المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية / عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي/ السادس/ والسنوي/ السابع عشر/لسنة 2023
بعنوان / القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل الإصلاح الاقتصادي العراقي
Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

# الرشد الاقتصادي و استشراف المستقبل الاستراتيجي للاقتصاد العراقي 2023-2025

# Economic maturity and anticipating the strategic future of the Iraqi economy 2023-2025

**م. م احمد ابراهيم حسين علي العبيدي**
**Ahmed Ibrahim Hussein Ali Al-Obaidi**
**ahmedalirussia2020@yahoo.com**
**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/دائرة البعثات والعلاقات الثقافية**

**الكلمات الرئيسية: استشراف المستقبل ، التخطيط الاستراتيجي ، عناصر الاستشراف الاستراتيجي ، العراق .**
**Keywords: Foreseeing the future, strategic planning, elements of strategic foresight, Iraq**

**المستخلص**
إن الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وإدراك تحدياته وفرصه من المرتكزات المهمة لصناعة أي نجاح، سواء على الصعيد المهني أو الصعيد الاجتماعي أو الصعيد الحضاري، فإذا لم يمتلك الأشخاص أو المجتمعات رؤية واضحة للمستقبل الذي يريدونه، فإنهم سيفشلون ويتحولون إلى مجرد رد فعل على تصرفات الآخرين الذين سوف يصنعون المستقبل المفضل لهم . وفي ظل هذه الظروف التي تتسم بالتغير والاضطراب الشديدين، تبرز لنا أهمية الاستشراف الاستراتيجي، باعتباره مكملا لعمليات التخطيط الاستراتيجي، بعد أن أصبح الاعتماد على طرق التخطيط التقليدية دون أن تسبقها عملية استشراف أمرا شاقا ومحفوفا بالمخاطر، فهذه الطرق تعتمد فقط على عملية الاستقراء للمتغيرات الواضحة، دون التعمق والتطرق إلى المتغيرات الأخرى والإشارات المختلفة التي يمكنها بالفعل تغيير شكل المستقبل. فاستشراف المُستقبل هو جهد فكري علمي متعمق مبني على مؤشرات كمية و/أو نوعية منتقاة حسب طبيعة مجال الدراسة، فهي منهجية تشاركية تعتمد على جمع المعلومات المستقبلية وتطوير رؤى متوسطة وطويلة المدى تهدف إلى اتخاذ قرارات قابلة للتحقيق في الوقت الحاضر. ومحاولات منهجية للنظر في مستقبل العلوم وتفاعلاتها، من أجل تعزيز المنافع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وعملية توقع وإدارة التغيير. في ظل ظروف الاقتصاد العالمي سنقوم ببناء سيناريو العراق النفطي للأعوام 2023 – 2025

## Abstract
Awareness of the future, anticipating its horizons and realizing its challenges and opportunities are important foundations for creating any success, whether on the professional, social, or cultural levels. If people or societies do not have a clear vision of the future they want, they will fail and turn into a mere reaction to the actions of others who will... They create their preferred future. In light of these circumstances characterized by extreme change and turmoil, the importance of strategic foresight emerges for us, as it is a complement to strategic planning processes after relying on traditional planning methods without being preceded by a foresight process has become a difficult and risky matter, as these methods depend only on the process of extrapolation of clear variables. Without going deeper and addressing the other variables and different signals that can change the shape of the future. Foreseeing the

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

future is an in-depth scientific intellectual effort based on quantitative and qualitative indicators selected according to the nature of the field of study. It is a participatory methodology that relies on collecting future information and developing medium- and long-term visions aimed at making achievable decisions at present. Systematic attempts to consider the future of science and its interactions, to enhance social, economic and environmental benefits and the process of anticipating and managing change. In light of the conditions of the global economy, we will build an Iraq oil scenario for the years 2023-2025.

**مقدمة**

يعدّ العراق بلداً منتجاً للنفط يصنف ضمن البلدان الريعية التي تعتمد بشكل كبير على المورد النفطي في توفير ايراداتها، إذ تتخطى نسبة مساهمة الايرادات النفطية (95%) من الايرادات العامة للدولة بموجب البيانات الرسمية لوزارة المالية العراقية – دائرة المحاسبة – قسم التوحيد (نظام توحيد حسابات الدولة على الموازنة الاتحادية لجمهورية العراق لغاية كانون الاول 2022)، اذ ان تلك الايرادات لم تستثمر بشكلها الصحيح من خلال بناء قاعدة اقتصادية متنوعة تدعم من خلالها عملية التنمية الاقتصادية بشكل عام وتحقق نهضة تنموية مستدامة تضمن حقوق الاجيال الحالية ومستقبل الاجيال القادمة، إذ تستعمل النسبة الاكبر من هذه الايرادات في اتجاهات استهلاكية غير انتاجية لا تخدم تحقيق اهداف تنمية مستدامة منشودة لعام 2030. من وجهة نظر الباحث يوجد هناك اختلاف بين الدول المنتجة والمستهلكة للنفط الخام من جهة توزيع الريع النفطي اذ كلما ازدادت حصة الدول المصدرة انخفضت حصة الدول المستوردة من ذلك الريع وبالعكس، وقد ادى الارتفاع الذي حصل لأسعار النفط في السبعينات مثلا إلى زيادة مقدار الريع الذي حصلت عليه الدول المصدرة وذلك نتيجة عدم التناسق بين تكاليف الاستخراج والتكرير والتسويق وسعر البيع للنفط. مع العلم ان السبب لم يكن زيادة الاستثمار او تحسين الكفاءة بل السبب هو الموقع الاستراتيجي لمصادر النفط وزيادة الطلب العالمي عليه، وفيما يخص الكيفية التي يتم من خلالها توزيع الريع النفطي بين الدول المصدرة والمستهلكة للنفط الخام فأن هنالك علاقة تناسبية طرديه بين اسعار النفط الخام والريع الذي تحصل علية الدول المصدرة له، فإذا ارتفع سعر النفط الخام ارتفع تبعا له الريع الذي تحصل عليه الدول المنتجة للنفط الخام، وفي حالة انخفاض سعر النفط الخام ينخفض مقدار الريع الذي تحصل عليه تلك الدول وبالمقابل فأن العلاقة ستكون عكسية اذ كلما ازداد السعر انخفض مقدار الريع الذي تحصل علية تلك الدول، اما اذا انخفض سعر النفط الخام زاد مقدار الريع المتأتي من النفط المستورد وتأتي شرعية حصول الدول المصدرة للنفط على الريع النفطي من كون النفط الخام هو مورد طبيعي ناضب وان ما تحصل عليه الدول من ريع هو تعويض جزئي عن نضوب هذه الثروة الطبيعية ويمكن عده ثمناً له.

**منهجية البحث**

**اولاً: مشكلة البحث:** يدور علم الاقتصاد حول آلية وامكانية تعظيم الإشباع من الحاجات غير المحدودة عن طريق إنتاج سلع وخدمات وباستخدام قدر محدود من الموارد الاقتصادية. وطالما أنه لا يمكن إشباع جميع الحاجات يكون من الضروري الاختيار، والاختيار يتم بين بدائل متعددة مما يستدعي لأن يتصف الفرد أو المجتمع بالرشد الاقتصادي economic rationality. إنَّ جوهر المشكلة التي يعالجها البحث تكمن في انَّ العراق بلد منتج للنفط يصنف ضمن البلدان الريعية التي تعتمد بشكل كبير على المورد النفطي في توفير ايراداتها إذ تتخطى نسبة مساهمة الايرادات النفطية (95 %) من مجمل ايراداته، وأن هذه الايرادات لا تستثمر بشكل صحيح من خلال بناء قاعدة اقتصادية زراعية صناعية متنوعة، توفر

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

مقومات الحياة للأجيال الحالية و تضمن مستقبل الأجيال القادمة، إذ يستعمل جلّ هذا المورد في اتجاهات استهلاكية لا تدعم عملية التنمية المستدامة.

**ثانياً: أهمية البحث:** يكتسب البحث أهميته من كونه يستند على محاولة لاستكشاف المستقبل وفق الأهداف المخططة له بشكل مسبق والمعتمدة على مفهوم التخطيط الاستراتيجي بكافة مدياته باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة أرقام الحاضر والماضي، أو أساليب كيفية تستنتج أدلتها من الآراء الشخصية القارئة لمجرى الأحداث الآنية والمستقبلية، فاستشراف المستقبل هو التنبؤ بصور مستقبلية خلال 20عاماً في مجال واحد أو أكثر، باستخدام معلومات وأساليب علمية محددة.

