة رشيدة + إدارة مخاطر وفرص + امتثال صارم + جودة شاملة + اعتمادية دولية) = دولة عراقية رشيدة مستدامة قادرة على المنافسة

(4) المعمار المؤسسي المقترح

- أ. المجلس الأعلى للحوكمة والجودة برئاسة وزير التخطيط.
- ب. هيئة وطنية لإدارة المخاطر والفرص ترتبط مباشرة بالمجلس.
- ج. الهيئة الوطنية للجودة والاعتماد ترتبط بالبرلمان والحكومة معاً.
- د. وحدات الامتثال المؤسسي داخل كل وزارة/محافظة/شركة عامة.
- هـ. منصة رقمية وطنية لتتبع الامتثال والمخاطر والجودة (Dashboard).

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. 12-0 شهراً

- ✓ إصدار (الميثاق الوطني للحوكمة والامتثال).
- ✓ تأسيس وحدات الامتثال المؤسسي في الوزارات.
- ✓ إطلاق المنصة الرقمية للمخاطر والفرص.

ب. 12-24 شهراً

- ✓ تقييم نصف الوزارات وفق معايير الجودة (EFQM).
- ✓ إطلاق تقارير الامتثال العامة الأولى.
- ✓ إدماج معايير الاعتماد الدولية في الجامعات والمستشفيات.

ج. 24-36 شهراً

- ✓ رفع ترتيب العراق 20 مرتبة في مؤشرات الحوكمة العالمية.
- ✓ حصول 30% من الجامعات والمستشفيات والمختبرات على اعتماد دولي.
- ✓ إدماج الجودة والحوكمة في الموازنات العامة بنسبة 100%.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. نسبة المؤسسات التي لديها وحدات امتثال مفعلة ($\leq 80\%$ خلال 3 سنوات).
- ب. عدد تقارير الامتثال المنشورة للعامة سنوياً (≤ 20).
- ج. تحسن ترتيب العراق في مؤشر الحوكمة العالمي (WGI).
- د. عدد المؤسسات المعتمدة دولياً (≤ 50 مؤسسة خلال 3 سنوات).
- هـ. مستوى رضا المواطنين عن الخدمات العامة ($\leq 60\%$).

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. مقاومة التغيير من النخب التقليدية | مواجهتها بتشريعات وإرادة سياسية قوية.
- ب. ضعف القدرات البشرية | يُعالج ببرامج تدريب وشهادات مهنية (ISO، CISA، CIA).
- ج. خطر الفساد | يُدار برقمنة العقود والإجراءات وربطها بأنظمة شفافة.
- د. تداخل السلطات | يُعالج بفصل وظيفي واضح بين الرقابة، التنفيذ، والسياسات.

الحصاد

العراق لن يتمكن من بناء تنمية شاملة مستدامة ما لم يُفعّل منظومة متكاملة تتأسس على:

1. حوكمة رشيدة،
 2. إدارة مخاطر وفرص،
 3. امتثال قانوني وأخلاقي،
 4. جودة شاملة،
 5. اعتمادية دولية.
- هذه المنظومة تُحوّل الدولة من مركز إنفاق ريعي إلى منظومة رشادة ومنافسة، تُعيد ثقة المواطن وتُعزز موقع

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 6، 14، 22، 110 (المساواة، العمل، الصلاحيات الاتحادية).
2. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية في العراق (CCDR 2022/2023).
3. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025.
4. OECD – Principles of Corporate Governance.
5. ISO 37301 (Compliance Management Systems).
6. EFQM Excellence Model (European Foundation for Quality Management).
7. ISO/IEC 17025, ISO 9001, JCI, ABET: معايير الاعتمادية الدولية.



العراق ومنظومة معالجة (الاستهلاك – الإغراق) السلعي

(1) المدخل العام

العراق، بصفته اقتصاداً ريعياً يعتمد بنسبة تعتمد على ما يقارب 90% على عوائد النفط، يعاني من هشاشة في قطاعي الزراعة والصناعة ويميل إلى الاستيراد المفرط لتغطية احتياجات السوق. هذا الواقع أنتج أزمتين متلازمتين:

أ. **الاستهلاك المفرط** مجتمع استهلاكي يعتمد على السلع المستوردة في الغذاء والملبس وحتى المنتجات البسيطة.

ب. **الإغراق السلعي** دخول منتجات أجنبية إلى السوق بأسعار منخفضة (مدعومة من دولها أو بسبب فائض إنتاجها)، ما يؤدي إلى تدمير المنتج المحلي وفقدان المنافسة.

تؤكد تقارير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي أن العجز التجاري المزمن، ونقص الحماية الجمركية، وضعف الرقابة المؤسسية هي عوامل مركزية في هذا الخل.

(2) الفلسفة الحاكمة

أ. **الاستهلاك المنضبط** = سلوك رشيد للأفراد + سياسات ذكية للدولة.

ب. **الإغراق السلعي** = تهديد للأمن الاقتصادي الوطني يجب أن يواجهه بأدوات قانونية وتجارية.

المعادلة الناظمة || (ترشيد الاستهلاك + حماية الإنتاج المحلي + ضبط الاستيراد) = توازن السوق وتعزيز الاكتفاء الوطني.

(3) تشخيص الأزمة

أ) الاستهلاك

✓ ثقافة المجتمع الاستهلاكية تنمو بفعل ضعف الإنتاج الوطني.

- ✓ اعتماد مفرط على السلع المستوردة (غذاء، دواء، ملابس، معدات بسيطة).
- ✓ ضعف الرقابة النوعية | انتشار سلع رديئة.
- ✓ عدم ربط الاستهلاك بخطط التنمية المستدامة.

(ب) الإغراق

- ✓ سلع مدعومة خارجيًا تدخل بأسعار أقل من كلفة الإنتاج المحلي.
- ✓ غياب إجراءات مكافحة الإغراق (Anti-Dumping) الفاعلة.
- ✓ ضعف الكيانات الرقابية (الجمارك، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية).
- ✓ خسائر فادحة للصناعة والزراعة العراقية (إغلاق مصانع، تراجع زراعة محاصيل أساسية).

(4) أدوات المعالجة

(أ) في مجال الاستهلاك

- ✓ سياسات اقتصادية
- ✓ فرض رسوم جمركية ذكية على السلع الكمالية.
- ✓ دعم الإنتاج المحلي عبر حوافز ضريبية للمصانع الوطنية.
- ✓ إجراءات اجتماعية
- ✓ حملات توعية بـ (ثقافة الاستهلاك الرشيد).
- ✓ تعزيز الثقة بمنتج صنع في العراق.
- ✓ إجراءات مؤسسية
- ✓ نظام مراقبة على الواردات الاستهلاكية (لمنع التهريب أو التكرار غير الضروري).

✓ ربط الاستيراد ببطاقة تجارية ذكية تُحدد الكميات.

(ب) في مجال الإغراق

1. قانون مكافحة الإغراق

✓ تفعيل أو تحديث تشريع خاص بمكافحة الإغراق (وفق قواعد منظمة التجارة العالمية WTO).

✓ تشكيل هيئة تحقيق مكافحة الإغراق والدعم مرتبطة بوزارة التجارة.

2. إجراءات جمركية وفنية

✓ فرض رسوم مؤقتة على السلع المشتبه بإغراقها.

✓ فحص جودة ومعايير إلزامية صارمة.

3. إجراءات اقتصادية

✓ دعم الصناعات المتضررة من الإغراق بحزم تحفيز مالي.

✓ تشجيع شراكات إنتاجية (Joint Ventures) مع الشركات الأجنبية بدل الاكتفاء بالاستيراد.

4. إجراءات دبلوماسية وتجارية | اللجوء إلى التحكيم التجاري أو رفع قضايا عبر آليات منظمة التجارة العالمية.

(5) المعمار المؤسسي المقترح

أ. مجلس وطني لمكافحة الإغراق وحماية الإنتاج المحلي (وزارات التجارة، الصناعة، الزراعة، المالية، التخطيط).

ب. الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية: تعزيز قدراته لاختبار المنتجات الأجنبية.

ج. منصة رقمية موحدة للتجارة الخارجية: تتبع لحظي للواردات وحالة السوق.

د. مراكز إنذار مبكر تجارية: تراقب أسعار السلع عالمياً وتقدم توصيات سريعة للحكومة.

(6) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. 12-0 شهراً

✓ إصدار قانون مكافحة الإغراق السلعي.

✓ إطلاق منصة التجارة الخارجية الذكية.

✓ حملات توعية للاستهلاك الرشيد.

ب. 12-24 شهراً

✓ تطبيق رسوم إغراق وقائية على السلع المضرة بالصناعة الوطنية.

✓ دعم الصناعات المحلية بخطط تمويل ميسرة.

✓ إدراج علامة صنع في العراق كمواصفة إلزامية للمنتجات الوطنية.

ج. 24-36 شهراً

✓ رفع نسبة مساهمة الصناعة المحلية في السوق إلى $\leq 25\%$.

✓ خفض فاتورة الاستيراد للسلع الكمالية بـ 30% .

✓ تسجيل أول قضايا مكافحة إغراق ناجحة عبر منظمة التجارة العالمية.

(7) مؤشرات الأداء (KPIs)

✓ نسبة السلع المغرقة الخاضعة لإجراءات وقائية ($\leq 70\%$ من الحالات).

✓ نسبة المنتجات الوطنية في السوق المحلية ($\leq 25\%$ خلال 3 سنوات).

✓ انخفاض العجز التجاري غير النفطي بنسبة 15% .

✓ مستوى رضا المستهلك عن جودة المنتج الوطني ($\leq 60\%$).

✓ عدد القضايا التجارية المرفوعة دولياً (≤ 3).

(8) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. الفساد الجمركي | معالجته برقمنة الجمارك وتفعيل المتابعة الدولية.
- ب. مقاومة المستوردين الكبار | مواجهتها بحماية قانونية وتشريعات ملزمة.
- ج. ضعف الثقة بمنتج محلي | يُعالج بتحسين الجودة والاعتماد الدولي.
- د. ضغوط دولية (WTO) | إدارة الملف وفق القواعد الدولية لتفادي النزاعات.

الحصاد

معالجة أزمة الاستهلاك المفرط والإغراق السلعي هي قضية أمن قومي اقتصادي.

1. الاستهلاك الرشيد = وعي اجتماعي وسياسات ضريبية.
2. مكافحة الإغراق = قانون، حماية ذكية، أدوات تجارية دولية.
3. الهدف النهائي: سوق متوازنة، منتج وطني قوي، وعراق قادر على حماية اقتصاده من الهشاشة والتبعية.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 25، 26 (تنويع الاقتصاد وحماية الإنتاج الوطني).
2. البنك الدولي – تقرير التنمية في العراق (2023/2022): تشخيص الاختلال التجاري.
3. صندوق النقد الدولي – مشاورات المادة الرابعة 2025: حول ضرورة تنويع الاقتصاد وإصلاح التجارة.
4. WTO – قواعد مكافحة الإغراق (اتفاقية مكافحة الإغراق 1994).
5. OECD – Trade Policy Studies: Tackling Dumping and Protecting Domestic Industries

العراق ومنظومة (التفكير – التخطيط – التنفيذ – الرقابة – التحسين) في الاستراتيجيات

(1) المدخل العام

يعاني العراق منذ 2003 من تشتت استراتيجي سببه غياب الرؤية الوطنية الموحدة وتداخل الصلاحيات بين السلطات وتتاقص البرامج الحزبية، إضافة إلى أن معظم الاستراتيجيات وُضعت بضغط دولي أو بتمويل خارجي دون أن تتحول إلى خطط تنفيذية ملزمة.

التقارير الدولية (البنك الدولي، صندوق النقد، UNDP) تكرر الإشارة إلى أن التحدي ليس نقص الاستراتيجيات، إنما ضعف دورة (التفكير – التخطيط – التنفيذ – الرقابة – التحسين)، حيث تبقى الخطط على الورق أو تُنفذ بشكل جزئي بلا تقييم أو متابعة.

(2) فلسفة المنظومة

أ. التفكير (Thinking) | إنتاج الأفكار والبدايل عبر مراكز بحثية، خبراء، واستشارات تشاركية.

ب. التخطيط (Planning) | تحويل الأفكار إلى استراتيجيات مكتوبة ذات أهداف، برامج، ومؤشرات قياس.

ج. التنفيذ (Execution) | ترجمة الخطط إلى مشاريع ومبادرات بجدول زمني وموارد واضحة.

د. الرقابة (Monitoring & Control) | متابعة الأداء وضمان الالتزام بالخطط والسياسات.

هـ. التحسين (Improvement) | استخدام نتائج الرقابة لتصحيح المسار وتعزيز الكفاءة والاستدامة.

المعادلة الناعمة | (تفكير إبداعي + تخطيط مؤسسي + تنفيذ كفوء + رقابة صارمة + تحسين مستمر) = استراتيجية وطنية فاعلة.

(3) مظاهر الخلل في الواقع العراقي

- أ. **التفكير** | غلبة التفكير السياسي الضيق (محاصصة، مصالح حزبية) على التفكير الاستراتيجي الوطني.
- ب. **التخطيط** | تعدد الخطط (رؤية 2030، خطط وزارية، خطط محلية) دون تكامل، وغياب الربط مع الموازنة.
- ج. **التنفيذ** | ضعف القدرات التنفيذية وتضارب الصلاحيات بين المركز والمحافظات.
- د. **الرقابة** | رقابة شكلية غالباً، مع غياب نظم مؤشرات الأداء (KPIs) وضعف المتابعة البرلمانية.
- هـ. **التحسين** | غياب التعلم المؤسسي؛ الأخطاء تتكرر في كل دورة حكومية دون تراكم خبرة.

(4) آليات بناء المنظومة الوطنية

أ) التفكير

- ✓ إنشاء مجلس وطني للتفكير الاستراتيجي يضم خبراء وأكاديميين وقطاع خاص.
- ✓ اعتماد منهجيات تحليل (SWOT, PESTELE, SOAR).
- ✓ إدماج الجامعات ومراكز الدراسات كمورد للسياسات العامة.

ب) التخطيط

- ✓ إلزام كل وزارة وهيئة بخطة استراتيجية مرتبطة بالاستراتيجية الوطنية الشاملة.
- ✓ مواءمة الخطط مع الموازنة العامة لضمان التمويل.
- ✓ استخدام أدوات حديثة مثل Balanced Scorecard لتحديد الأهداف والمؤشرات.

ج) التنفيذ

- ✓ تشكيل وحدات إدارة مشاريع (PMOs) في الوزارات والمحافظات.

✓ اعتماد إدارة النتائج (Results-Based Management) بدل منطق الإنجاز الشكلي.

✓ تطوير قدرات الكوادر التنفيذية عبر التدريب والشهادات المهنية (PMP, PRINCE2).

د) الرقابة

✓ تفعيل دور ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة كأجهزة رقابية مستقلة.

✓ إطلاق منصة رقمية لعرض الأداء الحكومي بشفافية للمواطنين.

✓ استخدام Key Performance Indicators على المستوى الوطني والمؤسسي.

هـ) التحسين

✓ اعتماد آلية التقييم نصف السنوي لكل استراتيجية.

✓ تطوير ثقافة التعلم من الأخطاء بدل ثقافة الإنكار.

✓ إدخال مفهوم Kaizen (التحسين المستمر) في الأجهزة الحكومية.

5) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. 0-12 شهراً

✓ تأسيس المجلس الوطني للتفكير الاستراتيجي.

✓ مواءمة الخطط الوزارية مع الاستراتيجية الوطنية.

✓ إنشاء منصات رقمية للرقابة.

ب. 12-24 شهراً

✓ تطبيق Balanced Scorecard في 50% من الوزارات.

✓ تأسيس PMOs في جميع الوزارات والمحافظات.

✓ إصدار أول تقرير وطني للأداء الاستراتيجي.

ج. 36-24 شهرًا

✓ خفض المشاريع المتعثرة بنسبة 50%.

✓ رفع مؤشر الثقة الشعبي بالخطط الوطنية إلى $\leq 60\%$.

✓ إدماج التحسين المستمر في جميع الخطط الوزارية.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

أ. نسبة الخطط المربوطة بالموازنة العامة ($\leq 80\%$).

ب. نسبة المشاريع المكتملة ضمن الجدول الزمني ($\leq 70\%$).

ج. عدد تقارير الأداء الصادرة سنويًا (≤ 10).

د. انخفاض المشاريع المتلكئة بنسبة 50%.

هـ. تحسن ترتيب العراق في مؤشرات الحوكمة العالمية.

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

أ. المقاومة السياسية | تُواجه بتوافق وطني وإرادة سياسية.

ب. الفساد | يُعالج برقمنة العقود والرقابة الرقمية.

ج. ضعف القدرات البشرية | يُعالج ببرامج تدريب مكثفة وشهادات مهنية.

د. تغير الحكومات | يُعالج بجعل الاستراتيجيات ملزمة قانونيًا وليست مرتبطة بدورة

سياسية.

الحصاد

يتطلب التحول في العراق من ثقافة التخطيط إلى ثقافة الاستراتيجية:

1. تفكيرًا وطنيًا جامعا،
2. تخطيطًا متماسكا ومُمَوَّلًا،
3. تنفيذًا كفوءًا،
4. رقابة صارمة،
5. وتحسينًا مستمرًا.

هذه المنظومة هي شرط وجودي لبناء دولة حديثة فاعلة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 25، 26 (التنمية الاقتصادية، حماية الإنتاج الوطني).
2. البنك الدولي – تقرير التنمية في العراق (2023/2022): ضعف الربط بين التخطيط والتنفيذ.
3. صندوق النقد الدولي – مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025: الحاجة لإصلاح مؤسسات التخطيط والرقابة.
4. UNDP – تقارير بناء القدرات المؤسسية في العراق.
5. Balanced Scorecard Institute – منهجيات قياس الأداء الاستراتيجي.
6. OECD – Principles of Public Governance.



العراق ومنظومة مكافحة (التطرف العنيف والإرهاب)

(1) المدخل العام

يعتبر العراق من أكثر الدول التي دفعت أثمًا باهظة بسبب الإرهاب والتطرف العنيف، ابتداءً من القاعدة بعد 2003، مرورًا بـ(داعش) وما خلفه من دمار بشري واقتصادي واجتماعي، وصولاً إلى التحديات المستمرة المتمثلة في الخلايا النائمة، الفكر المتطرف، والتدخلات الإقليمية.

