



الملخص التنفيذي:

تقييم احتياجات الدبلوماسية العراقية في إطار الحوكمة (نحو رؤية وطنية لتطوير الأداء الدبلوماسي)

**تقييم احتياجات الدبلوماسية العراقية
في إطار الحوكمة**

نحو رؤية وطنية لتطوير الأداء الدبلوماسي



4 - الجيل الرابع
جيل إعادة البناء والتوازن
(2003 - إلى الوقت الحاضر)



فؤاد حسين
هوشيار زباري

المفيدة الدبلوماسية:
إعادة إعمار العراق في المجتمع الدولي
واعتماد سياسة التوازن والتوجه نحو حوكمة
الدبلوماسية العراقية

3 - الجيل الثالث
جيل الدبلوماسية
الأيدولوجية والأمنية
(1968 - 2003)



ناجي صبري
طارق عزيز

المفيدة الدبلوماسية:
دبلوماسية إدارة الصراع، مع هيمنة
الاعتبارات الأمنية والأيدولوجية

2 - الجيل الثاني
جيل التحولات الجمهورية
(1958 - 1968)



هاشم جواد
عبدان الباجه جي

المفيدة الدبلوماسية:
تعزيز موقع العراق في
العالمين العربي والنامي

1 - الجيل الأول
الجيل المؤسس
(1920 - 1957)



محمد فاضل الجمالي
نوري السعيد

المفيدة الدبلوماسية:
ترسيخ الاعتراف الدولي
والاندماج في النظام الدولي

ملتقى بحر العلوم
الجادرية - بغداد

الوقت
8:30 مساءً

الثلاثاء
14 تموز 2026

الثلاثاء ١٤ تموز ٢٠٢٦

الملخص التنفيذي

خلصت الندوة إلى أن الدبلوماسية العراقية حققت خلال العقدين الماضيين نجاحات مهمة في إعادة إدماج العراق إقليمياً ودولياً، إلا أن أدائها ما زال يتأثر بغياب مرجعية وطنية موحدة للسياسة الخارجية، وتعدد الجهات المؤثرة في القرار الخارجي، وضعف التنسيق بين المؤسسات المعنية، فضلاً عن تحديات تشريعية وهيكلية وبشرية داخل المنظومة الدبلوماسية.

وأكد المشاركون أن السياسة الخارجية لم تعد مسؤولية وزارة الخارجية وحدها، بل أصبحت نتاجاً لتفاعل مؤسسات الدولة والبرلمان والأجهزة الأمنية والاقتصادية والمجتمع المدني ومراكز التفكير والجاليات العراقية في الخارج. كما برزت الحاجة إلى توظيف أدوات القوة الناعمة العراقية، وفي مقدمتها الدبلوماسية الدبلوماسية، ودبلوماسية الشبكات، والدبلوماسية التعليمية والثقافية والاقتصادية والبرلمانية.

ورأت المداخلات أن الإصلاح الحقيقي يبدأ من بناء رؤية وطنية واضحة للمصالح العليا للدولة العراقية، تتجاوز ردود الأفعال وتوفر أساساً لاستقرار السياسة الخارجية واستمراريتها بغض النظر عن تغير الحكومات.

خارطة الطريق المقترحة

أولاً: بناء الإطار الاستراتيجي (خلال سنة)

١. إعداد وثيقة وطنية للمصالح العليا والسياسة الخارجية العراقية تحدد:
 - * المصالح الوطنية الأساسية.
 - * أولويات العراق الإقليمية والدولية.
 - * مبادئ إدارة العلاقات الخارجية.
 - * قواعد التعامل مع الأزمات والتحويلات الإقليمية.
٢. اعتماد مفهوم "وحدة الرسالة الدبلوماسية" لضمان انسجام الخطاب الصادر عن الرئاسة الثلاث والوزارات والمؤسسات الرسمية.
٣. تطوير رؤية وطنية لدور العراق كدولة توازن وحوار ووساطة إقليمية تتسم بالحياد الإيجابي .

ثانياً: إصلاح الحوكمة المؤسسية (١-٢ سنة)

١. إنشاء مجلس أعلى لتنسيق السياسة الخارجية يضم:

* رئاسة الوزراء.

* وزارة الخارجية.

* مستشارية الأمن القومي.

* الجهات الاقتصادية والأمنية المعنية.

* ممثلين عن المراكز البحثية والخبراء.

٢. تطوير آليات التنسيق بين:

* وزارة الخارجية.

* مجلس النواب.

* الوزارات القطاعية.

* الحكومات المحلية والإقليم.

٣. تعزيز دور الناطق الرسمي للدولة في القضايا الخارجية لتقليل تضارب التصريحات وإعادة دور الناطق الرسمي لوزارة الخارجية .

ثالثاً: التحديث التشريعي (١-٣ سنوات)

١. مراجعة قانون الخدمة الخارجية رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٨.

٢. تحديث أنظمة التعيين والترقية والتدريب.

٣. حماية مهنية السلك الدبلوماسي من التأثيرات الحزبية والسياسية.

٤. اعتماد معايير الكفاءة والخبرة في اختيار السفراء والقيادات الدبلوماسية.

رابعاً: تطوير القدرات المؤسسية (٢-٤ سنوات)

١. إعادة هيكلة وزارة الخارجية وفق الملفات الحديثة:

* الدبلوماسية الاقتصادية.

* الدبلوماسية الرقمية.

* الدبلوماسية الصحية.

* دبلوماسية المناخ والمياه.

* أمن البعثات.

٢. تسريع التحول الرقمي للوزارة والبعثات.

٣. تطوير مؤشرات أداء للسفارات تقيس:

* الاستثمارات المستقطبة.

* العلاقات الاقتصادية.

* النشاط الثقافي والعلمي.

* خدمة المصالح الوطنية.

خامساً: بناء رأس المال البشري

١. تطوير معهد الخدمة الخارجية ليصبح أكاديمية دبلوماسية وطنية.

٢. تحديث المناهج لتشمل:

* الذكاء الاصطناعي.

* الأمن السيبراني.

* التفاوض وإدارة الأزمات.

* الجغرافيا السياسية المعاصرة.

* الاقتصاد الدولي.

٣. اعتماد التدريب المستمر طوال المسار الوظيفي للدبلوماسي.

سادساً: توظيف أدوات القوة الناعمة

١. إعداد استراتيجية وطنية لدبلوماسية الشتات.
٢. تفعيل الدبلوماسية الدينية والثقافية.
٣. دعم برامج الدبلوماسية التعليمية مثل "ادرس في العراق".
٤. تعزيز الدبلوماسية البرلمانية والرياضية والإعلامية.
٥. بناء قواعد بيانات للكفاءات العراقية المؤثرة في الخارج.

سابعاً: الذاكرة المؤسسية وصناعة المعرفة

١. إنشاء مركز وطني لتوثيق الخبرة الدبلوماسية.
٢. بناء قاعدة بيانات للاتفاقيات والمفاوضات والوساطات.
٣. تحويل مشروع "موسوعة الدبلوماسية العراقية" إلى منصة معرفية تفاعلية.
٤. تعزيز الشراكة الدائمة بين وزارة الخارجية ومراكز التفكير والجامعات.

الخلاصة

إن حوكمة الدبلوماسية العراقية لا تعني إصلاح وزارة الخارجية فحسب، بل تعني بناء منظومة وطنية متكاملة تستند إلى رؤية موحدة للمصلحة الوطنية، ومؤسسات منسقة، وتشريعات حديثة، وكوادر كفوءة، وأدوات قوة ناعمة فعالة. ويمثل الانتقال من "إدارة العلاقات الخارجية" إلى "حوكمة السياسة الخارجية" الخطوة الضرورية لترسيخ موقع العراق بوصفه دولة فاعلة ومتوازنة وقادرة على حماية مصالحها في بيئة إقليمية ودولية متغيرة.

تفاصيل الندوة :

الكلمة الافتتاحية للسيد هاشم بحر العلوم: مدير الجلسة



السلام عليكم سيداتي وسادتي، أصحاب السعادة السفراء، الأساتذة، الأكاديميون، والضيوف الأعزاء، أنا هاشم بحر العلوم، أرحب بكم في ملتقى بحر العلوم للحوار، وأشكركم على تلبية الدعوة لهذه الطاولة النقاشية التي لا نبالغ إن قلنا إنها تتناول أحد أكثر الملفات إلحاحاً على الدولة العراقية اليوم، وأقلها حضوراً في النقاش العام، ضمن جهود الملتقى في إعداد موسوعة الدبلوماسية العراقية، والتي تعيش اليوم جيلها الرابع نحو إعادة إدماج العراق في المجتمع الدولي، واعتماد سياسة التوازن

والتوجه نحو حوكمة الدبلوماسية العراقية، نجتمع اليوم في هذه الطاولة تحت عنوان قد يبدو في ظاهره تقنياً، لكنه في جوهره سؤال سيادي: كيف تحكم الدولة العراقية علاقاتها بالعالم؟ ومن يدير هذه العلاقات؟ وبأي أدوات؟ ووفق أي معايير؟ وأمام أي جهة رقابية؟

فنحن نتحدث كثيراً عن إصلاح وزارة الخارجية، وقليل جداً ما نتحدث عن حوكمة الدبلوماسية العراقية، والفرق بين المفهومين ليس لغوياً، فإصلاح الوزارة يعني تحديث مؤسسة قائمة: مبنى، وهيكلي، وكادر، وتدريب. أما حوكمة الدبلوماسية فتعني شيئاً أعمق: من يصنع القرار الدبلوماسي؟ وبأي مرجعية؟ وتحت أي رقابة؟ وأمام أي مساءلة؟ فالإصلاح مسألة إدارية تركز على المؤسسة، أما الحوكمة فهي مسألة سيادية تركز على المنظومة.

وكمدخل للنقاش، سأطرح أمامكم مقترح إطار تشخيصي من أربع طبقات متراكمة يجب دراستها لتطوير أداء الدبلوماسية العراقية. هذا المقترح ليس ملزماً للنقاش اليوم، لكنه، كما قلت، تقدير شخصي مبني على تجربة عشرين عاماً في وزارة الخارجية :

الطبقة الأولى: هي الطبقة السيادية المفاهيمية، وتتعلق بمن يصنع السياسة الخارجية العراقية فعلاً، فالافتراض الدستوري واضح، أما الواقع المؤسسي فهو أكثر تعقيداً، فالقرار الدبلوماسي اليوم يتشكل من تقاطع جهات متعددة: وزارة الخارجية، ومكتب رئيس الوزراء، ومؤسسات رسمية، وفاعلون سياسيون خارج الإطار المؤسسي الرسمي، فضلاً عن فاعلين من غير الدول، والأخطر أنّ هذا التعدد يعمل من دون إطار ناظم مكتوب، ويضاف إلى ذلك سؤال أكثر عمقاً: هل يمتلك العراق أصلاً عقيدة سياسية خارجية مكتوبة ومعتمدة، تحدد الثوابت والمتغيرات والموقع العراقي المنشود في النظام الإقليمي؟ هذه هي الطبقة الأوسع، وهي الطبقة الأولى.

الطبقة الثانية : فهي الطبقة التشريعية، فقانون الخدمة الخارجية رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٨، وما يرتبط به من أنظمة وتعليمات، يشكل منظومة ثلاثية تنتمي إلى حقبة سابقة من الدبلوماسية، ومثل كل قانون ونظام وتعليمات، توجد فيها ثغرات، وقد أنتج تراكم تطبيقاتها، عبر السنين، ما يمكن تسميته بـ(ترقيق السلك الدبلوماسي).

الطبقة الثالثة : فهي الطبقة الهيكلية والتشغيلية، فهيكّل الوزارة، الذي لا يزال يعمل وفق النظام الجغرافي، كالدائرة العربية ودائرة الأمريكيتين والدائرة الأوروبية، لم يواكب تحولات الملفات الدولية الكبرى، فغياب دوائر تفرضها لحظتنا الراهنة، كالدبلوماسية الاقتصادية بمعناها الحديث وليس مجرد الدائرة الاقتصادية، والدبلوماسية الصحية وليس مجرد القسم الصحي، ودائرة أمن البعثات، كلها تحديات تضاف إلى التأخر التكنولوجي، وضعف الحضور الرقمي، وأسلوب المخاطبات الذي ورثناه من حقبة لا تشبه إيقاع الدبلوماسية المعاصرة.

الطبقة الرابعة : والأخيرة فهي طبقة الكادر البشري، وهي الناتج النهائي لكل ما سبق، فالكادر الدبلوماسي العراقي ليس فقيراً في إمكاناته الفردية؛ فيه كفاءات حقيقية، وخبرات متراكمة، ووعي مهني عميق، لكن هذه الإمكانيات لا تعمل بكامل طاقتها وفعاليتها بسبب الخلل في الطبقات الثلاث الأعلى.

والأهم في هذا التشخيص أنّ هذه الطبقات الأربع مترابطة، وكل واحدة تغذي الأخرى، فإصلاح مبنى وزارة الخارجية لا يعوض عن غياب العقيدة الدبلوماسية، وتعديل القانون لا يصلح كادراً محبطاً، وتوحيد القرار السيادي لا يقوم على منظومة تشريعية قديمة، هذه، في تقديري، هي الخلاصة الحوكمية التي تختصر تجربة عقدين من محاولات إصلاح وتطوير الدبلوماسية العراقية، ولإطلاق النقاش، أضع بين أيديكم ستة أسئلة، إن شئتم، تشكل محاور نقاشنا لهذا اليوم:

أولاً: ما تعريفنا الوطني للدبلوماسية العراقية؟ وما هي مخرجاتها التي تقاس بها؟

ثانياً: كيف نصلح هندسة القرار الدبلوماسي بحيث تنتهي حالة تعدد المتحدثين باسم الدولة؟

ثالثاً: هل ما زال قانون الخدمة الخارجية صالحاً لحماية مهنية السلك الدبلوماسي؟ وأين تكمن الأولوية في تعديله؟

رابعاً: كيف نبني وزارة خارجية تواكب تحولات العصر تقنياً ورقمياً واقتصادياً وأمنياً؟

خامساً: كيف نصنع كادراً دبلوماسياً ينتج من داخل المؤسسة، لا يُستورد إليها من الخارج؟

سادساً: من يقود مشروع الإصلاح هذا؟ وبأي أدوات؟ وبأي جدول زمني؟ وأمام أي جهة رقابية؟

طبعاً، الموضوع واسع جداً، وهو تطوير الدبلوماسية العراقية، لذلك أقترح أن تكون جلستنا لهذا اليوم جلسة استكشاف للإطار والهيكلية، تمهيداً لوضع خطة لتطوير الدبلوماسية العراقية من خلال نقاش عام يفضي إلى بناء هذه الهيكلية.