**ثالثاً: هدف البحث:** هدف البحث إلى تسليط الضوء على طبيعة وأهمية عملية استشراف المستقبل، فالعراق دولة تتوافر فيها مقومات القدرة الذاتية والموضوعية على الفعل الهادف والمؤثر. لذا نرى أنها بين حسن او سوء توظيف هذه المقومات، وقوة او ضعف العراق علاقة طردية قد تكون موجبة او تكون سالبة. فحسن التوظيف يفضي الى عراق يتميز بالفاعلية الداخلية النسبية بانعكاساتها الإيجابية على فاعليته الخارجية. اما سوء التوظيف فهو يؤدي الى انتفاء الفاعليتين الداخلية والخارجية معا. ففي ظل المتغيرات العالمية المتسارعة ومنها ازمة المياه والطاقة، جاءت فعاليات القمة العالمية للحكومات حول العالم 2023 في الإمارات، التي عقدت يوم الاثنين 13 شباط 2023 وهي أكبر تجمع حكومي من نوعه عالمياً ، حيث شارك في القمة 150 دولة، اعتباراً من 13 إلى 15 شباط في دبي، كما تجمع 20 رئيس دولة وحكومة و أكثر من 250 وزيراً و10 آلاف من المسؤولين الحكوميين وقادة الفكر والخبراء العالميين. وتهدف هذه القمة إلى استشراف مجموعة من الفرص والتوجهات والتحديات المستقبلية، وتسعى إلى وضع الحلول المبتكرة لها، وذلك عبر خطط استراتيجية تسهم في توجيه السياسات وتحديد الأولويات بالشكل الأمثل.

**رابعاً: فرضية البحث:** يقوم البحث على فرضية مفادها ان التصرف الصحيح بالريع وفق استراتيجيات مدروسة سوف يكون له دوراً مهماً في رسم تنبؤات مستقبلية مناسبة لتحقيق التنمية المستدامة لعام 2030

**خامساً: منهجية البحث:** بغية تحقيق هدف البحث واثبات او دحض فرضية البحث المذكورة سلفاً تم الجمع بين اسلوب التحليل الوصفي وأسلوب التحليل الكمي.

**المطلب الاول: الرشد الاقتصادي: economic rationality:** يرى الباحث ان معناه تعظيم المنافع الذاتية التي لا حدود لها باستخدام موارد محدودة ونادرة نسبياً. وبما ان الاقتصاد يعد طريقة تفكير method يقود إلى الوصول الى نتائج محددة (التفكير بين حاجات غير محدودة وموارد محدودة)، اي ان هناك طريقة اقتصادية للتفكير economic way of thinking. اما طرق الفكر الاقتصادي او (قواعد التفكير الاقتصادي) فهي: القاعدة الأولى (تكلفة الفرصة البديلةOpportunity cost): اذ يوجد تكلفة حتمية لاستخدام الموارد الاقتصادية المحدودة الانتاج السلع والخدمات، حيث لا يمكن الحصول على شيء ما دون التضحية بشيء اخر(تكلفة الفرصة البديلة). والقاعدة الثانية (الرشد الاقتصادي rationality): تسعى وحدة اتخاذ القرار الاقتصادي سواء الفرد أو الدولة الى تعظيم منفعة ذاتية باستخدام موارد محدودة. فالفرد المستهلك يسعى الى تعظيم منفعة ذاتية هي اقصى اشباع والفرد المنتج يسعى الى تعظيم منفعة ذاتية هي اقصى ربح، والدولة تسعى الى تعظيم منفعة ذاتية هي اقصى منافع لأفراد المجتمع) واحدة (أو تعظيم الرفاهية) والفرد او الدولة الذي يسعى الى تعظيم منفعة ذاتية لابد ان نتوقع من الرشد الاقتصادي ويعنى الرشد الاقتصادي الاختيار الافضل بين بدائل متعددة. اما القاعدة الثالثة: الحافز incentive: إذا زادت المنافع الذاتية المتوقعة من "بديل" معين فان الفرد من المحتمل ان

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

"يختار" هذا البديل. واذا زادت التكاليف الذاتية المتوقعة من "بديل" معين فان الفرد من المحتمل ان "يرفض" هذا البديل. والقاعدة الرابعة: الحدية marginality: يجب ان تقوم القرارات الاقتصادية على قاعدة اساسية مؤداها: ما هي الاثار المتوقعة لمتغير ما اذا ما حدثت اضافة او تغير في متغير اخر؟ والتغير او الاضافة في الاقتصاد يعني "حدي" marginal. فاذا كانت قيمة متغير ما تمثل اهمية لمتخذ القرار فان الاضافة (او التغير) الى قيمة هذا المتغير تعد اكثر اهمية. فحجم الانتاج لمنتج ما يعد امرا هاما ولكن التغير (او الاضافة) في حجم الانتاج نتيجة تغير القدر المتاح من الموارد (العمل مثلا) يعتبر اكثر اهمية لهذا الفرد المنتج.

**القاعدة الخامسة:** المعلومات ليست حرة: طالما ان الفرد او الدولة يواجه مشكلة الاختيار من بين بدائل متنافسة وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد فان المعلومات تمثل اهمية خاصة له، ويعنى الرشد الاقتصادي: ضرورة حصول الفرد على معلومات كافية لكى يختار، أي ان المعلومات تصبح من السلع الهامة التي يتزايد الطلب عليها كلما زادت الفجوة بين الموارد المحدودة والحاجات المتعددة وعليه لن تكون المعلومات سلعة حرة وانما سلعة اقتصادية يتوجب الحصول عليها تحمل تكلفة معينة. والقاعدة السادسة: التقييم الذاتي للسلع والخدمات: يسعى الافراد للحصول على سلع وخدمات ولابد ان يكون ذو تكلفة معينة عادة يطلق على التكلفة (السعر) أي ان السعر هو تكلفة الحصول على وحدة واحدة من سلعة او خدمة فالفرد يكون مستعد لدفع تكلفة معينة او سعر معين وفقا للإشباع الذى يتوقعه. والقاعدة السابعة: التصرفات الاقتصادية لها اثار جانبية: كل تصرف او قرار اقتصادي لابد ان يكون له اثار جانبية مما يتطلب دراسة كل الاثار المباشرة والغير مباشرة النافعة والضارة لأى تصرف اقتصادي. والقاعدة الثامنة: القدرة على التنبؤ: لكى يتم اختبار دقة او جودة أي تفكير علمي لابد من قياس قدرته على التبوء بما سيكون عليه الوضع في المستقبل ولان الاقتصاد طريقة في التفكير فان النظريات والنماذج الاقتصادية يجب ان يكون لها قدرة على التبوء.

**المطلب الثاني: مفهوم استشراف المستقبل:** هو جهد علمي منظم يساعد على التعرف على توقعات مستقبلية لمجتمع ما او لشخص ما، كما يعرف استشراف المستقبل على أنه استطلاع رؤى مستقبلية متباينة، تكشف لنا العلاقات المستقبلية بين الاشخاص والاشياء والنظم. ويعرف البعض الآخر استشراف المستقبل على أنه دراسات وأبحاث تكشف الأزمات والكوارث المستقبلية، لتتمكن من تفاديها. فعلى سبيل المثال الا الحصر فالعالم بأسره مهدد بفقدان المياه العذبة كما موضح في الشكل ادناه:

**شكل (1) واقع المياه العذبة حول العالم**

**المصدر : موقع Independent باللغة العربية** https://www.independentarabia.com

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

ان محاولة لاستكشاف المستقبل وفق الأهداف المخططة، باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة أرقام الحاضر والماضي، أو أساليب في كيفية استنتاجها لادلتها من الآراء الشخصية القارئة لمجرى الأحداث فاستشراف المستقبل هو التنبؤ بصور مستقبلية خلال 20عام في مجال واحد أو أكثر، باستخدام معلومات وأساليب علمية محددة. أن المستقبل يتشكل من ثلاث محددات و أن أي فترة زمنية يوجد بها مدي واسع من البدائل المستقبلية، وأن الاختيار الواعي لا يتم إلا من خلال التعرف على جميع البدائل المحتملة واستكشاف النتائج المترتبة على اختيار أي منها. أن الدراسات الاستشرافية لا تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، بل إلى التبصير بجملة البدائل المتوقعة التي تساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل. فعلى سبيل المثال تمثل الزيادة السكانية الملحوظة في العراق تحدي اضافي للواقع العراقي الذي يقتضي رسم سياسات مستقبلية قادرة على التماشي مع كافة البدائل المتوقعة لضمان مستقبل افضل

**شكل (2) اجمالي عدد سكان العراق التقديري للفترة من 2017-2027**

يرى الباحث ان "استشراف المُستقبل" هي عملية منهجية تشاركية تعتمد على جمع المعلومات المستقبلية وتطوير رؤى متوسطة وطويلة المدى تهدف إلى اتخاذ قرارات قابلة للتحقيق في الوقت الحاضر. إنها طريقة منظمة لتشكيل المستقبل، واتخاذ القرارات والتصرف من خلال محاولات منهجية للنظر في مستقبل العلوم والتكنولوجيا والمجتمع والاقتصاد وتفاعلاتها، من أجل تعزيز المنافع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، و عملية توقع وإدارة التغيير.

اما "دولة المستقبل" فهي الدولة التي يكون لديها الرؤية والمرونة والمبادرة والقدرة الاستباقية الناجحة والمستدامة على: (معهد التميز المستدام في دولة الامارات العربية المتحدة، 2022، https://tamayuz.ae )

1- الاستشراف والاستكشاف المبكر للتحديات والأزمات المستقبلية وتحليلها ومعالجتها ووضع الخطط الاستباقية لها مواجهة تحديات وغموض المستقبل ومعالجة أعراضها بشكل مؤسسي منظم.