تبيّن تقارير الأمم المتحدة (UNDP، UNODC) والبنك الدولي أن العراق لا يمكنه الاكتفاء بالمعالجة الأمنية والعسكرية، بل يحتاج إلى منظومة وطنية متكاملة تعالج الجذور الفكرية والاقتصادية والاجتماعية، وتبني مؤسسات قوية، وتضمن عدالة وإنصافاً للضحايا.

(2) الفلسفة الحاكمة للمنظومة

- أ. الأمن الشامل| الأمن العسكري والأمني جزء من الحل، وليس الحل كله.
- ب. المعالجة (الفكرية-التربوية)| محاربة الفكر المتطرف عبر التعليم، الإعلام، والثقافة.
- ج. المعالجة (الاجتماعية-الاقتصادية)| معالجة الفقر، البطالة، والتهميش التي تستغلها الجماعات المتطرفة للتجنيد.
- د. العدالة والإنصاف| محاكمات عادلة، تعويض للضحايا، إعادة إدماج للعائدين.
- هـ. التعاون الدولي والإقليمي| الإرهاب عابر للحدود، والتنسيق واجب.

(3) مكونات المنظومة الوطنية

أ) الوقاية (Prevention)

- ✓ التعليم// تطوير المناهج لتشمل قيم التسامح، التعايش، والاعتدال.
- ✓ الإعلام// مواجهة خطاب الكراهية عبر حملات إعلامية مضادة، ودعم الإعلام المعتدل.

- ✓ المجتمع المدني// تمكين الشباب والنساء ليكونوا خط دفاع أول ضد التطرف.
- ✓ الدين// تفعيل دور المرجعيات والمؤسسات الدينية لنشر خطاب وسطي جامع.

ب) الحماية (Protection)

- ✓ الأمن// تعزيز قدرات الأجهزة الأمنية والاستخبارية بالتقنيات الحديثة.
- ✓ الحدود// ضبط الحدود لمنع تسلل الإرهابيين وتدفقات التمويل والسلاح.
- ✓ البنى التحتية// حماية المنشآت الحيوية (النفط، الكهرباء، المياه، الاتصالات).

ج) الملاحقة (Prosecution)

- ✓ القوانين// تطوير تشريعات مكافحة الإرهاب بما يتوافق مع حقوق الإنسان.
- ✓ القضاء// محاكم متخصصة عادلة وشفافة.
- ✓ التعاون الدولي// تبادل المعلومات، مذكرات التوقيف، وتسليم المطلوبين.

د) الاستجابة (Response)

- ✓ الإغاثة// دعم الضحايا والمتضررين من الهجمات الإرهابية.
- ✓ إعادة الإعمار// إعادة بناء المناطق المحررة بسرعة لمنع عودة الإرهاب.
- ✓ العدالة الانتقالية// تعويض المتضررين وضمان عدم الإفلات من العقاب.

هـ) إعادة الإدماج (Rehabilitation & Reintegration)

- ✓ العائدون// برامج تأهيل وإعادة دمج لمن لم تتلطخ أيديهم بالدماء.
- ✓ السجون// منع تحول السجون إلى مراكز للتجنيد المتطرف.
- ✓ المجتمعات المحلية// دعم المصالحة المجتمعية بين النازحين والعائدين.

4) المعمار المؤسسي المقترح

- أ. المجلس الوطني لمكافحة التطرف والإرهاب برئاسة رئيس مجلس الوزراء، ينسق بين الأمن، التربية، الثقافة، العدل، العمل، الصحة، الشباب.
- ب. مراكز وطنية للوقاية والفكر المعتدل، ترتبط بالجامعات والمؤسسات الدينية.

- ج. وحدات محلية للإنذار المبكر تراقب مؤشرات التطرف في المحافظات.
د. صندوق وطني لتعويض ضحايا الإرهاب وإعادة الإعمار.

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. 12-0 شهراً

- ✓ تحديث القانون الوطني لمكافحة الإرهاب ليتماشى مع المعايير الدولية.
- ✓ إطلاق حملات وطنية ضد خطاب الكراهية.
- ✓ تأسيس مركز وطني للفكر المعتدل.

ب. 12-24 شهراً

- ✓ بناء قدرات القضاء المتخصص بالإرهاب.
- ✓ تنفيذ برامج إعادة إعمار عاجلة للمناطق المحررة.
- ✓ إطلاق برامج تدريب للشباب والنساء في المناطق المعرضة للتجنيد.

ج. 24-36 شهراً

- ✓ إنشاء نظام وطني للإنذار المبكر حول التطرف.
- ✓ إدماج التربية على المواطنة والاعتدال في جميع المراحل التعليمية.
- ✓ تقارير سنوية عن نسب انخفاض العمليات الإرهابية ومؤشرات عودة الاستقرار.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. انخفاض عدد الهجمات الإرهابية بنسبة $\leq 50\%$ خلال 3 سنوات.
- ب. عدد المدارس التي تطبق مناهج التربية على التسامح ($\leq 80\%$).
- ج. نسبة القضايا الإرهابية التي حُسمت قضائياً ($\leq 70\%$).
- د. نسبة العائدين المُعاد دمجهم دون عودة للتطرف ($\leq 85\%$).
- هـ. مستوى ثقة المواطنين بالمؤسسات الأمنية والقضائية ($\leq 60\%$).

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. إعادة تشكل الجماعات الإرهابية| مواجهتها بالمرونة الاستخبارية والعمليات الاستباقية.
- ب. التدخلات الخارجية| تقليل تأثيرها عبر سياسة خارجية متوازنة وتعاون دولي.
- ج. ضعف العدالة| إصلاح النظام القضائي وضمان الشفافية.
- د. الوصم المجتمعي للعائدين| يُعالج ببرامج توعية ومصالحة مجتمعية.

الحصاد

يجب أن تنتقل منظومة مكافحة التطرف العنيف والإرهاب في العراق من كونها أمنية عسكرية إلى أن تكون (شاملة – وقائية – إنسانية – تنموية)، تجمع بين:

1. أمن قوي.
2. فكر معتدل.
3. مجتمع متماسك.
4. عدالة شفافة.
5. تنمية مستدامة.

بهذا يصبح العراق قادرًا على هزيمة الإرهاب عسكريًا، و على منع عودته جذريًا وبناء مجتمع آمن، متسامح.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المادة 7 (حظر الكيانات الإرهابية والتكفيرية).
2. UNDP Iraq – Preventing Violent Extremism Programs.
3. UNODC – Handbook on Criminal Justice Responses to Terrorism.
4. البنك الدولي – العراق بعد داعش: تقييم الأضرار وإعادة الإعمار (2018).
5. المركز الأوروبي لدراسات مكافحة الإرهاب والاستخبارات – تقارير عن العراق.
6. مجلس الأمن – قرارات مكافحة الإرهاب (1373، 2178، 2396).



العراق ومنظومة الأمن الداخلي ومكافحة الإجرام والجرائم المنظمة

(1) المدخل العام

شهد العراق بعد 2003 تراجعاً في الأمن الداخلي نتيجة انهيار البنية الأمنية، صعود الجماعات المسلحة، ضعف سيادة القانون، وتقشي الفساد. وعلى الرغم من هزيمة تنظيم داعش عسكرياً، إلا أن التحديات الأمنية مستمرة من خلال:

- أ. الجرائم المنظمة (تهريب النفط، المخدرات، السلاح، البشر).
 - ب. الجرائم الاقتصادية (غسيل الأموال، الاحتيال المالي، الابتزاز الإلكتروني).
 - ج. الجرائم المجتمعية (القتل، السطو، النزاعات العشائرية).
 - د. التداخل بين الجريمة المنظمة وبعض القوى السياسية أو الميليشيائية.
- تؤكد تقارير الأمم المتحدة (UNODC) ومؤشرات البنك الدولي للحكم الرشيد أن معالجة هذه التحديات تتطلب منظومة أمن داخلي حديثة تقوم على القانون، التكنولوجيا، التعاون الدولي، والمجتمع.

(2) الفلسفة الحاكمة للمنظومة

- أ. الأمن حق أساسي للمواطن لا يرتبط بظرف سياسي أو أمني استثنائي.
- ب. الدولة وحدها تحتكر استخدام القوة وفق القانون والدستور.
- ج. الجريمة المنظمة خطر وجودي لأنها تقوّض الاقتصاد والسيادة.
- د. الأمن الداخلي لا يقتصر على الشرطة بل يشمل القضاء، السجون، المجتمع المدني، والإعلام.
- هـ. الوقاية خير من العلاج: منع وقوع الجريمة أولوية قبل مكافحتها بعد وقوعها.

(3) مكونات المنظومة الوطنية

أ) الوقاية

- ✓ التربية المجتمعية// نشر ثقافة احترام القانون والتعايش.
- ✓ الشرطة المجتمعية// ربط الأمن بالناس مباشرة.
- ✓ الرقابة على الحدود// منع التهريب وتدفقات السلاح والمخدرات.
- ✓ المتابعة الرقمية// مراقبة وسائل التواصل لكشف الجرائم الإلكترونية وخلايا التجنيد.

ب) الحماية

- ✓ تطوير الشرطة المحلية// بالعدد والتجهيز والتدريب على المعايير الدولية (حقوق الإنسان، إدارة الحشود، التحقيق الجنائي).
- ✓ المدن الآمنة// أنظمة كاميرات، إنارة، دوريات ذكية.
- ✓ حماية البنى التحتية// الكهرباء، الماء، شبكات الاتصالات.

ج) الملاحقة

- ✓ تشريعات حديثة// قوانين لمكافحة الجريمة المنظمة وغسيل الأموال (بما يتوافق مع اتفاقيات الأمم المتحدة UNTOC).
- ✓ قضاء متخصص// محاكم متخصصة بالجريمة المنظمة والجرائم الاقتصادية.
- ✓ التعاون الدولي// عبر الإنترنت واتفاقيات تسليم المطلوبين.

د) الاستجابة وإعادة الدمج

- ✓ ضحايا الجريمة: دعم قانوني ونفسي.
- ✓ إعادة تأهيل المدمنين على المخدرات بدل حبسهم فقط.

✓ إصلاح السجون: منع تحولها إلى بؤر للجريمة المنظمة.

(4) المعمار المؤسسي المقترح

- أ. المجلس الأعلى للأمن الداخلي برئاسة وزير التخطيط.
- ب. هيئة وطنية لمكافحة الجريمة المنظمة ترتبط بالداخلية والقضاء.
- ج. وحدة استخبارات جنائية متخصصة لمكافحة الجرائم (الاقتصادية-الإلكترونية).
- د. تعزيز ديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة لمواجهة غسل الأموال والجرائم الاقتصادية.

(5) خارطة التنفيذ (0-36 شهراً)

أ. 12-0 شهراً

- ✓ إصدار قانون مكافحة الجريمة المنظمة وغسيل الأموال.
- ✓ نشر وحدات الشرطة المجتمعية في جميع المحافظات.
- ✓ إطلاق منصة رقمية للتبليغ عن الجرائم (Hotline + تطبيق هاتف).

ب. 12-24 شهراً

- ✓ تأسيس محاكم متخصصة بالجرائم المنظمة والاقتصادية.
- ✓ تركيب أنظمة مراقبة وكاميرات ذكية في المدن الكبرى.
- ✓ توقيع مذكرات تفاهم مع الإنترنتول ومنظمات إقليمية.

ج. 24-36 شهراً

- ✓ إنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة للجريمة.
- ✓ خفض معدلات الجريمة المنظمة بنسبة $\leq 30\%$.
- ✓ دمج برامج إعادة تأهيل في السجون والمجتمعات.

(6) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. انخفاض معدل الجرائم الكبرى (قتل، سطو، خطف) بنسبة 30% خلال 3 سنوات.
- ب. كشف وضبط $\leq 70\%$ من قضايا غسل الأموال.
- ج. ارتفاع نسبة رضا المواطنين عن أداء الشرطة إلى $\leq 60\%$.
- د. تأسيس وتشغيل قاعدة بيانات جنائية وطنية.
- هـ. توقيع ≤ 10 اتفاقيات تعاون أمني دولي.

(7) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. تغلغل الفساد في الأجهزة الأمنية | يُعالج بآليات تدقيق مستقلة ورقابة قضائية.
- ب. نفوذ الجماعات المسلحة | يُعالج بتوحيد القوة بيد الدولة وفق الدستور.
- ج. ضعف الثقة الشعبية | يُبنى عبر شفافية الأداء والانفتاح على المجتمع المدني.
- د. التطور السريع للجريمة الإلكترونية | يُدار بتعاون دولي وتدريب مستمر.

الحصاد

تتطلب مكافحة الإجرام والجرائم المنظمة في العراق منظومة أمن داخلي حديثة تقوم على:

1. شرطة كفوءة وقضاء متخصص.
2. تشريعات رادعة ومتوافقة مع المعايير الدولية.
3. تعاون إقليمي ودولي.
4. مجتمع مدني فاعل، ونظام إصلاح اجتماعي-اقتصادي يمنع عودة المجرمين.

بهذا يصبح الأمن الداخلي العراقي ركيزة للاستقرار الوطني والتنمية المستدامة.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المادة 9 (حصر السلاح بيد الدولة).
2. اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية (UNTOC).
3. UNODC – تقارير العراق حول الجريمة المنظمة وغسيل الأموال.
4. البنك الدولي – مؤشرات الحكم الرشيد في العراق.
5. مركز النهريين للدراسات الإستراتيجية – دراسات الأمن الداخلي العراقي.

العراق وهندسة النماذج (الاقتصادية – التنموية – المالية – النقدية – الاستثمار – بيئة الأعمال)

1) تشخيص سريع يحدّد (المشكلة – القيود – الفرص)

أ. مشكلة الاقتصاد الريعي وتقلبات المالية العامة | توسّع الإنفاق الجاري مع تراجع أسعار النفط وقيود التمويل في 2024 خلف ضغوط استدامة مالية وخارجية، ما يستدعي قواعد انضباط مالي واضحة ومصدّات صدمات.

ب. هشاشة (تنموية مناخية-مؤسسية) | يشخّص تقرير المناخ والتنمية للعراق (CCDR) تراكم أزمات المناخ/المياه مع ضعف القدرات المؤسسية كنقطة اختناق تعوق التحوّل الإنتاجي.

ج. ثغرات الحوكمة المالية والتنفيذ | تُعدّ الخزينة الموحّدة (TSA) والنظام المالي الحكومي (IFMIS) إصلاحاتٍ مفصلية لرفع كفاءة الصرف وتخفيض الهدر، وقد أوصى بها البنك الدولي وأكّدها صندوق النقد.

د. هيكل نقدي مقيد بربط تقليدي | يصنّف صندوق النقد ترتيب سعر الصرف في العراق بوصفه رباطاً تقليدياً؛ وثبّت البنك المركزي السعر الرسمي عند 1300 دينار/دولار منذ 8 شباط/فبراير 2023 مع تشديد أداة السياسة (رفع سعر السياسة 2023).

هـ. إطار استثماري قائم بحاجة إلى نفاذ أفضل | قانون الاستثمار 2006/13 (وتعديلاته) وأنظمة PPP حاضرة، لكن جودة الإعداد والطرح وإدارة العقود لا تزال متفاوتة بحسب تقييم Benchmarking Infrastructure 2023.

بناءً على ذلك نقترح (هندسة نماذج) مترابطة تجعل كل قرارٍ (اقتصادي-تنموي) مقاساً وقابلًا للتنفيذ والرقابة والتحسين.

2) نموذج الاقتصاد الكلي | التحوّل من ربع متقلّب إلى نموّ غير نفطي قابل للقياس

أ. الهدف // نمو غير نفطي مستدام (3-4% سنوياً)، تضيق فجوة البطالة، وتحسين حساب المعاملات الجارية خارج النفط.

ب. الأدوات

✓ قاعدة مالية مضادة للدورة (Countercyclical rule): سقف نمو الإنفاق الجاري

≥ نمو الناتج المحتمل؛ وتوجيه الفوائض إلى صندوقي الاستقرار (قصير الأجل) والتنمية (طويل الأجل). (مرجعية تحذيرات الاستدامة في مشاورات 2025).

✓ موازنة برامج وأداء تربط كل دينار بنتيجة (كهرباء، ماء، صحة) وتُغذيها TSA +

IFMIS لمنع التسرب.

ج. حزمة تنويع ثلاثية// (بتروكيماويات - أغذية ومعالجة زراعية - لوجستيات/ممرات) باعتبارها الأسرع أثراً على التشغيل والصادرات.

المؤشرات (KPIs) | نمو غير نفطي $\leq 3\%$ /سنة، حصة الاستثمار العام المنتج $\leq 35\%$ من الإنفاق الرأسمالي، تراجع العجز غير النفطي كنسبة من غير النفطي بـ 5 نقاط خلال 3 سنوات.

3) نموذج التنمية القطاعية (Clusters) | اختيار ذكي للقطاعات القائدة

أ. الطاقة والغاز المصاحب/المتجددات | تقليل الحرق، تعظيم استرجاع الغاز، إدخال طاقة شمسية
لخفض ذروة الصيف. (محور متوافق مع CCDD).

ب. المياه-الزراعة الذكية مناخياً | ري حديث، محاصيل متحملة للجفاف، سلاسل قيمة غذائية.
(محور تكيف/أمن غذائي).

ج. اللوجستيات-طريق التنمية والموانئ والمناطق الحرة | تحويل الموقع إلى ريع لوجستي يخفض
تكلفة التجارة ويولد وظائف.

د. الصناعات التحويلية الخفيفة والمتوسطة | مكوّن محلي للمشاريع الكبرى، ومناطق صناعية
مرتبطة بطلب حكومي وخاص.

- **KPIs** حجم القيمة المضافة في كل عنقود، وظائف مباشرة/غير مباشرة، صادرات صافية جديدة خلال 3-5 سنوات.

(4) نموذج المالية العامة (PFM) | انضباط وشفافية ونفاذ

أ. تجميع النقدية (TSA) وربط كل الوزارات بصندوق واحد لتقليل المال الراكد والتزامات بلا تغطية؛

ب. IFMIS لتتبع الاعتمادات والالتزامات والدفع والتحويل في الزمن الحقيقي؛

ج. IPSAS للتقارير المالية، وإطار نفقات متوسطة الأجل (MTEF) يربط الاستراتيجيات بالموازنات ثلاثية السنوات.

هذه الحزمة موصى بها في برامج البنك الدولي وملاحظات صندوق النقد الحديثة.

المؤشرات KPIs // تغطية $TSA \geq 90\%$ من أرصدة الحكومة، تقليص متأخرات الدفع، إصدار حساب ختامي سنوي مطابق لـ IPSAS.

