



الترميز الدولي / ISSN (P) :2710-2653 تاريخ استلام البحث : 2026/3/19
ISSN (E) :2960-253X / تاريخ قبول البحث : 2026/4/29
رقم الايداع الوطني / 2019/ 2375 تاريخ النشر : 2026/6/30

آليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
Mechanisms for Enhancing Strategic Management in Iraq
after 2014

أ.د فرح ضياء مبارك
Prof.dr. Farah Diao Mubarak

نمارق علي لازم
Namariq Ali lazim

جامعة بغداد / كلية العلوم السياسية
University of Baghdad / College of Political science
farah@copolicy.uobaghdad.edu.iq
namareq.ali2401m@copolicy.uobaghdad.edu.iq

IRAQI

Academic Scientific Journals

<https://iasj.rdd.eedu.iq/journals/journal/view/229>

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم أ.د فرح ضياء مبارك

المخلص

تعد الإدارة الاستراتيجية احد اهم المواضيع الأساسية في تطوير أداء الدول وتحقيق الاستقرار المؤسسي وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة، لاسيما في الدول التي تواجه تحديات داخلية وخارجية معقدة مثل العراق، بعد عام 2014 واجه العراق جملة من التحديات التي برزت الحاجة الملحة الى تبني اليات فعالة لتعزيز الإدارة الاستراتيجية، بما يسهم في تحسين وكفاءة الأداء المؤسسي، فضلا عن التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والأمنية التي شهدها البلاد فرضت ضرورة إعادة النظر في أسلوب التخطيط والتنفيذ والرقابة داخل المؤسسات الحكومية، واهمية اعتماد اليات حديثة قائمة على التخطيط الطويل وتطوير القدرات المؤسسية وتفعيل مبدأ المساءلة والرقابة الذي يحد من مظاهر الفساد وتحسين الأداء العام. الكلمات المفتاحية: " الإدارة الاستراتيجية"، " المعوقات"، "اليات التعزيز"

Abstract

Strategic management is one of the most important fundamental topics in developing the performance of countries and achieving institutional stability, and thus achieving sustainable development, especially in countries facing complex internal and external challenges, such as Iraq, After 2014, Iraq faced a number of challenges that highlighted the urgent need to adopt effective mechanisms to enhance strategic management, which contributes to improving the efficiency of institutional performance, In addition, the political, social, economic, and security transformations that the country witnessed necessitated a review of the planning, implementation, and control methods within government institutions, and the importance of adopting modern mechanisms based on long-term planning, developing

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

institutional capacities, and activating the principle of accountability and oversight, which reduces manifestations of corruption and improves overall performance.

Keywords: Strategic Management, Obstacles, Enhancement Mechanisms

المقدمة:

بعد عام 2014 شهد العراق تحولات على المستويات كافة، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية، وكانت اهم هذه التحديات هي تداعيات سيطرة تنظيم داعش على أجزاء من العراق، وقد شهدت هذه المرحلة الضرورة الملحة الى تبني اليات فعالة لتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية، لأنها تعتبر إدارة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، فضلا عن ان تطبيقها واجه جملة من المعوقات على مختلف المجالات، السياسية التي تمثلت بعدم الاستقرار السياسي والاجتماعية كانت ابرزها الانقسامات المجتمعية التي أدت الى الضعف الوعي المؤسسي، اما على الجانب الاقتصادي فشكل الاعتماد على الإيرادات النفطية عائقا امام تنفيذ الخطط، وكذلك الصحية وبالذات جائحة كورونا التي أسهمت في ضغوطا كبيرة واطافية على مؤسسات الدولة، وعليه كان من الضروري تبني اليات من الممكن من خلالها دعم الإدارة الاستراتيجية وتبني حوكمة رشيدة وتفعيل دور الأجهزة الرقابية، فان دراسة الإدارة الاستراتيجية بعد عام 2014 ضرورة مهمة في الانتقال من إدارة الازمات الى إدارة التنمية.

أشكالية الدراسة: تتطرق أشكالية الدراسة من خلال القول من أن الإدارة الاستراتيجية تُعد من الركائز الأساسية في بناء الدول الحديثة وتحقيق التنمية المستدامة، إلا أن واقع الإدارة في العراق بعد عام 2014 واجه العديد من التحديات السياسية والمؤسسية والإدارية التي حالت دون التطبيق الفعّال لمفاهيم الإدارة

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

الاستراتيجية، فعلى الرغم من تبني بعض الخطط والبرامج الإصلاحية، إلا أن ضعف التنسيق المؤسسي، وتداخل الصلاحيات، وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة، فضلاً عن تأثير الأزمات الأمنية والاقتصادية، أسهمت جميعها في إضعاف كفاءة الأداء الحكومي وعدم تحقيق الأهداف التنموية المنشودة، وبناء عليه نطرح التساؤلات التالية:ـ

1_ ماهي آليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بما يسهم في تحسين الأداء الحكومي وتحقيق التنمية المستدامة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية

1_ ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية وما هي أهميتها؟

2_ ماهي اهم مراحل الإدارة الاستراتيجية؟

3_ ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في العراق؟

4_ ما هي الآليات المقترحة لتعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق؟

منهجية البحث: من الصعوبة يمكن اعتماد منهج واحد يستند عليه الباحث من اجل تحليل ومناقشة اليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية بشكل شامل، عليه انطلقت منهجية البحث من أكثر منهج بهدف تحقيق مبدأ التكامل المنهجي، فقد اعتمدت الباحثة منهج التاريخي الذي يقوم على معرفة الماضي لما له من دور في معرفة الحاضر واستشراف المستقبل، كما اعتمدت منهج التحليل الوصفي الذي يقوم على وصف الإدارة الاستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها ومدارسها مستوياتها والمعوقات التي تواجهها واليات تعزيزها للوصول الى النتائج المستهدفة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحلها

الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري الحديث، لما تمثله من وسيلة فاعلة في توجيه المنظمات نحو تحقيق

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

أهدافها بعيدة المدى لا تقتصر على وضع الخطط، بل تمتد لتشمل التفكير العميق في المستقبل واستثمار الموارد بصورة تحقق الاستدامة وتبرز أهميتها في قدرتها على مساعدة المؤسسات في مواجهة التغيرات البيئية والتحديات الاقتصادية والإدارية المعقدة.