السفير الدكتور محمد الشمري: عميد معهد الخدمة الخارجية



الأخ السيد هاشم بحر العلوم، شكراً جزيلاً لهذه الفرصة وهذه الجلسة، والشكر موصول أيضاً إلى مؤسسة بحر العلوم بكافة تفرعاتها، التي قدمت نتائج مهمة وكبيرة، وشجعتنا على الدخول في نقاش وحوار مع الإخوة في المؤسسة حول أهمية أن يكون هناك عمل مشترك، وعلى غرار مشروع السيادة ومشروع البيئة والمشاريع الأخرى الكبيرة التي خاضتها المؤسسة، يكون هناك مشروع خاص بالدبلوماسية العراقية، نستفيد فيه من هذا الجهد والإمكانات والخبرات البشرية المرتبطة بالمؤسسة

لخدمة الدبلوماسية العراقية، هذا الموضوع، موضوع الدبلوماسية العراقية، أعتقد أنه يحتاج ربما إلى سنوات من العمل، وليس مجرد ندوة أو جلسة نقاش فيها المشكلات والحلول ونصل إلى معالجات نهائية، وكأن

الموضوع عابر أو أزمة مؤقتة، نعم، الدبلوماسية العراقية تحتاج إلى جهود ووقت وإمكانات للنهوض بها ودعمها، وهذا الأمر قد يكون الدافع الأساسي لهذه الجلسة اليوم وما سيترتب عليها بالتعاون مع مؤسسة بحر العلوم.

قبل أشهر، وأعتقد في شهر تشرين الثاني ٢٠٢٥، كانت هناك جلسة حضرها معالي الوزير هنا في هذه القاعة تحديداً، وكان هناك حديث عن الشراكة بين مراكز التفكير ووزارة الخارجية، وكيف يمكن أن نثمر هذه الشراكة، وأعتقد أن تلك الجلسة كانت مهمة جداً، وجلستنا اليوم هي إحدى ثمارها، واقع الحال أن هناك حاجة حقيقية؛ فالمسألة ليست ترفاً، لا يمكن اليوم لأي جهاز دبلوماسي في العالم أن يعمل بمفرده.

ولعني أذكر هنا مسألة في غاية الأهمية، وهي سوء الفهم للسياسة الخارجية، إذ تُفهم أحياناً السياسة الخارجية بدلالة وزارة الخارجية فقط، بينما العالم كله تجاوز هذا الفهم إلى اعتبار السياسة الخارجية مسؤولية الدولة ككل، وعندما أقول الدولة، فأنا أعني المؤسسات والمجتمع والبنى الاجتماعية، فالكل أصبح فاعلاً في السياسة الخارجية، أما أن نلقي باللائمة على مؤسسة واحدة ونحملها مسؤولية أداء السياسة الخارجية، فهذا أمر تجاوزه العالم، ونحن اليوم بحاجة إلى إعادة النظر في فهمنا للسياسة الخارجية.

هذه الجلسة يُفترض أن تخرج بخارطة طريق لما ينبغي العمل عليه: الملفات، والمساحات، ومواطن القوة التي تحتاج إلى تعزيز، ومواطن الضعف والخلل التي ينبغي معالجتها، وكيف يمكن أن نشترك جميعاً في خدمة السياسة الخارجية العراقية، وليس وزارة الخارجية فقط، فوزارة الخارجية هي الجزء الرسمي البيروقراطي من السياسة الخارجية، لكن هناك اليوم أفراداً يؤدون أدواراً قد تكون أكبر في السياسة الخارجية، وهناك مؤسسات ومراكز تفكير ومؤسسات اجتماعية ودينية تؤدي أدواراً توازي، وربما في بعض الدول تفوق، عمل وزارات الخارجية، ولا يمكن أن نصل إلى سياسة خارجية فاعلة ومؤثرة من دون شراكة بين كل هذه القوى والبنى المؤسسية والاجتماعية الفاعلة.

وزارة الخارجية شأنها شأن مؤسسات الدولة عموماً تأثرت بالشعبوية الموجودة، وهناك مشاكل مؤسسية - تنظيمية في وزارة الخارجية، فهناك تقادم في بعض القوانين والتعليمات والممارسات وهو شيء طبيعي، ونفس الخلل الموجود في باقي المؤسسات موجود في وزارة الخارجية كالترهل الوظيفي ونقص التمويل وغيرها.

وزارة الخارجية تتأثر بالتطورات الداخلية، فهي انعكاس لما يحصل في الداخل، وبالنتيجة هناك تحديات حقيقية في وزارة الخارجية والسياسة الخارجية عموماً، والفكرة الأساسية لهذه الجلسة بأن تأسس

لمشروع لدعم السياسة الخارجية، ويعزز ويطوّر فاعلية السياسة الخارجية ووزارة الخارجية؛ نعم، هناك أحياناً مشكلات تتعلق بالكادر البشري، لكن معالجة هذه المشكلات لا تعني بالضرورة استبدال الأشخاص، أنا لا أتحدث عن الاستبدال، بل عن إضافة الخبرات إلى وزارة الخارجية، فالدورات الدبلوماسية المتعاقبة أسهمت في رفد الوزارة بكفاءات جديدة، كما أن القائمة الأخيرة من السفراء أظهرت تنوعاً مهماً في الخلفيات والخبرات، إذ ضمت أشخاصاً عملوا في مجالات أكاديمية واقتصادية وجامعية وتخصصات متعددة، والمؤسسة التي لا تضخ دماءً جديدة في مفاصلها تبدأ، شيئاً فشيئاً، بالتراجع والجمود، هذه هي الأفكار الأساسية التي أود طرحها، وأتمنى أن تكون مداخلتكم ومقترحاتكم هي الأساس الذي يُبنى عليه هذا المشروع الطموح لتطوير الدبلوماسية العراقية.

الدكتور سعد سلوم: رئيس مؤسسة مسارات للتنمية الثقافية والإعلامية



سأركز مباشرة على الموضوعات التي أرى أنها تستحق الاهتمام، من وجهة نظري، فإنّ تطوير الدبلوماسية العراقية لا يقتصر على إصلاح المؤسسات، بل يتطلب الاستفادة من مصادر القوة الوطنية غير المستثمرة بالشكل الكافي، ومن الأفكار التي عملت عليها خلال السنوات الماضية مفهوم (الدبلوماسية الدينية) و(دبلوماسية الشتات) أو (الدياسبورا)، وأعتقد أنّ هذين المصدرين يمثلان رصيذاً استراتيجياً مهماً لم يُستثمر بالقدر الكافي، ولا أتحدث هنا عن أي أبعاد متطرفة، بل عن أدوات

قوة ناعمة يمكن توظيفها لخدمة المصالح الوطنية، فالدبلوماسية الدينية ودبلوماسية الشتات تمثلان من أهم مصادر القوة الناعمة العراقية، لذلك ينبغي أن نعيد التفكير في نظرتنا إلى الجاليات العراقية في الخارج؛ فبدلاً من التعامل معها باعتبارها جاليات تحتاج إلى خدمات قنصلية فقط، يجب النظر إليها بوصفها شريكاً في تحقيق المصالح الوطنية، ومن الإيجابي أن نرى اهتماماً متزايداً بهذا الملف، سواء من خلال زيارات رئيس الوزراء أو من خلال توجهات وزارة الخارجية نحو دعم الدراسات المتعلقة بدبلوماسية الشتات والاستفادة من الكفاءات العراقية في الخارج لنقل المعرفة والخبرة.

كما يمتلك العراق رصيذاً فريداً في مجال الدبلوماسية الدينية، يتمثل في تنوعه الديني والثقافي، وفي وجود مرجعيات دينية ذات تأثير عالمي، فضلاً عن المواقع الدينية والتاريخية المهمة، مثل كرسي كنيسة المشرق الآشورية، والمواقع الأيزيدية، ومقام النبي حزقيال، وغيرها من المواقع ذات الرمزية الدينية والحضارية، هذا الرصيد ينبغي النظر إليه بوصفه أصلاً سيادياً يمكن توظيفه ضمن استراتيجية متكاملة للدبلوماسية الدينية، لا أن يقتصر التعامل معه على الزيارات البروتوكولية فقط، ومن المؤسف أننا لم ننجح بالقدر المطلوب في استثمار زيارة البابا فرنسيس إلى العراق، وهي مناسبة تستحق التقييم والدراسة لمعرفة أسباب عدم تحقيق الاستفادة القصوى منها على المستوى الدبلوماسي والثقافي والإعلامي.

كلمة الدكتور عباس عبود – اعلامي وباحث في العلاقات الدولية والسياسة الخارجية



أعتقد أن هذه المبادرة الوطنية تعكس دائماً نمط التفكير الذي يميز النخب الأكاديمية ومراكز الدراسات. ومن المهم أن ندرك أن تطوير الدبلوماسية ليس مسألة تتعلق فقط بمهارة الدبلوماسيين أو أداء وزارة الخارجية، بل يرتبط بطبيعة النظام السياسي والبيئة الإقليمية المحيطة بالعراق، قبل أن نقارن أداء الدبلوماسية العراقية بغيرها، علينا أن نأخذ في الاعتبار اختلاف الظروف السياسية والمؤسسية، فالكثير من دول أمريكا اللاتينية تتشابه في أنظمتها الرئاسية، ودول

أوروبا لديها نماذج مستقرة نسبياً، بينما يقع العراق في بيئة إقليمية مختلفة، ويعمل ضمن نظام سياسي له خصوصياته وتحدياته، فالعراق يشهد تغيرات دورية في القيادات السياسية، في حين أن العديد من الدول المجاورة تتمتع باستقرار أطول في القيادات ومراكمة للخبرات والعلاقات والمصالح، وهذا الواقع يؤثر بطبيعة الحال في أداء السياسة الخارجية والدبلوماسية.

كما أن الدول المجاورة للعراق، مثل تركيا وإيران لديها نظم سياسية قوية، ودول الخليج لا تعتمد على وزارات الخارجية وحدها، بل تمتلك أدوات موازية للتأثير الخارجي، تشمل الصناديق التنموية والاستثمارات العابرة للحدود والشركات الكبرى والمشاريع الاقتصادية، فالكويت، على سبيل المثال، تمتلك صندوقاً للتنمية

يعمل في عشرات الدول، والإمارات توظف استثماراتها ومشاريع الموانئ كأدوات نفوذ وتأثير، والسعودية تستخدم أدوات اقتصادية واستثمارية متنوعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهناك دول تستخدم الاستخبارات مثل مصر، أما في العراق، فما زالت الاستفادة من هذه الأدوات محدودة نسبياً، رغم امتلاك البلد لعدد كبير من الملفات والإمكانات التي يمكن توظيفها لخدمة المصالح الوطنية، وفيما يتعلق بعمل السفارات، فإن دورها يجب أن يتجاوز العمل القنصلي التقليدي، فكل سفارة ينبغي أن تمتلك قاعدة بيانات دقيقة عن الشخصيات العراقية المؤثرة في الدولة المضيفة، وأن تتعامل معها باعتبارها أدوات دعم وتأثير للدبلوماسية العراقية، أما الدبلوماسية الموازية، فهي اليوم من أهم أدوات التأثير في العالم، وتشمل الرياضة والثقافة والفنون والتعليم والسياحة وغيرها، وهذه المجالات تحتاج إلى رؤية أكثر عمقاً وتنظيماً وتوظيفاً، خاصة أن العراق يمتلك عناصر قوة مهمة، وفي مقدمتها السياحة الدينية التي يمكن أن تؤدي دوراً مشابهاً لما تؤديه مواسم الحج والعمرة بالنسبة للمملكة العربية السعودية.

كلمة السيدة الأ طالباني: مستشار رئيس مجلس الوزراء



فيما يتعلق بدبلوماسية الشتات، فإننا نواجه تحدياً يتمثل في ضعف تحول الجاليات العراقية إلى جماعات ضغط ولوبيات فاعلة تدافع عن المصالح الوطنية العراقية، فالأحزاب السياسية العراقية الموجودة في الخارج غالباً ما تعبر عن توجهاتها الخاصة أكثر من تعبيرها عن المصالح الوطنية العامة، الأمر الثاني، هناك شكل آخر من أشكال الدبلوماسية، وهو (الدبلوماسية النيابية)، فقد عايشت هذا الملف خلال عضويتي في لجنة العلاقات الخارجية، ولاحظت أن العراق عضو في

عدد من الاتحادات البرلمانية الدولية والإقليمية، لكن التنسيق مع وزارة الخارجية لم يكن دائماً بالمستوى المطلوب، والمشاركة في الاتحادات البرلمانية لا تقتصر على حضور الاجتماعات والمؤتمرات، بل تشمل لقاءات ثنائية ومناقشات سياسية تتعلق بالعلاقات الخارجية، لذلك من الضروري أن يكون هناك تنسيق مؤسسي بين البرلمان ووزارة الخارجية، وأن تضم الوفود البرلمانية ممثلين عن الوزارة، كما هو معمول به في العديد

من الدول، وأخيراً، أعتقد أنَّ وزارة الخارجية بحاجة إلى إعادة تفعيل دور الناطق الرسمي باسم الوزارة بصورة أكثر وضوحاً، خاصة في ظل تعدد التصريحات والمواقف الصادرة عن جهات مختلفة، فوجود خطاب رسمي واضح ومحدد يساهم في توحيد الرسالة الدبلوماسية للعراق ويقلل من حالات التضارب والالتباس في المواقف.