(5) نموذج السياسة النقدية وسعر الصرف

أ. الإطار | ربط تقليدي (Conventional Peg) للدينار بالدولار؛ أداة السياسة عبر سعر أساسي وعمليات نافذة بيع العملة وضوابط امتثال التحويلات.

ب. التشغيل | تثبيت 1300 دينار/دولار (منذ 2023/2/8) مع رفع تدريجي لسعر السياسة إلى 7.5% في 2023 لكبح الضغوط.

ج. التحسين المُدار

✓ تضيق فجوة السعر الموازي عبر امتثال تحويلات الدولار وقوائم اعرف عميلك،

✓ تنوع أدوات السيولة بالدينار (سندات قصيرة-متوسطة)،

✓ التحوط من صدمات النفط عبر احتياطات كافية وقواعد شفافة للتدخل.

المؤشرات KPIs // فجوة السعر الرسمي/الموازي $> 2\%$ ، تضخم أساسي $\geq 5\%$ ، تغطية احتياطات ≤ 6 أشهر واردات غير نفطية.

(6) نموذج الاستثمار (استثمار مباشر + PPP)

أ. الأساس القانوني | قانون الاستثمار 2006/13 (وتعديلاته) يقرّ الحوافز، ويؤسس للنافذة الواحدة عبر الهيئة الوطنية للاستثمار؛

ب. جودة دورة PPP: Benchmarking Infrastructure 2023 يقيم عناصر الإعداد والطرح وإدارة العقود ويوضح نقاط التحسين (المخاطر، تعديل العقود، الإغلاق المالي).

ج. التشغيل العملي

✓ إعلان خط أنابيب مشاريع بمدد إغلاق مالي واضحة،

✓ نماذج عقود قياسية، مؤشرات محتوى محلي، نقل معرفة،

✓ تسوية منازعات عبر تحكيم منصوص ومتسق مع المعايير الدولية.

المؤشرات KPIs // إغلاق مالي سنوي $\leq 2-3$ مشاريع بنية تحتية، نسبة المحتوى المحلي $\geq 30\%$ في عقود مختارة، زمن ترخيص استثماري ≥ 45 يوماً.

(7) نموذج بيئة الأعمال (Regulatory & Delivery)

أ. الواقع الإجرائي | تظهر eRegulations Baghdad تعدد الخطوات لدى تسجيل الشركات والحاجة إلى دمجها وتحويلها رقمياً (خريطة إجراءات تفصيلية).

ب. أجندة التحسين | تقترح أجندة تحسين بيئة الأعمال – البنك الدولي حزمياً لبناء ثقة الدولة – القطاع الخاص وتبسيط التنظيم.

ج. الأدوات

- ✓ مِقَصّ تنظيمي (Regulatory Guillotine) لحذف/دمج الرخص،
- ✓ بوابة تأسيس موحدة برقم منشأة موحّد وربط فوري بالضرائب والضمان،
- ✓ عقود حكومة إلكترونية (مشتريات رقمية) تقلّص الفساد وتسرع التسليم،
- ✓ التوافق مع FATF في الامتثال المالي لغلق ثغرات غسل الأموال (تقييم 2025).

المؤشرات KPIs // خفض زمن/تكلفة التأسيس 50%، تغطية المشتريات الإلكترونية $\leq 80\%$ ، رفع نسبة الشركات الصغيرة المُأسسة سنويًا.

(8) نموذج التمويل والتنمية المندمجة (Blended Finance)

- أ. تمويل مختلط// منح + قروض ميسرة + رأس مال خاص لمشاريع الماء/الطاقة/اللوجستيات ذات العائد الاجتماعي.
- ب. صناديق دوّارة للمشروعات الصغيرة// مع ضمانات ائتمانية قطاعية.
- ج. (سندات/قروض) خضراء للمشاريع المتوائمة مع CCDR (تحلية لامركزية، طاقة شمسية للمرافق).

(9) الحوكمة والامتثال عبر النماذج الخمسة

- أ. لوحة قيادة وطنية تربط: المؤشرات الكلية، المشاريع، الامتثال، المخاطر.
- ب. دورة [فكر-خطّ-نفذ-راقب-حسن] مؤسسة قانونيًا (تقارير أداء ربع سنوية ملزمة).
- ج. إصلاحات PFM/AML شرطاً لنفاذ كل النماذج السابقة وتشغيلها بكفاءة.

(10) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 12-0 شهرًا (تثبيت الأساس)

- ✓ إقرار قاعدة مالية مضادة للدورة وصندوق الاستقرار/التنمية؛
- ✓ تشغيل TSA في أكبر 10 وزارات مع موجة IFMIS الأولى؛
- ✓ إطلاق بوابة تأسيس موحدة ومقص تنظيمي أولي؛
- ✓ إعلان أول خط أنابيب PPP مع نماذج عقود قياسية.

ب. 12-24 شهرًا (توسيع النطاق)

- ✓ إقفال مالي لـ 3 مشاريع PPP (طاقة/ماء/نقل)؛
- ✓ تعميم المشتريات الإلكترونية وربطها بالخرينة؛
- ✓ برامج تنويع: منطقة لوجستية + مجمع أغذية + مشروع غاز مصاحب؛
- ✓ أدوات دين محلية منتظمة بالعملة الوطنية.

ج. 24-36 شهرًا (ترسيخ واستدامة)

- ✓ إدراج IPSAS في الحسابات الختامية؛
- ✓ تحديث NDC/CCDR القطاعي في ضوء التقدم؛
- ✓ إغلاق فجوة سعر الصرف الموازي إلى $>2\%$ واستقرار التضخم $\geq 5\%$.

11 مؤشرات مشتركة (KPIs) لمتابعة الهندسة

- أ. كلي/ نمو غير نفطي $\leq 3\%$ ، عجز أولي غير نفطي يتراجع سنويًا، احتياطيات ≤ 6 أشهر واردات غير نفطية.
- ب. PFM/ تغطية $\geq 90\%$ TSA، نشر حساب ختامي وفق IPSAS سنويًا.
- ج. (نقدي/سعري)/ فجوة السعر الموازي $>2\%$ ، تضخم أساسي $\geq 5\%$.

- د. استثمار/2 ≥ PPP: إغلاقات مالية سنوياً؛ مؤشرات محتوى محلي ونقل معرفة مدمجة.
هـ. بيئة الأعمال/ خفض خطوات التأسيس 50% وفق eReg؛ تغطية المشتريات الإلكترونية 80%.

(12) المخاطر وكيف تُدار

- أ. صدمة أسعار النفط/الإنفاق| تمتصها القاعدة المالية وصندوق الاستقرار.
ب. تعثر التنفيذ المؤسسي| تُعالج بتسلسل صارم (IFMIS → TSA → موازنة أداء) وتدريبٍ ملزم.
ج. ضغوط الامتثال والتحويلات بالدولار| تُدار عبر توسيع المدفوعات المقومة بالدينار وتشدّد AML/KYC.
د. مخاطر المناخ/المياه| إدماج التكيف في تصميم كل مشروع تمويلي جديد (CCDR/NDC).

الحصاد

هندسة النماذج هي خرائط قرار تجعل كل ملف (اقتصاد، تنمية، مالية، نقد، استثمار، أعمال) مُعرّف الأهداف، محدّد الأدوات، مقاس النتائج ومحصّن الحوكمة.
حين تُطبّق هذه النماذج بسُلّم متسلسل (كَلِّي، مالي، نقدي، استثمار/PPP، بيئة أعمال) ومع انضباطٍ مؤسسي رقمي، ينتقل العراق من هشاشة الربيع إلى اقتصاد منتجٍ متكيفٍ ومستدام.

مصادر

1. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة 2025 (بيان المجلس + التقرير الكامل).
2. البنك الدولي - تقرير العراق للمناخ والتنمية CCDR (الصفحة والنسخة المؤرشفة 2024).
3. إصلاحات الإدارة المالية العامة: TSA/IFMIS - البنك الدولي + بيان ختامي IMF 2024.
4. السياسة النقدية وسعر الصرف - تقارير البنك المركزي العراقي 2024/2023.
5. قانون الاستثمار 2006/13 (نسخة رسمية/UNCTAD) + بوابة eReg بغداد.
6. Benchmarking Infrastructure 2023 - ملف العراق والمنهجية العامة.
7. أجندة تحسين بيئة الأعمال في العراق - البنك الدولي.
8. تقييم FATF (2025) - مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

العراق ومنظومة صناعة القرار واتخاذها في الدولة وسلطاتها ومؤسساتها

(1) الأساس الدستوري والمؤسسي لصناعة القرار

- أ. **مرجعية الدستور** | يحدّد الدستور العراقي (2005) بنية السلطات الاتحادية (التشريعية، التنفيذية، القضائية) وفصل الاختصاصات وآليات الرقابة المتبادلة؛ وهو القانون الأسمى الذي لا يجوز سنّ قانون يخالفه. وترد تفاصيل الصلاحيات في مواد حاسمة مثل (47، 61، 80، 89-94).
- ب. **السلطة التشريعية (مجلس النواب)** | يسنّ القوانين ويراقب أداء السلطة التنفيذية وفق المادة (61)، كما ينظّم عمله النظام الداخلي لمجلس النواب الذي يضع إجراءات المداولات والتصويت واللجان.
- ج. **السلطة التنفيذية (مجلس الوزراء والوزارات)** | يختص مجلس الوزراء بوضع السياسة العامة والإشراف على تنفيذها (مادة 80)، وينظّم النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم (2) لسنة 2019 آليات الإحالة والاقتراح وإدراج بنود جدول الأعمال والتصويت والتبليغ.
- د. **السلطة القضائية والضبط الدستوري** | تختص المحكمة الاتحادية العليا بتفسير الدستور والرقابة على دستورية القوانين والأنظمة، وأحكامها باتّة وملزمة للسلطات كافة (مادتان 93-94). كما يضطلع مجلس الدولة (التشريع والفتوى والقضاء الإداري) بمراجعة الصياغة وإبداء الرأي والبتّ في منازعات الموظفين، وفق تعديلات قانون مجلس شوري الدولة (قانون 17 لسنة 2013).
- هـ. **قنوات الإشهار والنفوذ** | لا يصبح القرار نافذاً إلا بعد النشر في الجريدة الرسمية الوقائع العراقية التي تصدرها وزارة العدل، كما تُنشر قرارات مجلس الوزراء دورياً على بوابة الأمانة العامة.
- و. **المستوى اللامركزي** | ترسم قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (21) لسنة 2008 (وتعديلاته) خرائط القرار المحلي وصلاحيات المجالس والمحافظين، مع اشتراط التنسيق العمودي مع الحكومة الاتحادية.

(2) دورة القرار الوطنية من الفكرة إلى النشر ثم التقييم

أ) الإعداد وصناعة البدائل

✓ تشخيص المشكلة وصياغة الخيارات داخل الجهة المبادرة (وزارة/هيئة/محافظة) مع تحليل الأثر التنظيمي (RIA) وفق أفضل الممارسات (OECD) لقياس الكلف-المنافع والمخاطر والتوافق القانوني.

✓ الملاءمة الدستورية والقانونية | إحالة المسودة إلى الدوائر القانونية ومجلس الدولة للرأي والصياغة.

ب) التشاور والتنسيق

✓ تشاور عام منظم (جلسات استماع/بوابة إلكترونية) لتحقيق الحكومة المفتوحة والشفافية، وضبط تعارض المصالح.

✓ التنسيق بين الوزارات والهيئات عبر الأمانة العامة لمجلس الوزراء قبل إدراج البند على جدول جلسة المجلس طبقاً للنظام الداخلي رقم (2019/2).

ج) القرار والتمويل والتنفيذ

✓ الإقرار في مجلس الوزراء/مجلس النواب بحسب نوع الأداة (قرار تنفيذي/قانون)، مع ربط القرار بالتمويل ضمن قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم (6) لسنة 2019 وأطر الموازنة متوسطة الأجل.

✓ خطة تنفيذ ومؤشرات أداء (KPIs) وبرنامج زمني ومسؤول مسمى (RACI) ووحدة متابعة (PMO) داخل الجهة المنفذة.

د) النشر والإنفاذ والرقابة

✓ النشر في الوقائع العراقية // (نفاذ)، ثم إصدار التعليمات/اللوائح من الجهة المختصة، وإطلاق لوحات متابعة.

✓ الرقابة القضائية/الدستورية // إمكان الطعن أمام القضاء الإداري أو المحكمة الاتحادية وفق الاختصاص.

هـ) التقييم والتحسين | مراجعة لاحقة (Ex-Post Review) لقياس الأثر الحقيقي، وتحديث القرار أو إلغائه إذا لزم، بما يتسق مع توصيات OECD في سياسات التنظيم الجيد.

3) هندسة الصلاحيات ومسارات اتخاذ القرار (Decision Rights)

أ. على المستوى الاتحادي

✓ سياسات عامة وتشريعات كبرى | مبادرة حكومية (مجلس الوزراء) + تشريع برلماني + رقابة دستورية نهائية.

✓ لوائح تنفيذية وتعليمات | من اختصاص السلطة التنفيذية، بعد رأي مجلس الدولة، وتُنشر في الوقائع.

ب. على المستوى المحلي (اللامركزي) | قرارات المحافظة والمجالس المحلية ضمن حدود قانون (2008/21) وتعديلاته، مع مراعاة عدم التعارض مع القوانين الاتحادية والدستور.

✓ القرارات المالية | تُربط بنصوص (قانون الإدارة المالية الاتحادية) التي توجب إعداد أولويات السياسة المالية وربط البرامج بالموازنة وتقارير رقابية.

4) الأدوات الفنية الإلزامية لتحسين نوعية القرار

أ. تحليل الأثر التنظيمي (RIA) قبل الإقرار للتأكد من الضرورة والتناسب وخيارات اللا-تنظيم عند الاقتضاء.

ب. مواءمة تشريعية وقضائية | إحالة إلزامية إلى مجلس الدولة لصياغة محكمة واتّساق مع المنظومة القانونية.

ج. ربط بالتمويل والأداء | استخدام TSA/IFMIS وموازنة برامج وأداء لتقادي قرارات بلا غطاء. (مرجعية قانون 2019/6).

د. نشر وشفافية | النشر في (الوقائع) وبوابة قرارات مجلس الوزراء، وتمكين الوصول العام إلى النصوص والملفات المساندة.

هـ. التقييم اللاحق وإلغاء/تعديل القواعد المتقدمة (Regulatory Guillotine) وفق دلائل OECD للإصلاح التنظيمي في المنطقة.

(الرقمنة كرافعة لصناعة القرار

أ. بوابة أور ومركز البيانات الوطني | واجهة نشر خدمات وقرارات وإشعارات وتمكين المشاركة/التظلم إلكترونياً، مع منصة مؤشرات أداء (KPI) حكومية.

ب. خدمات قضائية وإدارية رقمية | الاستعلام عن قرارات المحاكم الإدارية ومحكمة قضاء الموظفين عبر بوابات مجلس الدولة، ومعلومات جلسات المحكمة الاتحادية إلكترونياً.

6) أين تتعطل صناعة القرار في السياق العراقي؟ (تشخيص واقعي)

أ. تشابك (سياسي-قانوني) بين مستويات الحكم يطيل زمن القرار ويزيد مخاطر الطعن/التعطيل. (رصدته دراسات تقييم الدستور وتعديل قوانين عليا).

ب. حلقة ضعف الربط بين القرار والمال العام (تقارير ثمة دون غطاء مالي أو دون برنامج تنفيذ متسلسل). (قانون 2019/6 جاء لردم هذه الفجوة).

ج. تفاوت الصياغة التشريعية والتنظيمية والحاجة إلى تعميم المرور المنهجي عبر مجلس الدولة قبل النشر.

د. قصور في الشفافية والوصول إلى المعلومات (مناظرات حول مشاريع قانون حق الحصول على المعلومة).

(7) معمارٌ مؤسسيّ مقترح لدورة (فكر-خط-قرر-مؤل-انشر-راقب-حسّن)

- أ. لجنة السياسات الحكومية (داخل الأمانة العامة) // لقبول/رفض إدراج البنود على جدول مجلس الوزراء بعد تدقيق مذكرة أثر مختصرة.
- ب. مكاتب إدارة مشاريع (PMOs) في كل وزارة/محافظة // تربط القرار بمخطط تنفيذ وبمؤشرات أداء.
- ج. مركز امتثال تشريعي داخل مجلس الدولة // لتدقيق المسودّات ذات الأثر الشامل (Cross-cutting).
- د. لجنة مواءمة مالية (وزارة المالية + الجهة المبادرة) // لإثبات الغطاء المالي وفق قانون الإدارة المالية.
- هـ. منصّة وطنية للمشاورات العامة ضمن بوابة أور // لنشر المسودّات التي تؤثر على الجمهور قبل الإقرار.

(8) قالب قرار جاهز للاستخدام (ملخص بنود إلزامية)

- أ. السند الدستوري والقانوني (المواد/القوانين ذات الصلة).
- ب. الحثثيات والأسباب الموجبة (ملف موجز أثر تنظيمي).
- ج. النصوص/المواد (تعريفات - نطاق التطبيق - السلطات التنفيذية).
- د. التمويل (مصدر الاعتماد - الأثر على الموازنة - الجدول الزمني للصرف) وفق قانون 2019/6.
- هـ. الحوكمة (جهة الإشراف - مؤشرات الأداء - آلية الإبلاغ).
- و. النفاذ والنشر (الوقائع العراقية - تاريخ السريان - إلغاء/تعديل الأحكام المخالفة).

(9) مؤشرات أداء لمتابعة جودة (صناعة القرار)

- أ. زمن دورة القرار من الإحالة إلى النشر (متوسط الأيام).
- ب. نسبة القرارات المربوطة بتمويل مُثبت (وفق قانون 2019/6).
- ج. نسبة مشاريع القرارات التي خضعت لـ RIA قبل العرض.
- د. نسبة القرارات المنشورة إلكترونياً مع مستنداتها (بوابة قرارات مجلس الوزراء + الوقائع).
- هـ. عدد الدعاوى والطعون الدستورية/الإدارية الناشئة عن قصور الصياغة (قياس تحسّن الجودة).