أولاً/ مفهوم الإدارة الاستراتيجية: بدأ تطور الإدارة الاستراتيجية انطلاقاً من مصطلح الاستراتيجية حيث تم تطبيق مفهوم الإستراتيجية في الخمسينات عندما أشار عالم الرياضيات الأمريكي نيومان الى أهميتها في تخطيط المشروع الاقتصادي وفي الستينات وضع عالم التسويق والاقتصاد الروسي أنسوف الأسس الرئيسة لها وفي الثمانينات قام الأستاذ الاستراتيجي بوتر بتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة، من بعد ذلك ظهرت مفاهيم جديدة في التسعينات مثل مفهوم الكفاءات المحورية (أي التركيز على المهارات التنظيمية وكفاءة الإدارة في توجيه الموارد) عن طريق التقييم الدقيق والموقع التنافسي للمنظمة فأساسيات الأداء الاستراتيجي يبدأ بتطبيق التخطيط وتطوره الى وظيفة التخطيط الاستراتيجي الذي تطورت هذه العملية من تخطيط استراتيجي الى مفهوم الإدارة الاستراتيجية التي تقدم لنا بنية منهجية متكاملة⁽¹⁾، وعليه تعرف الإدارة الاستراتيجية : هي مجموعة من القرارات المتصلة والتصرفات التي تؤدي الى تنمية وتكوين استراتيجية فعالة تسعى الى تحقيق الأهداف وهذه القرارة هي قرارات استراتيجية⁽²⁾، وكذلك تعرف على انها عمليات تشمل أنشطة متداخلة مثل التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجيات وتقييم الاستراتيجيات⁽³⁾، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية حاسمة للمؤسسات التي تسعى الى تحقيق نجاح لمدى طويل في اعمال ديناميكية وتنافسية من خلال تطوير

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

وتنفيد استراتيجيات فعالة يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وبناء قدرة تنافسية وخلق قيمة لأصحاب المصلحة⁽⁴⁾

ثانيا: مراحل الإدارة الاستراتيجية

ان مراحل الإدارة الاستراتيجية تعد من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين وتعددت اجتهاداتهم في تحديد خطواتها وتباينت الآراء حول طبيعة كل مرحلة فذكر نعيم الظاهر المرحلة الأولى منها هي⁽⁵⁾

_ صياغة الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) 1

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص وتجنب التهديدات وكذلك تزيد من نقاط القوة وتقلل من نقاط الضعف بأسلوب إيجابي وفعلي وهذه المرحلة تشمل تحديد شامل ودقيق لكل مجالات التخطيط الاستراتيجي، كذلك من مجالات التخطيط كما ذكرها عدد من الباحثين منهم جواد كاظم لفته وحسن على ما يأتي⁽⁶⁾:

1_ تحديد رسالة المنظمة: وهي عملية يتم من خلالها معرفة ماهي رسالة المنظمة التي تسعى الى تحقيقها بمنظومة اهداف طويلة او قصيرة المدى وتعتبر محطة هامة في تكوين وصياغة استراتيجية المنظمة وان العامل المهم في تشكيل رسالة المنظمة الثقافية التنظيمية لها

2_ تحديد الرؤية وغايات المنظمة: رؤية المنظمة هي فكرة عامة ومنظور مستقبلي للإدارة والعاملين بها وتمثل الغايات التي تسعى المنظمة الوصول اليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة حاليا وبالمستقبل

3_ تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): تعرف البيئة بانها العناصر التي تتعامل معها المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على المنظمة واتخاذ

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

القرارات ان كانت عوامل مادية او اجتماعية خارج حدود المنظمة ويتم من خلال تحليل البيئة لمعرفة الفرص والتهديدات والقضايا الخارجية للتكيف معها
4_ تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف): وهو ما يسمى بتحليل منظومة (SWOT) حيث لا يمكن لاي منظمة اغتنام أي فرصة دون دراسة عوامل البيئة الداخلية لان من خلال هذه الدراسة يتم تحديد نقاط القوة والضعف فنقاط القوة هي المؤهلات التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنظمة أخرى وتتفرد بها عن بقية المتنافسين وتمنح المنظمة ميزة تنافسية اما نقاط الضعف فتعتبر الجانب السلبي للمنظمة والذي يجب على المنظمة التقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها

5_ تحديد الخيار الاستراتيجي: في هذه المرحلة يتم اختيار الخيار الاستراتيجي الأمثل للمنظمة من خلال استنباط الخيارات وتقييم الخيارات واختيارها وفق معايير واسس علمية

المرحلة الثانية: _ تنفيذ الاستراتيجية: ويعني بهذه المرحلة تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع

الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ وتعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأصعب في الإدارة الاستراتيجية لذلك تتطلب التزام وانتظام من قبل الافراد وهي مهمة تقترب الجانب الفني منها الى العلمي، وان التنفيذ غير الفعال للخطط يؤدي الى فشل المنظمة ومن خلال هذه المرحلة تتحول استراتيجية المنظمة الى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها ولإنجاز ذلك لابد من وضع اهداف سنوية وبرامج زمنية وتخصيص الموارد اللازمة لتحديد الإجراءات التنفيذية⁽⁷⁾

المرحلة الثالثة: تقييم الاستراتيجية: وهذه المرحلة مرحلة تتبع ورقابة أنشطة ونتائج المنظمة وتعتبر المرحلة الختامية من مراحل الإدارة الاستراتيجية وتعتبر من

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم أ.د فرح ضياء مبارك

التحديات الرئيسية للمنظمة وتهتم بمراجعة وتعديل الخطوات السابقة والتأكد من نتائج الأداء لكي يمكن من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه وتطوير المستقبل وبشكل عام هذه المرحلة تستند الى مراجعة العوامل البيئية الخارجية والداخلية وقياس الأداء بمراجعة النتائج واتخاذ الإجراءات الصحيحة⁽⁸⁾

المطلب الثاني: _ المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية واليات تعزيزها

أسس النظام الديمقراطي في العراق بعد عام 2003 على مجموعة من الترتيبات السياسية والمؤسسية التي استندت على مبدأ تمثيل المكونات الطائفية والعرقية، لإدارة التعددية الاجتماعية وتحقيق الشمول في مؤسسات الحكم، وقد جاءت هذه الترتيبات استجابة لاختلالات بنيوية رافقت تكوين الدولة العراقية منذ نشأتها واسهمت في تغيير النظام السياسي في مراحل سابقة نحو الحكم الاستبدادي، الان التطبيق العملي لهذه الترتيبات أفرز جملة من الإشكاليات، تمثلت بضعف الفاعلية المؤسسية وغياب التكامل السياسي والاقتصادي فضلا عن هيمنة القيادات الحزبية على تمثيل المكونات الاجتماعية، الامر الذي حد من قدرة مؤسسات الدولة على تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين وتحسين مستوى الخدمات وهذا انعكس سلبا على أداء منظومة الحكم.