كلمة الدكتور نعمة العبادي – باحث في الشؤون الامنية



شكري وامتناني لآل بحر العلوم جميعاً لما يقدمونه من فضاء للحوار والنقاشات المهمة، وفيما يتعلق بهذا النقاش، يصدق عليه المثل القائل: (أن تأتي متأخراً خير من أن لا تأتي أبداً)، وأعتقد أننا كنا بحاجة إلى تحريك هذا النقاش، وعلى أقل تقدير، ليس قبل عشرين سنة، بل قبل عشر أو خمس عشرة سنة على الأقل، كان لي ثلاث لحظات من التماس مع هذا الموضوع، اللحظة الأولى هي الاهتمام المعرفي والأكاديمي بالعلاقات الدولية والسياسة الخارجية، واللحظة الثانية أنني تشرفت بالتدريس

في معهد الخدمة الخارجية لأكثر من دورة وأكثر من مجموعة، أما الثالثة، فكانت جزءاً، ولو من وراء الكواليس، في بعض الملفات التي تتعلق بالأداء الخارجي، وبعيداً عن النقد القاسي، أعتقد أنَّ لدينا، فيما يتعلق بالسياسة الخارجية التي نتحدث عن حوكمتها، ثلاث طبقات مترتبة، الطبقة الأولى هي منطقة الرؤية، والطبقة الثانية هي منطقة الاستراتيجيات والسياسات الكلية المنبثقة عن تلك الرؤية، أما الطبقة الثالثة فهي القوانين والتطبيقات والجهاز التنفيذي، وكل هذه الطبقات الثلاث مبتلاة، للأسف الشديد، بصور نمطية عن الذات.

فلو أجرينا اليوم استطلاعاً أو استقراءً لفهم من هو المعني بإدارة السياسة الخارجية والتفكير بها، لا أقول الجميع، ولكن الجزء الأكبر ممن ينخرطون في دوائر التفكير أو التشريع أو صنع السياسات، لديهم صور نمطية عن العالم، وعن شبكة العلاقات الدولية، بل وحتى عن الذات، ولا يوجد تحديث حقيقي وعميق يراقب طبيعة العالم الذي نعيش فيه، وأي لحظة تاريخية نمر بها، وما الذي تبدل في أنماط التفكير والعلاقات الدولية، وأي قوى صعدت وأي قوى تراجع، حتى بالنسبة للتصنيفات القديمة، من قبيل اليمين واليسار

والتقسيمات التقليدية الأخرى، فما زالت حاضرة في التفكير، وكذلك الحال بالنسبة إلى تصوراتنا عن أنفسنا: أين نحن؟ وما موقعنا؟ بل حتى لحظاتنا التاريخية نفسها؛ فإذا نظرنا إلى الفترة من عام ٢٠٠٣ وحتى اليوم، سنجد أننا أمام ثلاث أو أربع لحظات مختلفة في المنظور العالمي، واليوم، فإن من يراقب المشهد يمكن أن يرى أن العراق الذي يراه البيت الأبيض اليوم يختلف عن العراق الذي كان يراه في مراحل سابقة، سواء في حكومة السيد السوداني أو الحكومات التي سبقتها، فهذا التحديث مهم للغاية، وله أهمية عالية في منطقة التفكير، وأنا أدعو الإخوة في معهد الخدمة الخارجية إلى مزيد من التفكير العميق في هذه الرؤى: أي عالم نحن فيه؟ وأي تحولات نعيشها؟

ثانياً، هناك تنازع قائم، ورغم أن سعادة السفير أشار بحق إلى أن السياسة الخارجية اليوم تؤثر فيها وتنفذها جهات عديدة، وما يسمى بفاعلي ما دون الدولة، وربما تكون أكثر تأثيراً من بعض فواعل الدولة نفسها، إلا أن المعنيين بيروقراطياً بالسياسة الخارجية ما زالوا متمسكين بفكرة أنهم أصحاب الحق الحصري والشرعي، ولذلك فهم لا يعيرون اهتماماً كافياً للدبلوماسية البرلمانية، ولا لدبلوماسية الشتات، ولا للدبلوماسية الرياضية، ولا للدبلوماسية الدينية، ولا للدبلوماسية متعددة المسارات، وأقول إنهم غير معنيين بها في أحسن الأحوال، أما عند البعض - مع كامل التقدير والاحترام - فهناك حساسية حقيقية تجاه هذه الأدوار، إلى درجة اعتبار أي شخص يتحدث في هذه القضايا متجاوزاً على اختصاصاتهم.

أما الموضوع الثالث فهو ما يسمى (الدبلوماسية الأمنية)، وأرى أن الدبلوماسية الأمنية واحدة من أهم أشكال وأنماط الدبلوماسية في العالم، وبلا مبالغة، فإن كثيراً من أهم وأعقد الملفات التي واجهها العراق جرى التعامل معها أو حسمها، بصورة أو بأخرى، عبر الدبلوماسية الأمنية، فالملف الأعقد، وهو العلاقة مع الولايات المتحدة طوال هذه الفترة، كان يُدار إلى حد كبير عبر الدبلوماسية الأمنية، وكذلك الأمر في العلاقات مع إيران والسعودية وتركيا وسوريا، باستثناء الملفات التقليدية المعروفة، وهذه الدبلوماسية، إذا كانت حوكمة الدبلوماسية التقليدية أمراً صعباً، فإن حوكمة الدبلوماسية الأمنية أكثر تعقيداً، فهي تثير أسئلة عديدة: من يحتكر إدارتها؟ وفي أي ظروف يكون ذلك مشروعاً؟ ومن المؤهل للقيام بها؟ وما طبيعة التنسيق المطلوب بشأنها؟ وما الملفات التي ينبغي أن تشملها؟ وكيف يمكن للدولة أن تعبئ مؤسساتها المختلفة لخدمة هذا النوع من الدبلوماسية؟

لقد انخرطت شخصياً في هذا الموضوع كتابةً وممارسةً، وأعتقد أننا ما زلنا بحاجة إلى شوط طويل في هذا المجال، لدينا تجارب مهمة؛ فعلى سبيل المثال، أدير الملف السوري بصورة جيدة، كما كانت هناك جهود وساطة بين إيران والسعودية، وبين إيران ومصر، وبين إيران والأردن، إضافة إلى ملفات مرتبطة

بالعلاقة مع الولايات المتحدة، ولدينا بالفعل تجارب جيدة، لكن المشكلة أن هذه التجارب نفسها لم تُوثَّق بالشكل المطلوب.

تخيلوا أنَّ الاتفاقية الأهم والأكثر تأثيراً، وهي الاتفاقية العراقية - الأمريكية، ومع أنني أعرف معظم الأشخاص الذين عملوا عليها، فإنك اليوم إذا طلبت وثائقها أو محاضر اجتماعاتها أو التصورات التي بنيت عليها، فلن تجد الكثير منها، أو سيعتذر أصحابها عن توفيرها، وأستاذنا وشيخ الدبلوماسية العراقية الحديثة، المرحوم حاج حمود، كتب ثلاث أو أربع صفحات فقط في كتابه عن هذا الملف، وهي صفحات يتيمة لا تعكس حجم وأهمية تلك التجربة، واليوم نحن في زمن تظهر فيه الوثائق التاريخية تبعاً.

قبل ساعات فقط كنت أشاهد فيلماً وثائقياً عن قضية جهمان العتيبي، فعندما طلبت الحكومة السعودية مساعدة فرنسية، أرسلت رسالة إلى الجنرال الذي كان يدير الملف، وقيل له: (هذه الرسالة تُتلف بعد انتهاء المهمة)، لكن ذلك الجنرال احتفظ بها، وأصبحت اليوم وثيقة تاريخية تقرأ وتُحلَّل وتساعد على فهم تلك المرحلة المهمة، أما نحن، فلدينا قضايا تتعلق بمصير الدولة، ومع ذلك لا توجد وثائق متاحة تمكن الباحث من القراءة والتقييم والمراجعة واستخلاص الدروس، وهذا، في تقديري، جزء من إشكالية بناء المؤسسة واستدامة الذاكرة.

كلمة السفير الدكتور إحسان علاوي



شكراً جزيلاً والشكر موصول، طبعاً، إلى مؤسسة بحر العلوم، التي دائماً ما نتحفنا بهذه النشاطات والجهود الهادفة إلى تعزيز التلاحق والتفاعل بين المؤسسات الفكرية والمؤسسات الرسمية ووزارة الخارجية، الأسئلة التي طرحها الأستاذ هاشم وسعادة السفير هي، بصراحة، أسئلة تجيب بحد ذاتها عن كثير من التساؤلات، فالسؤال وإجابته حاضران في العديد من الطروحات التي جرى تناولها، والإخوة الحضور هنا، بما يمثلونه من قيادات فكرية ومؤسسية، كانوا في الحقيقة يجيبون

عن الطبقة الأولى من الطبقات التي طُرحت، أما نحن، وبوصفنا سفراء وعاملين في مركز الوزارة، وقد

قضينا فترات طويلة في وزارة الخارجية، تزيد على عشرين عاماً في حالتي الشخصية، وتولينا خلالها إدارة عدد من الدوائر المهمة، فإننا ننتقل إلى الطبقات الأخرى من التساؤلات المطروحة، ولا سيما ما يتعلق بالإصلاح المؤسسي، وهو أمر بالغ الأهمية، فهذه المؤسسة، التي غالباً ما تكون في دائرة الاتهام والهجوم، وتتعرض للكثير من الانتقادات، تحتاج إلى أن تُحصّن قانونياً وتشريعياً لكي تتمكن من إبراز دورها بالشكل الصحيح.

هناك إدراك بأن تشريعاتنا تحتاج إلى إعادة صياغة وتحديث وتجديد، بما يضمن أداءً أكثر كفاءة لهذه المؤسسة، فموظف الخدمة الخارجية يختلف عن موظفي الوزارات الأخرى، لأنه يدخل في منافسة مباشرة مع نظرائه في الساحات الدولية، فهو ليس موظفاً في وزارة اعتيادية، بل إن مستوى أدائه وتقييمه يقاسان مقارنة بالدبلوماسيين الآخرين في العالم، فهو يتعامل يومياً مع الدبلوماسي الأمريكي والفرنسي والبريطاني وغيرهم، ويسعى إلى الدفاع عن مصالح بلده وإدارة الملفات الموكلة إليه بكفاءة، ولذلك فهو في حالة تنافس دائم تتطلب وجود تشريعات وقوانين تضمن له الحد الأدنى من الحماية والاستقرار المهني، لدينا حالياً قانون الخدمة الخارجية رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٨، لكن هذا القانون مضى على إقراره ما يقرب من عقدين من الزمن، وقد أظهرت التجربة العملية وجود الكثير من الثغرات فيه.

ولهذا تعمل الوزارة حالياً على مراجعة عدد من مواد وفقراته لضمان وجود تدفق مستمر للموارد البشرية الكفوءة والفاعلة، وضمان استمرارية رفق المؤسسة بعناصر مؤهلة، سواء على مستوى القيادة العليا في الوزارة من خلال تعيين السفراء، أم على مستوى بناء الكادر المهني من القاعدة، بدءاً من الملحق الدبلوماسي وصولاً إلى المراتب العليا، وأحدث هنا بصفتي دبلوماسياً مارس العمل الإداري أيضاً، فنحن، في بعض الأحيان، كنا ضحية لبعض التشريعات النافذة، فعندما يُفرض على الوزارة تثبيت مئات الموظفين من فئات لا تنسجم طبيعة أعمالها أو مؤهلاتها مع متطلبات العمل الدبلوماسي، فإن ذلك يخلق عبئاً إضافياً على المؤسسة، تخیلوا وزارة يبلغ عدد موظفيها نحو سبعمائة موظف، وفيها أعداد كبيرة من الفئات التي لا يمكن الاستفادة منها بالشكل المطلوب في العمل الدبلوماسي، فتتحول إلى عبء إداري يساهم في الترهل ويحد من الكفاءة المؤسسية، في حين لا تملك الوزارة في كثير من الأحيان القدرة على الاعتراض أو إبداء الرأي بشأن ملائمة تلك التعيينات لطبيعة عملها.

وفي الوقت نفسه، نعمل على تعزيز الأداء المؤسسي المنفتح. فمعهد الخدمة الخارجية موجود اليوم ويعمل بكفاءة، لكنه يحتاج أيضاً إلى تعديل بعض القوانين والتشريعات التي تسهم في ترصين عملية الارتقاء

الوظيفي للموظف الدبلوماسي من الدرجات الدنيا إلى الدرجات العليا. ونحن نتحدث عن هذا الموضوع باستمرار داخل الوزارة.

إننا نرغب حتى في تعديل اسم الوزارة ليصبح (وزارة الخارجية والمغتربين)، تأكيداً للدور الكبير الذي تؤديه الجاليات العراقية في الخارج، ولأهمية رعايتها وتعزيز ارتباطها بالوطن، وبما ينسجم مع مفهوم دبلوماسية الشتات الذي جرى الحديث عنه، لكن، ومن خلال تجربتي الشخصية في العمل القنصلي، أجد أنَّ المشكلة ليست دائماً في الوزارة وحدها، بل أحياناً في طبيعة الجاليات نفسها، فكنا نحاول جمع أبناء الجالية ضمن أطر تنظيمية موحدة، لكن الخلافات كانت تظهر سريعاً. وكانت هناك محاولات لإنشاء مجالس للجاليات العراقية، إلا أنَّ الصراعات الداخلية كانت تبدأ حول من يتولى الرئاسة أو القيادة أو التمثيل، مما كان يعرقل الكثير من المبادرات، ولذلك فالمشكلة في هذا الجانب مركبة ومعقدة.