(10) خارطة تنفيذ زمنية (0-24 شهراً)

- أ. 0-6 أشهر
 - ✓ تعميم نموذج مذكرة الأثر التنظيمي على الوزارات والمحافظات؛
 - ✓ تفعيل بوابة نشر المسودّات للتشاور العام عبر بوابة أور؛
 - ✓ حصر جميع المسودّات التي لم تمرّ على مجلس الدولة وإعادة إحالتها للصياغة.
- ب. 6-12 شهراً
 - ✓ ربط درج البنود على جدول مجلس الوزراء بإرفاق (RIA مختصرة + مذكرة تمويل)؛
 - ✓ إطلاق لوحة قياس زمن الدورة ونسب النشر والتمويل؛
 - ✓ تدريب نقاط الاتصال على النظام الداخلي رقم (2019/2) وإدارة الجلسات.
- ج. 12-24 شهراً
 - ✓ مراجعة لاحقة (Ex-Post) لأهم 20 قراراً مؤثراً ومراجعة/تبسيط اللوائح المتقدمة (Regulatory Guillotine)؛
 - ✓ استكمال ربط بوابات القضاء الإداري والوقائع وقرارات مجلس الوزراء بواجهة بحث موحّدة للمواطن.

الحصاد

تعني صناعة القرار الجيد في العراق:
سندًا دستوريًا واضحًا + صياغة قانونية مُحكمة (مجلس الدولة) + تمويلًا مثنًا (قانون 2019/6) +
شفافية نشرٍ ونفاذٍ (الوقائع وبوابة قرارات المجلس) + رقابة قضائية فاعلة (المحكمة الاتحادية) +
تقييمًا لاحقًا وتحسينًا مستمرًا (OECD/RIA).
بهذه (السلسلة المغلقة) يتحوّل القرار من ورقٍ متنازعٍ عليه إلى سياسة عامة نافذة، قابلة للقياس
والمساءلة، ومتصلة برقمنة الدولة والمواطن.

مصادر

- أ. الدستور العراقي (النص العربي الرسمي/نسخ موثقة): مجلس النواب؛ وزارة الخارجية (نسخة PDF).
- ب. النظام الداخلي لمجلس الوزراء رقم (2) لسنة 2019 (نص منشور في الوقائع): وزارة العدل – الوقائع العراقية العدد 4533.
- ج. النظام الداخلي لمجلس النواب (إجراءات التشريع والرقابة): موقع البرلمان.
- د. الوقائع العراقية (الجريدة الرسمية – النشر والنفاد): بوابة وزارة العدل.
- هـ. قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم (6) لسنة 2019 (النص وتفاصيل النشر): وزارة العدل/إعلانات الأعداد + نسخة محتوى.
- و. مجلس الدولة (الفتوى والصياغة والقضاء الإداري): الموقع الرسمي ومنظومة الاستعلام عن قرارات المحاكم الإدارية.
- ز. المحكمة الاتحادية العليا (اختصاص الرقابة الدستورية وتفسير النصوص): الموقع الرسمي.
- ح. اللامركزية الإدارية: قانون المحافظات غير المنتظمة في إقليم رقم (21) لسنة 2008 وتعديلاته (نصوص وأعداد الوقائع).
- ط. بوابة قرارات مجلس الوزراء/الأمانة العامة: نشر القرارات الدورية.
- ي. بوابة أور ومركز البيانات الوطني (التحوّل الرقمي ونشر الخدمات والمؤشرات): أخبار وخدمات ورابط منصة KPI.
- ك. OECD – توصية السياسة التنظيمية والحوكمة ودليل الإصلاح التنظيمي/الحكومة المفتوحة (عربي/إنكليزي): مرجعية RIA والمشاورات والتقييم اللاحق.

العراق وترشيد الإنفاق العام وزيادة الإيرادات للدولة

(1) المدخل العام

العراق يعيش معضلة عجز مزدوج: [اعتماد مالي شبه كامل على عوائد النفط (أكثر من 90% من الإيرادات)، يقابله إنفاق جارٍ متضخم (رواتب، دعم، تحويلات) يستهلك أغلب الموازنة]، فيما الاستثمار الترميمي ضعيف.

تؤكد تقارير صندوق النقد الدولي (مشاورات 2025) أن تقلب أسعار النفط يفرض تحديات كبيرة على استدامة المالية العامة، وأن الإصلاحات تتطلب زيادة الإيرادات غير النفطية وترشيد الإنفاق الجاري.

كما يشير البنك الدولي إلى أن العراق يفتقر إلى نظام إنفاق عام كفوء وشفاف، وأن إصلاح الإدارة المالية (PFM) عبر الخزينة الموحدة (TSA) والنظام المالي الحكومي (IFMIS) شرط أساسي لتحسين الكفاءة ومنع الهدر.

(2) فلسفة المنظومة

أ. الإنفاق العام = أداة للتنمية لا عبء على الموازنة.

ب. الإيرادات = مزيج من الربح + الضرائب + الرسوم + عوائد الاستثمار.

المعادلة الناعمة || (ترشيد الإنفاق الجاري + تعظيم الاستثمار المنتج + تنويع الإيرادات) = استدامة مالية وتنمية مستدامة.

(3) محاور ترشيد الإنفاق العام

أ) إصلاح فاتورة الرواتب والدعم

✓ ضبط التعيينات العشوائية وإحلال العمالة عبر نظام HR رقمي.

✓ تحويل الدعم السلعي المباشر إلى دعم نقدي موجّه للفئات المستحقة عبر البطاقة الذكية.

✓ مراجعة امتيازات ومخصصات غير أساسية للوظائف العليا.

(ب) السيطرة على المشاريع المتعثرة والمتكررة

✓ استكمال قاعدة بيانات وطنية للمشاريع الاستثمارية وربطها بالخزينة الموحدة.

✓ إيقاف/إعادة جدولة المشاريع غير الممولة أو المتكررة.

✓ اعتماد مبدأ قيمة مقابل مال (Value for Money) قبل إدراج أي مشروع جديد.

(ج) خفض النفقات التشغيلية

✓ دمج وإلغاء بعض الهيئات غير الفاعلة.

✓ رقمنة المشتريات الحكومية عبر منصة وطنية لتقليل الفساد والهدر.

✓ ترشيد الإنفاق على الأسفار والمؤتمرات والتجهيزات غير الضرورية.

(د) تحسين كفاءة المؤسسات

✓ إدخال موازنة البرامج والأداء (PBB) لربط الصرف بالنتائج.

✓ تدريب الكوادر المالية والإدارية على نظام IFMIS لتقليص الأخطاء اليدوية.

(4) محاور زيادة الإيرادات

(أ) الإيرادات النفطية (المحافظة + التثبيت)

✓ تحسين جباية صادرات النفط والغاز المصاحب.

✓ استثمار الفوائض في صندوق استقرار وصندوق تنمية طويل الأمد.

(ب) الإيرادات غير النفطية

• الضرائب

✓ توسيع الوعاء الضريبي بدل زيادة المعدلات.

✓ رقمنة التحصيل الضريبي وربطه بالبطاقة الوطنية.

✓ مكافحة التهرب الضريبي عبر قاعدة بيانات موحدة.

• **الرسوم الجمركية**

✓ إصلاح المنافذ الحدودية وربطها إلكترونياً بالخزينة.

✓ مكافحة التهريب والإغراق السلعي عبر رقابة جمركية صارمة.

• **القطاعات الإنتاجية**

✓ زيادة مساهمة الزراعة والصناعة في الناتج المحلي.

✓ فرض رسوم على استخدام الموارد الطبيعية (مياه، مقالع، بيئة).

• **عوائد الاستثمار**

✓ تفعيل صندوق استثمار سيادي يستثمر داخلياً وخارجياً.

✓ استثمار أملاك الدولة والأراضي غير المستغلة في مشاريع إنتاجية.

(5) المعمار المؤسسي المقترح

أ. المجلس الأعلى للإصلاح المالي برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية وزارات المالية، التخطيط، النفط، البنك المركزي.

ب. وحدة الإنفاق الرشيد داخل وزارة المالية لمراجعة جميع بنود الموازنة.

ج. هيئة وطنية للإيرادات غير النفطية تضع السياسات وتشرف على التحصيل.

د. منصة رقمية موحدة لإدارة الإنفاق والإيرادات (TSA + IFMIS).

(6) خارطة التنفيذ (0-36 شهرًا)

أ. 12-0 شهرًا

- ✓ تفعيل TSA وربط أكبر 10 وزارات.
- ✓ إطلاق نظام التحصيل الضريبي الإلكتروني.
- ✓ تدقيق المشاريع المتلكئة ووقف المكررة منها.

ب. 12-24 شهرًا

- ✓ إدخال موازنة البرامج والأداء في 50% من الوزارات.
- ✓ رقمنة جميع المنافذ الجمركية وربطها بالخزينة.
- ✓ تحويل الدعم السلعي إلى نقدي موجه.

ج. 24-36 شهرًا

- ✓ رفع نسبة الإيرادات غير النفطية إلى $\leq 15\%$ من إجمالي الإيرادات.
- ✓ تخفيض فاتورة الرواتب والدعم من 65% إلى $\geq 50\%$ من الموازنة.
- ✓ نشر الحسابات الختامية وفق معايير IPSAS سنويًا.

(7) مؤشرات الأداء (KPIs)

- أ. نسبة الإيرادات غير النفطية من إجمالي الإيرادات.
- ب. نسبة النفقات الاستثمارية مقابل التشغيلية.
- ج. عدد المشاريع المتعثرة المعالجة أو المحذوفة.
- د. زمن تسوية المدفوعات الحكومية عبر TSA/IFMIS.
- هـ. رضا المواطن عن الخدمات المقدمة (مؤشر مسح سنوي).

(8) المخاطر وكيف تُدار؟

- أ. مقاومة سياسية/نخبوية | تعالج بميثاق وطني للإصلاح المالي.
- ب. الفساد في الجمارك والضرائب | معالجته برقمنة كاملة وربط مباشر بالخزينة.
- ج. تقلب أسعار النفط | معالجته بصندوق استقرار + قاعدة مالية مضادة للدورات.
- د. ضعف القدرات المؤسسية | يعالج بتدريب الكوادر وبناء نظم معلومات متكاملة.

الحصاد

ترشيد الإنفاق وزيادة الإيرادات في العراق هي شرط وجودي لبناء دولة قادرة على الصمود.

1. الترشيد = كبح الهدر والرواتب والدعم غير المستهدف.
2. التنويع = ضرائب عادلة، جمارك فعالة، استثمارات سيادية.
3. الحوكمة = IFMIS + TSA + موازنة برامج وأداء.

مصادر

1. الدستور العراقي (2005): المواد 25-26 (الإصلاح الاقتصادي وحماية الإنتاج الوطني).
 2. قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم 6 لسنة 2019.
 3. صندوق النقد الدولي - مشاورات المادة الرابعة للعراق 2025 (بيان المجلس).
 4. البنك الدولي - تقارير الإدارة المالية العامة للعراق (IFMIS ، TSA ، PFM).
 5. OECD - توصيات إدارة الإنفاق العام وترشيده.
 6. UNDP - دراسات الحوكمة المالية في العراق.
- بهذا يتحول العراق من اقتصاد ريعي متذبذب إلى اقتصاد منتج مستدام قادر على تمويل التنمية بعيداً عن أزمات أسعار النفط.

دولة العراق وسيناريوهات المصير

(1) لماذا سيناريوهات الآن؟

يقف العراق على تقاطع خمسة متغيرات كبرى تحدّد مصيره:

- أ. الديموغرافيا الشابة | سكانٌ يُقدّرون بنحو 47 مليونًا في 2025، منهم ~36% دون 15 عامًا؛ أي نافذة فرصٍ بشريةٍ إن أحسن تشغيلها، وعبءٌ إن أهملت.
- ب. مخاطر المناخ والمياه | شخّ متزايد وتدهور نوعية المياه وتكرار العواصف الغبارية، ما يفرض مسارًا مزدوجًا: حماية الناس اليوم والتحوّل الهيكلي غدًا (توصيات CCDR).
- ج. اقتصادٌ ريعيٌّ مُعرّض لدورات النفط | صندوق النقد (2025) نبّه إلى اتّساع الإنفاق وتكوّن متأخرات في 2024 وتزايد مخاطر الاستدامة مع هبوط الأسعار.
- د. تحولات سوق الطاقة عالميًا | IEA تتوقع سوقًا جيّدة الإمداد حتى 2030، مع تباطؤ نمو الطلب واقتربه من الذروة أواخر العقد. وهذه إشارة إنذار مبكر لدول الريع.
- هـ. الحوكمة | فجوات الأداء والشفافية تعوق تحويل الموارد إلى نتائج (WGI مرجعٌ للمقارنة السنوية والتحسّن المتدرّج).

(2) محددات المصير (Drivers)

- أ. فعالية الحوكمة وسيادة القانون // (قدرة الدولة على الإنفاذ، ضبط الإنفاق، محاربة الفساد).
- ب. مسار النفط والغاز // (أسعار/كميات/قدرة على التقاط الغاز المصاحب).
- ج. المناخ/المياه والزراعة (تكيفٌ ناجح أو خسائر إنتاج/نزوح بيئي).
- د. الديموغرافيا وسوق العمل // (امتصاص سنوي لدفعات الشباب أو اتّساع NEET).
- هـ. الاندماج الإقليمي وسلاسل الإمداد // (تحويل الموقع إلى ريعٍ لوجستي، أو البقاء اقتصادًا مستوردًا عالي الكلفة).

و. التحول الرقمي والحوكمة المالية // (TSA/IFMIS) لوقف الهدر وتحسين التنفيذ.

(3) إطار السيناريو (مصفوفة عدم يقين/تأثير)

• المحور 1 // فعالية الحوكمة (مرتفعة → منخفضة)

• المحور 2 // بيئة خارجية للطاقة والمناخ (مواتية → ضاغطة)

(أ) التحول المتزن — {حوكمة مرتفعة + بيئة مواتية}

✓ الملامح // ضبط مالي تدريجي، النقاط غاز مصاحب، توسع الربط الكهربائي، تسارع مشاريع لوجستية.

✓ النتيجة حتى 2035 // نمو غير نفطي مستدام، تراجع البطالة الشابة، تحسن تدريجي بمؤشرات الحوكمة.

✓ إشارات التأكيد // تضيق فجوة السعر الرسمي/الموازي، حساب ختامي وفق IPSAS سنوياً، تدفقات استثمار مستقرة.

(ب) كسر القيد — {حوكمة مرتفعة + بيئة ضاغطة}

✓ ملامح // صدمة أسعار نفط/مناخ، لكن قواعد مالية مضادة للدورات + صندوق استقرار تمتص الصدمة؛ تسريع التكيف المائي-الزراعي وفق CCDR و FAO.

✓ النتيجة // تباطؤ مؤقت دون كساد، مع قفزة كفاءة وهيكل إنفاق.

(ج) ركود مدّار — {حوكمة منخفضة + بيئة مواتية}

✓ ملامح // رخاء نفطي عابر يُترجم إلى توظيف حكومي ودعم استهلاكي بلا استثمار منتج؛ مشاريع متلكئة.

✓ النتيجة // نمو اسمي بلا إنتاجية، أعلى هشاشة عند أول انعكاس في الأسعار (تحذير IMF 2025).

(د) هشاشة مُركّبة — {حوكمة منخفضة + بيئة ضاغطة}

✓ ملامح// تراجع أسعار، جفاف/عواصف غبار، ضغط اجتماعي، فجوة صرفٍ أوسع، متأخرات دفع.

✓ النتيجة// انكماش فعلي وتآكل الخدمات وارتفاع مخاطر عدم الاستقرار.

✓ قاعدة التشغيل// نُخْطَط لـ(أ)+(ب)، ونُحَوِّط ضد (ج)+(د).

(4) مؤشرات إنذار مبكر (Signposts) قابلة للقياس

أ. الفجوة بين السعر الرسمي والموازي للعملة// (<5% لأسابيع = ضغط امتثال/سيولة ينبغي معالجته فوراً). (روح توصيات IMF حول فجوة السوق).

ب. متأخرات الدفع الحكومية// (عودة تراكمها = تحذير على الانضباط المالي/السيولة).

ج. مخزون المياه/نوعية المياه وحِدّة العواصف// (تساعد دوري = تسريع إجراءات التكيف).

د. مسار الطلب العالمي على النفط// (تأكيد سيناريو ذروة الطلب/تخمة الإمداد حتى 2030).

هـ. مؤشرات الحوكمة// (WGI) (تحسّن ثابت = قابلية أعلى لتحويل الموارد إلى نتائج).

و. التركيبة العمرية ومعدلات NEET// (ثبات مرتفع = ضرورة تسريع سياسات التشغيل والتدريب).

(5) خيارات لا ندم عليها (تصلح في جميع السيناريوهات)

أ. قاعدة مالية مضادة للدورات + صندوق استقرار/تنمية لامتناهات الصدمات الأسعار. (IMF 2025).

ب. TSA + IFMIS + موازنة برامج وأداء لوقف الهدر وربط كل دينارٍ بنتيجة. (البنك الدولي).

ج. التقاط الغاز المصاحب وتوسيع المتجدّات لخفض كلفة الكهرباء وتلوث الهواء ومخاطر

انقطاع الإمداد صيفاً. (CCDR/IEA).

د. تكيّف (مائي-زراعي) ذكي مناخياً// ريّ حديث، محاصيل مقاومة للجفاف، حصاد مياه، وحماية سلاسل الغذاء. (CCDR/FAO/ESCWA).

هـ. تحرير بيئة الأعمال ببوابة تأسيس موحّدة ومقّص تنظيمي لجذب الاستثمار المنتج وخلق وظائف. (إصلاحات بيئة الأعمال التي يوصي بها البنك الدولي).

و. استثمار (العائد الديموغرافي) توسيع المقاعد التقنية/المهنية والتدريب العملي المرتبط بسلاسل قيمة محلية. (UNFPA/UN Iraq).

6) مسارات قطاعية حاسمة داخل السيناريوهات

أ. الطاقة والكهرباء | أولوية الغاز المصاحب، عقود شراء طاقة مرنة، شبكات ذكية، وربط إقليمي متزايد. (IEA/CCDR).

ب. المياه/الزراعة | تحكيم/تسويات فنية عابرة للحدود + إدارة الطلب الداخلي + أطر تمويل تكيّف. (ESCWA/FAO).

ج. المالية العامة | تقليص كتلة الأجور والدعم غير المستهدف، وتحويله لدعم نقدي مشروط؛ نشر الحسابات الختامية وفق (IMF/World Bank). IPSAS.

د. اللوجستيات وسلاسل الإمداد | تحويل الموقع الجغرافي إلى قيمة مضافة (موانئ-سكك-مناطق حرة) لتقليل كلفة الواردات وزيادة الصادرات الخدمية. (منهج البنك الدولي في التنويع).