أولاً: المعوقات

1_ المعوقات السياسية (الفساد وعدم الاستقرار السياسي): _ يعتبر عدم الاستقرار السياسي من ابرز المعوقات نتيجة استمرار حالة الاختلاف في مبادئ واهداف العمل السياسي بين القوى والكتل السياسية وعدم استقرارها، فأنعكس هذا الواقع على أداء الحكم اذ أصبحت القرارات الإدارية متأثرة بالصراعات والاعتبارات الحزبية اكثر من تأثرها لمتطلبات التنمية المحلية واحتياجات المواطن، فضلا عن دور ظاهرة المحاصصة السياسية وضعف التنسيق والانسجام بين السلطات المحلية

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

والمركزية، وغياب الدور الرقابي أدى الى تعطيل العديد من البرامج والخطط الاستراتيجية⁽⁹⁾، فأعتمد النظام السياسي على المحاصصة الطائفية والتوافقية في تسليم السلطة انعكس سلبا على بنية النظام وإدائه، لم تقتصر اثار المحاصصة على السلطة التنفيذية فحسب بل امتدت لتنعكس بوضوح على أداء السلطة التشريعية حيث أسهمت في اضعاف ادراك عدد من البرلمانين وتنامي تدخلهم في شؤون السلطة التنفيذية مما أدى الى ممارسة ضغوط مكثفة على الحكومة بما يخدم المصالح الحزبية واثر على أداء البرلمان الرقابي وتداخل المصالح الحزبية والشخصية بين السطلتين على حساب المصلحة العامة⁽¹⁰⁾، فضلا عن أزمة الثقة السياسية بين اطراف العملية السياسية قد تكون مشكلة للحل لو كانت مشكلة داخلية، لكنها صعبة الحل لوجود تدخلات خارجية وإقليمية ودولية مما يزيد من حالة عدم الاستقرار⁽¹¹⁾، ومن مستلزمات الاستقرار السياسي هو وجود نظرية سياسية تقاس بهام تقدم المجتمعات اشبه بما تكون نظام متكامل ومنسجم مع البيئة وملبي لمتطلباتها الداخلية والخارجية، لان المجتمع الذي يفتقر الى وجود نظرية سياسية يعيش في حالة فوضى في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، السياسية⁽¹²⁾

2_المعوقات الأمنية: _ بعد عام 2014: _ في 10 حزيران/يونيو 2014 سيطر مقاتلو ما كان يُعرف بتنظيم القاعدة في العراق(داعش) - بدعم من مجموعات مقاتلة انتقلت من الأراضي السورية إلى العراق على مدينة الموصل، وذلك بالتزامن مع انهيار واسع في صفوف القوات الأمنية العراقية وفي وقت لاحق من العوامل التي أسهمت في تمكين تنظيم الدولة الإسلامية في العراق كانت كثيرة منها تركيز السلطة وتهميش الشركاء السياسيين حيث شهدت المرحلة التي سبقت تمدد التنظيم تصاعداً في ممارسات احتكار السلطة وتضييق مساحة المشاركة السياسية،

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

مما أدى إلى إضعاف فعالية مؤسسات الدولة وتعميق الانقسام الداخلي⁽¹³⁾، لذا فان الاضرار التي تمثلت بها داعش هي قتل عشرات والاف المواطنين ونزوح ما يقارب خمسة ملايين شخص ونظم التنظيم كذلك حملات إبادة ضد اليزيديين واختطاف الاف النساء وتدمير القرى والمناطق التي يقطنوها، فضلا عن تدمير البنى التحتية وتخریب التراث الديني والتاريخي، وأشارت تقارير البنك الدولي والحكومة العراقية ان كلفة إعادة الترميم بلغت نحو 56.2 مليار دينار اعتمدت القوات الأمنية العراقية استراتيجية شاملة لمواجهة خطر تنظيم داعش⁽¹⁴⁾، ارتكزت على عمليات استباقية ومعلومات استخبارية دقيقة وقد تضمنت هذه الاستراتيجية اختراق هيكل التنظيم واستغلال عناصر انشقوا عنه أسفرت هذه الإجراءات عن تحقيق استراتيجية ميدانية ملموسة، تمثلت في قتل واعتقال قيادات الصف الأول للتنظيم وتدمير جزء كبير من بنيته التنظيمية، ورغم ذلك بقي القضاء النهائي على التنظيم مرتبطاً بالعوامل الإقليمية، بما في ذلك استمرار بعض مصادر الدعم المالي واللوجستي التي يحصل عليها خارج العراق⁽¹⁵⁾، أدى احتلال داعش للأراضي العراقية خسائر على مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية، على الصعيد الاجتماعي حدثت أزمة نزوح غير سابقة في العراق اذ لم يزد مجموع العوائل النازحة عام 2003 وحتى عام 2010 عن (300) الف عائلة، بينما بلغ خلال الأسابيع الأولى من دخول داعش (500) الف عائلة وتزايد حتى وصل (1,035,413) عائلة والى مايقارب (5,694,771) نازحا، وأكدت بيانات وزارة الهجرة ان سبع محافظات حدث النزوح داخلها وفي الوقت نفسه مرسله للنازحين، وجاءت نحو ترتيب محافظة نينوى بنسبة (34%) والانبار (33%) وصلاح الدين (16%) ثم كركوك (5%) ثم بغداد (3%) وتلتها بابل (1%)⁽¹⁶⁾، اما على الصعيد القطاع الإنتاجي تعرض لتداعيات اقتصادية خطيرة لاسبما ان المدن