ومع ذلك، فإنَّ رعاية الجاليات العراقية تبقى من أولويات الوزارة واهتماماتها الأساسية، إلى جانب الاهتمام بالموظف الدبلوماسي، لأنَّ هذين الملفين يمثلان من مفاتيح العمل الدبلوماسي الناجح، وأنا لا أتحدث هنا من باب التبرير أو الدفاع، وإنما أصف واقعاً نعيشه يومياً، كما يجب أن يكون الموظف الدبلوماسي محصناً ومحمياً من التأثيرات الحزبية والسياسية. قد يكون من الطبيعي أن توجد اعتبارات سياسية في بعض المناصب العليا، كمنصب السفير أو ما يماثله، لكن ليس من المقبول أن يُدفع الموظف الدبلوماسي في المراتب الدنيا إلى الانتماء لهذا الطرف أو ذاك من أجل الحصول على الدعم أو، هذا أمر غير صحيح، ما نحتاج إليه هو بناء كادر مهني كفوء، قادر على أداء مهامه بصورة مستقلة واحترافية، بعيداً عن الضغوط السياسية والحزبية.

كلمة السيدة زهراء الصدر – دبلوماسية عراقية وكاتبة



شكراً جزيلاً على هذه الفرصة التي تمثل مرحلة مهمة لإبداء الرأي والملاحظات على ما نشهده من هذه المؤسسة المهمة، إنطلاقاً من السؤال الأخير، من يقود المشروع؟ أي مشروع استراتيجي لا يكون من مرحلة واحدة أو قرار واحد، بل هناك عدة مراحل، وبإمكاننا أن نشخص عدة نقاط وننطلق من خلالها، فلا يمكن الاعتماد على مؤسسة واحدة أو جهة واحدة في هكذا مشروع استراتيجي لإنجازه. بالنسبة للطبقة

الأولى، وزارة الخارجية تعمل بمبدأ رد الفعل، فمعظم القرارات والمواقف هي رد فعل، والحل يكون بصياغة وثيقة أمن قومي ومصالح عليا للدولة، وهذه مهمة المؤسسة التشريعية بالدرجة الأولى، لأنه ستدخل أشكال الدبلوماسية التي ذكرت كالدبلوماسية النيابية وغيرها، وهذه الخبرات ستصب في مصلحة كتابة وثيقة أمن قومي ومصالح وطنية عليا تلزم جميع الأطراف الدبلوماسية والأطراف الحكومية للتعامل وفق إطار محدد، وهذه الوثيقة ستضع تعريف حاسم للمصالح الوطنية العليا، وستضعف التفاوض السياسي الذي هو خارج الحكومة.

المشكلة الأخرى، هي الانفصال الواضح بين البعثات والمركز، وهنا ينبغي أن يكون هناك إصلاح من خلال استحداث مسار سريع، حيث تقوم الأمانة العامة لمجلس الوزراء باستحداث القوانين وتكون مساهمة بدعم هذه القوانين، حتى يكون لوزارة الخارجية القدرة على المعالجة السريعة، وهذه إعادة الهيكلة القانونية تحتاج إلى معايير جديدة يجب تطبيقها، فالبيروقراطية التي تحكم الوزارة حالياً معرقة للكثير من الإجراءات التي ممكن أن تنهض بالوزارة والدبلوماسية بشكل عام.

وبالحديث عن الأساليب أو الأدوات التي من الممكن أن نستخدمها، اقترح التعاون مع معهد الخدمة الخارجية لاستحداث أكاديمية دبلوماسية، وتقوم بإنتاج أجيال جديدة من الدبلوماسيين القادرين على التفاوض، ومواكبة الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي، وإدارة الأزمات، فنحن اليوم نعاني من مشكلة، وهي وجود فجوة كبيرة بين الدبلوماسيين الموجودين، صحيح لديهم خبرة دبلوماسية والبعثات، وبين الشباب الذين لديهم القدرة على اختصار الكثير من البيروقراطية وتوظيف الخبرات الحديثة خدمة للعمل، فعلى سبيل المثال الدورة الدبلوماسية الأخيرة هناك طاقات شبابية كبيرة جداً، وأضافت إلى الوزارة، فهذه الأكاديمية ستمنع المحاصصة الحزبية والواسطة، وكذلك ستؤهل الشباب لأن يكونوا دبلوماسيين في المستقبل، ومؤهلين بشكل حديث وليس بمناهج قديمة، وبصراحة نحن في دورة (٢٨) درسنا وفق مناهج قديمة ولم نستفد من الكثير منها.

كلمة الدكتور رافع عبد الجبار : باحث وعضو مجلس النواب سابق



في البداية، أتقدم بالشكر لملتقى بحر العلوم على اختياره المستمر للعناوين الاستراتيجية التي تمس شكل الدولة والنظام السياسي الحالي، وهي نقطة جوهرية تُحسب للملتقى، سأدخل إلى مداخلتي من خلال الأسئلة الستة التي طُرحَت، والتي هي بالتأكيد مترابطة ومتكاملة، لكنني سأترك الأسئلة الخمسة الأخيرة، لأنها في رأيي ذات طابع إجرائي، وأركز على السؤال الأول: ما تعريفنا الوطني للدولة العراقية؟ وأضيف إليه سؤالاً آخر: ما هي الاستراتيجية المطلوبة للسياسة الخارجية في ظل

النظام السياسي الحالي؟ فعندما أحدد الهدف الذي أريده للسياسة الخارجية العراقية، أستطيع عندئذٍ تحديد بقية الأمور الإجرائية التي تُعد مكملة وليست جوهرية، وسأتناول هذا الموضوع من خلال أربعة أجيال أو مراحل.

الجيل الأول هو العهد الملكي، والجيل الثاني هو مرحلة الجمهورية الأولى، إذا صحت التسمية، والجيل الثالث هو مرحلة الجمهورية الثانية وما تلاها، أما الجيل الرابع فهو النظام السياسي الحالي بعد عام ٢٠٠٣، وأستغرب في بعض الطروحات إغفال بعض هذه المراحل أو التعامل معها بشكل غير متوازن، فالجمهورية الأولى، أي مرحلة عبد الكريم قاسم، لم تكن تمتلك هوية واضحة للسياسة الخارجية، لأنَّ النظام كان إلى حد كبير منشغلاً بالداخل ومنغلقاً على ذاته، ونحن اليوم نعيش ذكرى ثورة ١٤ تموز، أو انقلاب ١٤ تموز بحسب التوصيف السياسي، لكن تلك المرحلة لم تشهد سياسة خارجية واضحة المعالم، أما الجمهورية الثانية، فعلى العكس من ذلك، كانت تمتلك هوية سياسية واضحة، إذ اتجه عبد السلام عارف نحو الفكر القومي العربي، وكانت علاقاته قوية مع الرئيس جمال عبد الناصر، وهو أمر معروف، وتُوجَّ لاحقاً باتفاقية عام ١٩٦٣ مع الكويت، أما المرحلة الثالثة، فإنَّ الحرب العراقية - الإيرانية ثم حرب الخليج أضعفت هوية السياسة الخارجية العراقية، لأنَّ العراق كان في حالة دفاع مستمرة ولم يتمكن من رسم سياسة خارجية مستقرة، رغم أنَّ بدايات تلك المرحلة كانت تتجه نحو معسكر سياسي وفكري واضح، أما المرحلة الرابعة، وهي المرحلة الحالية، فهي التي نبحث عنها اليوم.

ومن وجهة نظري، فإنَّ أكثر المراحل نجاحاً في امتلاك استراتيجية واضحة للسياسة الخارجية كانت مرحلة العهد الملكي، وقد يتساءل البعض: كيف؟ الجواب أنَّ العهد الملكي عقد اتفاقيتين أساسيتين رسمتا هوية السياسة الخارجية آنذاك: اتفاقية سعد آباد عام ١٩٣٧، وحلف بغداد عام ١٩٥٥، هاتان الاتفاقيتان حققتا هدفين رئيسيين: الأول: مواجهة المد الشيوعي والتموضع ضمن المعسكر المناهض له، وكان نوري السعيد أحد أبرز مهندسي هذا التوجه، والثاني: احتواء الطموحات الإقليمية لكل من تركيا وإيران تجاه العراق.

وبالتالي فإنَّ العهد الملكي كان يمتلك هدفاً واستراتيجية وسياسة خارجية واضحة. أما في المراحل اللاحقة، وحتى في المرحلة الحالية، فإننا ما زلنا نفتقد إلى هوية واضحة للسياسة الخارجية، وكما تفضل الدكتور محمد، فإنَّ السياسة الخارجية هي انعكاس للسياسة الداخلية، وبما أنَّ السياسة الداخلية العراقية اليوم لا تمتلك توجهاً موحداً، بل تتوزع بين اتجاهات متعددة للقوى والمكونات الرئيسية، فمن الطبيعي أن ينعكس ذلك على السياسة الخارجية، واليوم توجد ميول مختلفة: هناك من يميل إلى إيران، وهناك من يميل إلى الولايات المتحدة، وهناك من يميل إلى تركيا، وهذا واقع لا يمكن إنكاره، لكن ينبغي أن يكون هناك جامع وطني لهذه الاتجاهات المختلفة، ضمن إطار سياسة خارجية عراقية موحدة، ومن وجهة نظري، فإننا حتى الآن لم ننجح في بلورة هذه الهوية، ولذلك فإنَّ الحكومة العراقية مطالبة، في ظل التحديات الحالية، وخصوصاً استمرار التوتر والمواجهة الأمريكية - الإيرانية في المنطقة، بأنَّ تحدد هدفاً واستراتيجية واضحة للسياسة الخارجية العراقية، بما يجعلها مستقلة في رؤيتها، ولا تبقى أسيرة لتوجهات المكونات السياسية المختلفة.

كلمة الأستاذ إبراهيم العبادي - كاتب وباحث



نحن، بطبيعة الحال، نحب هذه الموضوعات، لأننا مفتونون بمثل هذه القضايا، فيما يخص الدبلوماسية العراقية، فأنا أتفق مع الأستاذ رافع بشأن قضية هوية الدبلوماسية العراقية، فنحن اليوم، في مرحلة ما بعد ٢٠٠٣، سواء سمينها الجمهورية الرابعة أو الخامسة، ما زلنا نتساءل: ماذا نريد من هذه الدبلوماسية؟ فالدبلوماسية يفترض أن تحقق مصالح البلاد السياسية والاقتصادية والثقافية والأمنية وغيرها.

ولكي تحقق هذه المصالح، يجب أن تكون دبلوماسية مؤثرة، لدينا اليوم دبلوماسية وساطة، ودبلوماسية انخراط في المشاريع الكبرى، ودبلوماسية تعاون وشراكات، لكن علينا أن نحدد هذه الأدوار بشكل صريح وواضح. وأقول، مع كامل التقدير والاحترام للسادة الذين خدموا في وزارة الخارجية خلال السنوات الماضية، إننا كمراقبين من الخارج لا نرى ملامح واضحة ومحددة لدبلوماسية عراقية متكاملة.

وهذا سؤال مركزي: ماذا نريد من هذه الدبلوماسية؟ ما طبيعة علاقتنا مع الخليج؟ ومع إيران؟ ومع تركيا؟ ومع الفضاء العربي؟ ومع أوروبا؟ وشرق آسيا؟ وروسيا؟ والصين؟ والولايات المتحدة؟ أنا شخصياً، وقد أكون مخطئاً، لا أرى ملامح واضحة لهذه الرؤية، وهذه الملامح يجب أن تتجسد من خلال نشاط وزارة الخارجية، ومؤسساتها، وتشريعاتها، وأدواتها المختلفة، ويجب أن تكون واضحة أيضاً للرأي العام الداخلي، فالمواطن يسمع باستمرار انتقادات لوزارة الخارجية، ويتهمها البعض بالتقصير وعدم القدرة على الدفاع عن مصالح العراق، لكن إذا رأى المواطن أن الوزارة تمتلك خطة واضحة، وتعمل على تنفيذها، وتتحرك عبر مبعوثين ومبادرات وبرامج دبلوماسية، فستكون الصورة مختلفة، في المقابل، قد يأتي تصريح واحد من نائب أو زعيم سياسي أو فصائلي ليفسد جهوداً كبيرة بُذلت على مدى أشهر.

وهنا يبرز سؤال مهم: هل يمثل هذا الشخص الدولة العراقية فعلاً؟ أم أنه يعبر عن موقف حزبي أو فئوي خاص؟ هذه القضية يجب أن تكون واضحة للناس، صحيح أننا نعيش في نظام ديمقراطي، ومن حق الجميع التعبير عن آرائهم، لكن لا ينبغي أن تؤدي هذه الحرية إلى إرباك السياسة الخارجية للدولة أو الإضرار بمصالحها.

أما القضية الثانية فهي تكوين الدبلوماسي، وأنا شخصياً لا أعرف تفاصيل برامج التأهيل الحالية، لكن أتيحت لي فرصة إلقاء محاضرات في وزارة الخارجية أمام عدد من الدبلوماسيين الشباب، وكانت المحاضرات تتناول الأزمات الدولية والتاريخ الدبلوماسي المعاصر، وللأسف، خرجت بانطباع غير مريح، لأن مستوى المعرفة التاريخية والسياسية لدى بعض المشاركين لم يكن بالمستوى الذي كنت أتوقعه، وهذا يدفعني إلى التأكيد على أهمية تطوير برامج التأهيل والتدريب، وتعزيز المعرفة التاريخية والسياسية والاستراتيجية لدى الكوادر الدبلوماسية.