7) خارطة تنفيذ زمنية مختصرة (2025-2030)

أ. خلال 12 شهرًا

✓ إقرار قاعدة مالية وصندوق استقرار، تشغيل TSA في الوزارات الكبرى، ونشر تقارير ربع سنوية للمالية العامة.

✓ حزمة (غاز مصاحب+ متجدّات) سريعة الأثر مع خطة صيف كهربائي.

✓ إطلاق برنامج تكيّف مائي-زراعي في المحافظات الأكثر هشاشة.

ب. خلال 24 شهرًا

- ✓ تعميم IFMIS وربط المشتريات الحكومية إلكترونياً؛
- ✓ إعلان أنبوب مشاريع PPP بمساطر تحكيم ومعايير شفافة؛
- ✓ توسعة مقاعد التدريب التقني المرتبط بمشاريع الطاقة/المياه/اللوجستيات (تشغيل الشباب).

ج. خلال 36-48 شهرًا

- ✓ خفض الفجوة بين السعيرين إلى $> 2\%$ ، وتراجع المتأخرات للصفر؛
- ✓ زيادة المساحات بالري الحديث ومحاصيل مقاومة للجفاف في الحزامين الأوسط والجنوب؛
- ✓ رفع توليد الغاز/المتجددات لتغطية ذروة الصيف بأقل واردات ممكنة.

(8) مؤشرات أداء وطنية (KPIs) لمتابعة المسار

- أ. **مالية عامة** | حصة الإيرادات غير النفطية، تغطية $TSA \geq 90\%$ ، حساب ختامي سنوي وفق IPSAS، ومتأخرات = صفر.
- ب. **نقدي/سعري** | فجوة السعر الرسمي/الموازي $> 2\%$ ، تضخم أساسي $\geq 5\%$ (إشارة استقرار).
- ج. **طاقة** | نسبة الطلب الملبي صيفاً، خفض حرق الغاز، نمو المتجددات.
- د. **مناخ/مياه** | مؤشرات وفرة/نوعية المياه، مساحات الري الحديث، وتخفيف خسائر المحاصيل.
- هـ. **حوكمة** | تحسن متدرج في أبعاد WGI (المساءلة، فعالية الحكومة، سيادة القانون).
- و. **سوق العمل** | تراجع NEET، وزيادة التوظيف في القطاعات القابلة للتصدير.

(9) خلاصة السيناريوهات

- ب. **مصيّر صاعد** حين تُقفل حلقات الانضباط المالي، التقاط الغاز، التكيّف المائي-الزراعي، وتحرير بيئة الأعمال مع حوكمة أفضل.
- ج. **مصيّر مُعَوّق** إن عاد الإنفاق الجاري لابتلاع الفوائض، وتأجل التحوّل الطاقوي-المائي، وتباطأت الرقمنة والحوكمة المالية.
- د. **مصيّر هَشّ** إن اجتمعت صدمة أسعار/مناخ مع حوكمة ضعيفة.

الدرس // لا يمكن التحكم في الأسعار العالمية أو الطقس، لكن يمكن تعظيم المنة عبر سياساتٍ لا ندم عليها وقياسٍ صارمٍ للمخرجات.

مصادر

1. صندوق النقد الدولي - مشاورات العراق 2025 (بيان/تقرير كامل): تنبيهات الاستدامة، فجوة السوق، المتأخرات.
2. البنك الدولي - تقرير المناخ والتنمية للعراق CCDD (نسخة محدثة وروابط عربية): إطار التنمية-المناخ-الهشاشة.
3. IEA - World Energy Outlook 2024 & Oil 2024: سوق جيد الإمداد حتى 2030 وتباطؤ نمو الطلب.
4. ESCWA - تقرير تنمية المياه (العدد 10): شح المياه في المنطقة وتحديات التكيف.
5. FAO - الزراعة المتكيفة مناخياً في جنوب العراق (2023-2027): أدوات عملية للتكيف.
6. UNFPA/UN DESA - السكان والديموغرافيا (WPP 2024): تقديرات 2025 وتركيب شبابي.
7. WGI - مؤشرات الحوكمة العالمية (منصة البيانات): للمتابعة السنوية المقارنة.

الأربعون... للرموز والقيادات

1. العراق فكرة أمة أزلية، ومن يختصره في سلطة مؤقتة فقد خان جوهره.
2. القيادة رسالة خلاص، وتكليف حضاري يسمو على المناصب.
3. السيادة روح تسري في العروق، ومن فقدتها غاب مبرر وجوده السياسي.
4. الدولة التي تساوي بين أبنائها تكتسب الخلود، والدولة التي تفرق بينهم تكتب على نفسها السقوط الصامت أو المؤدي.
5. العدل محور القيم وسقف الحكم وركنه الثابت.
6. التاريخ يكتب بضمانر القادة وفعل الشعوب قبل أن يكتب بأقلام المؤرخين.
7. العراق يُبنى بالعقول التي ترى الأبعد والأعمق والأصلح والأمنع والأدوم.
8. القائد المستتير يحول الممكن إلى واجب، والمستحيل إلى أفق.
9. الوطن مسرح رسالة مؤبدة، خائن من يجعله مساحة للتجارب العابثة.
10. قوة الدولة تُقاس بصدقها مع ذاتها، ووسعها في رؤيتها، وخالصها لقيمها، وحزمها في فعلها، وفهمها لمحيطها، وإدراكها للقواعد الناعمة لحركة تاريخها ومستقبلها.
11. التنمية انبعاث في الأرواح وتفتح في العقول وازدهار في الميادين وضمانة للمستقبل.
12. العراق مرآة محيطه؛ صلاحه صلاح لجواره والعالم، واضطرابه ارتجاج لهم جميعاً.
13. القيادة وعي بالمصير قبل أن تكون إدارة للحاضر.
14. الدولة التي تهزم الفقر والظلم، تهزم الفتنة في جذورها.
15. وحدة القرار طريق الخلاص، وتعدد الأجندات وصفة انهيار.
16. فن إدارة التنوع يحوله إلى طاقة رافعة.

17. السيادة تُبنى من رغيف الخبز وقطرة الماء ودواء الفقير.
18. الوطن يسمو على السلطة، ويعلو بها حين ترتقي به.
19. الجيش قوة حامية للوطن، والعدالة قوة مانحة للشرعية.
20. الفساد وباء الأمم، ومقاومته رضاء وطني جامع ودائم.
21. القيادة عهدٌ مع التاريخ، إما يخلد صاحبه أو يمحوه.
22. العراق يُحكم بالرسالة المؤخّدة، ويُدار بالبصيرة النافذة.
23. الأمة التي ترعى شبابها تفتح أبواب المستقبل أمامها.
24. المرأة طاقة المجتمع الكاملة حين تُصان وتُمكن.
25. الهوية الوطنية حصن العراق ضد الانقسام والتبعية.
26. الثقافة سياج الوعي، والإعلام إما حارس للحق أو مروج للزيف.
27. العراق أمانة الأجيال، ومن يفرط به يسطو على مستقبل لم يولد بعد.
28. الاقتصاد المنتج عمود السيادة، والريعي ظل التبعية.
29. قوة الدولة تُقاس بعدالة قضائها ورشادة إدارتها وحصافة قادتها ونضج شعوبها.
30. من لا يرى الغد يعجز عن إصلاح اليوم، ومن يستبصر الغد فليصلح الحاضر.
31. العراق ينهض بالقيم المزروعة ولا تغنيه الشعارات المرفوعة.
32. الإصلاح الجذري يخطّه الدم والعرق والأمانة.
33. الدولة تنمو بقدر ما تُلهم، وتذبل بقدر ما تُخيف.
34. القيادة أمانة مسؤولية أمام الله والتاريخ والشعب.
35. المستقبل العراقي يُصاغ بالعقول المبدعة المتطلعة.

36. الوحدة تثمر نهضة، والفرقة تثمر خراباً.
37. العراق يُقاد من مركز الرؤية الحضارية.
38. التاريخُ لا يغفر لقادةٍ أهدروا فرص الإنقاذ حين سنحت.
39. الدولةُ المستدامةُ تجعل العدل قاعدة، والمواطنة قيمة، والاستدامة غاية.
40. العراقُ يستحق قادة يصنعون التاريخ بأيديهم ويزرعون الأمل في أجيالهم.

مسودة الوثيقة التنفيذية الوطنية لإعادة هيكلة الدولة العراقية

(وفق فلسفة العراق D9 والإدارة الذكية المستدامة)

أولاً: المقدمة الاستراتيجية

يشهد العراق مرحلة تاريخية استثنائية تُعيد تشكيل ملامح الدولة والمجتمع في آنٍ واحد.

ان التحولات المتسارعة التي تضرب العالم من أقصاه إلى أقصاه غيّرت مفاهيم السلطة، والحوكمة، والإدارة، والاقتصاد، وأعادت صياغة العلاقة بين الدولة والمواطن.

وفي خضمّ هذه الموجة المتصاعدة من الثورات التقنية والمعرفية، أصبحت إدارة الدولة وفق النظم التقليدية القديمة عاجزة عن مجاراة الأحداث، وتحولت البيروقراطية إلى عبءٍ على التنمية، ووسائل اتخاذ القرار إلى جزرٍ معزولة تتباطأ أمام سرعة الواقع.

إنّ العراق يمتلك إرثاً حضارياً وإدارياً ضخماً، إلا أنّ البنى القانونية والمؤسسية الموروثة فقدت انسجامها بعد عقودٍ من التحولات السياسية والاقتصادية.

ولذلك أصبح من الضروري أن تنبعث الدولة العراقية من جديد، في ثوبٍ مؤسسي حديث، يستلهم عمقها الحضاري، ويستجيب لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، ويؤسس لنمط حكمٍ يقوم على الذكاء المؤسسي، والحوكمة الرقمية، والفاعلية الوطنية الشاملة.

تأتي هذه الوثيقة كخريطة طريقٍ عملية، تجمع بين الفكر والتنفيذ، وترسم معالم هيكلٍ إداري موحد للحكومة الاتحادية، ينسجم مع فلسفة العراق D9 التي تُعيد تعريف الدولة عبر تسعة أبعاد متكاملة:

[السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الأمني، الإداري، الرقمي، الثقافي، البيئي، والحضاري].

ومن خلالها يُعاد بناء منظومة الحكم في العراق على أسس المرونة، والابتكار، والاتصال، والكفاءة، والتكامل، والاستدامة.

ثانياً: الإطار الفكري العام للإصلاح الهيكلي

يعتبر الهيكل الإداري انعكاساً مباشراً للعقل الذي يُدير الدولة، وكلّ خللٍ في هذا الهيكل يعني خللاً في طريقة التفكير ذاتها.

ومن أجل ذلك، يستند مشروع إعادة الهيكلة إلى ثلاثة مرتكزات أساسية تُعيد صياغة منطق العمل الحكومي بأكمله.

٢١ المرتكز الأول: {المرونة المؤسسية}

تقوم هذه المرونة على بناء مؤسساتٍ قادرة على التكيف مع التحولات من دون ارتباكٍ أو تعطلٍ أو تضاربٍ في القرار.

كلّ جهازٍ إداريٍّ يُصمَّم وفق هيكلٍ ديناميكي يسمح بالتعديل والتوسّع والتقليص وفق معطيات الأداء، بعيداً عن القيود القانونية الجامدة.

٢٢ المرتكز الثاني: {التكامل الأفقي والرأسي}

تُدار الدولة كوحدة عضوية واحدة، تتفاعل فيها الوزارات والهيئات والدوائر المحلية عبر مساراتٍ متداخلةٍ ومنسّقة.

التكامل الأفقي يضمن التعاون بين الوزارات ذات الاختصاص المشترك، والتكامل الرأسي يعزّز الانسجام بين المستوى الاتحادي والمحافظات عبر نظم متابعة وتقييم موحّدة.

٢٣ المرتكز الثالث: {التحول الرقمي الشامل}

وفيه تتحوّل البيانات إلى لغة الحكم الحديثة، والمعلومات الدقيقة تُصبح المادة الخام للقرار التنفيذي. تتوحّد المنصات الحكومية لتكوين قاعدة بيانات وطنية واحدة تمكّن القيادة من رؤية متكاملة لأداء الدولة في الزمن الحقيقي.

هذه الركائز الثلاث تشكّل الأساس الفكري للنظام الإداري الجديد، الذي يُحوّل الحكومة من جهازٍ منفذٍ إلى منظومةٍ ذكيةٍ قادرةٍ على (التوقع، والاستجابة، والتطوير).

ثالثاً: المبادئ التوجيهية الحاكمة

لكي ينجح هذا الإصلاح، لا بدّ أن يُدار بمنظومةٍ من المبادئ العليا التي تضبط المسار وتمنح التنفيذ روح الانضباط والتكامل.

1. الهيكلية الوظيفية بدل الشكلية // تُبنى الإدارات على أساس الوظائف الجوهرية للدولة مثل التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التطوير، والرقابة، فيتحوّل العمل الحكومي إلى منظومة مترابطة بعيداً عن سلسلة الإدارات المنفصلة.

2. المسؤولية المترابطة// كل مستوى في الإدارة يتحمل مسؤولية نتائجه، والنجاح يصبح نتاجاً جماعياً مرتبطاً بمؤشرات أداء واضحة ومقيسة.
3. اللامركزية الذكية// تفويض الصلاحيات يجري بطريقة علمية تستند إلى أنظمة رقمية تراقب وتقيم وتضبط، فتسارع الخدمة من دون فوضى أو تضارب.
4. التكامل بين المستويات// المستوى الاتحادي يرسم السياسات العامة، والمحافظات تُنفذ وفق تلك السياسات، والهيئات تتولى الرقابة والتقويم، فتخلق حلقة الأداء في دورة إدارية مكتملة.
5. الشفافية الرقمية// كل معلومة حكومية تُدرج ضمن منظومة رقمية وطنية، تُتيح الاطلاع والتحليل والمساءلة وفق قواعد حوكمة دقيقة.
6. الإدارة بالنتائج والابتكار// النجاح يُقاس بمقدار الأثر في حياة المواطن وجودة الخدمة، بعيداً عن منطق (عدد الاجتماعات أو الإجراءات الورقية).

هذه المبادئ تمنح الجهاز التنفيذي روحاً جديدة قائمة على الأداء الذكي، وتضمن أن تكون كل مؤسسة أداة إنتاج ومعرفة في خدمة التنمية.

رابعاً: الهيكل العام للحكومة الاتحادية

تتكون الحكومة الاتحادية من مستويات مترابطة تُشكل نسيج الدولة الحديثة، ويُعاد تنظيمها ضمن بنية واضحة المعالم.

في القمة يقف رئيس مجلس الوزراء، باعتباره المسؤول التنفيذي الأعلى، يقود المجلس التنفيذي الأعلى الذي يضم نواب رئيس الوزراء ومجموعة من الوزارات المتخصصة وفق القطاعات الحيوية.

تُدار عملية التنسيق عبر مكتب رئيس الوزراء والأمانة العامة لمجلس الوزراء، اللذان يضمنان وحدات متخصصة لتنسيق السياسات الوطنية، وإدارة الطوارئ والأزمات، والمتابعة والتحليل الحكومي، بما يضمن انسجام القرار الاتحادي وتناغم التنفيذ.

ويتولى مكتب التخطيط الاستراتيجي الوطني وضع الرؤى والسياسات ومؤشرات الأداء، ويرتبط به مركز الدراسات المستقبلية ومركز القياس والتقويم، ليشكل نواة التفكير الاستراتيجي للحكومة.

أما الأجهزة المركزية الاتحادية المساندة فتتكوّن من جهاز المراقبة العامة للأداء، والهيئة الوطنية للموازنة والتخطيط المالي، ومركز البيانات الوطني والتحول الرقمي، ومركز الابتكار الحكومي والتطوير المؤسسي، وجميعها تعمل كوحدات عقلٍ مساعدة تدعم القرار التنفيذي بالمعلومة الدقيقة والتحليل الذي.

وتُقسّم الوزارات ضمن خمس مجموعاتٍ كبرى تسمّى المجموعات الوظيفية الحكومية:

[المجموعة الاقتصادية والمالية، المجموعة الخدمية والتنموية، المجموعة السيادية والأمنية، المجموعة الرقمية والتكنولوجية، والمجموعة الثقافية والإنسانية].

هذا التنظيم يمنح الدولة مرونة في التنسيق، وسرعة في القرار، وتكاملاً في التخطيط والتنفيذ.

خامساً: الهيكل الداخلي النموذجي للوزارة

تُدار الوزارة في النظام الجديد عبر ثلاث حلقات مترابطة تمثل (القيادة، والإدارة، والأداء).

{الحلقة الأولى} هي القيادة السياسية التي يمثلها الوزير، وهو مسؤول عن الرؤية والسياسات والإشراف العام.

{الحلقة الثانية} هي الإدارة التنفيذية التي يقودها الوكيل أو الوكيل الأول، وتشرف على مديريات التخطيط والسياسات، الشؤون المالية، المتابعة والتقييم، الموارد البشرية، التحول الرقمي، المشاريع والبرامج، الشراكات الدولية، الإعلام والتواصل، والابتكار المؤسسي.

أما {الحلقة الثالثة} فهي وحدة الأداء الوطني التي تتولى قياس النتائج وفق مؤشرات دقيقة ومتكاملة.

هذه البنية تجعل كل وزارة مركز قيادة وتنفيذ وتحليل، وتحولها من جهاز إداري إلى مؤسسة استراتيجية تمتلك عقلاً وذاكرة رقمية.

سادساً: الهيئات الاتحادية المستقلة

تتكوّن الهيئة من مجلس إدارة يرسم عبره الاتجاه العام، ورئيس تنفيذي يقود الوحدات الإدارية والفنية.

تضم الهيئة مديريات متخصصة بالرقابة والتفتيش، والترخيص والاعتماد، والتحقيق والتقاضي، والسياسات والبحوث، والشؤون القانونية، والمالية والإدارية، والتحول الرقمي، إضافةً إلى وحدة للتدقيق الداخلي ترتبط مباشرةً بمجلس الإدارة لضمان النزاهة والشفافية.

وتُربط الهيئة بمنصة الأداء الوطني كي تُقدّم تقاريرها بشكل دوري وفق معايير موحدة.

سابعاً: الجهات غير المرتبطة بوزارة

تُدار الجهات غير المرتبطة بوزارة وفق هيكلٍ مرِنٍ يشمل مجلس إدارةً أعلى ومديرًا عامًا أو رئيسًا تنفيذيًا يتبعه عدد من المديريات المتخصصة بالتشغيل والإنتاج، والموارد البشرية، والإدارة والمالية، والتسويق والعلاقات، والتقنية والتحول الرقمي، والتطوير المؤسسي، ووحدة الأداء المؤسسي التي تتولى متابعة النتائج بصورة مستمرة. وتعمل هذه الجهات ضمن عقود أداءٍ واضحة تربطها برئاسة الوزراء مباشرةً لضمان المساءلة والشفافية والالتزام بالمرجعات.