2- استغلال الفرص المستقبلية بناء على الرؤى والقيم والأهداف الوطنية المستقبلية بعيدة المدى على كافة المستويات لتحقيق إنجازات نوعية لخدمة مصالح الدولة والأجيال الحالية والمستقبلية

3- استشراف المستقبل هو وسيلة لمساعدتنا على التفكير في القضايا و التحديات طويلة المدى المرتبطة بتحقيق هدف معين أو لفهم الشكل الذي قد تبدو عليه بيئة التشغيل المستقبلية و كيفية الاستجابة. فاستشراف المستقبل علم يهتم بنظام عالمي أكبر و أكثر تعقيدًا، المنهجية و المعرفة أقل إثباتاً بكثير مما

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

كانت عليه في العلوم الطبيعية و العلوم الاجتماعية مثل العلوم السياسية و البيئية والاقتصاد. هناك جدل حول ما إذا كان هذا التخصص فنًا أم علمًا، و يوصف أحيانًا بأنه علم زائف، ومع ذلك تم تشكيل جمعية المستقبليين المحترفين، و تم تطوير نموذج كفاءة الاستشراف، و يمكن الآن دراسته أكاديميًا كأي فرع من فروع العلوم الأُخرى. إنَّ استشراف المستقبل هو الدعامة الأساسية و المحرك الاستراتيجي لمعظم الشركات الكبيرة. في السنوات الأخيرة، بدأ استشراف المستقبل يلعب دورًا أكثر أهمية في تخطيط و عمل المنظمات الإنسانية و التنموية الكبيرة. يهدف نهج استشراف المستقبل إلى ضخ الدقة و البيانات و التحليل والأدلة التي يمكن أن تساعدنا في التنبؤ و فهم الاتجاهات التي ستؤثر على عملنا في المستقبل.

يؤكد (الهنداوي وآخرون، 2017: 10-15) ان استشراف المستقبل هو علم حديث العهد يحاول وضع تنبؤات محتملة الحدوث في المستقبل، لتحقيق النتائج المرجوة منها، و تفادي أي مشاكل مستقبلية، كما يهتم بدراسة المتغيرات التي تؤدى إلى حدوث هذه الاحتمالات، فاستشراف المستقبل يهدف إلى رسم صور تقريبية محتملة للمستقبل. يتم تحديد هذه الصورة المتوقعة للمستقبل في مجال واحد أو أكثر في الدراسات الاجتماعية أو غيرها من المجالات الدراسية في ضوء معلومات علمية دقيقة و باستخدام أساليب علمية دقيقة خلال فترة زمنية محددة تتراوح غالباً بين خمس إلى عشرين عام. وكذلك هو دراسة منهجية و شاملة و متعددة التخصصات للتقدم الاجتماعي والتكنولوجي و الاتجاهات البيئية الأخرى، غالبًا لغرض استكشاف كيف سيعيش الناس و يعملون في المستقبل. يمكن تطبيق التقنيات التنبؤية مثل التنبؤ، لكن علماء الدراسات المستقبلية المعاصرة يؤكدون على أهمية استكشاف البدائل بشكل منهجي. بشكل عام يمكن اعتباره فرعًا من العلوم الاجتماعية و موازيًا لمجال التاريخ. تسعى الدراسات المستقبلية أو استشراف المستقبل إلى فهم ما من المحتمل أن يستمر و ما الذي يمكن أن يتغير بشكل معقول، و بالتالي يسعى جزءاً من التخصص إلى فهم منهجي قائم على الأنماط للماضي و الحاضر، واستكشاف إمكانية الأحداث و الاتجاهات المستقبلية.

**المطلب الثالث: الاستشراف لغةً واصطلاحاً:** تعريف و معنى استشراف في معجم المعاني الجامع - معجم عربي بحسب موقع المعاني الجامع https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar

**اِستشراف: (اسم) واِستشراف:** مصدر اِستَشرَفَ، اِستِشراف: (اسم) مصدر اِسْتَشْرَفَ، صَعِدَ البُرْجَ للاِسْتِشْرَافِ عَلَى الْمَدِينَةِ: لِلإِطْلالِ عَلَيْهَا مِنْ أَعْلَى والنَّظَرِ إِلَيْهَا، الاستشراف: (مصطلحات) وضع اليد على الحاجب للاستعانة بذلك على الرؤية.

**لغةً:** اِستِشراف هو الاسم، و هو مصدر اِسْتَشْرَفَ. صَعِدَ البُرْجَ للاِسْتِشْرَافِ عَلَى الْمَدِينَةِ أي لِلإِطْلالِ عَلَيْهَا مِنْ أَعْلَى و النَّظَرِ إِلَيْهَا. استشرفَ يستشرِف، استشرافًا فهو مُستشرِف. استشرف الشَّيءَ أي رفع بصره ينظر إليه، و استشراف المستقبل أي التطلّع إليه أو الحدس به.

**اصطلاحاً:** مجموعة الدراسات و البحوث التي تكشف عن مشكلات محتملة في المستقبل، و تتنبأ بالأولويات التي يمكن أن تحددها بوصفها حلولا لمواجهة هذه المشكلات، وهو اجتهاد علمي منظم يهدف إلى صياغة مجموعة من التوقعات المشروطة أو السيناريوهات التي تشمل المعالم الرئيسية لمجتمع ما؛ للتغلب على المشاكل مُحتملة الحدوث، واقتناص الفرص مستقبلياً بدلاً من الوقوع في المشاكل. يرى الباحث ان عمل استشراف المستقبل يركز على جداول زمنية طويلة (عشرون عامًا و أكثر) أو قصيرة (خلال السنوات الخمس القادمة)، و يستخدم في المقام الأول للتأثير وتطبيق الاستراتيجيات التنظيمية و السياسية و تحديد الأولويات و التركيز على ما هو مطلوب في هذه الجوانب و النواحي. يعتمد عمل استشراف المستقبل عادةً مجموعة متنوعة من الأساليب التي تتراوح من تحليل البيانات المختلطة إلى أنشطة الرؤية. عندما يتم تطوير استشراف المستقبل بشكل فعال يمكن أن يكون لها تأثيرات عميقة على

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

ما نقوم به و كيف نقوم به، يمكن أن تكمل الأشكال التقليدية للتحليل و تشكل سياسة و استراتيجية قصيرة إلى متوسطة المدى بطريقة تتسق مع مواجهة التحديات الرئيسية طويلة الأجل. و يرى الباحث انه يمكن ان يستخدم استشراف المستقبل جنباً إلى جنب مع عمليات التحليل الاستراتيجي للنظر في بيئة التشغيل و تحديد الاتجاهات التي يمكن أن تؤثر عليها. يتضمن استشراف المستقبل التفكير في التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية و كيف يمكن أن تؤثر هذه الاتجاهات على المستقبل. يساعد استشراف المستقبل المنظمات على اجتياز التغيير من خلال إعطاء إنذار مبكر بالعقبات و الفرص المستقبلية المحتملة و كيفية الاستفادة منها مهما كانت الخطط التي نضعها سيكون للعالم من حولنا تأثير كبير، أكبر حتى مما نتوقع. يساعد استشراف المستقبل على تحديد كيفية تأثير الأشياء المختلفة على المؤسسات و التعامل مع التغيير و الاستفادة القصوى من الفرص و فتح الخيارات للسنوات القادمة. ففي علم المستقبل أصبح مصطلح استشراف المستقبل مستخدمًا على نطاق واسع لاستخدامات التفكير النقدي خصوصاً فيما يتعلق بالتطورات طويلة الأجل، النقاش لا سيما لبعض المستقبليين الذين هم معياريون و يركزون على العمل الذي تحركه قيمهم، و التأثير على السياسة العامة.