أما القضية الثالثة، وهي الأهم بالنسبة لي، فتتعلق بضرورة وجود قنوات تواصل مفتوحة بين وزارة الخارجية والفاعلين في المجتمع العراقي، فأحياناً يمتلك أكاديمي أو باحث أو ناشط فكرة أو مبادرة يمكن أن تخدم السياسة الخارجية العراقية، لكنه لا يعرف إلى أين يتجه أو مع من يتواصل، وأذكر هنا مثلاً شخصياً،

فبعد الاعتداء على السفارة السعودية والقنصلية السعودية في إيران عقب إعدام الشيخ نمر النمر عام ٢٠١٦، شعرت بأن العراق ينبغي أن يبادر إلى لعب دور الوسيط بين السعودية وإيران، لأن استمرار الصراع بينهما كان ينعكس مباشرة على العراق سياسياً وأمنياً ومذهبياً، لكنني لم أجد قناة واضحة يمكن من خلالها طرح هذه الفكرة، وفي النهاية توجهت إلى أحد معتمدي المرجعية الدينية، باعتبارها جهة تمتلك وزناً معنوياً وتأثيراً كبيراً لدى الطرفين، وطرحت فكرة أن تكون المرجعية جسراً لبدء إجراءات بناء الثقة بين السعودية وإيران، قد تكون الفكرة صائبة أو غير صائبة، لكن المهم أن هناك حاجة إلى قنوات تواصل مؤسسية تسمح بتبادل الأفكار والمبادرات، فنحن بحاجة إلى ورش ومؤتمرات ومنصات وآليات تواصل تمكن وزارة الخارجية من الاستفادة من الأفكار والرؤى والمقترحات الموجودة في المجتمع العراقي.

كلمة الدكتور منتصر الحساوي – مدير عام قصر المؤتمرات – وزارة الثقافة



في البداية أعان الله الدبلوماسية العراقية، أود أن أقول إنني أشفق على الدبلوماسية العراقية أكثر مما أنتقدوها، فالأدوات المتاحة لها محدودة، بينما تلقى على عاتقها ملفات كثيرة وغير منتظمة، ومن بين الأسئلة التي تستحق التفكير، فكل مؤسسة في الدولة هناك جدوى وهو أمر مهم، والجدوى الاقتصادية هي أساس مهم في كل دول العالم يبنى عليها الكثير من الدبلوماسية الموازية، والسؤال هو: ما الجدوى الاقتصادية للبعثات الدبلوماسية؟ فاليوم أصبحت الجدوى الاقتصادية أساساً تبنى عليه الكثير من

أشكال الدبلوماسية الحديثة، سواء كانت اقتصادية أو ثقافية أو دينية أو بيئية أو غيرها، وأعتقد أن مهام البعثات الدبلوماسية لا ينبغي أن تقتصر على العلاقات البروتوكولية والسياسية فقط، بل ينبغي أن نسأل: كم استثماراً جلبت؟ وكم مشروعاً استقطبت؟ وكم فرصة سياحية أو اقتصادية أو علمية وفرتها للعراق؟

كما أن هناك سؤالاً آخر يتعلق بكيفية تعامل وزارة الخارجية في الحفاظ على هوية الدولة واستمرارية سياساتها في ظل تغير الحكومات والوزراء، فسياسة الدولة ينبغي أن تكون أكثر استقراراً من التغيرات السياسية الدورية، وهناك أيضاً تحدي تعدد الخطابات وتعدد مراكز التصريح والقرار، وهو ما يربك صورة

الدولة في الخارج، ولهذا فإن مهمة وزارة الخارجية ليست سهلة، بل هي مهمة معقدة وصعبة في ظل هذا الواقع.

كلمة الدكتور أمجد حامد الهذال: أكاديمي وباحث في دائرة التشريع النيابية



أشكر ملتقى بحر العلوم للحوار ومعهد الخدمة الخارجية على إتاحة هذه الفرصة وعلى الدعوة الكريمة، وأعتقد أن هذا الحوار الفكري سينقلنا من مربع التشخيص النظري إلى مساحة صياغة الحلول العملية، كما أن هذا الحراك الفكري يمثل عملية مهمة لكسر العزلة بين المؤسسات التنفيذية والمراكز البحثية، لما لذلك من أهمية كبيرة، وسأكون محدداً ومختصراً قدر الإمكان حفاظاً على وقت الجلسة لدي مداخلة بعنوان: (مدخل والتفاتات).

أما المدخل، فيقوم على عقدتين وحل، وقد ذكرت هذه النقاط بشكل عام، لكن اسمحوا لي أن أحدها بصورة أوضح، العقدة الأولى أن العراق، برأيي، لا يعاني من نقص في الرؤى أو الاستراتيجيات، فالرؤى موجودة، ورؤية وزارة الخارجية موجودة منذ عام ٢٠٠٣ وحتى اليوم، كما أن الدستور نظم هذه القضية، وهناك تشريعات قائمة، فضلاً عن أن المناهج الوزارية والبرامج الحكومية تشير، بشكل أو بآخر، إلى معظم تفاصيل السياسة الخارجية، لذلك أعتقد أن المشكلة الحقيقية تكمن في الأدوات والآليات التنفيذية، فإذا كنا نتحدث عن رؤى واستراتيجيات، فإن السؤال هو: كيف نجبر هذه الرؤى والاستراتيجيات على التحول إلى واقع عملي؟ هنا تكمن المشكلة الأساسية.

أما العقدة الثانية فقد جرى التطرق إليها بشكل عام، وهي تعدد الفاعلين في السياسة الخارجية، فنحن أمام ثلاثة فاعلين رئيسيين: فاعل الدولة، وفاعل القوى والأحزاب السياسية، وفاعل السلاح، وهذا التعدد يسبب إرباكاً في إدارة السياسة الخارجية، وبالتحديد في إدارة الدبلوماسية باعتبارها إحدى أدوات السياسة الخارجية.

أما الحل، فسأذهب إليه مباشرة، إذا أردنا أن نقيم مؤسسات الدولة العراقية بصورة عامة، وليس وزارة الخارجية فقط، فإننا نطرح دائماً السؤال نفسه: أعطوني مؤسسة من مؤسسات الدولة يمكن القول إنها

نجحت بشكل كامل في أداء مهامها؟ سواء في التربية أو الصحة أو التعليم أو غيرها من القطاعات، وبالتالي، فإن الخلل لا يقتصر على مؤسسة بعينها، بل هو خلل في المنظومة العامة وفي بنية النظام الإداري والمؤسسي، ومن هنا أعتقد أن الحل يبدأ وينتهي بالإرادة السياسية، فإذا لم تتوفر إرادة سياسية لدى القوى السياسية الرئيسية لبناء عقيدة واضحة للسياسة الخارجية، تكون متفقاً عليها وقابلة للتطبيق، مع وجود إرادة حقيقية لتنفيذها، فإن الحديث عن بقية الحلول سيبقى ناقصاً، هذه هي العقدتان، وهذا هو الحل من وجهة نظري.

أما الالتفاتات التي أود الإشارة إليها بصورة عاجلة، فهي تتعلق بثلاث فجوات رئيسية نعاني منها، وأنا أتحدث هنا من زاوية تخصصي في العلوم السياسية، ومن خلال عملي في مؤسسة مجلس النواب منذ ما يقرب من خمس دورات نيابية، الفجوة الأولى: فجوة الحوكمة، والفجوة الثانية: فجوة التنفيذ، والفجوة الثالثة: فجوة المعرفة.

فيما يتعلق بفجوة الحوكمة، فإن لدينا ما يشبه الجزر المنعزلة داخل مؤسسات الدولة، فوزارة الخارجية لا تدير الملف الخارجي بمفردها، بل تشاركها وزارات ومؤسسات أخرى، كوزارة الموارد المائية وغيرها من الوزارات المعنية بالعلاقات الخارجية، لكن التنسيق بين هذه الجهات لا يزال دون المستوى المطلوب، ما يخلق فجوات مؤسسية حقيقية، وهنا يأتي دور الحوكمة في تقليل هذه الفجوات وتعزيز التنسيق بينها.

أما فجوة التنفيذ، فقد أشرنا إليها سابقاً، فالرؤى والاستراتيجيات موجودة، لكن الأدوات التنفيذية لا تزال عاجزة عن تحويلها إلى نتائج ملموسة.

أما فجوة المعرفة، فهي تتعلق بما يعرف بالذاكرة المؤسسية (Institutional Memory) سواء داخل وزارة الخارجية أو داخل المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، ومن هنا أعتقد أننا بحاجة إلى إنشاء مجلس أعلى لتنسيق السياسة الخارجية يضم: رئاسة مجلس الوزراء، وزارة الخارجية، مستشارية الأمن القومي، الجهات الأمنية ذات العلاقة، إضافة إلى ممثل أو ممثلين عن المراكز البحثية، فوجود المراكز البحثية في مثل هذا الإطار أمر بالغ الأهمية، ونحن بحاجة إلى أن تنتقل المراكز البحثية من الدور الشكلي إلى الدور الواقعي الفاعل في صناعة القرار.

أما فيما يتعلق بمشروع الموسوعة، فأعتقد أنه مشروع مهم جداً ومبادرة نادرة تستحق الدعم، وأقترح في هذا السياق ألا تقتصر الموسوعة على الجانب التوثيقي التقليدي، بل أن تتحول إلى قاعدة بيانات تفاعلية، بحيث تتضمن: تجارب السفراء والدبلوماسيين، الملفات التفاوضية، النجاحات والإخفاقات، الدروس المستفادة

من التجارب المختلفة، وبذلك تصبح عملية التوثيق مستمرة ومتجددة، وتخدم الأجيال القادمة من العاملين في الحقل الدبلوماسي.

أما فيما يتعلق بالتشريع، فأنا أعمل منذ خمس دورات نيابية، وهذه هي الدورة السادسة، ونحن على تواصل مستمر مع لجنة العلاقات الخارجية في مجلس النواب، كما تقدم دائرة البحوث والدراسات النيابية، وكذلك دائرة التشريع النيابية، الكثير من الدراسات والمقترحات في هذا المجال، ودائرة التشريع النيابية هي جهاز فني متخصص يتولى صياغة التشريعات وتدقيقها ومراجعتها وقياس أثرها، وأحدث هنا بصفتي رئيس قسم في هذه الدائرة، لذلك، إذا كانت هناك إمكانية للتواصل مع دائرة التشريع النيابية بشأن الطبقة التشريعية التي جرى الحديث عنها، فنحن على استعداد كامل للتعاون وتقديم المقترحات، ولدينا خبراء متعددون عملوا في المؤسسة التشريعية منذ عام ٢٠٠٥، وأعتقد أنهم يمتلكون خبرة جيدة يمكن الاستفادة منها في هذا الإطار.

الدكتور حازم باقر: مدير عام دائرة البعثات وزارة التعليم العالي



ابتداءً، وبحكم عملي مديراً عاماً لدائرة البعثات والعلاقات الثقافية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فإننا نشترك في بعض جوانب عملنا مع وزارة الخارجية، وأنطلق من عنوان الندوة: (تقييم احتياجات الدبلوماسية العراقية)، أعتقد أننا نحتاج، ابتداءً، إلى التكامل في عمل مؤسساتنا على مستويين، المستوى الأول هو مستوى الدولة، ويشمل مجلس النواب، ورئاسة الجمهورية، والحكومة، والوزارات المختصة، والمؤسسات الساندة، ومنظمات المجتمع المدني، والحركات

الفاعلة في المجتمع العراقي، أما المستوى الثاني فهو مستوى الحكومة والوزارات المختلفة، كما أعتقد أن من الضروري ألا تتحول وزارة الخارجية إلى وزارة خدمية فقط، فنحن نرى أن سفاراتنا تنشغل دائماً بخدمة الجاليات العراقية، وهذا جزء مهم من مهامها، لكنه يبقى جزءاً من مجموعة مهام أخرى، فالسفارات تكون منشغلة بإصدار البطاقة الوطنية وجوازات السفر، وتقديم الخدمات للجاليات والتواصل معها، ومع ذلك لا تكون الجالية راضية في نهاية الأمر، لأن إرضاء الناس غاية لا تُدرَك، وهذا ينعكس على أداء المهام الأخرى،

وفي مقدمتها مسؤولية السفارات عن ربط العراق بالدول الموجودة فيها، وبناء علاقات ووثائق ووشائج قوية معها، ولدينا أيضاً تفاوت في مستوى التنسيق بين السفارات والملحقيات، مع أن الملحقيات تمثل أذرعاً أخرى للسفير ولعمل البعثة الدبلوماسية.

وكانت لدي في وقت سابق محاضرة في معهد إعداد القادة حول الدبلوماسية الثقافية والتعليمية، وهي جزء مهم من أشكال الدبلوماسية البسيطة وغير المكلفة والفاعلة، وفي نهاية هذه المداخلة سأعرض تجربة أعتقد، من وجهة نظري على الأقل، أنها تجربة ناجحة، وأترك تقييمها للسادة الحاضرين.

أعتقد أننا نحتاج إلى إعادة رسم مهام السفارات؛ لأنها تمثل الذراع التنفيذية لسياسة البلد، وكما قلت في البداية، ينبغي أن تكون لدينا، على مستوى الدولة، سياسة تحدد بوضوح: ماذا نريد؟ وماذا نريد أن ننقل إلى العالم؟ وماذا نريد أن نقول له عن العراق؟ وما الذي يمتلكه العراق؟ وما الذي يحتاج إليه؟ وكيف نبني علاقاته مع الدول الأخرى؟

وأشير هنا إلى تجربة المجالس المشتركة بين الحكومة العراقية والوزارات العراقية من جهة، وحكومات الدول الأخرى من جهة ثانية، فهناك مجالس مشتركة تضم وزارات عراقية متعددة مع الأردن وغيرها من الدول، وتعمل على تحقيق مصالح معينة، ولا سيما المصالح الاقتصادية.

ونحن في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تبني برنامجاً أسميناه (ادرس في العراق)، وقد أطلقنا منه ثلاث نسخ سابقة، ونستعد، إن شاء الله، لإطلاق النسخة الرابعة هذا العام، وقد قدمنا من خلال هذا البرنامج منحاً دراسية للطلبة الأجانب للدراسة في العراق، وعندما أطلقنا البرنامج قبل أربع سنوات، وفي عهد الحكومة السابقة، كان التحدي المطروح: من سيأتي للدراسة في العراق؟ لكن، والحمد لله، استقبلنا في السنة الأولى نحو (١٠٠٠) طالب، وفي السنة الثانية نحو (١٨٠٠) طالب، وفي السنة الثالثة نحو (٢٨٠٠) طالب، وقد جاءنا، حتى الآن، طلبة من نحو (٦٠) دولة في العالم للدراسة في الجامعات العراقية.