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

التي سيطر عليها تنظيم داعش كانت تتميز بمواردها الزراعية ومواقعها وحدودها مع دول الجوار، قد استولى التنظيم على مخزون القمح في محافظتي صلاح الدين ونيوى اللتان تنتجان اكثر من ثلث انتاج القمح و40% من انتاج الشعير في العراق، وسيطر على مخازن الحبوب أيضا، فضلا عن الخسائر البشرية وعدد الضحايا الكبير، كما تكبد قطاع البنى التحتية خسائر كبيرة شملت الطاقة والنفط والغاز والاتصالات والنقل ومياه الصرف الصحي مما عمق الاثار الاقتصادية اللازمة⁽¹⁷⁾

_من الخطط الممكنة لإنجاح وترسيخ استراتيجية نجاح السلم والامن في العراق بعد 2014 هي اتباع⁽¹⁸⁾

1_ مدخل الى بناء السلم يرتكز على المصالح الوطنية مثل التداول السلمي ومكافحة الفساد والسيطرة على السلاح المنفلت.

2_ اليات بناء السلم تقوم الدولة بوضع استراتيجية امن داخلي قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى لبناء السلم ومن اهم الياتها الليات السياسية والاقتصادية والعسكرية فالسياسية تتمثل بالكفاءة في اختيار المسؤولين والفصل بين الإدارة والسياسية اما الاقتصادية تكون تنوع مصادر الدخل وجذب الاستثمار اما على صعيد الأمنية والعسكرية فتعزيز قدرات الدولة في مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية.

ثالثا/ المعوقات الاقتصادية: _ واجه العراق مرحلة ما بعد داعش تحديات متعددة لم تقتصر الازمات على الجوانب السياسية والأمنية بل برزت تحديات صحية واقتصادية، وتعد جائحة كورونا أبرز هذه التحديات الصحية لما سببته من ضغوط كبيرة على النظام الصحي والاقتصاد الوطني وانعكاساتها الواسعة على حياة الافراد وتقديم الخدمات وتحقيق الاستقرار، ان تداعياتها الاقتصادية والسياسية لم ترتبط

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

بالنسبة المعلنة للإصابات بل كانت واسعة ومؤثرة وشلت الحركة العامة وتعطلت مصالح المواطنين، وتضرر الاقتصاد في عموم البلاد⁽¹⁹⁾

المطلب الثاني: _ الليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
أولاً/ الاليات السياسية: _ اصبح الإصلاح ضروريا لضمان العدالة الاجتماعية والقضائية وزيادة الكفاءة والنمو الاقتصادي، لذلك تتمثل استراتيجية الإصلاح بتحديد الخطط الاستراتيجية واعداد هذه الخطط المراد تحقيقها لمعالجة اوجه الخلل الذي يعاني منها الجهاز الإداري ، ومن بعدها تنتقل لمرحلة تنفيذ الإصلاح وتطبيقه وهذه المرحلة تتسم بدرجة عالية من الصعوبة لاسيما في ظل وجود قوى داخل الجهاز الإداري، وتكون المرحلة الأخيرة هي مرحلة المتابعة وتقييم الأداء ومن خلالها يتم قياس النتائج المتحققة للحكم على مدى نجاح عملية الإصلاح الإداري⁽²⁰⁾، ولم يقتصر الإصلاح بعد 2014 على الطروحات النظرية فقط بل تجسد من خلال مجموعة من البرامج الحكومية التي سعت الى إعادة تنظيم الدولة ومعالجة ازماتها وكانت اول المبادرات التي اطلقت (المبادرة الوطنية) او) فكرة التسوية التاريخية (التي تعد إطاراً سياسياً طُرح في مرحلة اتسمت بتعدد مبادرات التوافق والمواثيق التي لم تُفضِ إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع⁽²¹⁾، فإن التسوية التاريخية تعني التزامات متبادلة بين القوى الملتزمة بالعملية السياسية أو الرغبة بالانخراط فيها، وترفض مبدأ التنازل الأحادي وقد أعدت هذه المبادرة بوصفها مشروعاً لمصالحة وطنية شاملة تسعى إلى إعادة بناء الدولة وتعزيز استقرارها، ومتابعة تنفيذها ضمن أطر زمنية محددة وبمساندة إقليمية ودولية وتهدف المبادرة إلى الحفاظ على العراق دولةً مستقلةً موحدةً فدراليةً وديمقراطيةً وقد طُرحت بوصفها خياراً استراتيجياً لإنهاء الخلافات وإعادة ترسيخ أسس الدولة⁽²²⁾

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

كذلك تحقيق الاستقرار السياسي لان قدرة أداء النظام السياسي مرتبطة بدرجة الاستقرار السياسي ومن أهم مؤشرات الاستقرار السياسي⁽²³⁾

- 1_ الانتقال السلمي للسلطة عن طريق الانتخابات وفي إطار دستوري
- 2_ شرعية النظام السياسي من خلال التزامه بالدستور والقانون.
- 3_ ارتفاع نسبة المشاركة السياسية التي ترتبط بدرجة الاستقرار السياسي.
- 4_ غياب ممارسات العنف السياسي والحروب الأهلية وكذلك الحركات الانفصالية والارهابية.
- 5_ استقرار المؤسسات البرلمانية بشكل دوري ومنتظم وفي إطار الدستور واستمرار نشاط البرلمان لغاية انتهاء عهده.