**المطلب الرابع: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والاستشراف الاستراتيجي:** يرى (المعهد العربي للتخطيط، 2022: 8-20) إن التخطيط الاستراتيجي قائم على التنبؤ بأن كل شيء سيحدث في المستقبل ما هو إلا امتداد من الماضي إلى الحاضر، ومنه إلى المستقبل، من خلال عملية رياضية آلية، تفيد أن الشهر القادم سيكون مشابها لهذا الشهر، والسنة القادمة ستكون مشابهة لهذه السنة، مقتنعين أن الفرص والمخاطر القادمة هي ذاتها التي واجهناها في الماضي، وفي عالم ليس بهذا المستوى من التغير السريع فإن هذه الطريقة من التفكير ربما تكون مناسبة أو ناجحة، لكن الواقع يخالف هذا الاعتقاد، فهنالك دائما تكنولوجيا حديثة، ومنافسين جدد، وأنواع مختلفة من العملاء، وكلها عوامل يمكن أن تُحدث تغييرا كبيرا في المستقبل، لذلك يتسم التخطيط الاستراتيجي بأنه يعطي بعدا واحدا فقط للمستقبل، أما الاستشراف الاستراتيجي فإنه يفتح المجال لأكثر من احتمال للمستقبل، وبذلك يمد أصحاب القرار ببدائل واحتمالات مختلفة، ووجود هذه البدائل التي تتشكل من خلال وضع السيناريوهات التي تعطي الشركة موقفا متميزا تستطيع من خلاله أن تعي وتستعد للتحديات المختلفة، وتكون حاضرة لاقتناص الفرص من الفروقات المهمة. ومن أوجه الاختلاف أيضا بين التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل، أن التخطيط الاستراتيجي يقوم بتوظيف القدرات المناسبة والمتاحة لأجل اقتناص الفرص الواضحة، أما الاستشراف فإنه يعنى أكثر في عملية بناء القدرات من أجل فرص لم تظهر بعد، لكنها سوف تظهر في المستقبل، ويمكن تطوير أدوات جديدة لاستشراف المستقبل تعزز من عمل الجهة الحكومية ومن مكانة الحكومة في توفير وتحديث البيانات الضخمة اللازمة لإجراء التحليلات المستقبلية والاستشراف الاستراتيجي ومدى قيام الجهة باستخدام أساليب نوعية وكمية لتوقع طبيعة وأهمية التطورات والاتجاهات المستقبلية (الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، وغيرها) وتحليل مدى تأثير هذه التطورات المستقبلية على المجالات المرتبطة بعمل الجهة وتحديد البدائل واختيار أفضلها بناء على قوة هذه الاتجاهات للاستفادة منها أو التعامل معها أو توجيهها نحو الأفضل بما يخدم أهداف الحكومة. ومدى عمق فكر استشراف المستقبل في تطوير استراتيجيات ومبادرات وسياسات استباقية مبنية على قراءات صحيحة للتوجهات المستقبلية بشكل يضع الحكومة في مستوى عالمي. ومدى شمولية استشراف المستقبل وتغطيته للجهاز الحكومي بكافة مجالاته. وتطوير الدراسات المستقبلية للجهة الحكومية أو الدراسات المشتركة بين القطاعات.

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

يُعرف استشراف المستقبل أيضًا بالبعد الاستراتيجي، هو ممارسة مدفوعة بالبحث لاستكشاف المستقبلات المتوقعة والبديلة و توجيه العقود المستقبلية لإعلام الاستراتيجية. يشمل استشراف المستقبل فهم الماضي القريب ذي الصلة، المسح لجمع الاستشراف حول الحاضر و المستقبل لوصف المستقبل المفهوم بما في ذلك أبحاث الاتجاهات، أبحاث البيئة لاستكشاف اتجاهات الاتجاه المحتملة من التطورات على الهامش و الاختلافات الأخرى التي قد تؤدي إلى مستقبل بديل، رؤية لتحديد الدول المفضلة في المستقبل، تصميم استراتيجيات لصياغة هذا المستقبل، و تكييف القوات الحالية لتنفيذ هذه الخطة. هناك تداخل ملحوظ، و لكنه غير كامل بين استشراف المستقبل و التخطيط الاستراتيجي و إدارة التغيير و التفكير التصميمي. (موقع معرفة 2022 ، www.marifa.com)

اما "استشراف المستقبل الاستراتيجي" فهو فرع علمي موجه نحو التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية. استشراف المستقبل الاستراتيجي هو طريقة منظمة ومنهجية لاستخدام الأفكار حول المستقبل لتوقع التغيير والاستعداد بشكل أفضل للتغيير. يتعلق الأمر باستكشاف مختلف العقود المستقبلية المعقولة التي يمكن أن تنشأ، والفرص والتحديات التي يمكن أن تقدمها. ثم نستخدم هذه الأفكار لاتخاذ قرارات أفضل والعمل لها من الآن. والاستراتيجية هي خطة عالية المستوى لتحقيق هدف أو أكثر في ظل ظروف عدم اليقين. يحدث استشراف المستقبل الاستراتيجي عندما يتم استخدام أي مخطط للمدخلات والتنبؤات واستكشاف العقود المستقبلية البديلة والتحليل والتغذية الراجعة لإنتاج أو تغيير خطط وإجراءات المنظمة. اذ يلعب تخطيط السيناريو دوراً بارزاً في الاستشراف الاستراتيجي. يوفر المخطط الانسيابي عملية لتصنيف الظاهرة كسيناريو في تقليد المنطق البديهي ويميزها عن العديد من التقنيات والأساليب الأخرى للتخطيط. و يشتمل التخطيط الاستراتيجي دائما على التحليل، ولكنه قد يتضمن أو لا ينطوي على استشراف جاد في طريقة تطوير خطة أو اتخاذ إجراء.

يعتبر النظر في العقود المستقبلية المحتملة "العقود الآجلة البديلة" والعقود المستقبلية الواردة "التنبؤات" أمراً مهما لتطوير خطة مستقبلية مفضلة. حتى الخطط الذهنية البسيطة الموضوعة قبل اتخاذ إجراء ما. إن مهمة أخصائي الاستشراف المستقبلي الاستراتيجي هي التأكد من أن المدخلات والتنبؤات والبدائل المتنوعة وذات الصلة يتم أخذها في الاعتبار في عمليات التحليل وصنع القرار والتخطيط. وأن الخطط يتم توصيلها بشكل مناسب وأنه عند اتخاذ الإجراءات اللازمة تحدث التغذية الراجعة المناسبة و يتم إجراء المراجعات بعد العمل لتحسين عملية الاستشراف.(موقع معرفة 2022، www.marifa.com)

يرى الباحث ان استشراف المستقبل الاستراتيجي هي ممارسة متنامية في الاستشراف المؤسسي في الشركات الكبيرة. يتزايد استخدامه أيضا في المنظمات الحكومية وغير الحكومية ذات الطابع غير الربحي. في السنوات الأخيرة طور الباحثون والمديرون المزيد من التفاصيل حول الروابط بين استشراف المستقبل وإدارة الابتكار.

ويمكن تحليل اتجاهات المستقبل و استشرافها من خلال ثلاث اتجاهات رئيسة يمكن ادراجها وفق الاتي:

1- الاتجاهات الضخمة: تأتي الاتجاهات بأحجام مختلفة، يمتد الاتجاه الضخم على مدى عدة أجيال، و في حالات المناخ يمكن أن تغطي الاتجاهات الكبرى فترات ما قبل الوجود البشري. توصف التفاعلات المعقدة بين العديد من العوامل مثل الزيادة في عدد السكان من العصر الحجري القديم حتى الوقت الحاضر. من المرجح أن تُحدث الاتجاهات الكبرى تغييراً أكبر من أي تغيير سابق، لأن التكنولوجيا تتسبب في ظهور الاتجاهات بوتيرة متسارعة.

2- الاتجاهات المتفرعة : في كثير من الأحيان ترتبط الاتجاهات ببعضها البعض بنفس الطريقة التي يرتبط بها جذع الشجرة بالفروع و الأغصان على سبيل المثال قد تمثل حركة موثقة جيدًا نحو المساواة

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

بين الرجل و المرأة اتجاهًا فرعيًا، يمكن أن يشكل الاتجاه نحو تقليل الفروق في رواتب الرجال و النساء في العالم غصينًا في هذا الفرع، و بالتالي تفرع واحد من عديد التفرعات التي ترتبط بها الاتجاهات.

3- الاتجاهات المحتملة: تنمو الاتجاهات الجديدة المحتملة من الابتكارات أو المشاريع أو الريادة أو الإجراءات والنشاط الذي لديه القدرة على النمو و التحول في النهاية إلى الاتجاه السائد في المستقبل، من خلال دراستها دراسة عميقة.

يساعد فهم دورة اعتماد التكنولوجيا استشراف المستقبل على مراقبة تطور الاتجاهات. تبدأ الاتجاهات كإشارات ضعيفة من خلال إشارات صغيرة في وسائل الإعلام الهامشية أو محادثات المناقشة أو منشورات مواقع التواصل الاجتماعي غالبًا من قبل المبتكرين أو غيرهم، مع قبول هذه الأفكار أو المشاريع أو التقنيات، فإنها تنتقل إلى مرحلة المتبنين الأوائل. في بداية تطور الاتجاه من الصعب معرفة ما إذا كان سيصبح اتجاهًا مهمًا يخلق تغييرات أو مجرد بدعة عصرية تتلاشى في التاريخ المنسي، ستظهر الاتجاهات كنقاط غير متصلة في البداية، و لكنها في النهاية ستندمج في تغيير مستمر.

ويمكن ممارسة استشراف المستقبل الاستراتيجي على مستويات متعددة بما في ذلك ما يلي:

المستوى الشخصي: تحديد الأهداف الشخصية والمهنية وتخطيط العمل بما يتلائم مع التطلعات المستقبلية.

التنظيمي: تنفيذ أعمال الغد والمستقبل بشكل عام بصورة أفضل مما هي عليه حاليا.

المستوى الاجتماعي: التحرك نحو الحضارة التالية. تلك التي تقع وراء الهيمنة الحالية للمصالح التقنية الصناعية كانت أو الرأسمالية، ومحاولة استشراف ما هو آتي للتحضر له على أكمل وجه من خلال الأدوات الموجودة حاليا والابتكار وغيرهما.