ثامناً: التحدي القانوني البنيوي

تعاني الإدارة العراقية من تعددية تشريعية متراكمة، إذ تعمل كل وزارة أو هيئة أو جهة بموجب قانونها الخاص الصادر في مرحلة مختلفة عن الأخرى.

هذا التعدد أدى إلى تضاربٍ في الصلاحيات، واختلافٍ في الفلسفات، وتكرارٍ في الوظائف، فصار النظام القانوني الإداري متشظياً بين مدارس فكرية واقتصادية مختلفة.

بعض القوانين وُضع في حقبة الاقتصاد الموجه، وأخرى في ظل اقتصاد السوق، وثالثة في عصر التحول الرقمي، فنتجت منظومة متنافرة في الأدوات والمفاهيم.

ولذلك يُعد إصلاح هذا التشظي التشريعي شرطاً لبناء الدولة الحديثة، لأن القانون هو الإطار الذي ينسق حركة المؤسسات.

تاسعاً: الحل الإصلاحي السريع

يتطلب الزمن الحكومي المعاصر استجابة سريعة تتجاوز التسلسل البيروقراطي التقليدي.

ولتحقيق ذلك، يُعتمد مبدأ الإصلاح المتزامن الشامل الذي يجمع بين إعادة التنظيم الإداري، والتكليف القانوني المؤقت، والتحول الرقمي المتكامل.

يصدر عن رئيس مجلس الوزراء أمر ديواني خاص يحمل اسم:

الأمر الديواني رقم (...)/2025 – إعادة تنظيم الحكومة الاتحادية والتحول الذي للدولة العراقية،

استناداً إلى أحكام الدستور التي تمنح رئيس الوزراء مسؤولية القيادة التنفيذية العليا.

يتضمن الأمر البنود الآتية:

تجميد التداخلات بين القوانين الوزارية المتعارضة، واعتماد هيكلٍ موحدٍ مؤقتٍ للوزارات والهيئات، وتأسيس اللجنة العليا لإعادة هيكلة الدولة العراقية، وتوزيع الوزارات ضمن مجموعاتٍ وظيفية متكاملة، وتفعيل نظام

الحكومة المصفوفية الذي يوحد الجهود عبر فرق موضوعية مشتركة، وإطلاق المنصة الوطنية الموحدة للأداء الحكومي التي تجمع البيانات وتراقب النتائج وتصدر التقارير بشكل فوري.

هذا المسار يتيح للحكومة تنفيذ الإصلاح دون تعطل الأداء أو انتظار تعديل عشرات القوانين، ويمنحها قدرة على العمل ضمن نظام منسجم وفعال.

عاشراً: الإطار التنفيذي المؤسسي

تُنشأ بموجب الأمر الديواني لجنة عليا تُسمّى اللجنة العليا لإعادة هيكلة الدولة العراقية، تتألف من فرق قانونية، وإدارية، ورقمية، واقتصادية، وإعلامية.

تعمل هذه اللجنة تحت إشراف رئيس الوزراء مباشرةً، وتمتلك وحدة تنفيذ ذكية تُتابع الأداء عبر منصة رقمية مركزية ولوحة قيادة فورية Dashboard تُقدّم تقاريرها اليومية إلى القيادة التنفيذية.

يتولّى الفريق القانوني مراجعة القوانين القائمة وتقديم المقترحات لتوحيدها، ويهتم الفريق الإداري بتوصيف الوظائف والهياكل، بينما يُعنى الفريق الرقمي بتفعيل أدوات التحول الرقمي، ويشرف الفريق الاقتصادي على كفاءة الإنفاق الحكومي، ويتكفل الفريق الإعلامي بتوضيح الرؤية للرأي العام وتعزيز الوعي المؤسسي بالإصلاح.

الحادي عشر: المسار الزمني للتنفيذ

ينفّذ هذا المشروع الوطني ضمن ثلاث مراحل متتابعة خلال ثمانية عشر شهراً.

[المرحلة الأولى] تمتد لستة أشهر وتشمل إصدار الأمر الديواني وتشكيل اللجنة العليا وتطبيق الهيكل الموحد المؤقت.

[المرحلة الثانية] تبدأ من الشهر السادس حتى الثاني عشر وتتضمن توحيد الإجراءات الإدارية ودمج الهيئات المتقاربة واعتماد الأنظمة الرقمية الموحدة.

[المرحلة الثالثة] تمتد من الشهر الثاني عشر حتى الثامن عشر وتشهد إعداد وإقرار قانون الحوكمة الذكية والإدارة العامة ليكون الإطار الدائم للتنظيم الإداري الحديث.

الثاني عشر: النتائج المتوقعة

ان تنفيذ هذا المشروع سيُنتج حكومةً اتحاديةً موحدة البنية، متسقة القرار، سريعة الإنجاز، دقيقة الرقابة، متصلة بالمواطن عبر منظومات رقمية شفافة.

تتقلص الفجوات بين الوزارات، وتُعاد صياغة الصلاحيات ضمن حدود واضحة، وتتحول الإدارات إلى وحداتٍ منتجةٍ للمعرفة والخدمة في آنٍ واحد.

تتحول المسألة إلى منظومة ذكية تعتمد على البيانات الفورية، ويصبح الأداء المؤسسي مرئياً وقابلاً للقياس والتحليل.

وتنشأ ثقافة جديدة في الخدمة العامة تقوم على الكفاءة والنتائج والابتكار.

الثالث عشر: الرؤية الختامية

لقد بات بديهياً؛ ان الدولة الحديثة تُدار بالعقل، والعقل يُدار بالمعرفة، والمعرفة تُدار بالبيانات، والبيانات تُدار بالذكاء.

ومن هذا التسلسل تولد الحكومة الذكية التي تواكب المتغيرات وتسبقها.

هذه الوثيقة تضع الأساس لدولة عراقية جديدة تمتلك القدرة على التنظيم الذاتي، والتعلم المستمر، والتجديد المتواصل، والقيادة الفاعلة في محيط إقليمي ودولي سريع الحركة.

لذا، فإن مشروع العراق D9 يُعيد ترتيب الوزارات، كما يُعيد صياغة مفهوم الدولة ككيان حي يتنفس المعرفة ويعمل بالعقل الجمعي الوطني.

وحين تتبني القيادة هذا النهج، ستتحول الحكومة العراقية إلى نموذج (للإدارة الرشيدة، والحكم الذكي، والتنمية المستدامة)، لتدخل القرن الحادي والعشرين كقوة فكرية ومؤسسية واقتصادية قادرة على بناء المستقبل بثقة ووعي وإبداع.

مسودة الأمر الديواني لإعادة تنظيم الحكومة الاتحادية والتحول الذكي للدولة العراقية

استنادًا إلى:

أحكام المواد (78) و(80) و(102) من الدستور العراقي،

وانطلاقًا من مسؤولية رئيس مجلس الوزراء في قيادة السياسة العامة للدولة والإشراف المباشر على إدارة مؤسساتها التنفيذية،

وبهدف تطوير الهيكلة الإدارية والتنظيمية للحكومة الاتحادية بما يواكب التحولات المعاصرة في مجالات الحوكمة، والتحول الرقمي، والإدارة الذكية،

وتنفيذًا لرؤية (العراق ٢٠٣٠) بوصفها الإطار الوطني الشامل للتنمية المؤسسية والإصلاح الإداري،

ولغرض بناء منظومة حكومية مرنة، متكاملة، سريعة القرار، دقيقة الأداء، قادرة على قيادة التنمية الوطنية المستدامة،

يُصدر الأمر الآتي:

المادة (1): التسمية

يُسمى هذا الأمر:

“الأمر الديواني لإعادة تنظيم الحكومة الاتحادية والتحول الذكي للدولة العراقية لسنة 2025”.

المادة (2): الأهداف

يهدف هذا الأمر إلى تحقيق المقاصد الآتية:

1. توحيد الهيكل الإداري للحكومة الاتحادية ضمن نموذج تنظيمي حديث متكامل قابل للتكيف والتطوير المستمر.

2. رفع كفاءة الأداء الحكومي عبر اعتماد مبادئ الحوكمة الذكية والإدارة بالنتائج والشفافية الرقمية.

3. إزالة التداخلات الوظيفية والإجرائية بين الوزارات والهيئات والجهات الحكومية.

4. تعزيز الانسجام بين المستوى الاتحادي والمحافظات من خلال نموذج تكامل إداري وطني شامل.

5. تمكين الحكومة من العمل بأسلوب مرن متزامن مع متطلبات التحول الرقمي والإصلاح الاقتصادي.

6. إعداد الأرضية المؤسسية لإصدار "قانون الحوكمة الذكية والإدارة العامة" بوصفه الإطار التشريعي الدائم للدولة الحديثة.

المادة (3): المبادئ العامة

يُنقذ هذا الأمر وفق المبادئ الآتية:

1. المرونة المؤسسية // قدرة الجهاز الحكومي على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.
2. التكامل الأفقي والرأسي // انسجام العمل بين الوزارات والهيئات والمحافظات وفق نظام موحد للسياسات والإجراءات.
3. التحول الرقمي الشامل // اعتماد البيانات والمعلومات الدقيقة أساساً للقرار التنفيذي.
4. الشفافية والمساءلة // نشر نتائج الأداء الحكومي عبر المنصة الوطنية الموحدة بصورة علنية قابلة للقياس والتحليل.
5. الإدارة بالنتائج // قياس كفاءة المؤسسات وفق مؤشرات أداء وطنية محددة مسبقاً.
6. الابتكار المؤسسي // تشجيع تطوير الحلول الجديدة داخل المؤسسات الحكومية ودمجها في منظومات العمل الوطني.

المادة (4): اللجنة العليا لإعادة هيكلة الدولة العراقية

تُشكّل لجنة وطنية عليا تُسمّى:

اللجنة العليا لإعادة تنظيم الدولة العراقية والتحوّل الذي،

وتكون برئاسة رئيس مجلس الوزراء أو من ينيبه، وعضوية السيد مدير المكتب، والسادة:

1. الأمين العام لمجلس الوزراء – نائباً للرئيس.
2. رئيس هيئة المستشارين.
3. وزير التخطيط.
4. وزير المالية.
5. وزير الاتصالات.

6. رئيس ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
 7. رئيس هيئة النزاهة الاتحادية.
 8. رئيس مجلس الخدمة الاتحادي.
 9. مستشار ورئيس الوزراء للشؤون: القانونية، والادارية، والتحول الرقمي.
 10. ممثلين عن وزارات أخرى يحددهم رئيس اللجنة وفق متطلبات العمل.
 11. دائرة السياسات العامة في المكتب/ عضواً ومقرراً وسكرتارية تنفيذية.
- المادة (5): مهام اللجنة العليا
- تتولى اللجنة العليا المهام الآتية:
1. مراجعة الهيكل التنظيمي لجميع الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة، وتقديم المقترحات لتوحيدها.
 2. إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وفق المجموعات الوظيفية الخمس:
 - أ. المجموعة الاقتصادية والمالية،
 - ب. المجموعة الخدمية والتنمية،
 - ج. المجموعة السيادية والأمنية،
 - د. المجموعة الرقمية والتكنولوجية،
 - هـ. المجموعة الثقافية والإنسانية.
 3. اقتراح دمج أو إلغاء أو تحويل بعض الهيئات المتقاربة الاختصاص لتحقيق التكامل المؤسسي.
 4. اعتماد النموذج الموحد للهيكل الوزاري والهيئوي وفق ما ورد في وثيقة "العراق D9".
 5. تفعيل نظام "الحكومة المصفوفية" الذي يربط المؤسسات ذات التخصص المشترك في فرقي موضوعية دائمة.
 6. إطلاق المنصة الوطنية للأداء الحكومي والبيانات المؤسسية الموحدة.

7. إعداد خارطة طريق تنفيذية لإصلاح الجهاز الإداري خلال ثمانية عشر شهراً من تاريخ صدور هذا الأمر.

8. تقديم تقارير دورية إلى رئيس مجلس الوزراء كل شهرين تتضمن نسب الإنجاز والتحديات والمعالجات.

المادة (6): الهيكل التنظيمي المؤقت للحكومة الاتحادية

1. تُعتمد البنية التنظيمية الموحدة للحكومة الاتحادية وفق المستويات الآتية:

- أ. رئيس مجلس الوزراء والمجلس التنفيذي الأعلى.
 - ب. مكتب رئيس مجلس الوزراء والأمانة العامة لمجلس الوزراء كوحدة تنسيق عليا.
 - ج. مكتب التخطيط الاستراتيجي الوطني.
 - د. الأجهزة المركزية المساندة (المراقبة العامة، الموازنة، البيانات الوطنية، الابتكار الحكومي).
 - هـ. المجموعات الوزارية الخمس.
2. تُعدّ الأمانة العامة لمجلس الوزراء الجهة المسؤولة عن توثيق تطبيق هذه البنية ومتابعة الاتساق بين مؤسسات الدولة كافة.

المادة (7): وحدة التنفيذ الذكي

تُنشأ داخل مكتب رئيس مجلس الوزراء وحدة تنفيذية متخصصة تُسمّى وحدة التنفيذ الذكي والمتابعة المؤسسية، وترتبط برئيس الوزراء مباشرة.

وتتولى المهام الآتية:

- 1. تشغيل منصة الأداء الحكومي الموحدة.
- 2. جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمؤشرات الوطنية.
- 3. إصدار تقارير الأداء الشهري لكل وزارة وهيئة وجهة حكومية.
- 4. تنسيق المعلومات بين اللجنة العليا والوزارات.
- 5. اقتراح إجراءات التحسين المستمر استناداً إلى نتائج الأداء.

المادة (8): الإصلاح القانوني والإجرائي

1. تتولى اللجنة العليا إعداد مشروع "قانون الحوكمة الذكية والإدارة العامة" خلال مدة لا تتجاوز ثمانية عشر شهراً، ويُرفع إلى مجلس الوزراء تمهيداً لإحالاته إلى مجلس النواب.
2. يُسمح للجنة باتخاذ الإجراءات التنظيمية والإدارية المؤقتة لتصحيح التداخلات القانونية والإجرائية بين المؤسسات الحكومية وفق مبدأ التكامل الإداري.
3. تعتمد اللجنة المنهج المرن في التطبيق بما يضمن استمرارية المرافق العامة وتحسين كفاءتها خلال فترة الإصلاح.

المادة (9): الجدول الزمني للتنفيذ

تُنقذ أحكام هذا الأمر على ثلاث مراحل مترابطة:

- أ. المرحلة الأولى: تمتد من تاريخ صدور هذا الأمر ولمدة ستة أشهر، وتشمل تأسيس اللجنة العليا، وإطلاق المنصة الوطنية، وتطبيق الهيكل الموحد المؤقت.
- ب. المرحلة الثانية: تمتد من الشهر السادس إلى الثاني عشر، وتشمل توحيد الإجراءات الإدارية ودمج الهيئات المتقاربة وتطبيق نظام الحكومة المصفوفية.
- ج. المرحلة الثالثة: تمتد من الشهر الثاني عشر إلى الثامن عشر، وتشمل إعداد وإقرار مشروع "قانون الحوكمة الذكية والإدارة العامة".

المادة (10): التمويل والدعم اللوجستي

- تُمَوَّل أنشطة اللجنة العليا ووحدة التنفيذ الذكي من موازنة رئاسة مجلس الوزراء، مع إمكانية استحداث حساب خاصٍ بالإصلاح الإداري والتحول الذكي يُدار وفق تعليمات تصدرها وزارة المالية.
- وتُحوَّل اللجنة العليا بالاستعانة بالخبرات الوطنية والدولية المتخصصة في مجالات التحول الرقمي والإدارة الذكية والتنظيم الحكومي.

المادة (11): المتابعة والتقويم

تُرفع إلى رئيس مجلس الوزراء تقارير متابعة شهرية تتضمن نسب التنفيذ، والمعوقات، والمقترحات التطويرية. ويُكافأ الفريق التنفيذي الذي يحقق نسب إنجاز متميزة وفق نظام حوافز يعتمد الأداء والإبداع المؤسسي. وتُقدّم في نهاية المدة المحددة دراسة تقييم وطنية شاملة تُوثّق التجربة وتُقدّم توصيات لتوسيعها وتثبيتها قانونيًا.

المادة (12): الإلغاء والإنفاذ

تُلغى جميع الأوامر والتعليمات السابقة التي تتعارض مع أحكام هذا الأمر من تاريخ صدوره. ويُنفذ هذا الأمر من تاريخ صدوره، ويُعمّم إلى جميع الوزارات والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة للعمل بموجبه فورًا.

صدر في بغداد

في اليوم من شهر سنة 2025

رئيس مجلس الوزراء

ملحق خاص / مقترح لمنهاج الوزاري للحكومات العراقية القادمة

(وفق فلسفة العراق D9 والإدارة الذكية المستدامة)

أولاً: المقدمة العامة

انطلاقاً من أحكام الدستور العراقي النافذ، وبناءً على التكليف الدستوري الممنوح لرئيس مجلس الوزراء بموجب المادة (76/رابعاً)، يُقدّم هذا المنهاج الوزاري بوصفه الإطار التنفيذي المتكامل للحكومة الاتحادية القادمة، بهدف تحقيق نقلة نوعية في فلسفة الحكم والإدارة والتنمية في العراق.

يستند هذا البرنامج إلى رؤية "العراق D9" التي تمثل الإطار الوطني الشامل لإعادة بناء الدولة وفق تسعة أبعاد مترابطة:

[البُعد السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الأمني، الإداري، الرقمي، الثقافي، البيئي، الحضاري].

ويرتكز المنهاج على مبادئ (الحكومة الرشيدة، والعدالة الاجتماعية، والكفاءة المؤسسية، والتنمية المستدامة، والتحول الرقمي، والابتكار الحكومي، والإدارة بالنتائج).

وهو برنامج يهدف إلى الانتقال من [إدارة الموارد] إلى [صناعة القيمة]، ومن [إدارة الأزمات] إلى [صناعة المستقبل].

ثانياً: الفلسفة العامة للحكومة القادمة

تقوم فلسفة الحكومة على قاعدة ثلاثية تجمع بين:

1. الفاعلية الوطنية

أي تحويل الدولة إلى منظومة إنتاجية فاعلة في الاقتصاد والمجتمع، عبر مؤسساتٍ تعمل وفق مؤشراتٍ دقيقة وأهدافٍ واضحة.