بهذا فإن الانتقال نحو الديمقراطية يتم من خلال وجود نظام متكامل يتضمن مبادئ ومؤسسات واليات تتحكم في تحديد عملية القرارات العامة وتداول السلطة بشكل دوري، وهذا يؤكد الالتزام بتنفيذ القرارات وان العراق وتحديدا بعد داعش، يتطلب الى المؤسسات الأساسية واليات نجاح المشروع الديمقراطي الذي بنى عليه النظام الديمقراطي⁽²⁴⁾

ثانيا/ الاليات الاقتصادية: كانت اهم الخطط التي وضعت للإصلاح الاقتصادي هي الورقة البيضاء التي وضعت من رئيس الوزراء السابق (السيد مصطفى الكاظمي) حيث تسعى الورقة البيضاء لتحقيق هدفين يتمثل الهدف الأول: الشروع في برنامج جذري وفوري لوقف نزيف وعجز الموازنة لتوفير المساحة المالية لتنفيذ الإصلاح على المدى المتوسط، وتمثل الهدف الثاني في وضع الاقتصاد والموازنة على مسار مستدام يمثل المسار المشترك لخيارات المستقبل، وتعتبر هذه الورقة الحجر الأساس وخارطة لطريق الإصلاح الاقتصادي لان الإصلاح لا يمكن تحقيقه بمدى قصير او متوسط(3_5) سنوات⁽²⁵⁾، كذلك تهدف الورقة البيضاء

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

الى إعادة التوازن الاقتصادي من خلال وضع مجموعة من الإصلاحات والسياسات الشاملة ، من السياسات الإصلاحية الاقتصادية التي يجب اتباعها هي إدارة الموارد الطبيعية، إضافة الى محاربة الفساد المالي والإداري الذي يشكل ظاهرة خطيرة وساعد في هدر المال العام للدولة، فالاقتصاد العراقي بحاجة الى ترتيب وتحديد الأولويات وتطورها على المدى القصير ومتوسط وطويل الاجل⁽²⁶⁾، وعليه يتطلب من الدولة حتى تحقق أمنها الاقتصادي أن تبني اقتصادها باعتمادها على قراتها الذاتية، والعلاقات المتكافئة، وتنمية اقتصاد مستقل، فضلا عن بناء قاعدة صناعية باستخدام تكنولوجيا مناسبة والمحافظة على مواردها الطبيعية لبناء اقتصاد يخدم مصالحها الحيوية في الحاضر والمستقبل⁽²⁷⁾

ثالثا/ اليات البرامج والخطط الحكومية: _ فيما يخص البرامج الحكومية التي اقرت بعد عام 2014 التي تعتبر اهم اليات تعزيز واقع الإدارة الاستراتيجية ومن اهم هذه البرامج⁽²⁸⁾: _

1_ البرنامج الحكومي(2014_2018):_ الذي اقره رئيس الوزراء السابق (السيد حيدر العبادي) واكد البرنامج على نوعين من الخطط والالتزامات: أولهما تعالج ظروف نزوح مئات الالاف من أبناء عدد من محافظاتنا بما يؤمن أساكنهم وتلبية متطلبات معيشتهم واعادتهم الى ديارهم، وثانيا خطة استراتيجية شاملة تغطي الأعوام 2014_2018 وتمس كل القطاعات والميادين وتصاغ على ايدي خبراء ومستشارين من مؤسسات الدولة، أكد البرنامج الحكومي أن تحقيق أهدافه الاستراتيجية لا يمكن أن يتم دون تبني برنامج شامل للإصلاح الحكومي يستهدف تطوير الأداء المؤسسي ومكافحة الفساد، ويهدف هذا الإصلاح إلى رفع كفاءة الجهاز الحكومي، وتقليص البيروقراطية، والتحول نحو حكومة منظمة تُعنى بالتخطيط ورسم السياسات العامة بدلاً من الإدارة التنفيذية المباشرة، وشمل

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

الإصلاح الإداري والمؤسسي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية، وتطبيق نظام الخدمة المدنية لكبار الموظفين، فضلاً عن الإصلاح الاقتصادي والمالي القائم على الانتقال التدريجي نحو اقتصاد السوق، وتنويع الإيرادات، وتحسين إدارة الموازنة العامة، كما احتل محور مكافحة الفساد أولوية مركزية عبر اعتماد استراتيجيات وقائية، وتعزيز الشفافية، وتطبيق أنظمة حديثة في إدارة العقود الحكومية، بما يسهم في استعادة الثقة بين الدولة والمجتمع وتحسين فاعلية الأداء الحكومي⁽²⁹⁾

2_ خطة التنمية الوطنية (2018_2022): _ حيث ركزت الخطة على أربعة أعمدة رئيسية وهي (الحكومة_ القطاع الخاص_ خارطة اعمار المحافظات ما بعد الازمة_ التخفيف من الفقر في جميع المحافظات) فركز الإطار العام للخطة على جهود التعافي والاعمار في المحافظات المتضررة بشكل مباشر، وكذلك التنمية الإصلاح الوطنية للنهوض التنموي، وتضمن الفصل السادس من الخطة (أعمار المحافظات وتنميتها ما بعد الازمة) وكانت اهم المحاور التي ناقشها في هذا الفصل الاتي⁽³⁰⁾

1_ مرحلة الإغاثة والاستجابة: _ التي تعتبر مرحلة حساسة لان العمل فيها واجه تحديات فيما يتعلق بأزمة النزوح ومتطلبات المصالحة الوطنية، وفي الجدول ادناه يوضح أدوار الاستجابة من قبل الجهات المختلفة كذلك كانت من أبرز التحديات هي قلة التخصيصات الحكومية بسبب الازمة المالية، لان كانت هناك قلة تخصيصات مالية حيث بلغت لغاية 2014/12/31 نحو 861 مليار دينار من أصل 1000 مليار دينار وبنسبة تمويل 86.1% بينما التخصيصات السنوية المقررة لمشروع إغاثة النازحين للمدة 2015_2017 بحسب المحافظات بلغت كما في الجدول التالي⁽³¹⁾:

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

جدول رقم (7) يوضح علاقة الجهات التنفيذية في المراحل المختلفة لبرنامج الحكومة في إدارة الازمة

الجهات التنفيذية	الاستجابة الطارئة	إعادة الاستقرار	إعادة الاعمار	التممية
الأمانة العامة لمجلس الوزراء	اساسي	اساسي	اساسي	اساسي
وزارة المالية	اساسي	اساسي	اساسي	اساسي
وزارة التخطيط	ساند	ساند	اساسي	اساسي
وزارة الهجرة والمهجرين	اساسي	اساسي		
صندوق إعادة الاعمار	ساند	ساند	اساسي	اساسي
الجهات القطاعية	ساند	ساند	اساسي	اساسي
الجهات الامنية	اساسي	اساسي	اساسي	اساسي
المنظمات المتخصصة بأعمال الاغاثة	اساسي	اساسي		
منظمات تنفيذ ودعم البرامج	ساند	اساسي	اساسي	اساسي
الحكومات المحلية	اساسي	اساسي	اساسي	اساسي