ويمكن أن يدعم استشراف المستقبل الاستراتيجي صنع السياسات الحكومية بالطرق الرئيسية التالية:

1- توقع أفضل: لتوقع التغييرات التي يمكن أن تظهر في المستقبل بشكل أفضل

2- ابتكار السياسات: الكشف عن خيارات التجريب مع الأساليب المبتكرة

3- تدقيق المستقبل: لاختبار الضغط والاستراتيجيات والسياسات الحالية أو المقترحة

يلعب الاستشراف الاستراتيجي دوراً مهماً في تنمية جنوب أفريقيا ما بعد الفصل العنصري. باستخدام تمرين معروف باسم سيناريوهات مونت فلور تجمعت شخصيات بارزة من جنوب أفريقيا من مختلف الأطياف الأيديولوجية. ناقشوا الأفكار المتناقضة حول كيف يمكن أن تبدو البلاد في غضون عشر سنوات. أنتج التمرين دروساً قيمة تعلمها قادة جنوب إفريقيا في السنوات التالية مما أدى إلى تنميتها وتطورها بشكل ملحوظ.

**المطلب الخامس: العناصر الأربعة لاستشراف المستقبل الاستراتيجي**

يمكن للباحث تسليط الضوء على ممارسات الاستشراف الأساسية الأربعة. سنبدأ بالممارسة الأكثر شيوعاً في التعليم الاستشرافي والاستشراف المهني اليوم، والتفكير الأفضل ونماذج الماضي والحاضر. للتبسيط سنجمع هذين الاثنين معا على أنهما التعلم.

1- التعلم: ويعني فهم الماضي والحاضر، اذ يخبرنا العلم المعرفي أنه قبل الانخراط في الاستشراف لأي مشكلة فإننا نبدأ دائما بنوع من التعلم. يأتي هذا التعلم مع مزيج من خبرتنا المتراكمة السابقة، وإدراكنا لبيئتنا التشغيلية الحالية. يمكن فصل هذين النوعين من التعلم، كبحث تاريخي في الماضي ذو الصلة لمشكلة معينة، وتحديد الاتجاهات والدورات والنماذج ذات الصلة التي عملت في الماضي، وكذكاء ومسح الأفق وجمع البيانات في الحاضر حول أين نحن اليوم، والقيم الحالية لتلك الاتجاهات والدورات والعوامل السببية ذات الصلة كما نفهمها.

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

يمكن تجميع هذين الاثنين معا كمهارة واحدة، التعلم. يجب الأخذ في عين الاعتبار أنه عندما نتعرف على بيئتنا يجب علينا القيام بكل من هذين الأمرين، وسيكون بعض الأشخاص أفضل في التعلم من الماضي أو البحث التاريخي وآخرون في التعلم من الحاضر أو جمع المعلومات ومراقبة الأحداث ومسح الأفق. على الرغم من أن التعلم من الناحية الفنية ليس نوعاً فإن تجربتنا السابقة والحالية في العالم تعتبر بالغة الأهمية للطريقة التي ندرك بها المشكلة ونصغها ونبحث عنها يجب أن نجمع التعلم مع العناصر الأربعة للتخطيط الاستراتيجي. عندما نتحدث عن مهارات الاستشراف أو أنواع الممارسة لا يمكن لأحد أن يبني استشراف جيد بدون نماذج جيدة للماضي والحاضر. هذان المجالان الزمنيان هما عالم التعلم، وهما بوابة للتفكير الاستشرافي الناجح.

من القواعد المعروفة للاستشراف أنه يجب علينا أولاً أن ننظر إلى الوراء على الأقل مرتين بقدر ما نرغب في التطلع إلى الأمام لنرى الاتجاهات ذات الصلة، والعوامل السببية، والنماذج القابلة للتطبيق على أي نظام معقد. يجب علينا أيضا أن نتبنى موقفاً فضولياً ونقدياً قائماً على الأدلة. يعد البحث الدقيق عن الماضي والحاضر ذات الصلة كخطوة أولى ضرورية في إنتاج بعد نظر جديد، ونحن بحاجة أيضا في وطننا العربي إلى الحصول على مدخلات حاسمة من كل شخص لديه خبرة عميقة في مجال المشكلة.

2- التوقع: بعد ذلك نحاول توقع الاتجاهات ذات الصلة، والنظر في الطريقة التي قد تتفاعل بها لإحداث المزيد من التغيير، وإجراء بعض التنبؤات الاحتمالية. هنا يتم البحث عن القيود والنتائج المحتملة للحالة الماضية والحالية سواء كانت واضحة أو خفية، و بالتالي تقدير المخاطر.

يمكن تقسيم توقع المستقبل إلى ثلاث مستويات على النحو التالي: (المستقبل المحتمل و المستقبل الممكن و المستقبل المفضل)

3- الابتكار: بعد ذلك نحاول تخيل الاحتمالات التي تنبع من تحليلنا التاريخي وجمع المعلومات (التعلم) والتنبؤ وتقييم المخاطر والاستشراف (التوقع). ما هي بعض الآثار المترتبة على التغييرات التي نتوقعها من الدرجة الأولى والثانية والثالثة؟ ما هي التغييرات التي نفتقدها؟ ما هي التجارب التي قد نقوم بها نحن أو غيرنا إما لعمل المزيد من الاستشراف أو التكيف؟ هذا إلى حد كبير عودة إلى التفكير المتشعب، الذي يمكننا من الوصول إلى الابتكار فيما يتعلق بممارسات استشراف المستقبل الاستراتيجي.

4- الاستراتيجية: وهي ممارسة الاستشراف المستقبلي الاستراتيجي الرابعة، وهي الممارسة الوحيدة التي تمت تغطيتها جيدا في كتب إدارة الأعمال والسياسات النموذجية. من خلال الاستراتيجية نقوم بتحليل جميع البيانات المذكورة أعلاه ونحاول التوصل إلى مجموعة الإجراءات الأكثر مرونة وذات القيمة العالية التي يمكننا القيام بها؛ لمنع النتائج السيئة وتحقيق النتائج الجيدة بناءًا على مواردنا وأهدافنا. يجب اختبار تلك الاستراتيجيات ضد كل من المستقبل الذي نتوقعه والمستقبل الذي يمكننا تخيله، والتوصل إلى خطط تكتيكية واستراتيجية للوصول إلى أهدافنا ومراقبة تقدمنا نحوها. هذا مرة أخرى هو التفكير المتقارب في نهاية المطاف الذي نسعى للوصول إليه من خلال الاستشراف والاستراتيجيات المناسبة.

**المطلب السادس: سيناريو الاقتصاد العراقي للأعوام 2023 - 2025**

السيناريو هو مصطلح من أكثر المصطلحات شيوعاً في أوساط التخطيط المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي، وقد عرف منهج السيناريو على أنه: «توقع افتراضي تتابعي لحدوث الحوادث ذات العلاقة؛ بهدف تركيز الاهتمام في العلاقات السببية، ومجالات اتخاذ القرار»، فمنهج السيناريو هو أحد المناهج التي يتطلبها استخدام منهج تحليل النظم؛ إذ يأتي سيناريو ليعطي صورة عن مخرجات النظام

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

من الحوادث، ويعد كذلك من أهم مناهج الدراسات المستقبلية؛ إذن فالسيناريوهات ليست تنبؤات، وليست استراتيجيات، وإنما هي فرضيات لما قد يكون عليه المستقبل في موضوع الهدف منه تسليط الضوء على التهديدات، والفرص المتاحة في ذلك المستقبل؛ وبالتالي تدعم عملية صناعة قرارات اليوم. ومن اجل بناء سيناريو الاقتصاد العراقي سيعتمد الباحث مع ما جاء في مناقشات مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية ليوم الخميس 16 شباط 2023 وكما يلي :

**المحور الاول: تقييم اداء الاقتصاد العراقي لعام 2022:** يُمكن تقييم اداء الاقتصاد العراقي من خلال تناول أبرز الاحداث الاقتصادية الايجابية والسلبية التي حصلت في العام المنصرم 2022 وكما يلي:

**أولاً- الاحداث الاقتصادية الإيجابية:**

1. **زيادة النمو الاقتصادي:** في الوقت الذي سجل النمو الاقتصادي ما نسبته 2.8% عام 2021، تسارع خلال النصف الاول من عام 2022 ليسجل 10.5% وتوقع البنك الدولي أن يبلغ النمو 8.7% خلال العام ذاته. وتجب الاشارة إلى ان هذا التحسن في النمو لم يعكس حقيقة واقع الاقتصاد العراقي لأنه كان مدفوعاً بارتفاع اسعار النفط على خلفية الحرب الروسية-الاوكرانية وبدء التعافي من جائحة كورونا عالمياً ومحلياً.

2. **ارتفاع اسعار النفط:** حيث ارتفعت اسعار النفط وتخطت حاجز الـ 100 دولاراً في المتوسط عام 2022 انعكست بشكل ايجابي على الايرادات النفطية العراقية، وذلك بسبب الحرب الروسية على اوكرانيا والعقوبات التي تعرضت لها روسيا إضافة إلى تعافي الاقتصاد العالمي من جائحة كورونا وتحالف اوبك بلص الذي دفع لتخفيض كميات الانتاج.