وفي السنة الأولى قدمنا منحاً دراسية مجانية، ثم بدأنا، في السنة الثانية، بإضافة مسار مدفوع الأجور، بحيث يكون الطالب مختياراً بين الدراسة المجانية والدراسة على النفقة الخاصة، وفي العام السابق، ومن بين نحو (٢٨٠٠) طالب، كان نحو (٢٨%) منهم يدفعون أجوراً للجامعات العراقية، وبذلك نشطنا جانبين في آن واحد، فمن جهة، عالجت الانتقاد الذي يقول إننا لا نوفر فرصاً كافية للطلبة العراقيين في الجامعات العراقية، ومن جهة أخرى، وفرنا منصات لأشخاص يأتون إلى العراق ويتحدثون عن العراق، وعن مستوى الأمن والأمان الموجود فيه.

وهؤلاء الطلبة بدأوا ينشرون تجربتهم على مواقعهم وصفحاتهم في وسائل التواصل الاجتماعي، وعندما ينشر الطالب الأجنبي تجربته، فإنه لا يخاطب العراقيين، بل يخاطب أبناء بلده، وهذا يسهم في بناء صورة مختلفة عن العراق، وقد بدأت أعداد المتقدمين تتزايد، حتى بلغ عدد المتقدمين إلى برنامج (ادرس في العراق) في العام الماضي نحو (١٣٦٠٠) طالب، قُبل منهم نحو (٢٨٠٠) طالب، وأعتقد أننا نحتاج إلى برامج متعددة من هذا النوع، فهذا برنامج تبنته وزارة التعليم العالي، ويمكن أن تكون هناك برامج أخرى في مجالات الزيارات، والرياضة، والثقافة، وغيرها.

على مستوى الحكومة، ينبغي أن تكون لدينا برامج تتولى السفارات رعايتها والترويج لها، وقد تبني السيد الوكيل، مشكوراً، مشروع (ادرس في العراق) في العام السابق، وعُقد اجتماع مع السادة السفراء، وخصصنا لكل سفير عشر منح دراسية يوزعها بالطريقة التي يراها مناسبة في البلد الذي يعمل فيه، لكن، للأسف، لم يستثمر بعض السفراء، بل أغلبهم، هذه المنح، مع أن طلبة من الدول نفسها التي يعملون فيها تقدموا مباشرة إلى البرنامج، وهذا يكشف، في تقديري، عن وجود خلل في الأداء.

كلمة الدكتور سامي العسكري - كاتب في قضايا الدولة – عضو مجلس نواب سابق



الشكر لملتقى بحر العلوم على إتاحة هذه الفرصة، أعتقد أننا جميعاً متفقون على أن السياسة الخارجية لا ترسمها وزارة الخارجية وحدها، صحيح أن وزارة الخارجية تمثل أهم الجهات المعنية بتنفيذ هذه السياسة، لكن رسم سياسة الدولة الخارجية تشترك فيه عدة مؤسسات، منها رئاسة مجلس الوزراء، والوزارات الأمنية والاقتصادية، ووزارة الخارجية، ومؤسسات أخرى، كما نتفق جميعاً على أنه خلال السنوات العشرين الماضية لم تكن لدينا سياسة خارجية واضحة ومتفق عليها، ويعاني السلك

الدبلوماسي من مشكلة حقيقية عندما تتعدد الرسائل الصادرة عن الجهات الرسمية، ولا أتحدث هنا فقط عن اختلاف رسائل الأحزاب والكتل السياسية، فهذا جزء من النظام الديمقراطي، وإنما أتحدث عن أن يذهب وفد من رئاسة مجلس الوزراء إلى عاصمة مهمة ويتحدث باتجاه معين، ثم يذهب وفد من رئاسة مجلس النواب

ويتحدث باتجاه معاكس تماماً، ثم يذهب وفد من رئاسة الجمهورية ويتحدث باتجاه ثالث، وهنا يحتار الدبلوماسي العراقي الموجود في باريس أو واشنطن أو لندن، فبدلاً من أن يكون دوره نقل سياسة البلد، يتحول دوره إلى تبرير التناقضات ومحاولة التوفيق بين الاتجاهات المتعارضة، وهذا كله ناتج عن غياب رؤية واضحة للسياسة الخارجية العراقية.

ولذلك فإن الخطوة الأولى ينبغي أن تكون إعداد وثيقة تشترك في صياغتها جميع المؤسسات المعنية، ولا ينبغي أن تكون هذه الوثيقة تفصيلية أو آنية، بل ينبغي أن تحدد الخطوط العامة لسياسة الدولة، بحيث تستمر هذه الرؤية حتى مع تغير الحكومات.

كما ينبغي إنشاء مؤسسة أو آلية تتابع هذه السياسات وتنفيذها، سواء من جانب وزارة الخارجية أو الوزارات الأمنية والاقتصادية أو رئاسة مجلس الوزراء، بما يضمن الاستمرارية ويلزم الجهات الرسمية بوحدة الخطاب، ليس في التفاصيل، بل في الخطوط العامة والمواقف المهمة، فليس من المعقول، على سبيل المثال، أن يذهب وفد من مجلس النواب ويتحدث مع الحكومة الأمريكية مطالباً بعدم تسليم طائرات إلى العراق، بينما تذهب وزارة الخارجية أو رئاسة مجلس الوزراء وتؤكد أن العراق في أمس الحاجة إلى هذه الطائرات، هذا ليس خطاب دولة، بل خطاب قوى وأحزاب متناقضة، ويجب أن ينتهي هذا الأمر حتى نستطيع القول إن لدينا سياسة خارجية حقيقية.

ثانياً، إن العمل الدبلوماسي لا يقتصر على العلاقات السياسية، فالعمل الدبلوماسي يشمل الاقتصاد، والأمن، والفن، والاستثمار، والرياضة، وغير ذلك، وقد جرت الإشارة إلى دور الجاليات والأقليات الدينية وكيفية توظيفها.

أما السؤال الآخر فهو: ما أهداف السياسة الخارجية؟ وما العامل المشترك الذي يمكن أن يجمع العراقيين حولها؟ أعتقد أنه إذا جعلنا المصلحة الوطنية العراقية معياراً لرسم السياسة الخارجية وتنفيذها، فإنها ستكون قادرة على جمع العراقيين، بعيداً عن اختلافاتهم وتوجهاتهم، وهي اختلافات طبيعية في الآراء والمواقف، لكن ليس مسموحاً للدولة أن تمتلك سياسات متناقضة تجاه الدول أو المؤسسات أو القضايا الأساسية، ولذلك أركز على قضيتين: الأولى: إعداد وثيقة تشارك فيها المؤسسات المعنية، تحدد سياسة العراق الخارجية، والثانية: وضع آلية لمتابعة تنفيذ هذه السياسة الخارجية.

كما أن السفارات لا تقتصر دورها على تمثيل العراق، بل يجب عليها أيضاً أن تنقل صورة حقيقية عما يريده العراق، وأن تقدم معلومات صحيحة ودقيقة عما لدى الدول الأخرى، لكي تتبلور رؤية الدولة في ضوء

المعلومات الحقيقية، لقد مررنا بمرحلة تأسيس أعقبت سقوط النظام وقيام نظام جديد، وكانت التجربة في بدايتها، وعادة ما تكون المراحل الأولى والولادات السياسية مستعجلة ومرتبكة، أما الآن، وبعد هذه التجربة الطويلة، فيجب أن نعيد النظر ونبني مؤسساتنا الدبلوماسية على أسس علمية وصحيحة.

أنا لا أتوقع، ولا أحلم، بأن تنتهي المحاضرة في المدى القريب وأن تعود الأمور كلها إلى مسارها الطبيعي، لكن ذلك لا يمنع من أن يكون المعيار العلمي حاضراً حتى في ظل وجود المحاضرة، وأذكر أنه في إحدى مقابلات السفراء، عندما كنا في لجنة العلاقات الخارجية، سألت أحد المرشحين لمنصب سفير: ما خبرتك فأجابني: أنا رجل أعمال، وقالوا لي أصبح سفيراً، فسألته: هل لديك خبرة في هذا المجال أو معرفة بالعمل الدبلوماسي؟ فأجاب بأنه لا يملك شيئاً من ذلك، ومع هذا أصبح سفيراً؛ لأنَّ الحزب الفلاني كانت هذه حصته، ويجب أن ينتهي هذا الأمر، أما معهد الخدمة الخارجية، وهو مؤسسة مهمة داخل وزارة الخارجية، فيجب ألا يقتصر دوره على دورة واحدة تُعقد مرة واحدة لإعداد السفراء أو الدبلوماسيين، بل ينبغي أن تكون لديه دورات مستمرة لتطوير الكادر الدبلوماسي نفسه، فالدبلوماسي يحتاج باستمرار إلى التطوير والتدريب، كما هو الحال في المؤسسات التعليمية، إذ يحتاج المعلم إلى دورات مستمرة حتى لو أمضى سنوات طويلة.

كلمة الدكتور مصطفى السراي – مدير قسم الدراسات في مركز البيان للدراسات



شكراً جزيلاً لملتقى بحر العلوم الذي دائماً ما يطرح المواضيع المهمة جداً، والاستراتيجية، هناك إشكالية مفاهيمية كبيرة، فلا وثيقة تتحدد بوجود هذه الإشكالية وهي من جزأين: الجزء الأول نحن نتحدث وكأننا نريد عملية مركزية، والنظام السياسي لا مركزي، وهو قائم على أساس لا مركزية إدارية ولا مركزية سياسية، فالإقليم لديه سياسة خارجية يعمل عليها منفرداً تماماً في بعض الأحيان عن السياسة الخارجية للدولة العراقية وللحكومة،

وبعض المحافظات تعمل منفردة في بعض القضايا، فنظامنا السياسي لا مركزي، وعلينا أن ننطلق من مفاهيمنا وأدواتنا في السياسة الخارجية، الجزء الثاني من الإشكالية، مرة نحن نصف الدبلوماسية هي وظيفة، ومرة أداة، ومرة سياسة، وقد نراها بعد قليل استراتيجية، فإذا لم نتفق على البديهيات فكيف سنتفق على الوثيقة العليا؟

نحن في نظام ديمقراطي قائم على أساس تعددية القرار، والإشكالية الأكبر هي ليست تعددية القرار وإنما تعددية الرؤى، لذا علينا أن نفهم الأدوار، ونفهم الوزن الوظيفي، فوزارة الخارجية تتحمل أعباء ليست من اختصاصها وحدها، فعلى سبيل المثال قضية المياه وهي قضية مشتركة مع وزارات ومؤسسات أخرى، لذا اعتقد اعتماد ثلاثة مسارات متوازية للإصلاح:

المسار الأول (السياساتي): ويُعنى بإصلاح التشريعات، وصياغة السياسات العامة والرؤى الاستراتيجية.

المسار الثاني (الهيكل-الوظيفي): ويُعنى بالإصلاحات المؤسسية لوزارة الخارجية، وتطوير هيكلها.

المسار الثالث (بناء الثقة): ويستهدف تعزيز الثقة بالسياسة الخارجية ووزارة الخارجية لدى مختلف شرائح المجتمع، من مراكز الدراسات والجامعات والأكاديميين، إلى الرأي العام، بما يسهم في ترسيخ شراكة مجتمعية داعمة للدبلوماسية العراقية، إنَّ تطوير الدبلوماسية العراقية لا يقتصر على الإصلاح الإداري، بل يتطلب رؤية وطنية شاملة، وإرادة سياسية، وتكاملاً مؤسسياً يربط بين المصلحة الوطنية وأدوات تنفيذها.

كلمة الأستاذ عبد الرحمن الشاكر – مدير مركز مدار للسياسات



أقترح الآتي: الأجهزة الأمنية، رغم ما فيها من إشكالات تتعلق بالمحاصصة والفساد وغيرهما، فإنها تمتلك، في المجمل، شكلاً عاماً واتجاهاً واحداً وقراراً واحداً، وكنا نعرف أنَّ هناك إشكالات، لكنها في الغالب تأتمر بقيادة موحدة، وبرأيي، يجب أن ينتج الجهاز الدبلوماسي نحو هذا المسار، وأركز هنا على قضية الهوية؛ لأنَّ فقدان الهوية الدبلوماسية وهوية وزارة الخارجية هو أحد أسباب التعددية الموجودة، وقد أشار الأستاذ مصطفى إلى أنَّ النظام السياسي الحالي نظام ديمقراطي تعددي، ونحن

نتعامل مع هذا الواقع، وأود أن أشير إلى مسألة تتعلق بالعاملين في وزارة الخارجية، في إحدى السنوات، أجريت مقابلة مع مؤسسة إعلامية دولية، كالجزيرة أو الـ BBC أو غيرهما، وفشلت في المقابلة الأولى، كان من بين الأسئلة: من كان رئيس الولايات المتحدة في السنة الفلانية؟ وما أبرز مواقفه من القضية الفلانية؟

ونحن هنا نتحدث عن مؤسسة إعلامية، فكيف بمؤسسة دبلوماسية؟ هناك فارق كبير بين طبيعة الاختبارات في المؤسسات الإعلامية والمؤسسات الدبلوماسية، وهذا يوضح حجم الحاجة إلى التأهيل المعرفي، كما أنَّ المحاصصة أضرت بالكادر في وزارة الخارجية، وشملت حتى السفراء، مع كامل الاحترام والتقدير للجميع، فبعض السفراء جاءت بهم المحاصصة، وهذه مشكلة كبيرة.