2. المرونة المؤسسية

أي بناء حكومةٍ قادرة على الاستجابة للتحديات بسرعة وكفاءة، من خلال الهياكل الذكية والأنظمة الرقمية المتكاملة.

3. الاستدامة الشاملة

أي توجيه كل السياسات العامة نحو تحقيق التنمية المتوازنة بين الإنسان والموارد، والاقتصاد والبيئة، والحاضر والمستقبل.

ثالثاً: الرؤية الوطنية العليا

{{ العراق دولة ذكية عادلة مزدهرة فاعلة في محيطها، تقودها مؤسسات متكاملة وتديرها حكومة كفوءة شفافة خادمة للإنسان والمجتمع والبيئة.}}

رابعاً: الرسالة الحكومية

[[بناء جهاز حكومي متكامل ومتماسك يُدير الموارد الوطنية بكفاءة عالية، ويقدم الخدمات بعدالة وسرعة وشفافية، ويؤسس لمجتمع منتج مزدهر يشارك في إدارة التنمية وصناعة المستقبل.]]

خامساً: القيم العليا للحكم والإدارة

1. العدل والمواطنة المتساوية.
2. النزاهة والشفافية في إدارة المال العام.
3. المسؤولية المؤسسية والمساءلة الذكية.
4. الابتكار الحكومي والتفكير الخلاق.
5. الاستقلالية المهنية للإدارة العامة.
6. التكامل الوطني بين المركز والمحافظات.
7. التحول الرقمي والحوكمة الذكية.
8. الإنسان محور التنمية وغايته.

سادساً: الأهداف الاستراتيجية العليا

1. تأسيس حكومة ذكية متكاملة تعتمد البيانات الدقيقة والتقنيات الحديثة في الإدارة وصنع القرار.
2. تحقيق النمو الاقتصادي المتنوع عبر تطوير قطاعات الإنتاج والصناعة والطاقة والزراعة والخدمات.
3. تعزيز الأمن الوطني الشامل بما يشمل الأمن السياسي، الاقتصادي، الغذائي، البيئي، والسيبراني.

4. تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال سياسات التشغيل والرعاية والحماية الاجتماعية المتوازنة.
 5. إعادة بناء الجهاز الإداري للدولة على أساس الكفاءة، والتخصص، والنزاهة، والفعالية المؤسسية.
 6. تحقيق اللامركزية الذكية المستدامة التي تمنح المحافظات صلاحيات واسعة ضمن نظام رقابي ذكي متكامل.
 7. إصلاح النظام المالي والضريبي والمصرفي بما يضمن الاستدامة المالية وتعظيم الإيرادات غير النفطية.
 8. تحسين الخدمات العامة الأساسية (الكهرباء، الماء، الصحة، التعليم، النقل) من خلال نماذج تشغيل مبتكرة وشراكات مع القطاع الخاص.
 9. توسيع الاقتصاد الأخضر وتعزيز استخدام الطاقة النظيفة والتقنيات المستدامة.
 10. بناء الإنسان العراقي الجديد عبر إصلاح التعليم والثقافة والإعلام والهوية الوطنية.
- سابعاً: المحاور التنفيذية للبرنامج الحكومي

1. المحور السياسي – {الحكم الرشيد}
 - أ. ترسيخ مبدأ الدولة المؤسسية القائمة على الفصل المتوازن بين السلطات.
 - ب. تعزيز استقلال القضاء، وتطوير العلاقة بين الحكومة والبرلمان ضمن قاعدة التعاون الرقابي البناء.
 - ج. اعتماد مبدأ الكفاءة في التعيينات العليا، وتطوير نظام شفاف لاختيار القيادات الإدارية.
 - د. تقوية العلاقات الخارجية على أساس المصالح المشتركة والسيادة المتبادلة.
 - هـ. توسيع الدبلوماسية الاقتصادية والتنموية لتصبح أداة لدعم المشاريع الوطنية.
2. المحور الاقتصادي – {التنمية والإنتاج}
 - أ. إعداد "الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاقتصادية 2035" لتحقيق تنوع في مصادر الدخل.
 - ب. تطوير القطاعات الإنتاجية (الصناعة، الزراعة، السياحة، الطاقة المتجددة).
 - ج. تفعيل صندوق سيادي للاستثمار والتنمية تديره هيئة اتحادية مستقلة.

- د. إصلاح النظام المصرفي عبر تحديث التشريعات وتوسيع التمويل الإنتاجي.
- هـ. رقمنة الجمارك والضرائب لضمان الشفافية ومكافحة التهريب المالي.
- و. تطوير البنية التحتية للنقل والاتصالات والمناطق الصناعية والموانئ.

3. المحور الإداري والمؤسسي – {الحكومة الذكية}

- أ. تطبيق نموذج "الهيكل الوطنية الموحدة للحكومة الاتحادية".
- ب. دمج الهيئات ذات الاختصاص المتقارب لتقليل التكرار وزيادة الكفاءة.
- ج. إنشاء المنصة الوطنية الموحدة للأداء الحكومي (Dashboard Iraq).
- د. تطبيق نظام عقود الأداء الوظيفي للقيادات العليا والمتوسطة.
- هـ. اعتماد مبدأ الإدارة بالنتائج وربط التخصيص المالي بمستوى الإنجاز.
- و. تطوير مركز وطني للتخطيط والابتكار الحكومي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

4. المحور الرقمي – {التحول الرقمي}

- أ. تنفيذ "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2030".
- ب. توحيد قواعد البيانات الحكومية وربطها بمنظومة موحدة للهوية الرقمية الوطنية.
- ج. أتمتة الخدمات العامة وتسهيل الإجراءات للمواطنين والمستثمرين.
- د. اعتماد الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات ورصد الأداء العام.
- هـ. تعزيز الأمن السيبراني الوطني عبر إنشاء مركز وطني للأمن الرقمي.

5. المحور الاجتماعي والإنساني

- أ. تطوير سياسات حماية اجتماعية شاملة للفئات الضعيفة وذوي الدخل المحدود.
- ب. رفع كفاءة النظام الصحي من خلال رقمنة الخدمات وتوسيع الرعاية الأولية.

- ج. إصلاح التعليم العام والعالي وفق معايير الجودة الحديثة وربطه باحتياجات سوق العمل.
- د. دعم الشباب وتمكين المرأة عبر برامج وطنية للريادة والتمويل الذاتي.
- هـ. تطوير نظام ثقافي وإعلامي يعزز الهوية الوطنية ويواجه خطاب الكراهية والانقسام.

6. المحور الأمني والدفاعي

- أ. تعزيز مهنية القوات المسلحة والأجهزة الأمنية ضمن عقيدة وطنية موحدة.
- ب. تطوير منظومة الاستخبارات الوطنية بالتنسيق مع منظومات الأمن الإقليمي والدولي.
- ج. حماية الحدود والمنافذ وإدماج التكنولوجيا المتقدمة في المراقبة والسيطرة.
- د. مكافحة الجريمة المنظمة والفساد عبر استخدام الأنظمة الرقمية والتحليل الذاتي.
- هـ. دعم الأمن المجتمعي عبر تعزيز الثقة بين المواطن والأجهزة الأمنية.

7. المحور البيئي والطاقي

- أ. إعداد "الاستراتيجية الوطنية للاقتصاد الأخضر والطاقة النظيفة".
- ب. تطوير منظومة إدارة المياه بما يضمن الأمن المائي الوطني.
- ج. تشجيع الاستثمار في الطاقة الشمسية والرياح والغاز النظيف.
- د. وضع معايير وطنية صارمة لحماية البيئة وتقليل الانبعاثات.
- هـ. تعزيز الزراعة المستدامة والتشجير الوطني وبرامج التصحر المعكوس.

8. المحور الثقافي والحضاري

- أ. إطلاق "مشروع الهوية الوطنية العراقية الواحدة" لإحياء القيم الجامعة.
- ب. دعم الفنون والآداب والتراث بوصفها أدوات لبناء الوعي الجمعي.
- ج. ربط الثقافة بالتنمية عبر إنشاء مراكز إبداعية في كل محافظة.
- د. تعزيز الدبلوماسية الثقافية وربطها بالمشاريع الدولية للعراق الحضاري.

ثامناً: آليات التنفيذ والمتابعة

1. تأسيس المجلس الأعلى للتنفيذ والمتابعة برئاسة رئيس الوزراء وعضوية نوابه والوزراء المعنيين.
2. تطبيق نظام إدارة الأداء الحكومي (GPM) وفق مؤشرات قياس وطنية.
3. إصدار تقارير فصلية علنية عن نسب التقدم في تنفيذ البرنامج الحكومي.
4. تفعيل دور الرقابة الذكية عبر منصة رقمية تربط الجهات التنفيذية بالمؤسسات الرقابية والبرلمان.
5. توسيع الشراكة مع القطاع الخاص في التمويل والتنفيذ والتقييم.
6. إطلاق وحدة وطنية للاتصال الاستراتيجي لتوضيح السياسات والإنجازات وتعزيز الثقة المجتمعية.

تاسعاً: الجدول الزمني العام

ينفذ البرنامج ضمن ثلاث مراحل زمنية:

- 1 المرحلة الأولى (سنة 2025-2026): التأسيس التنظيمي، إطلاق المنصات الرقمية، وتفعيل برامج الإصلاح المؤسسي والإداري.
- 2 المرحلة الثانية (2026-2028): التوسع في التنمية الاقتصادية، وتحقيق التكامل الرقمي والخدمي، وتطوير التعليم والصحة.
- 3 المرحلة الثالثة (2028-2030): ترسيخ نموذج الدولة الذكية المستدامة وثبتت التشريعات الداعمة لها.

عاشراً: النتائج المنتظرة

- 1 حكومة متكاملة تعتمد الذكاء المؤسسي وتعمل وفق نظام بيانات موحد.
- 2 اقتصاد متنوع قادر على خلق فرص عمل حقيقية وتحقيق استقرار مالي مستدام.
- 3 جهاز إداري فعال خالٍ من الترهل والإزدواجية، يعمل وفق مؤشرات أداء دقيقة.
- 4 مجتمع متماسك يتمتع بالعدالة والكرامة والمواطنة المتساوية.
- 5 بيئة وطنية آمنة مستدامة تحمي الموارد وتُنعش الإنسان.
- 6 مكانة دولية متقدمة للعراق بوصفه مركزاً إقليمياً للسياسات الذكية والتنمية المستدامة.

الحادي عشر: الخاتمة

يعبّر هذا البرنامج عن رؤية وطنية شاملة للحكم والإدارة والتنمية، ويُقدّم بوصفه التزاماً أمام الشعب العراقي بأن تكون الحكومة القادمة حكومة عقلٍ وكفاءةٍ وأداءٍ ومساءلةٍ ونتائجٍ.

فالعراق يمتلك كل عناصر النهوض، وما يحتاجه هو عقلٌ إداريٌّ متكاملٌ يوحد الطاقات ويحوّلها إلى إنجازٍ ملموسٍ.

ومع اعتماد هذا المنهاج الوزاري، تبدأ مرحلة جديدة من إدارة الدولة بالعقل الجمعي الوطني الذي يجمع بين [السيادة، والكفاءة، والشفافية، والتنمية، والإبداع]، لتصبح الدولة العراقية نموذجاً متقدماً في الإدارة الذكية المستدامة والسياسة الرشيدة والتنمية المتوازنة.

مقترح البرنامج الحكومي الرسمي للحكومة العراقية القادمة

(النسخة القانونية – التنفيذية – التفصيلية)

استناداً إلى:

أحكام المادة (76/رابعاً) من الدستور العراقي،

وانطلاقاً من المبادئ الدستورية التي تؤكد أن السيادة للشعب، وأن الدولة مسؤولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة وإدارة الموارد بكفاءة،

وبناءً على الرؤية الوطنية الشاملة "العراق D9" بوصفها الإطار الفكري والتنفيذي لإعادة بناء الدولة العراقية،

يُقدّم هذا البرنامج الوزاري إلى مجلس النواب العراقي لنيل الثقة، متضمناً رؤية الحكومة وأهدافها ومحاورها التنفيذية والإصلاحية خلال الدورة الدستورية القادمة (..).

أولاً: الرؤية والرسالة

<الرؤية

إقامة دولة ذكية عادلة مزدهرة آمنة متكاملة في مواردها، تُدار بعقلٍ مؤسسيٍّ موحدٍ يعتمد البيانات والمعرفة والشفافية ويستثمر الإنسان والطاقة والوقت لتحقيق التنمية الشاملة.

<الرسالة

إعادة بناء الحكومة الاتحادية وفق مبادئ الحوكمة الذكية والإدارة المستدامة، عبر منظومة مؤسساتٍ تعمل وفق الأداء والنتائج، وتقدم خدماتٍ عادلة وسريعة وشفافة لجميع المواطنين، وتؤسس لاقتصادٍ متنوعٍ ومجتمعٍ منتجٍ متماسكٍ ودولةٍ قويةٍ فاعلةٍ في محيطها الإقليمي والدولي.

ثانياً: الأسس الدستورية والقانونية للبرنامج

1. الالتزام بأحكام الدستور العراقي الدائم، وبخاصة المواد (2، 5، 14، 20، 22، 25، 27، 30، 76، 78، 80).
2. اعتماد مبادئ العدالة والمواطنة المتساوية كأساس للسياسات العامة.
3. الالتزام بوحدة العراق أرضاً وشعباً ونظاماً سياسياً اتحادياً ديمقراطياً.
4. تعزيز استقلال السلطات الثلاث، وتفعيل آليات التنسيق البناء بينها.

5. اعتماد مبدأ الحوكمة الذكية والإدارة الرشيدة في إدارة مؤسسات الدولة.
6. تكريس مبادئ الشفافية والمساءلة في كل مستويات القرار التنفيذي.

ثالثاً: الأهداف الوطنية العليا للحكومة

1. بناء حكومة اتحادية ذكية متكاملة تعمل وفق نظام مؤسسي موحد يعتمد التحليل الرقمي والمعلومات الدقيقة.
2. تحقيق نمو اقتصادي متنوع ومستدام عبر تحريك قطاعات الإنتاج الوطني وتوسيع القاعدة الاستثمارية.
3. ضمان الأمن الوطني الشامل عبر تطوير قدرات الدولة في الدفاع والأمن السيبراني والغذائي والبيئي.
4. تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية البشرية من خلال تمكين الإنسان والتعليم والصحة والإسكان.
5. إصلاح الجهاز الإداري وتحويله إلى منظومة كفوءة مرنة منتجة للمعرفة والخدمة العامة.
6. تعزيز اللامركزية الذكية المستدامة من خلال تفويض الصلاحيات مع رقابة رقمية شفافة.
7. تحسين الخدمات العامة والبنى التحتية بمستويات تتناسب مع تطلعات المواطن ومعايير الجودة العالمية.
8. التحول نحو الاقتصاد الأخضر والطاقة النظيفة بما يضمن الأمن البيئي للأجيال القادمة.
9. تعزيز مكانة العراق الدولية كدولة مستقلة فاعلة تقود المبادرات التنموية الإقليمية.

رابعاً: الهيكل التنفيذي للبرنامج

أ – المجلس الأعلى للتنفيذ والمتابعة

برئاسة رئيس مجلس الوزراء ، وعضوية نوابه والوزراء المعنيين، يتولى الإشراف على تنفيذ البرنامج الحكومي، واعتماد الخطط الوطنية القطاعية، ومتابعة نسب الإنجاز، وإصدار التوصيات الإصلاحية الدورية، وتتولى الامانة العامة لمجلس الوزراء مهام المقررية والسكرتارية التنفيذية للمجلس، وتألّف فرق فرعية لمتابعة التنفيذ في كافة الوزارات والاقاليم والهيئات والجهات غير المرتبطة بوزارة والمحافظات غير المرتبطة باقليم.

ب – المنصة الوطنية للأداء الحكومي

تُنشأ منصة رقمية اتحادية شاملة، تُدار من الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وتُسجّل فيها جميع مؤشرات الأداء والإجراءات التنفيذية، وتُتيح التقارير التفصيلية لرئيس الوزراء والبرلمان والرأي العام.

ج – وحدة الإصلاح الإداري والتحول الرقمي

ترتبط برئيس الوزراء مباشرةً، وتُشرف على تطبيق هيكل الدولة الجديد، وتنسّق أعمال اللجنة العليا لإعادة هيكلة الدولة العراقية.

خامساً: المحاور التنفيذية التفصيلية

1. المحور السياسي والإداري

[الهدف]: ترسيخ الحكم الرشيد وتطوير الأداء المؤسسي.

[الوسائل التنفيذية]:

- أ. تنفيذ نموذج "الهيكلية الوطنية الموحدة للحكومة الاتحادية".
- ب. تطوير نظام اختيار القيادات الإدارية العليا بالاعتماد على الكفاءة والنزاهة.
- ج. إنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة للموارد البشرية في مؤسسات الدولة.
- د. تحديث قانون الخدمة المدنية بما يتواءم مع متطلبات الإدارة الذكية.
- هـ. تعزيز التنسيق بين السلطات الاتحادية والمحافظات عبر مجلس تنسيقي دائم.
- و. تفعيل قانون مجلس الخدمة الاتحادي ومنحه الدور المركزي في التوظيف الحكومي.

[الجهات المسؤولة]:

مكتب رئيس مجلس الوزراء، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وزارة التخطيط، مجلس الخدمة الاتحادي، وزارة العدل.

[الإطار الزمني]:

من الشهر الأول بعد نيل الثقة حتى نهاية السنة الثانية من الدورة الحكومية.

2. المحور الاقتصادي والمالي

[الهدف]: بناء اقتصاد متنوع منتج ومستدام.

[الوسائل التنفيذية]:

- أ. إعداد "الاستراتيجية الوطنية للنمو والتنوع الاقتصادي 2035".
- ب. تفعيل صندوق الاستثمار الوطني وتمويل المشاريع الاستراتيجية الكبرى.
- ج. إصلاح النظام الضريبي والجمركي بالاعتماد على الأنظمة الرقمية.
- د. تطوير الصناعة الوطنية وتشجيع الشراكات مع القطاع الخاص.
- هـ. تحفيز الاستثمار في الزراعة والصناعات الغذائية والدوائية.
- و. إصلاح قطاع الطاقة وتوسيع الإنتاج من المصادر المتجددة.
- ز. وضع برنامج وطني لتوطين الوظائف وتقليل الاعتماد على الاستيراد.