3. **زيادة الايرادات النفطية:** حيث أكدت وزارة النفط العراقية تحقيق أكثر من 115 مليار دولاراً لعام 2022 بحسب الاحصائية الاولية علماً ان المعدل اليومي للتصدير بلغ قرابة 3 ملايين و320 ألف برميل في اليوم، ليبلغ مجموع الكميات المصدرة أكثر من 1 ملياراً و209 مليون برميلاً للعام ذاته. فيما حققت أكثر من 75 مليار دولاراً عام 2021 علماً ان المعدل اليومي للتصدير هو 3027000 برميلاً يومياً ليبلغ مجموع الصادرات 1 ملياراً و102 مليون برميلاً يومياً حسب وزارة النفط/شركة سومو.

4. **زيادة الاحتياطيات الأجنبية:** حيث زادت الاحتياطيات الاجنبية عام 2022 إلى أعلى قيمة لها منذ عام 1960 بحكم بلوغها أكثر من 99 مليار دولاراً. فيما لم تتجاوز هذه الاحتياطيات 60 مليار دولاراً عام 2021، علماً ان هذه الزيادة كانت مدفوعة بفعل القطاع النفطي وليس لقطاعات أخرى. تُعد زيادة الاحتياطيات الاجنبية من الاحداث الاقتصادية الايجابية وذلك لأهميتها في المحافظة على قيمة العملة المحلية، مساعدة الحكومة للإيفاء بالتزاماتها الناشئة عن الدين الخارجي، الحد من التعرض للصدمات الخارجية خصوصاً في ظل صعوبة الاقتراض، ومواجهة الطوارئ.

5. **عدم دستورية قانون النفط والغاز:** حيث اصدرت المحكمة الاتحادية العليا حكماً بعدم دستورية قانون النفط والغاز في اقليم كردستان العراق الصادر عام 2007 واقتصار ادارة النفط والغاز على الحكومة الاتحادية.

6. **انهاء ملف التعويضات:** حيث استكمل العراق دفع 52.5 مليار دولاراً لتعويض الافراد والشركات والحكومات الذين اثبتوا انهم تعرضوا لأضرار بسبب الغزو عام 1990. حيث اتخذ مجلس الامن قراراً 678 عام 1991 يُلزم العراق بدفع تعويضات للكويت تؤخذ من مجموع ايرادات النفط وفق نسب معينة عينتها قراران مجلس الامن. عام 2003 استحدث مجلس الامن الصندوق العراقي للتنمية (صندوق تنمية العراق) وأوجب استلام ايرادات النفط في حساب وحيد لدى الاحتياطي الفدرالي وظيفته اقتطاع حصة

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

بنسبة محددة لوضعها في الصندوق الذي تشرف عليه لجنة التعويضات، وتحويل الباقي إلى حساب لوزارة المالية يديره البنك المركزي ومنه إلى حسابات أخرى يفتحها العراق ويتصرف بأرصدتها.
وبحكم إيفاء العراق بالتزاماته بشكل كامل اتخذ مجلس الأمن يوم 22 شباط 2022 قراراً (2621) بتصفية حساب التعويضات وإغلاقه، وبالفعل نفّذ القرار في نهاية عام 2022 وأُغلِق ملف التعويضات وتحرر المورد النفطي من هذا القيد. وبهذا لم يعد من الضروري استلام إيرادات النفط في حساب وحيد لا في الاحتياطي الفدرالي ولا أي مكان آخر.
7. **الربط الكهربائي:** حيث تم وضع حجر الاساس للربط الكهربائي بين العراق والاردن وذلك من أجل تأمين الطلب على الطاقة الكهربائية في ظل استمرار عجز الانتاج المحلي عن تغطية الطلب. حيث تُشير التقديرات الى إن العراق ينتج ويستورد من الكهرباء ما بين 19 الى 21 ألفً ميغاوات من الطاقة الكهربائية، بينما الاحتياج الفعلي يتجاوز 30 ألف ميغاوات.
8. **الاموال العامة المحافظ عليها:** بلغ مجموع الاموال العامة التي حافظت عليها هيئة النزاهة، والتي صدرت احكام قضائية بردها، والتي منعت أو أوقفت الهيئة هدرها بناءً على اجراءاتها، والتي تمّت اعادتها حقيقةً لحساب الخزينة العامة في النصف الاول من عام 2022 أكثر من 1.700 تريليون ديناراً.
من خلال العرض أعلاه، يتبين ان اغلب الايجابيات التي تحققت عام 2022 لم تكُن نابعة أو مُوَلدَّة من داخل الاقتصاد العراقي بل كانت مدفوعة بأسباب خارجية، لذلك لا يمكن اعتبار تلك الايجابيات شيء مميز بالنسبة الاقتصاد العراقي.
**ثانياً-الاحداث الاقتصادية السلبية:** يمكن تلخيصها بـ (غياب التركيز على البنية التحتية والتنويع الاقتصادي، استفحال البطالة والفقر والمشكلات الاجتماعية وغياب تطوير المهارات، ارتفاع التضخم وتذبذب اسعار النفط ، ترهل الجهاز الاداري، عدم وضوح العلاقة بين المركز والاقليم، اتساع قاعدة الاقتصاد الاسود في العراق، زيادة الجريمة الاقتصادية بكل ابعادها، تشريع قوانين بائسة قانون التطبيع، قانون الامن الغذائي وقانون تنظيم عمل المستشارين. كونها ستثقل كاهل الموازنة الاتحادية، عدم وجود موازنة لعام 2022 توضح ايرادات ونفقات الدولة والاقتصار على قانون الامن الغذائي الذي صوت عليه البرلمان بتأريخ 2022/6/8، والذي لا يخلو هو الآخر من جملة تحفظات قانونية ومالية، زيادة الفساد بشكل مرعب وخصوصاً سرقة الامانات الضريبية التي تعد الاكبر حجماً منذ تأسيس الدولة العراقية. حيث تم سرقة 2.5 مليار دولاراً (3.7 تريليون ديناراً) كما ذكرت آنفاً، تواضع الاستثمار وذلك من خلال انخفاض نسب الاستثمار في الموازنة مما انعكس سلباً على واقع الاقتصاد العراقي، ارتفاع اسعار العقار بشكل ملفت للنظر بثلاثة اضعاف حسب البعض ولا ينسجم مع مدخولات الشرائح الاجتماعية وذلك لأسباب كثيرة من بينها الفساد، القروض الحكومية، النمو السكاني، انشطار العوائل، ارتفاع اسعار المواد الانشائية، عدم وجود تخطيط، العقوبات(إيران) والازمات الاقليمية(لبنان). واستقالة وزير المالية عبد الامير علاوي وما ذكره في استقالته تمثل علامة سلبية على واقع ومستقبل الاقتصادي العراقي والمالية العامة. وأخيراً ارتفاع سعر الدولار حيث ارتفع سعر الدولار بشكل كبير في نهاية عام 2022 وكذلك بداية العام الجديد من 1460 الى 1600 ديناراً مقابل الدولار الواحد وذلك بسبب انخفاض مبيعات نافذة العملة الاجنبية وذلك لأسباب ادارية وتدقيقية وليس لأسباب تتعلق بشح الدولار لان الاحتياطيات الاجنبية في أفضل حال كما ذكرنا في الايجابيات، ويمكن الاشارة لبعض الاسباب أدناه:
1- هناك نوعان من الدولار دولار كاش يستخدم لأغراض السفر، الدراسة، العلاج وغرها، ودولار للتحويل، الذي يتم إما حوالة أو اعتماد مستندي، ويستخدمه التجار، ونظراً لشحة دولار الحوالة (دولار التجار) لجأ التجار لشراء الدولار الكاش مما دفع لارتفاع سعر الدولار. وأخطاء التحويل، نظراً للعمل

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

بالمنصة الالكترونية للتحويلات الدولارية في بداية السنة الحالية (2023) ونظراً لحداثة التجربة فالكثير من الاخطاء تحدث من قبل المصارف عند التحويل وهذا يتطلب اجراءات ووقت لمعالجتها، فحداثة التجربة اسهمت في انخفاض مبيعات البنك المركزي وارتفاع سعر الصرف اخيراً. وبعض المصارف ليس لديها الاستعداد الكافي للدخول لنظام الاتمتة والحصول على الدولار فلجأت للسوق الموازي مما يعني زيادة الطلب وارتفاع سعر الدولار. اما التدقيق الدولي للتحويلات المالية لضمان عدم تحويل الدولار للأشخاص والجهات الموالية للدول الخاضعة للعقوبات، مما أدى لرفض العديد من الحوالات وانخفاض مبيعات الدولار واللجوء للسوق الموازي وزيادة الطلب وارتفاع سعر الدولار. كما اشار إلى ذلك الخبير المالي الدكتور محمود داغر. اتضح هذا من خلال استبعاد 4 مصارف اهلية من نافذة بيع العملة (الانصاري، الشرق الاوسط، القابض، آسيا).