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاستناد الى، خطة التنمية الوطنية، وزارة

التخطيط، بيانات منشورة [/https://mop.gov.iq](https://mop.gov.iq)

ب: برامج إعادة الاستقرار للمناطق المحررة: _ حيث تم انشاء هذا البرنامج بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في العراق وبدعم من التحالف الدولي لتنفيذ الأنشطة والمشاريع التي تخدم تحقيق الاستقرار في المحافظات المتضررة وكان العمل عبر خمس محافظات محررة (الانباء، ديالى، كركوك، نينوى، صلاح الدين)

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

وفي تسع قطاعات رئيسية وهي (الكهرباء، الصحة، المياه، التعليم، الصرف الصحي، سبل العيش، الطرق والجسور والتماسك الاجتماعي) كذلك ركز البرنامج على إعادة تأهيل البنى التحتية العامة وعمل المشروع تحت اشراف الحكومة العراقية وخصصت ميزانية تقدر نحو 1.88 مليار دولار امريكي للبرنامج وعمل البرنامج تحت اشراف الحكومة العراقية وبناء قدرات المؤسسات المحلية، وتحسين ظروف العيش في المناطق المتضررة من النزاع، وقد نفذ البرنامج 3797 مشروع بنجاح في جميع قطاعات المحافظات الخمس المحررة⁽³²⁾

ت- صندوق إعادة اعمار المناطق المتضررة: _ تأسس هذا الصندوق كأحد أدوات لتنسيق الجهود ومتابعة تنفيذ مشاريع دعم الاستقرار ويعمل ضمن نطاق جغرافي محدد في المناطق المتضررة ويعتمد في تمويل اعماله على التخصيصات المقررة من الموازنة الاتحادية والمنح والقروض المخصصة بالتنسيق مع الحكومات المحلية والوزارات القطاعية وفقا لأولويات تتعلق بحجم الضرر وعدد السكان⁽³³⁾.

ث: وثيقة الإطار العام لخطة إعادة الاعمار والتنمية (رؤية بعيدة المدى للتعافي والنمو): _ اعتمدت هذه الوثيقة من قبل الحكومة في عام 2017 مسارا عاما للخطط القطاعية والمكانية وبما ينسجم مع خطة التنمية الوطنية 2018_2022 ورؤية العراق للتنمية المستدامة 2030 واعتبارها الرؤية الحكومية الرسمية للتعافي وتبنى الإطار العام للخطة مجموعة مبادئ منها⁽³⁴⁾: _

- 1_ ربط خطة إعادة الاعمار بالخطط التنموية واجندة التنمية المستدامة.
- 2_ قيادة الحكومة العراقية والمشاركة داخليا وخارجيا.
- 3_ اعتماد مبدأ توظيف الازمات واستثمارها فرصا تنموية بما يعزز قيم المواطنة ويرسخ أسس الديمقراطية.

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014 نمارق علي لازم أ.د فرح ضياء مبارك

وعليه استنادا الى ما سبق من عرض للمعوقات والليات التي من الممكن ان تعزز من دور الإدارة الاستراتيجية، فضلا عن الخطط والبرامج المعتمدة، يتضح ان الإدارة الاستراتيجية في العراق يتطلب تبني إجراءات شاملة ومتكاملة لا تقتصر على جانب دون اخر.

الخاتمة:

مما تقدم يتضح ان الإدارة الاستراتيجية هي منهج اداري متكامل تعمل على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها ولاسيما فيما يتعلق بوضع الخطط وتنفيذها، ان تعزيز الإدارة الاستراتيجية داخل العراق بعد عام 2014 لم يعد خيارا إداريا فقط، بل ضرورة ملحة نتيجة طبيعة التحديات والمعوقات التي تواجهها الدولة، فتعاقب الازمات على العراق من سيطرة تنظيم داعش الى الاحتجاجات الشعبية الى جائحة كورونا ومتابعها، كشفت عن فجوة واضحة بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي الفعال والواقع المؤسسي ، فأن نجاح الإدارة الاستراتيجية يرتبط بمدى قدرة الدولة على الانتقال من الوضع التقليدي للإدارة القائمة على ردود الأفعال الى وضع استراتيجي يقوم على التخطيط طويل الأمد، والتنفيذ الفعال للخط، والرقابة عليها، فضلا عن تبني عدة اليات مثل الحوكمة الرشيدة وتطوير راس المال يشكل الأساس لإعادة بناء الثقة بالمؤسسات، وعليه ان بناء إدارة استراتيجية قوية ورسينة داخل العراق يتطلب أراد سياسية حقيقية فعالة واصلاحا مؤسسيا، قادرا على استيعاب المعوقات وتحويلها الى فرص تسهم في ترسيخ الاستقرار ومكافحة الفساد وتحقيق التنمية المستدامة.

الهوامش: _

- (1) حسن محمد احمد، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص8.
- (2) عائشة يوسف، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص22.
- (3) منصور محمد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، ص15.