[الجهات المسؤولة]:

وزارة المالية، وزارة التخطيط، وزارة الصناعة والمعادن، وزارة الزراعة، وزارة النفط، الهيئة الوطنية للاستثمار، البنك المركزي العراقي.

[الإطار الزمني]:

يمتد التنفيذ من الشهر السادس حتى نهاية الدورة الحكومية مع مراجعة فصلية للأداء.

3. المحور الاجتماعي والإنساني

[الهدف]: بناء مجتمع منتج متماسك يتمتع بالعدالة والرعاية.

[الوسائل التنفيذية]:

- أ. توسيع برامج الحماية الاجتماعية والرعاية للفئات المحدودة الدخل.
- ب. تحسين نظام التعليم من خلال إدخال التكنولوجيا في التعليم العام والعالي.
- ج. رقمنة النظام الصحي وتطوير البنى التحتية للمستشفيات والمراكز الطبية.

- د إطلاق برنامج وطني لتمكين الشباب والمرأة وزيادة الأعمال.
- ه تطوير منظومة الإسكان الحضري وتوفير الأراضي والخدمات للمواطنين.
- و تعزيز الثقافة الوطنية من خلال الإعلام الهادف والتعليم القيمي.

[الجهات المسؤولة]:

وزارات العمل والشؤون الاجتماعية، التربية، التعليم العالي، الصحة، الشباب والرياضة، الثقافة، الإعمار والإسكان.

[الإطار الزمني]:

من السنة الأولى حتى السنة الرابعة من الدورة الحكومية.

4. المحور الرقمي والتكنولوجي

[الهدف]: بناء حكومة رقمية متكاملة و اقتصاد معرفي متقدم.

[الوسائل التنفيذية]:

- أ تنفيذ "الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2030".
- ب إنشاء الهوية الرقمية الوطنية للمواطن والمؤسسة.
- ج توحيد قواعد البيانات الحكومية وربطها بمركز البيانات الوطني.
- د تطوير بنية تحتية رقمية مؤمنة وشبكات إنترنت عالية السرعة.
- ه تطبيق الذكاء الاصطناعي في التحليل الحكومي والخدمات العامة.
- و تأسيس المركز الوطني للأمن السيبراني والدفاع الرقمي (بمستوى مديرية عامة).

[الجهات المسؤولة]:

وزارة الاتصالات، وزارة التعليم العالي، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، مركز البيانات الوطني، هيئة الإعلام والاتصالات.

[الإطار الزمني]:

من السنة الأولى وحتى نهاية السنة الثالثة من الدورة الحكومية.

5. المحور الأمني والدفاعي

[الهدف]: ترسيخ الأمن الوطني وحماية سيادة الدولة.

[الوسائل التنفيذية]:

- أ. تطوير القدرات العسكرية والأمنية وتحديث التجهيزات التكنولوجية.
- ب. توحيد العقيدة الوطنية للقوات المسلحة ضمن الإطار الدستوري.
- ج. تعزيز التنسيق الاستخباري بين الأجهزة الأمنية.
- د. حماية الحدود والمنافذ باستخدام الأنظمة الذكية للمراقبة والتحكم.
- هـ. مكافحة الفساد والجرائم المنظمة عبر تتبع مالي رقمي دقيق.
- و. تعزيز الأمن المجتمعي وبناء الثقة بين الأجهزة والمواطنين.

[الجهات المسؤولة]:

وزارات الدفاع، الداخلية، الأمن الوطني، جهاز المخابرات الوطني، هيئة الحشد الشعبي.

[الإطار الزمني]:

من بداية السنة الأولى حتى نهاية الدورة، بمراجعة نصف سنوية للجاهزية والتدريب.

6. المحور البيئي والطاقي

[الهدف]: تحقيق التوازن البيئي وضمان الأمن الطاقوي للأجيال القادمة.

[الوسائل التنفيذية]:

- أ. تنفيذ "الاستراتيجية الوطنية للاقتصاد الأخضر والطاقة النظيفة".
- ب. الاستثمار في الطاقة الشمسية والرياح والغاز الطبيعي النظيف.
- ج. تطوير منظومة إدارة المياه وتحسين كفاءة الري والاستهلاك.

- د إطلاق البرنامج الوطني للتشجير وإعادة تأهيل الغابات.
- ه تحديث تشريعات حماية البيئة وربطها بالمعايير الدولية.

[الجهات المسؤولة]:

وزارات البيئة، النفط، الكهرباء، الموارد المائية، الزراعة، التخطيط.

[الإطار الزمني]:

من السنة الثانية حتى نهاية السنة الرابعة من الدورة.

7. المحور الثقافي والحضاري

[الهدف]: ترسيخ الهوية الوطنية العراقية الجامعة وتعزيز الوعي الثقافي.

[الوسائل التنفيذية]:

- أ تنفيذ "مشروع الهوية الوطنية العراقية الواحدة".
- ب إنشاء مراكز إبداع وابتكار ثقافي في جميع المحافظات.
- ج ربط التعليم والثقافة والإعلام بمفاهيم التنمية الوطنية.
- د تطوير الدبلوماسية الثقافية عبر التعاون مع الدول والمؤسسات الدولية.
- ه حماية الآثار والتراث وإحياء المدن التاريخية.

[الجهات المسؤولة]:

وزارات الثقافة، التربية، التعليم العالي، الخارجية، الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

[الإطار الزمني]:

يبدأ التنفيذ في السنة الأولى ويستمر طيلة عمر الدورة الحكومية.

سادساً: آليات المتابعة والتقييم

1. المجلس الأعلى للتنفيذ والمتابعة يجتمع شهرياً برئاسة رئيس الوزراء لتقييم الأداء.
2. تقارير الأداء الحكومية تُنشر كل ثلاثة أشهر عبر المنصة الوطنية.

3. مجلس النواب يُزوّد بتقاريرٍ دوريةٍ عن نسب التنفيذ لممارسة دوره الرقابي البناء.
4. مكتب الرقابة الوطنية في ديوان الرقابة المالية يتولى مراجعة المؤشرات المالية والإدارية.
5. وحدة التقييم المستقل داخل مجلس الوزراء تُعدّ تقارير نصف سنوية تُعرض على البرلمان والرأي العام.

سابعاً: الجدول الزمني العام

1. المرحلة الأولى (الـ 6 أشهر الأولى): إطلاق المشاريع التأسيسية، المنصات الرقمية، وتفعيل هيكل الدولة الجديد.
2. المرحلة الثانية (السنة الثانية والثالثة): التوسع في المشاريع الإنتاجية والخدمية، وتحقيق التوازن الاقتصادي.
3. المرحلة الثالثة (السنة الرابعة): ترسيخ التحول الذكي، تقييم شامل، إعداد برنامج الاستدامة للعقد القادم.

ثامناً: النتائج المتوقعة

1. بناء حكومة ذكية موحدة تعتمد المعرفة والبيانات في صنع القرار.
2. اقتصاد متنوع مزدهر يعتمد الإنتاج لا الربح.
3. مجتمع متماسك يتشارك في التنمية ويثق بالمؤسسات.
4. إدارة عامة فاعلة متجددة تقودها الكفاءات وتعمل بالنتائج.
5. عراق آمن مزدهر يسوده العدل والمساواة ويشارك بفاعلية في النظام الدولي.

تاسعاً: الختام

تتعهد الحكومة أمام الشعب العراقي وممثليه بأن تعمل وفق هذا البرنامج، وأن تُقدّم تقريراً ربع سنوي عن نسب التنفيذ أمام مجلس النواب.

ويُعتبر هذا المنهاج وثيقة وطنية ملزمة لجميع الوزارات والهيئات، وإطاراً موجّهاً للتنمية المستدامة والتحول الذكي في الدولة العراقية.

عاشراً: الملاحق التفصيلية للبرنامج الحكومي، وتشمل:

(1) الملاحق المؤسسية،

(2) الملاحق المالية،

(3) الملاحق الرقمية،

(4) الملاحق التشريعية،

الملاحق الزمنية التنفيذية (5).

ملحق خاص / الوثيقة التأسيسية لإعادة هيكلة الدولة العراقية (وفق فلسفة العراق D9 والإدارة الذكية المستدامة)

الموضوع الأول/ المقدمة الاستراتيجية

عنوان فرعي/ نحو دولة مرنة في عصر التحولات السريعة

يقف العراق على عتبة مرحلة تاريخية فاصلة، حيث تتقاطع فيه تحولات داخلية عميقة مع متغيرات عالمية غير مسبقة.

فالتحول التكنولوجي، والرقمنة الذكية، والثورة المعرفية الخامسة، فرضت نمطاً جديداً من إدارة الدولة، يبتعد عن البيروقراطية البطيئة نحو الحوكمة السريعة المتكاملة.

من هنا تبرز الحاجة إلى إعادة صياغة الهيكلية التنظيمية والوظيفية للدولة العراقية، بما ينسجم مع متطلبات السيادة، والاستدامة، والتنمية، والذكاء المؤسسي، وفق نهج العراق D9 الذي يُعالج تسعة أبعاد مترابطة: (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الأمني، الإداري، الرقمي، الثقافي، البيئي، الحضاري).

الموضوع الثاني/ الإطار الفكري العام للإصلاح الهيكلي

لم يعد الهيكل الإداري للدولة شكلاً تنظيمياً فحسب، إذ بات يمثل تجسيدا لرؤية الدولة لنفسها:

[هل هي دولة إدارة أم دولة ابتكار؟]

[هل تعمل برّة الفعل أم تصنع الفعل؟]

ولهذا يُعاد بناء الجهاز الحكومي العراقي على أساس ثلاث مرتكزات:

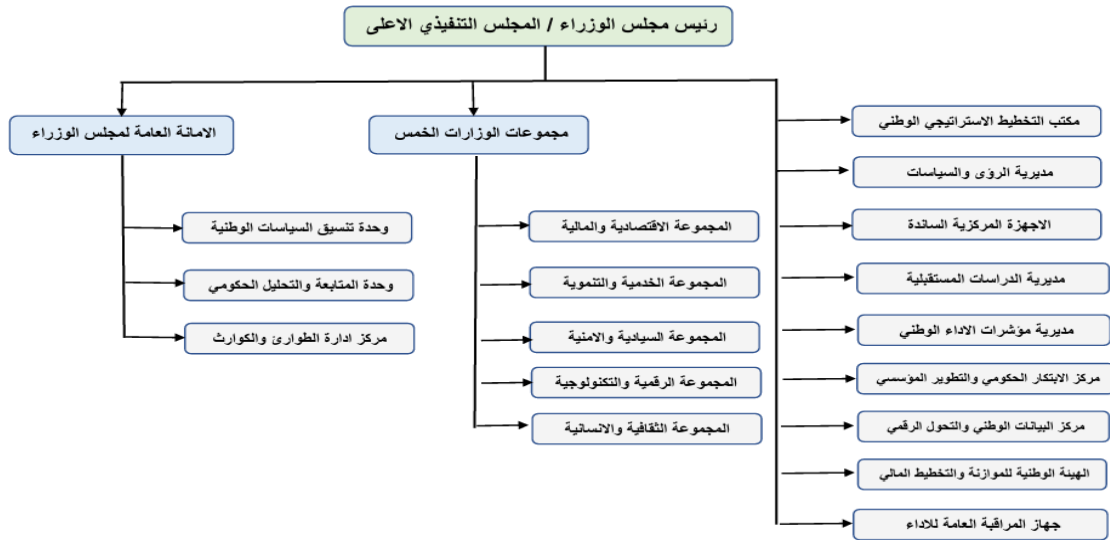
1. المرونة المؤسسية|| أي أن تكون كل مؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات دون انهيار.
2. التكامل الأفقي والرأسي|| أي التعاون بين الوزارات والهيئات أفقياً، ومع المحافظات رأسياً.
3. التحول الرقمي الشامل|| أي أن تُصبح البيانات هي لغة الدولة ومصدر قرارها.

الموضوع الثالث/ المبادئ التوجيهية الحاكمة

1. الهيكلية الوظيفية دون الشكلية|| توزّع الأدوار بحسب الوظائف (تخطيط، تنفيذ، رقابة، تطوير) بعيداً عن ثقافة التسلسل الوزاري التقليدي.
2. المسؤولية المترابطة|| الوزير مسؤول عن السياسة، الوكيل عن الإدارة، المدير العام عن الأداء، والمجتمع عن الرقابة الذكية.
3. اللامركزية الذكية|| تفويض بصلاحيات محدّدة مقرون بمؤشرات أداء رقمية.

4. التكامل بين المستويات || الحكومة الاتحادية تُخطّط، المحافظات تُنفّذ، والهيئات تراقب.
5. الشفافية الرقمية || كل وزارة وهيئة مرتبطة بنظام متابعة مباشر يظهر أداءها لرئاسة الوزراء وللرأي العام.
6. الابتكار والإدارة بالنتائج || المشاريع تُقيّم وفق النتائج وليس الأنشطة فحسب.

الموضوع الرابع/ الهيكل العام للحكومة الاتحادي



الموضوع الخامس/ الهيكل الداخلي النموذجي للوزارة

الوزير

1. مكتب الوزير

- أ. الإعلام والعلاقات العامة
- ب. التنسيق مع مجلس الوزراء
- ج. الشؤون القانونية
2. الوكيل / الوكيل الأول

- أ. مديرية التخطيط والسياسات
- ب. مديرية الشؤون المالية
- ج. مديرية المتابعة والتقييم

- د. مديرية الموارد البشرية
- هـ. مديرية التحول الرقمي
- و. مديرية المشاريع والبرامج
- ز. مديرية الشراكات الدولية
- ح. مديرية الإعلام والتواصل
- ط. مديرية الابتكار المؤسسي
- ي. وحدة مؤشرات الأداء الوطنية

الموضوع السادس/ هيكل الهيئات الاتحادية المستقلة

مجلس إدارة الهيئة

1. الرئيس التنفيذي
 - أ. مديرية الرقابة والتفتيش
 - ب. مديرية الترخيص والاعتماد
 - ج. مديرية التحقيق والتقصي
 - د. مديرية البحث والسياسات
 - هـ. مديرية الشؤون القانونية
 - و. مديرية المالية والإدارة
 - ز. مديرية التحول الرقمي
 - ح. وحدة التدقيق الداخلي

الموضوع السابع/ هيكل الجهات غير المرتبطة بوزارة

مجلس الإدارة

1. المدير العام / الرئيس التنفيذي
 - أ. مديرية التشغيل والإنتاج
 - ب. مديرية الموارد البشرية
 - ج. مديرية المالية والإدارة
 - د. مديرية التسويق والعلاقات
 - هـ. مديرية التقنية والتحول الرقمي
 - و. مديرية التطوير المؤسسي
 - ز. وحدة الأداء المؤسسي

الموضوع الثامن/ التحدي القانوني – تشطي القوانين القطاعية

يواجه العراق اليوم تضارباً قانونياً هيكلياً، لأن كل وزارة وهيئة تعمل وفق قانونها الخاص، مما أدى إلى تعددية تشريعية تُعيق التنسيق والحوكمة.

فبعض القوانين أنشئت في مناخ اشتراكي مركزي، وأخرى في اقتصاد حر، وثالثة في مناخ رقمي جديد، فنتجت فوضى مؤسسية.

الموضوع التاسع/ الحل التشريعي السريع (التحول المتزامن)

الحل لا يكون بتعديل كل القوانين واحداً تلو الآخر، بل عبر إعادة التنظيم الإداري المؤقت المتزامن، ضمن أمر ديواني اتحادي خاص يصدر عن رئيس الوزراء استناداً للمادة (78) من الدستور.

الاسم المقترح: الأمر الديواني رقم (X) لسنة 2025

“إعادة تنظيم الحكومة الاتحادية والتحول الذكي للدولة العراقية”

محتواه التنفيذي:

1. تجميد التداخلات بين القوانين الوزارية المتعارضة.
2. اعتماد الهيكل الموحد المؤقت الوارد أعلاه لجميع الوزارات والهيئات.
3. تشكيل اللجنة العليا لإعادة هيكلة الدولة.
4. توزيع الوزارات ضمن خمس مجموعات وظيفية.
5. تفعيل نظام الحكومة المصفوفية (Matrix Government).
6. إطلاق المنصة الوطنية الموحدة للبيانات والأداء الحكومي.

الموضوع العاشر/ الجدول الزمني السريع (18 شهراً)

المرحلة	المدة	المحور الرئيس
1	0-6 أشهر	إصدار الأمر الديواني - إنشاء اللجنة العليا - اعتماد الهيكل المؤقت
2	6-12 شهراً	توحيد الإجراءات الإدارية - دمج الهيئات المتقاربة - رقمنة العمليات
3	12-18 شهراً	إعداد وإقرار قانون الحوكمة الذكية والإدارة العامة كإطار دائم

الموضوع الحادي عشر / الإطار التنفيذي المؤسسي

رئيس مجلس الوزراء

1. اللجنة العليا لإعادة هيكلة الدولة
 - أ. الفريق القانوني
 - ب. الفريق الإداري والتنظيمي
 - ج. الفريق الرقمي والتقني
 - د. الفريق المالي والاقتصادي
 - هـ. الفريق الإعلامي والتنسيقي
2. وحدة التنفيذ الذكي
 - أ. منصة البيانات الوطنية
 - ب. نظام لوحة القيادة Dashboard
 - ج. وحدة المتابعة والتقييم الفوري

الموضوع الثاني عشر / النتائج المتوقعة

1. بناء حكومة عراقية موحدة الهيكل وسريعة القرار.
2. إزالة الازدواجية القانونية والإدارية.
3. تعزيز الشفافية والرقابة الرقمية.
4. تحقيق التكامل بين المستويات الاتحادية والمحلية.
5. تحفيز الاستثمار والنقطة المؤسسية.
6. إعداد أرضية متينة لقانون الإدارة العامة والحوكمة الذكية الدائم.

الموضوع الثالث عشر / الرؤية الختامية

الدولة الحديثة ليست مجموعة قوانين مترابطة، وإنما نظام عقل جمعي إداري متكامل. ولذلك فإن هذه الوثيقة تمثل خريطة طريق عملية لبناء حكومة عراقية ذكية، سريعة، موحدة، مرنة، ومؤهلة لمواجهة التحديات المحلية والعالمية.

إنها ليست إصلاحًا إداريًا فحسب، بل تحوّل حضاري في فلسفة الحكم، يُعيد تعريف علاقة الدولة بالمجتمع والاقتصاد والعالم، ويحوّل “العراق 9D” من مشروع فكري إلى نظام دولة قادر على العيش في زمن التغيّر المتسارع.