قد يؤدي ارتفاع سعر الدولار مجموعة اثار أبرزها: (ارتفع التضخم، تخوف المستثمر خصوصاً وان استيرادات بالدولار، احتمالية دخول الاقتصاد العراقي في ركود)، ولأجل معالجة ارتفاع اسعار صرف الدولار اتخذ البنك المركزي مجموعة إجراءات منها: (السعر التفضيلي لمن يعتمد الاعتمادات المستندية السماح لبعض المصارف ببيع الدولار للجمهور لأغراض السفر والعلاج والدراسة وغيرها، حصر عمليات البيع والشراء بالدينار العراقي حصراً).

**المحور الثاني: استشراف الاقتصاد العراقي لعام 2023**

يمكن استشراف الاقتصاد العراقي لعام 2023 من خلال تناول أبرز الفرص المتاحة وأهم التحديات التي ستكون ماثلة أمامه وكما يلي:

**أولاً- أبرز الفرص المتاحة أمام الاقتصاد العراقي:**

1. الوفرة المالية: نظراً لارتفاع اسعار النفط وعدم وجود موازنة لعام 2022 والاقتصار في الانفاق وفق قاعدة 12/1 وقانون الامن الغذائي، هذه الاسباب جعلت الايرادات أكبر من النفقات وتحقيق وفورات مالية لم توضح السلطات الرسمية حجمها لكنها تتجاوز 15 مليار دولاراً حسب آخر تصريح لمستشار الحكومة المالي الدكتور مظهر محمد صالح. وتوقع الدكتور نبيل المرسومي أن يتجاوز الفائض المالي 30 مليار دولاراً.

هذه الوفرة المالية تمثل فرصة جيدة للحكومة يمكن استثمارها في تنشيط الاقتصاد العراقي وخلق فرص العمل لاستيعاب البطالة المتزايدة.

2. النفط والاقتصاد: من المعروف ان الاقتصاد العراقي يعتمد على النفط بالدرجة الاساس، مالياً وانتاجاً وتصديراً، ونظراً لتحسن اسعار النفط الدولية بشكل متوازن في الوقت الحاضر وعدم انهيارها، فهي فرصة جيدة لاستثمارها وتوظيفها بالشكل السليم الذي يخدم الاقتصاد والمجتمع العراقي حالاً ومستقبلاً. خصوصاً إذا ما علمنا ان الاسعار الحالية قد تنخفض بشكل كبير في ظل توجه الدول المستهلكة نحو الطاقة المتجددة بعيداً عن النفط.

3. الدبلوماسية الاقتصادية: يمكن القول، ان العراق في الوقت الحاضر يتسم بعلاقات جيدة مع الدول الاقليمية والدولية، تُعد فرصة جيدة يمكن استثمارها لتعزيز العلاقات الاقتصادية وبما يسهم في تطوير الاقتصاد العراقي.

4. تأهيل الموارد البشرية: يُعد العراق من المجتمعات الشابة عند مقارنته ببعض الدول التي تفتقر للطاقة الشبابية، هذا الافتقار يدفع بها للاعتماد على الهجرة الوافدة في تشغيل الاقتصاد، في حين العراق يمتلك طاقة شبابية جيدة يمكن العمل على تأهيلها ذهنياً وبدنياً لتسهم في تشغيل الاقتصاد وتطويره.

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

5. ترشيد الاستهلاك: ارتفاع قيمة الدينار العراقي أمام الدولار الامريكي فرصة جيدة لترشيد الاستهلاك، يمكن للحكومة الحالة استثمارها وجعل هذا الترشيد منهجاً في حياة المواطنين بما لا يؤثر على احتياجاتهم الضرورية. لان العراق بلد استيرادي-استهلاكي وليس استيرادي- انتاجي، والعمل على ترشيد الاستهلاك يعني الحد من الاستيراد والحفاظ على العملة الاجنبية والدينار العراقي في آن واحد.

ثانياً-أبرز التحديات المستقبلية أمام الاقتصاد العراقي:

1. تذبذب اسعار الصرف: كلما يكون سعر الصرف مستقر كلما يعطي اشارة ايجابية للاستثمار وكلما يكون متذبذباً يعطي اشارة سلبية للاستثمار. ونظراً لتذبذب اسعار صرف الدولار لأسباب داخلية وأخرى خارجية، مما يعني ان سعر الصرف يمثل أبرز التحديات التي تواجه الاقتصاد العراقي عام 2023.

وإذا ما استمر هذا التذبذب وخصوصاً الارتفاع سيولد مجموعة اثار سلبية من بينها الدولرة، تعطيل الانتاج وخصوصاً قطاع البناء والتشييد، انخفاض الاستثمار الاجنبي وهروب رؤوس الاموال.

2. الضغط الدولي: ان تعرض بعض الدول المجاورة للعراق وخصوصاً إيران للعقوبات الدولية لأسباب تتعلق بالملف النووي، وللتخفيف من هذه العقوبات حاولت إيران الاستفادة من العراق سياسياً وتجارياً ونقدياً وطاقوياً، ولأجل إحكام العقوبات أكثر واخضاعها من أجل العودة للملف النووي قد يشهد العراق المزيد من التشديد وخصوصاً على القطاع المصرفي.

3. غياب الاستقرار: نظراً لعدم تماسك القوى السياسية الداعمة للحكومة الحالية بحكم طغيان المصالح الضيقة على المصالح الوطنية، لذلك قد يشهد البلد انهياراً سياسياً واقتصادياً، مما يعني ان غياب الاستقرار السياسي يمثل أحد التحديات الماثلة امام الاقتصاد العراقي.

4. الثقافة الريعية: لم تختلف الحكومة الحالية عن سابقاتها حيث لجأت لاستخدام الثروة النفطية (الريعية) لأجل تحقيق مكاسب السياسية على حساب المكاسب الاقتصادية للمجتمع عموماً، خصوصاً وان الثقافة الريعية لم تكن وليدة اللحظة بل هي نتيجة لتراكم عقود من الزمن، بالتزامن مع ضعف بيئة الاعمال وعدم جاذبية القطاع الخاص للعاملين، فالثقافة الريعية تمثل أحد التحديات التي تقف أمام تطوير الاقتصاد العراقي.

5. الدولة والاقتصاد: يختلف دور الدولة في الاقتصاد من حيادي إلى انتاجي إلى تنموي إلى فوضوي غير واضح المعالم كما هو الحال في العراق حيث انسحب من النشاط الاقتصادي في الوقت الذي لازال تضع يده على وسائل الانتاج. ان عدم وجود دور واضح للدولة في الاقتصاد يجعل اداء الاقتصاد يسير بشكل متعثر ولذلك عدم وضوح دور الدولة يمثل أحد التحديات أمام الاقتصاد العراقي.

6. الفساد والاقتصاد: هناك علاقة عكسية بين الفساد والاقتصاد، ونظراً لاحتلال العراق مراتب متقدمة في مؤشر الفساد العالمي مقابل تواضع محاربة الفساد لذلك سيبقى الاقتصاد العراقي يعاني من شبح الفساد خلال العام الجديد.

7. العملات المجاورة: بحكم انخفاض عملات الاقتصادات المجاورة (الايرانية والتركية والسورية) أصبحت منتجاتها أرخص هذا ما يعزز صادراتها وزيادة استيرادات العراق منها مما يعني زيادة تنافسيتها وانخفاض قدرة الجهاز الانتاجي العراقي على منافستها لذلك العملات المجاورة تُعد من تحديات الاقتصاد العراقي.

8. توقعات الاقتصاد العالمي: على خلفية الحرب الروسية والاوكرانية وبدء تعافي النشاط الاقتصادي ارتفع التضخم العالمي إلى 7.8% عام 2022، ولأجل مواجهة التضخم لجأت البنوك المركزية لرفع سعر الفائدة والذي سنعكس سلباً على النمو الاقتصادي ليشكل 3%عام 2023 و2024 بعد ان كان

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

2.9% عام 2022 و5.7% عام 2021، حسب البنك الدولي. هذه التوقعات ستنعكس على اسعار النفط وعلى ايرادات النفطية التي تمثل المصدر الرئيس للاقتصاد العراقي.

9. احادية الاقتصاد العراقي: يعد استمرار اعتماد الاقتصاد العراقي على النفط دون العمل على توظيف النفط بما يسهم في تنويع وتنشيط القطاعات الاقتصادية أكبر تحدي يواجه الاقتصاد العراقي وقد تترتب عليه عواقب لا تحمد عقباها.

10. استمرار الحكومات المتعاقبة في اتباع سياسة التشغيل الحكومي دون الاخذ بعين الاعتبار الاعباء المالية والانتاجية ومستقبل الاقتصاد العراقي في ظل انخفاض اسعار النفط.

بناءاً على ما تقدم يحدد الباحث ثلاثة احتمالات للسيناريوهات الاستطلاعية لعقود بيع النفط الخام العراقي وهي:

1 - سيناريو مرجعي: يعبر عن الوضع الأكثر احتمالا لتطور الظاهرة محل الدراسة.