وأود أن أقترح على معهد الخدمة الخارجية ووزارة الخارجية، بل وعلى الدولة عموماً، التركيز على ما أسميه الوعي السيادي، لقد قلنا أنَّ الدبلوماسية لم تعد تقتصر على الجهاز الدبلوماسي وحده، فأنا أعمل اليوم في مساحة الإعلام والتأثير العام، وقد جعلت وسائل الاتصال الحديثة الحدود أكثر شفافية، وربما كانت الدبلوماسية التي تمارسها وزارة الخارجية قبل عام ٢٠١٠، أو حتى قبل ذلك، تعمل بصورة جيدة ضمن الحدود الرسمية والقنوات التقليدية، لكن العالم اليوم تغير، فأنا، على سبيل المثال، لدي متابعون من الإمارات وقطر والكويت وإيران وتركيا ومصر وفرنسا وغيرها، وتظهر لنا إحصاءات واضحة عن المتابعين من هذه الدول، وهذا معروف للجميع، وبذلك دخلنا نحن أيضاً في مساحة من مساحات الدبلوماسية والتأثير الخارجي، وفي الوقت نفسه نتأثر بما يصدر عن الخارج، لذلك نحن بحاجة إلى وعي سيادي ينظم العقل الجمعي للدولة العراقية بكل مكوناته، ويسهم في صياغة خطاب عام، ولا أقصد خطاباً إجبارياً موحداً، يُطلب من الجميع الالتزام بنقاط محددة، وإنما وعياً جمعياً سيادياً منظماً، يفضي في النهاية إلى سياسة خارجية واضحة، تخفف العبء عن وزارة الخارجية، وتجعل الجميع يسهمون في دعمها. وأتمنى لكم التوفيق.

الدكتور نظير عبود فرغ: أكاديمي ومستشار وزير البيئة



سأتحدث باختصار، في حدود دقيقتين أو ثلاث، عن السؤال الرابع المتعلق بوزارة الخارجية ومواكبة التحولات الدولية، وعن طبقة الكادر البشري، وسأركز على نقطتين فقط، أنا أمثل وزارة البيئة، وأعمل مستشاراً لوزير البيئة، لذلك سأحدث عن دبلوماسية البيئة والمناخ، فالعمل في مجال البيئة يستند إلى ثلاثة محاور مهمة جداً: المحور السياسي، والمحور الدبلوماسي، والمحور الفني، ومن خلال خبرتي بصفتي ممثلاً لجهة قطاعية تتعامل مع

وزارة الخارجية، أرى أنَّ الوزارة تحتاج إلى التركيز على نقطة مهمة، وهي تعزيز التنسيق والتكامل بين الجهات القطاعية ووزارة الخارجية، هذا الموضوع يحتاج إلى مزيد من الاهتمام، فعلى سبيل المثال، ترتبط وزارة البيئة بنحو خمس عشرة اتفاقية دولية، وكل اتفاقية منها تحتاج إلى متابعة وتركيز، لكننا نلاحظ ضعفاً في بعض المجالات، وسأقدم أمثلة سريعة من خلال خبرتنا في التعامل مع السفارات.

فملف البيئة والمناخ يشهد مؤتمراً دولياً كل عام في دولة مختلفة، ومنذ عام ٢٠٠٧ وحتى اليوم تعاملنا مع عدد كبير من الدول والسفارات، ومن أبرز الملاحظات التي خرجنا بها وجود تفاوت كبير في مستوى اهتمام السفارات بالملفات البيئية والمناخية، فعندما توجد في سفارة معينة مجموعة أو جهة مهتمة بالمناخ والبيئة، نلاحظ أنَّ الاستجابة تختلف جذرياً، وفي كثير من الأحيان، يقتصر دور السفارة على الجانب اللوجستي، ولا ينبغي أن يبقى الأمر عند هذا الحد، حتى لا تضيق البوصلة الأساسية للملف.

والمثال الثاني يتعلق بالمؤتمرات الدولية، ولا سيما مؤتمرات الأطراف الخاصة بالمناخ، فهناك وفد سياسي قد يترأسه رئيس الجمهورية أو وزير الخارجية، وهناك وفد فني تترأسه وزارة البيئة، لكننا نلاحظ في كثير من الأحيان ضعف التكامل بين الوفد البرلماني والوفد الرئاسي والوفد الفني، وهذا أمر مهم جداً ويحتاج إلى معالجة.

أما الموضوع الثالث فيتعلق بمواكبة التحولات الخارجية، وأعطي مثلاً على ذلك: أنَّ العراق استكمل مؤخراً إجراءات تتعلق بحوكمة الكربون، وهو موضوع جديد جداً، لكننا لا نرى في وزارة الخارجية اهتماماً كافياً بهذه الملفات المستقبلية، فالمادة (٦،٢) من اتفاق باريس تركز على التعاون الثنائي، وهذا يحتاج إلى اهتمام خاص، ولا سيما في إطار تقييم احتياجات العراق للفترة ٢٠٢٦-٢٠٣٥، وأنا أفضل أن تكون الرؤية للفترة ٢٠٣٠-٢٠٤٠، لأننا مقبلون على تحولات كبيرة في الدبلوماسية العالمية، ترتبط بصورة متزايدة بالبيئة والمناخ، والمثال الآخر هو آلية تعديل حدود الكربون، المعروفة بـ«CBAM»، وهي آلية خاصة بالاتحاد الأوروبي، وقد ترأست لجنة معنية بدراسة هذا الموضوع من الجانب الفني، ولم أجد حضوراً واضحاً لوزارة الخارجية في هذا الملف، مع أنَّ هذه الآلية تمس عدداً من القطاعات، وتحدد كيفية التعامل الاقتصادي والتجاري مع الاتحاد الأوروبي، ولذلك أرى أنَّ علينا الانتباه إلى هذا الجانب.

وأود أن أوصل من خلال هذه الأمثلة فكرة أساسية: لماذا اختارت دولة كالولايات المتحدة شخصية مثل جون كيري لقيادة ملف المناخ؟ لأنهم أرادوا أن يكون الملف تحت بوصلة سياسية ودبلوماسية واحدة،

تجمع مختلف الجهات ضمن سياسة الدولة، ولذلك أوصي بأن يركز هذا الاجتماع على ملفي المناخ والبيئة ضمن مسار تطوير الدبلوماسية العراقية.

أما النقطة الثانية فتتعلق بطبقة الكادر البشري، قبل نحو أسبوع، تشرفت بالمشاركة في مناقشة بحث لأحد الدبلوماسيين في معهد الخدمة الخارجية، وكان البحث يتعلق أيضاً بموضوع الكربون، وأعتقد أنه من أوائل الأبحاث في هذا المجال، وأرى أن موضوع الترقية في وزارة الخارجية يمثل مدخلاً مهماً جداً لتطوير الكادر، ويجب أن تحافظ الوزارة على رصانة هذا المسار، وألا تنزلق إلى ما أصاب بعض المفاصل الأكاديمية من تراجع، فالتركيز على البحث العلمي والترقية الرصينة يمكن أن ينتج دبلوماسيين من طراز متميز.

كلمة السفير الدكتور فاضل الرحيم: رئيس دائرة المنظمات



في البدء، أتقدم بالشكر الجزيل لملتقى بحر العلوم، وللسادة آل بحر العلوم، وللسيد الوكيل محمد حسين بحر العلوم، ولمعالي الوزير السابق الدكتور إبراهيم بحر العلوم، فهذا الملتقى عوّدنا على تناول الموضوعات المهمة، وللأسف، لم تسمح لي الفرصة بالاستماع إلى المداخلة الرئيسية في بداية الجلسة، وأعتقد أنها كانت مداخلة سعادة السفير الدكتور محمد الشمري، وقد أغناني المتحدثون الذين سبقوني عن الكثير من القضايا التي كنت أود طرحها، لأنهم تناولوا موضوعات مهمة جداً.

وسأدخل إلى الموضوع من زاوية ما يسمى الواقعية السياسية والمثالية السياسية، انطلاقاً من تجربتي الشخصية بصفتي رئيس دائرة المنظمات الدولية في وزارة الخارجية، لقد تناول كثير من الإخوة موضوع الدبلوماسية العراقية والسياسة الخارجية العراقية، وربما اختلطت لدى البعض بعض المفاهيم، لكن كثيراً من المتحدثين فصلوا في هذا الموضوع، وأصبح واضحاً أن هناك فرقاً بين السياسة الخارجية والدبلوماسية، ومن خلال تجربتنا في وزارة الخارجية، فإن كثيراً من الأفكار التي تطرح في المؤسسات الأكاديمية ومراكز الفكر والبحوث تدرج تحت عنوان المثالية السياسية، هذه هي قراءتي للمشهد.

أما وزارة الخارجية، فأعتقد أنها تتبنى في الغالب فلسفة الواقعية السياسية، فنحن أمام مشهد معقد، وفواعل دولية تمتلك رؤى متغيرة، وواقع متسارع، ولذلك فإنَّ المشهد المتغير يتطلب رؤى متجددة، والعراق دولة ديمقراطية تعددية، والرؤى فيه متعددة بطبيعتها، فما بالك إذا كانت هذه الرؤى متعددة ومتغيرة في الوقت نفسه؟ هذا هو واقعنا الذي نعيشه، وعندما نتحدث عن السياسة الخارجية، فإنَّ من المعروف أنَّ وزارة الخارجية طرف في رسمها وصنعها، لكنها ليست الجهة الوحيدة، فالسياسة الخارجية لها مجموعة من المدخلات، أولها قيمنا وثوابتنا الوطنية وطبيعة مجتمعنا، والجميع يساهم بصورة أو بأخرى في صنع السياسة الخارجية.

وقد ذكر الدكتور إبراهيم العبادي مثلاً مهماً، عندما قال إنه حاول إيصال فكرة سياسية فتوجه إلى أحد رجال الدين وطلب منه طرحها، وهذا دليل على أنَّ رجل الدين العراقي أيضاً يمكن أن يكون له دور في صنع السياسة الخارجية، لكن هناك فرقاً بين صنع السياسة الخارجية واتخاذ القرار فيها، فصنع السياسة تشارك فيه جهات متعددة، أما اتخاذ القرار فتتولاه المؤسسات الرسمية، كرئيس مجلس الوزراء والجهات المعنية، بحسب طبيعة كل حالة، وإذا أردنا أن نتحدث بدقة عن عنوان الندوة، وهو تطوير أداء الدبلوماسية، فعلياً أن نركز على الدبلوماسية نفسها، والدبلوماسية يقودها عنصر بشري، ولذلك نحتاج إلى تطوير مهارات هذا العنصر.

وهنا يأتي دور معهد الخدمة الخارجية، إلى جانب دور الوزارات والمؤسسات البحثية والجامعات ومراكز الفكر المتخصصة، فهذه الجهات كلها تساهم في تطوير أداء العنصر البشري الذي يتولى تنفيذ السياسة الخارجية، نعم، لدينا خلل، ولدينا حاجة حقيقية إلى تطوير العنصر البشري، وأنا أتفق تماماً مع هذا الطرح، لكن إنجاح الدبلوماسية لا يعتمد على العنصر البشري وحده، فهناك عامل آخر هو الموارد المالية، فالدول التي تريد أن تنجح في ممارسة دبلوماسية فاعلة تحتاج إلى توفير موارد مالية مناسبة، والضغط السياسي، وبناء شبكات التأثير، والعمل الدبلوماسي عموماً، كلها تحتاج إلى دعم مالي كبير، وللأسف، فإنَّ ما يرصد لدعم الدبلوماسية العراقية قليل ومحدود قياساً بحجم التحديات، وهذا عامل أساسي إلى جانب تطوير الكادر، أما مهارات الدبلوماسي، فهي معروفة، ومنها القدرة على الإقناع، والاستماع الفعال، والسيطرة على المشاعر، وغيرها من المهارات التي نمارسها يومياً في عملنا داخل وزارة الخارجية.

أما العامل الثالث لإنجاح الدبلوماسية فهو العمق الوطني، وأقصد به الجهات القطاعية المعنية بتوفير المعلومات إلى وزارة الخارجية، فإذا كنا نتحدث عن ملفات سياسية كبرى، فهناك جهات سياسية وأمنية معنية بتوفير المعلومات للدبلوماسي، وإذا تحدثنا عن الاقتصاد، فهناك مؤسسات اقتصادية يفترض أن تزوده

بالمعلومات، وإذا تحدثنا عن البيئة والتغير المناخي، كما ذكر الدكتور نظير، فهناك مؤسسات فنية وقطاعية فاعلة في هذا المجال، وهذه الجهات القطاعية تمثل العمق الوطني للدبلوماسية، فإما أن يذهب ممثل الجهة القطاعية للتفاوض مباشرة، أو أن يزود الدبلوماسي بالمعلومات الدقيقة، ليكون الدبلوماسي خط الدفاع الأول عن مصالح الجهة والدولة.

أما أنواع الدبلوماسية، فنحن في وزارة الخارجية لا نقتصر على الدبلوماسية التقليدية والقنوات الرسمية، بل نحاول الدخول إلى عالم الدبلوماسية الرقمية، نعم، نحن ما زلنا في البدايات، لكن لدينا القدرة على تطوير هذا المسار، كما ذكر عن الدبلوماسية البرلمانية، وهي مصطلح حديث نسبياً في تجربتنا، ولدينا محاولات جدية لدعمها، ونحن في وزارة الخارجية ندعم ما تقوم به المؤسسات البرلمانية، كالاتحاد البرلماني الدولي، ونوفر لها ما نستطيع من دعم حتى تؤدي دورها، لذلك فنحن لا نقيد العمل الدبلوماسي بالدبلوماسية التقليدية، بل نرى أنها جزء من منظومة أوسع تشمل أنماطاً متعددة.