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

- (4) Sandeep Bishal ، strategic management ، red unicorn publishing ، India، 2020 ، p2
- (5) إبراهيم العدلي، فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص22.
- (6) جواد كاظم لفته، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص352
- (7) حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005 ص ص 120 121.
- (8) مجد صفور واخر، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص16.
- (9) علي فائق جميل العاني، الإدارة الاستراتيجية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي، دار التعليم الجامعي، بغداد، ص ص 54 55.
- (10) هشام عز الدين مجيد، دراسة في الهوية الوطنية في العراق بعد عام 2003، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، بغداد، 2014، ص 220
- (11) عادل عبد الحمزة ثجيل، السياسات والامن في العراق تحديات وفرص، مؤسسة فريديش، عمان، 2020، ص7
- (12) هشام عز الدين، (2018)، أثر ظاهرة تريف المدن على النظام السياسي العراقي نمونجا، مجلة العلوم السياسية، (54)، جامعة بغداد
- (13) عصام عبد الغفور عبد الرزاق النعيمي واخر، المعوقات الداخلية للتعايش السلمي في العراق الراهن، مجلة جامعة تكريت للعلوم القانونية والسياسية، مجلد (4)، عدد (16)، بغداد، ص66.
- (14) عمار احمد رشيد، تأثير البعد الأمني في السياسة الخارجية في العراق بعد عام 2014، مجلة العهد، عدد (8)، كلية العلوم السياسية، جامعة الموصل، الموصل، 2022، ص8
- (15) Amal bourrées, Shivan fazes, and Dylan O'Driscoll, POST-CONFLICT RECONSTRUCTION IN THE NINEVEH PLAINS OF IRAQ, STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE, Sweden, 2022, p,11
- (16) احمد قاسم مفتن، اتجاهات النزوح في العراق (جغرافية الانتشار وسياسات الدعم والإغاثة)، مركز البيان للدراسات والتخطيط، 2018، ص ص 14 5
- (17) حسين حاتم علي الشبلي، تحليل جغرافي سياسي لاستراتيجيات الحركات الإرهابية في العراق، مجلة كلية الشيخ الطوسي، عدد (26)، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2015، ص29
- (18) عادل عبد الحمزة واخر، استراتيجية الامن الداخلي ودورها في بناء السلم والامن في العراق بعد عام 2014، مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد (5)، العدد (2)، جامعة الدفاع للدراسات العسكرية، كلية الدفاع الوطني، 2022، ص ص 114 115
- (19) طارق عبد الحافظ، مستقبل تداعيات فايروس كورونا على العراق المعاصر، مركز المستقبل للدراسات الاستراتيجية، جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية، 2020، ص2

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

(20) مهدي موحا جباد، عمار سعدون سلمان، تحديات بناء القدرات التوزيعية في العراق بعد عام 2006، مجلة العلوم السياسية، العدد (70)، جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية، 2025، ص 223

<https://jcopolicy.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcopolicy/article/view/847/588>

(21) حسين احمد السرحان، التسوية التاريخية ضرورية وطنية ام ضرورة سياسية، مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية

متاح على الرابط: <https://fcds.com/arabic/dQ8OSHyt>

(22) أسعد طارش عبد الرضا، (2024)، العلاقة بين التعاقب على السلطة والاستقرار السياسي: دراسة حالة العراق، مجلة العلوم السياسية، (68)، جامعة بغداد،

(23) Omar Juma Imran (2020)، The Requirement of the National Democratic Project in Iraq Post 23_Daesh
<https://jcopolicy.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcopolicy/article/view/458>

مجلة العلوم السياسية، (59)، جامعة بغداد،
(24) تقرير تخصصي، مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية، متاح على الرابط:

<https://fcds.com/arabic/9FLpkih2>

(25) كريم سالم حسين، الإصلاح الاقتصادي في العراق ما بعد 2003 رؤية مستقبلية، مركز البيان للدراسات والتخطيط، 2018، ص 20

(26) عادل عبد الحمزة الأمن القومي والأمن الإنساني: دراسة في المفاهيم، مجلة العلوم السياسية، العدد (51)، جامعة بغداد

<https://jcopolicy.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcopolicy/article/view/110>
(27) البرنامج الحكومي لحكومة حيدر العبادي، متاح على الرابط:

<https://esttf.motrans.gov.iq/wp-content/uploads/2016/04/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A-2014-2018-3.pdf>

(28) تقرير صادر عن وزارة التخطيط العراقية، خطة التنمية الوطنية (2018_2022) متاح على الرابط:

https://www.bing.com/ck/a?!&&p=902a16650b85c4f30abbbcec649705789c1c5b4dde5d4b0f927a57431b9ba776JmltdHM9MTc3NjU1NjgwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=39b6460b-12a5-6273-126a-52fc133c630a&psq=%d8%ae%d8%b7%d8%a9+%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%86%d9%85%d9%8a%d8%a9+%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b7%d9%86%d9%8a%d8%a9+2018_+2022&u=a1aHR0cHM6Ly9tb3AuZ292LmlxL3dwLWNvbnRlbnQvdXBsb2Fkcy8yMDI0LzAxL9iu2LfYqS3Yp9mE2KrZhtmF2YrYqS3Yp9mE2YjYt9mG2YrYqS0yMDE4LTlwMjIucGRm

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014 نمارق علي لازم أ.د فرح ضياء مبارك

- (29) برنامج إعادة الاستقرار الى المناطق المحررة، متاح على الرابط:
<https://www.undp.org/ar/iraq/projects/funding-facility-stabilization>،
- (30) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إعادة الاستقرار للمناطق المحررة، تقرير الربع الأول، 2024، متاح على الرابط:
<https://www.undp.org/ar/iraq/publications/funding-facility-stabilization-2024-quarter-one-report>
- (31) تقرير صادر عن وزارة التخطيط العراقية، خطة التنمية الوطنية، اعمار المحافظات وتنميتها ما بعد الازمة، متاح على الرابط:
https://www.bing.com/ck/a?!&&p=902a16650b85c4f30abbbcec649705789c1c5b4dde5d4b0f927a57431b9ba776JmltdHM9MTc3NjU1NjgwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=39b6460b-12a5-6273-126a-52fc133c630a&psq=%d8%ae%d8%b7%d8%a9+%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%86%d9%85%d9%8a%d8%a9+%d8%a7%d9%84%d9%88%d8%b7%d9%86%d9%8a%d8%a9+2018_+2022&u=a1aHR0cHM6Ly9tb3AuZ292LmlxL3dwLWNvbnRlbnQvdXBsb2Fkcy8yMDI0LzAxL9iu2LfYqS3Yp9mE2KrZhtmF2YrYqS3Yp9mE2YjYt9mG2YrYqS0yMDE4LTlwMjIucGRm
- (32) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مصدر سبق ذكره
- (33) تقرير صادر عن وزارة التخطيط العراقية، مصدر سبق ذكره
- (34) المصدر نفسه

المصادر والمراجع:

- أسعد طارش عبد الرضا، (2024)، العلاقة بين التعاقب على السلطة والاستقرار السياسي: دراسة حالة العراق، مجلة العلوم السياسية، (68)، جامعة بغداد
- <https://jcopolicy.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcopolicy/article/view/746>
- أحمد قاسم مفتن، اتجاهات النزوح في العراق (جغرافيا الانتشار وسياسات الدعم والإغاثة)، مركز البيان للدراسات والتخطيط، 2018
- <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=f6057c218eaf740576c29210a2e2d98bae5e870a3258c4d21c685154c7cedde8JmltdHM9MTc3NDY1NjAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=39b6460b-12a5-6273-126a-52fc133c630a&psq=%D8%A7%D8%AD%D9%85%D8%AF+%D9%82%D8%A7%D8%B3%D9%85+%D9%85%D9%81%D8%AA%D9%86+%D8%A7%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D9%87%D8%A7%D8%AA+%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B2%D9%88%D8%AD&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuYmF5YW5jZW50ZXIub3JnL2F1dGhvc191c2VyNDkv>
- إبراهيم العدلي، فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

_ حسين حاتم علي الشبلي، تحليل جغرافي سياسي لاستراتيجيات الحركات الإرهابية في العراق،
مجلة كلية الشيخ الطوسي، (26)، بغداد، 2015
_ حسين أحمد السرحان، التسوية التاريخية ضرورة وطنية أم ضرورة سياسية، مركز الفرات
للتنمية والدراسات الاستراتيجية

<https://fcds.com/arabic/dQ8OSHyt>

_ حسن محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008
_ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005
_ جواد كاظم لفته، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار صفاء، عمان، 2011
_ عادل عبد الحمزة، الأمن القومي والأمن الإنساني: دراسة في المفاهيم، مجلة العلوم السياسية،
جامعة بغداد

<https://jcopolicy.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcopolicy/article/view/110>
_ عادل عبد الحمزة ثجيل، السياسات والأمن في العراق تحديات وفرص، مؤسسة فريديريش،
عمان، 2020

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ar&user=HeRe3QQA-AAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=HeRe3QQA-AAJ:ZeXyd9-uunAC

_ عادل عبد الحمزة وآخر، استراتيجية الأمن الداخلي ودورها في بناء السلم والأمن في العراق
بعد عام 2014، مجلة كلية دجلة الجامعة، 2022

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/15274>

_ عائشة يوسف، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر، مصر، 2017
_ عمار أحمد رشيد، تأثير البعد الأمني في السياسة الخارجية في العراق بعد 2014، مجلة العهد،
<https://www.bing.com/ck/a?!&p=5b720b24ee832fdd5128f3a9e344b080a4972c30cf652e9ac571b5eae286a852JmltdHM9MTc3NDY1NjAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=39b6460b-12a5-6273-126a-2022>

_ عصام عبد الغفور النعيمي وآخر، المعوقات الداخلية للتعايش السلمي في العراق، مجلة تكريت،
(16)

<http://www.iasj.net/iasj?func=search&query=au:%22%20%D8%AF.%20%D8%B9%D8%B5%D8%A7%D9%85%20%D8%B9%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%BA%D9%81%D9%88%D8%B1%20%D8%B9%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B2%D8%A7%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B9%D9%8A%D9%85%D9%8A%22&formQuery=au:%22%20%D8%AF.%20%D8%B9%D8%B5%D8%A7%D9%85%20%D8%B9%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%BA%D9%81%D9%88%D8%B1%20%D8%B9%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B2%D8%A7%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B9%D9%8A%D9%85%D9%8A%22&uiLanguage=en>

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014 نمارق علي لازم أ.د فرح ضياء مبارك

علي فائق جميل العاني، الإدارة الاستراتيجية كمدخل في التطوير التنظيمي، دار التعليم الجامعي، بغداد

كريم سالم حسين، الإصلاح الاقتصادي في العراق ما بعد 2003، مركز البيان، 2018
<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=3a7619aa09f175e716978c0396cf77ab6203a510d981fbd8aab8d5d0e91953f8JmltdHM9MTc3NDY1NjAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=39b6460b-12a5-6273-126a-52fc133c630a&psq=%D9%83%D8%B1%D9%8A%D9%85+%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%85+%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A+%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A7%D9%82&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuYmF5YW5jZW50ZXIub3JnL3dwLWNvbnRlbnQvdXBsb2Fkcy8yMDE4LzAyLzA5ODg3ODY3NTQzMy5wZGY>

مجد صفور وآخر، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، 2018
مهد موحا جباد، عمار سعدون سلمان، تحديات بناء القدرات التوزيعية في العراق، مجلة العلوم السياسية، 2025

<https://jcopolicy.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcopolicy/article/view/847/588>

منصور محمد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011
هشام عز الدين مجيد، دراسة في الهوية الوطنية في العراق بعد 2003، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2014
هشام عز الدين، أثر ظاهرة تريف المدن على النظام السياسي العراقي، مجلة العلوم السياسية، (54)، 2018

<https://jcopolicy.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcopolicy/article/view/47>

طارق عبد الحافظ، مستقبل تداعيات فايروس كورونا على العراق، مركز المستقبل، 2020
https://www.researchgate.net/publication/353419101_amd_tarq_bd_alhafz_alzbydy_mstqbl_tdayat_fayrws_kwrwna_ly_alraq_almasr_The_future_of_the_repercussions_of_the_Corona_virus_on_contemporary_Iraq

ثانياً: التقارير والبرامج

البرنامج الحكومي لحكومة حيدر العبادي (2018_2022)
تقرير وزارة التخطيط العراقية، خطة التنمية الوطنية (2018_2022)
برنامج إعادة الاستقرار للمناطق المحررة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير إعادة الاستقرار، 2024
تقرير مركز الفرات للتنمية والدراسات الاستراتيجية

أليات تعزيز الإدارة الاستراتيجية في العراق بعد عام 2014
نمارق علي لازم
أ.د فرح ضياء مبارك

ثالثاً: المصادر الأجنبية

1. _Amal Burrous et al., Post-Conflict Reconstruction in the Nineveh Plains of Iraq, SIPRI, 2022.
2. _Omar Juma Imran (2020), The Requirement of the National Democratic Project in Iraq.
3. <https://jcopolicy.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcopolicy/article/view/458>
4. _Sandeep Bishal, Strategic Management, Red Unicorn Publishing, India, 2020.