يمكن تلخيص البيانات التاريخية المرجعية للأعوام 2016 – 2022 وفق الجدول الاتي :

**جدول (1) معدل تصدير النفط العراقي 2016-2022**

| السنة | معدل تصدير النفط (مليون برميل يومياً ) | سعر البرميل الواحد بالدولار |
|---|---|---|
| 2016 | 3.3 | 39.96 |
| 2017 | 3.3 | 51.87 |
| 2018 | 4 | 68.62 |
| 2019 | 4 | 63.64 |
| 2020 | 3.5 | 42.2 |
| 2021 | 3.4 | 68.39 |
| 2022 | 3.32 | 82.417 |

**المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى التقارير الاحصائية للبنك المركزي العراقي**

يتضح من البيانات اعلاه ان الوضع الاكثر احتمالاً بالنسبة للعراق هو ان معدل انتاج النفط العراقي يتغير بشكل طردي مع تذبذب اسعار النفط العالمية وخاصة في ظل بعض الظروف العالمية المؤثرة كجائحة كورونا خلال عامي 2020 و2021 وكذلك الحرب الروسية الاوكرانية في بداية شباط 2022

2 - سيناريو متفائل: يعبر عن الأمل في تغير للأفضل في مسار تطور الظاهرة.

وقّع العراق في يوم الثلاثاء 21 شباط 2023 عقودا مع شركات أجنبية ضمن جولة التراخيص النفطية الخامسة الخاصة بالرقع النفطية والحقول الحدودية. وأشار دولة رئيس الوزراء العراقي المحترم إلى أن تأخر تنفيذ جولة التراخيص النفطية الخامسة لـ 5 سنوات، كبّد البلاد خسائر كبيرة وأضرارا بيئية، مشددا على أن "التوجه نحو استثمار الغاز المصاحب والغاز الطبيعي نابع من قناعة راسخة، لتحقيق الإصلاحات الاقتصادية التي تشكل محورا أساسيا في البرنامج الحكومي". ويتوقع ان ينتج العراق فيها أكثر من 4.8 ملايين برميلاً من النفط يوميا بمعدل سعر بيع 70-80 دولاراً وبمجموع ايراد كلي (300 مليار دولاراً سنوياً ) وتمثل واردات القطاع أكثر من 94% من الناتج المحلي للبلاد، في الوقت الذي يعد فيه العراق ثاني أكبر دولة في حرق الغاز الطبيعي في العالم بعد روسيا، وبخسائر تقدرها الحكومة بنحو 6 مليارات دولار سنويا. أما عن معدلات الإنتاج من هذه الحقول، فإنها ستصل إلى 250 ألف برميلاً نفط يوميا، فضلا عن إنتاج ما بين 800 ألف ومليوناً قدم مكعب قياسي من الغاز في اليوم الواحد، مع إمكانية مضاعفة هذا الإنتاج خلال تقدم عمليات التطوير التي ستتكفل بها الشركات، مما يسهم في توفير جزء من الحاجة المحلية للغاز لإنتاج الطاقة الكهربائية، فضلا عن اشتراط العقود تشغيل اليد العاملة العراقية بما نسبته 90%.

3 - سيناريو متشائم: يعبر عن حالة عدم توافق الظروف، والاتجاه إلى كارثة أو موقف صعب.

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

فقد أعلنت عدة دول بتحالف "أوبك بلس"(منظمة الدول المصدرة للنفط "أوبك" وحلفاؤها)، يوم الأحد 2 نيسان 2023 خفض طوعي لإنتاجها من النفط بداية من شهر مايو المقبل وحتى نهاية عام 2023، في خطوة وصفتها بأنها "احترازية" فهي تعكس "القلق البالغ حول توقعات سوق النفط العالمية ". ويأتي هذا الإعلان فيما تشهد أسعار النفط انخفاض خلال عام 2023 عن مستوياتها المرتفعة التي بلغتها في عام 2022 بفعل الحرب في أوكرانيا التي بدأت نهاية فبراير من العام الماضي، واستفادت أغلب الدول المنتجة للنفط خلال 2022 من هذا الارتفاع في تعزيز إيراداتها. وارتفع سعر خام برنت ليتداول عند 86.44 دولاراً للبرميل الاثنين 3 نيسان 2023 على خلفية القرارات، بينما زاد خام تكساس بـ5.6% لـ79.90 دولاراً للبرميل. وكانت أسعار النفط تتداول حول مستوى 68 -74 دولاراً للبرميل في الفترة الماضية، وأعلنت وزارة النفط العراقية، الأحد 2 نيسان 2023 أنها قررت خفض الإنتاج طواعية بمعدل 211 ألف برميلاً يوميا بدءا من شهر مايو المقبل حتى نهاية العام الحالي 2023

عليه سيكون انتاج العراق اليومي (3.121 مليون برميلاً يوميا فقط ) بمعدل سعر85 دولاراً اي ان العراق سيحقق ايراد مقداره (265.285 مليون دولاراً) يومياً و (اكثر من 96 مليار دولاراً) سنوياً اعتباراً من الاول من ايار مايس 2023 لغاية 2025. من خلال مقارنة البيانات التاريخية الصادرة عن شركة تسويق النفط الوطنية (سومو) يمكن ملاحظة نسبة الزيادة المئوية الحاصلة في ايرادات صادرات النفط العراقي خلال عامي 2021 و 2022 وفق الاتي:

**جدول (2) ايرادات صادرات النفط العراقي خلال عامي 2021 و 2022**

| | ايرادات عام 2021 (مليار دولار) | ايرادات عام 2022 (مليار دولار) |
|---|---|---|
| الربع الاول السنوي | 15.67 | 28.03 |
| الربع الثاني السنوي | 17.58 | 33.47 |
| الربع الثالث السنوي | 19.79 | 28.88 |
| الربع الرابع السنوي | 22.66 | 25.06 |
| المجموع السنوي الكلي | 75.70 | 115.44 |
| نسبة الزيادة | + 52 % | |

**المصدر : اعداد الباحث**

**التوصيات:** كي تقوم المنافسة في أي قطاع من القطاعات الانتاجية يجب ان تعتمد الحكومة مفهوم اقتصاد المعرفة، اذ يتطلب بناء الأصول البشرية الممكنة، والموزعة على مختلف القطاعات الإنتاجية، ويتطلب تنافسية الاقتصاد المعرفي أن يتم انتشار وسائل التواصل والاتصالات والشبكات المجتمعية بما يساهم في تحويل المعلومات إلى سلعة مجتمعية واقتصادية وعلمية، فالاقتصاد المعرفي هو مبدئيا اقتصاد يحقق المنفعة من قدرة الحكومات على توظيف المعرفة واستغلال معطياتها في تقديم منتجات أو خدمات متميزة يمكن للحكومة تسويقها وتحقيق الأرباح منها، وبالتالي فإن هذا النوع من الاقتصاد يتطلب توظيف المؤهلين معرفيا باعتبارهم «أصول معرفية»، وتوظيف القادرين على إدارة هذه الأصول، والمبدعين والمبتكرين وأصحاب المهارات الداعمة لكل هذه الأعمال، ويقوم اقتصاد المعرفة على أربعة أسس رئيسية:

1 - **الابتكار والإبداع:** وهذا يحتاج من الحكومات أن تنشئ مراكز مختلفة للبحث والتطوير، مرتبطة بمؤسسات تعليمية وتجارية تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها، وتكييفها مع الاحتياجات المختلفة.

2 - **التعليم والتعلم مدى الحياة:** وهذا يحتاج من الحكومات إلى توفر الاستثمار الكافي في التعليم وتحديد طبيعة الأصول المعرفية ورأس المال البشري، الذي تريد أن تتميز، به مع تعزيز قدراتها على استخدام التقنيات الحديثة، وكذلك تمكينه من المهارات الإبداعية.

Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X
https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.E2

3 - **البيئة التحتية:** وهذا يحتاج من الحكومات أن تعمل على نشر وتجهيز أسس الأصول التي تدعم المحتوى السليم للمعلومات والمعارف، وتكييفها بحسب الاحتياجات المحلية والإقليمية والعالمية، وبما يسهم في جعلها ذات قيمة مضافة.

4 - **الحوكمة:** وهذا يحتاج أن توفر الحكومات كل الطرق القانونية التي تسهم في زيادة الشفافية للإجراءات المتبعة، مع مراقبة الانتاجية والنمو والتطور .

**المصادر References**

1- الهنداوي، احمد ذوقان و الحموري، صالح سليم و المعايطة، رولا نايف (2017)، استشراف المستقبل وصناعته.. ما قبل التخطيط الاستراتيجي.. استعداد ذكي، دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة .

2- المعهد العربي للتخطيط، دليل التخطيط التنموي (ايلول 2022)، دولة الكويت.

3- مناقشات مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية ليوم الخميس 16 شباط 2023 ، http://fcdrs.com

4- موقع معرفة 2022 ، www.marifa.com

5- موقع Independent باللغة العربية https://www.independentarabia.com

6- معهد التميز المستدام في دولة الامارات العربية المتحدة، 2022، https://tamayuz.ae

7- موقع المعاني الجامع https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar

8- محاضرات في الاقتصاد، جامعة الجنوب الفيدرالية الروسية – كلية الاقتصاد – قسم الاقتصاد الصناعي