كلمة الختام السفير الدكتور محمد الشمري: عميد معهد الخدمة الخارجية



أولاً، أنا شاكر جداً لحضراتكم على الأفكار التي طُرحت، ففتح النقاش في هذا الموضوع واستدامته يمثلان النقطة الأساسية، ونحن بدأنا بالفعل مساراً مهماً وكبيراً مع ملتقى بحر العلوم، هذه المؤسسة العريقة، ولدينا أيضاً إطار تعاون مع مجموعة من مراكز التفكير في مساحات عمل أخرى، ولدينا مشروع باسم (البناء الدبلوماسي)، ومشروع (منتدى بغداد الدبلوماسي)، إلى جانب مجموعة أخرى من المشاريع التي لا يمكن للوزارة أن تنجزها بمفردها من دون شراكات، أما **النقطة الثانية** والأخيرة،

فأعتقد أن جميع الملاحظات التي جرى الحديث عنها تدور حول أربعة عناوين رئيسية، ويمكن أن تشكل مدخلاً للخطوات المقبلة، العنوان الأول هو: مضمون وعقيدة السياسة الخارجية العراقية، ويشمل ذلك المصالح والأهداف وقراءة الواقع المحيط، وكل ما يرتبط بعقيدة السياسة الخارجية والعقيدة الدبلوماسية العراقية.

العنوان الثاني هو: التنظيم والعمل المؤسسي، ويدخل ضمنه القوانين والتشريعات وهيكل الوزارة وكل التفاصيل التنظيمية والإدارية.

العنوان الثالث هو: الأداء، فلا يكفي أن تكون لدينا عقيدة ومضمون ومؤسسة، بل يجب أن نسأل: كيف يتم الأداء؟ وهل تستثمر الوزارة التطورات القائمة؟ وهل توجد قراءات دقيقة للواقع؟

أما العنوان الرابع، وهو مهم جداً، فهو: الشراكات، فعندما نقول الدبلوماسية البرلمانية، فإنها في حقيقتها شراكة بين وزارة الخارجية ومجلس النواب، وعندما نتحدث عن دبلوماسية مراكز التفكير، وهي مسألة كتب ونظر لها كثيراً، فنحن نتحدث أيضاً عن شراكة بين وزارة الخارجية ومؤسسات الدولة من جهة، ومراكز الفكر والبحث من جهة أخرى، وهكذا فإن كل نمط من أنماط الدبلوماسية الحديثة يقوم على نوع من الشراكة، ولذلك تعد الشراكات عنصراً أساسياً في تطوير السياسة الخارجية العراقية، وأعتقد أنه إذا أردنا التفكير في خطوات مقبلة، فإن هذه العناوين الأربعة يمكن أن تشكل إطاراً مناسباً لتلك الخطوات، وكما قلنا، إن هذا الموضوع واسع جداً، ويحتاج إلى سلسلة من الندوات، وربما إلى برنامج يمتد ثلاثة أشهر أو أكثر لمناقشته بصورة وافية.

كلمة السفير السيد ليث العذاري



تعني الحوكمة منظومة المبادئ والقواعد والآليات التي تنظم إدارة المؤسسات وفق أسس الإدارة الرشيدة، بما يضمن الكفاءة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون وحسن استثمار الموارد، وفي المجال الدبلوماسي، يقصد بالحوكمة الدبلوماسية بناء منظومة مؤسسية وتشريعية وإدارية قادرة على إدارة السياسة الخارجية بكفاءة، وتوظيف الموارد البشرية والمالية والمعرفية بما يحقق المصالح الوطنية ويعزز مكانة الدولة إقليمياً ودولياً.

وانطلاقاً من هذا المفهوم، يطرح السؤال المحوري الآتي:

ما الذي تحتاجه وزارة الخارجية العراقية، على مستوى الحوكمة والتشريعات والمؤسسات والموارد البشرية، لتكون أكثر قدرة على حماية المصالح الوطنية وتعزيز مكانة العراق إقليمياً ودولياً؟

أولاً: الحوكمة التشريعية

تشكل المنظومة القانونية الركيزة الأساسية لحوكمة العمل الدبلوماسي، إلا أنَّ التجربة العملية أظهرت الحاجة إلى مراجعة شاملة للتشريعات النازمة لعمل وزارة الخارجية، وفي مقدمتها قانون الخدمة الخارجية، وقانون وزارة الخارجية، والأنظمة والتعليمات النافذة.

وينبغي أن تستهدف هذه المراجعة:

- إعادة تنظيم الهيكل الإداري للوزارة.
- تحديد الاختصاصات ومنع تداخلها.
- توضيح صلاحيات الوكلاء ورؤساء الدوائر ورؤساء البعثات.
- تقليص مساحة الاجتهادات الشخصية في تفسير النصوص.
- تحديث التشريعات بما يواكب التطورات الحديثة في العمل الدبلوماسي.

ثانياً: حوكمة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهم عناصر نجاح العمل الدبلوماسي، إلا أن الوزارة تعاني اختلالاً واضحاً في الهرم الوظيفي، يتمثل في التضخم في الدرجات الدبلوماسية العليا، ولا سيما درجة مستشار، مقابل ندرة في درجة ملحق، وهو ما يعكس غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ولمعالجة ذلك، تقترح الورقة ما يأتي:

١. إعداد خطة وطنية للموارد البشرية ضمن الوثيقة الوطنية لتقييم احتياجات الدبلوماسية العراقية (٢٠٢٦-٢٠٣٥)، تحدد الاحتياجات الفعلية للوزارة على المدى المتوسط والبعيد.
٢. اعتماد دورات قبول منتظمة في معهد الخدمة الخارجية كل ثلاث سنوات، تعقبها سنة دراسية متخصصة، بما يضمن رفد الوزارة بدرجة ملحق بصورة منتظمة، وبما ينسجم مع المدة القانونية اللازمة للترقية إلى درجة سكرتير ثالث، مع تحديد أعداد المقبولين وفق الاحتياج الحقيقي للوزارة.

٣. وضع برنامج دائم للتطوير المهني يتيح للموظفين تطوير مهاراتهم الدبلوماسية واللغوية والإدارية والقيادية بصورة مستمرة، سواء أثناء العمل في مركز الوزارة أو في البعثات، وعدم الاكتفاء بدورات الترقية المحدودة.

٤. توسيع برامج التعاون مع المعاهد والأكاديميات الدبلوماسية المرموقة لتوفير برامج تدريب سنوية تساهم في نقل أفضل الممارسات الدولية إلى الكادر الدبلوماسي العراقي.

ثالثاً: حوكمة الأداء والتقييم

لا تكتمل الحوكمة من دون وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء يعتمد على معايير واضحة وقابلة للقياس. لذلك تقترح:

- اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الموظفين والدوائر والبعثات الدبلوماسية، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للوزارة.
- إجراء تقييم دوري للأداء يستند إلى الكفاءة والإنتاجية وجودة الإنجاز.
- جعل نتائج تقييم الأداء أساساً للترقية والتكليف بالمناصب القيادية.
- الفصل بين الاستحقاق المالي والترقية الدبلوماسية؛ بحيث تبقى العلاوات والترفعات مرتبطة بسنوات الخدمة، بينما تستند الترقية في الدرجات الدبلوماسية إلى الكفاءة والإنجاز والقدرة على القيادة، لا إلى الأقدمية الزمنية وحدها.

رابعاً: الرقمية والأتمتة

تمثل الأتمتة إحدى الأدوات الرئيسة لتطبيق الحوكمة، إذ تساهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية، وتسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء.

ومن ثم، ينبغي العمل على:

- أتمتة الإجراءات السياسية والإدارية والمالية والفصلية.
- إنشاء نظام إلكتروني موحد للمراسلات والبرقيات والأرشفة.
- اعتماد التوقيع الإلكتروني.
- إنشاء قواعد بيانات متكاملة للموارد البشرية والبعثات والاتفاقيات.

- توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البحث والتحليل وإعداد التقارير، ضمن ضوابط قانونية وأمنية واضحة.

خامساً: حوكمة المعرفة والذاكرة الدبلوماسية

تمثل المعرفة المتراكمة أحد أهم الأصول الاستراتيجية لوزارة الخارجية، إلا أنَّ جانباً مهماً من الخبرات الدبلوماسية يغادر بخروج أصحابها إلى التقاعد دون توثيق أو استثمار.

ولذلك نقترح: تطوير مكتبة وزارة الخارجية وأن يكون من ضمنها إنشاء متحف دبلوماسي يضم الوثائق التاريخية، والمعاهدات، والصور، والأفلام، والمقتنيات الدبلوماسية، والتسجيلات الشفوية، بما يسهم في حفظ الذاكرة المؤسسية وإتاحتها للباحثين والأجيال القادمة، وأن يتم إعداد موسوعة الدبلوماسية العراقية لتوثيق تاريخ الوزارة ومسيرتها وإنجازاتها ليكون ضمن المتحف المقبل.

تعقيب آخر من الدكتور نعمة العبادي – باحث في الشؤون الامنية



شكري وأمتناني لملتقى بحر العلوم، والذي كان ولا زال يقدم مساهمات مميزة في دعم مشروع بناء الدولة، ورغم ان مناقشة موضوع السياسة الخارجية العراقية والدبلوماسية، كان من المفترض ان تجري من قبل سنين، ولكن كما يقال ان تأني متأخرا خير من ان لا تأني، عند الحديث عن حوكمة الدبلوماسية العراقية ينتقل الحديث بشكل مباشر الى التحديات والمشاكل التي تواجهها السياسة الخارجية والعلاقات الدولية العراقية، فمما يؤسف له ان هناك صور نمطية حاكمة على رؤية معظم المستويات

المهتمة او المعنية بهذه السياسة وهذه العلاقات، وفي مقدمتها إرتهان التفكير والنظر والقرار الى صور نمطية عن (الذات والآخر)، وعن شكل العالم وطبيعة القوى الفاعلة فيه وتبدلاتها وخارطة العلاقات الدولية، ورغم ان العالم يمر بتغيرات عميقة في مظهره وجوهره، كما ان طبيعة نظرة العالم والدول للعراق هي في تبدل مستمر ومتسارع ولكن معظم المشتغلين في هذا الجانب، لا يدركون او لا يلحظون او لا يراعون هذه التبدلات العميقة، وينطلقون من صور النمطية.

أمر آخر مهم، يتعلق بتغير عدد ونوع الفاعلين والمؤثرين في السياسة الخارجية والدبلوماسية، فهناك تكثر هائل لعدد المؤثرين، وان قوى ما دون الدولة اصبحت اكثر تأثيرا في جوانب مهمة من السياسات العالمية، لكن بالمقابل يصر الجهاز الدبلوماسي العراقي على انه صاحب الحق الحصري فيما يتصل بفواعل السياسة الخارجية، وربما تصل الامور الى السعي لتقويض اي فعل يتعلق بالسياسة الخارجية من خارج المؤسسة التقليدية، عندما نتحدث عن حوكمة الدبلوماسية العراقية، فإن من الضروري جدا ان نتحدث عن الدبلوماسية الامنية العراقية، فرغم عدم الحديث عن مسارها الواضح، لكن المتابع والمدقق يرى ان معظم الملفات الحساسة والمهمة المتعلقة بالعراق ادير او تدار عبر هذه الدبلوماسية وفي مقدمتها المفاوضات مع الولايات المتحدة والجوار سوريا وايران وتركيا وملفات اخرى، وهذه الدبلوماسية تحتاج الى مؤسسة وحوكمة، وان تحديات ومصاعب حوكمة هذه الدبلوماسية اصعب بأضعاف واكثر متطلبات من حوكمة الدبلوماسية التقليدية، ولكن امرها ضروري ومصيري، والحديث فيها يتطلب جلسات منفردة خاصة بها.

خاتمة الندوة

اختتمت أعمال الندوة العلمية الموسومة: (تقييم احتياجات الدبلوماسية العراقية في إطار الحوكمة: نحو رؤية وطنية لتطوير الأداء الدبلوماسي)، التي عقدها ملتقى بحر العلوم للحوار يوم الثلاثاء الموافق ١٤ تموز ٢٠٢٦، بالتأكيد على أن تطوير الدبلوماسية العراقية لم يعد خياراً مؤسسياً فحسب، بل أصبح ضرورة وطنية تفرضها التحولات المتسارعة في البيئة الإقليمية والدولية، وما تفرضه من تحديات متزايدة على الدولة العراقية في مجالات الأمن الوطني، والعلاقات الخارجية، والتعاون الاقتصادي، وإدارة الأزمات، وحماية المصالح العليا للدولة.

وقد أظهرت المداخلات العلمية والنقاشات التخصصية أن الارتقاء بالأداء الدبلوماسي يتطلب الانتقال من الأساليب التقليدية إلى نموذج مؤسسي حديث يقوم على مبادئ الحوكمة الرشيدة، ويعتمد الكفاءة والشفافية والمساءلة والتخطيط الاستراتيجي والتقييم المستمر للأداء، بما يعزز قدرة المؤسسات الدبلوماسية على مواكبة المتغيرات الدولية والاستجابة بفاعلية للتحديات المستقبلية، كما بينت الندوة أن بناء دبلوماسية عراقية فاعلة يستلزم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تطوير منظومات إعداد وتأهيل الدبلوماسيين، وتحديث البرامج التدريبية، وتنمية المهارات التفاوضية والتحليلية والرقمية واللغوية، فضلاً عن توسيع آفاق التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث والمؤسسات الفكرية، بما يضمن إنتاج المعرفة الداعمة لصنع القرار الخارجي.

وأكد المشاركون أن نجاح السياسة الخارجية يرتبط بوجود مؤسسات قادرة على إنتاج المعلومات وصياغة البدائل، وتوظيف أدوات القوة الناعمة والدبلوماسية الوقائية والاقتصادية والثقافية بما يخدم المصالح الوطنية العليا، وانتهت الندوة إلى أن الإصلاح الحقيقي للأداء الدبلوماسي ينبغي أن ينطلق من رؤية وطنية شاملة تتكامل فيها الأبعاد التشريعية والإدارية والتنظيمية والتقنية، وتُبنى على أسس الحوكمة الرشيدة، مع تعزيز التنسيق بين وزارة الخارجية ومؤسسات الدولة الأخرى، وإشراك الخبرات الأكاديمية ومراكز الدراسات في دعم صناعة القرار الخارجي، بما يسهم في بناء سياسات خارجية أكثر اتساقاً واستدامة وفاعلية.

وفي هذا السياق، أكد ملتقى بحر العلوم للحوار أن المرحلة المقبلة تستدعي ترسيخ ثقافة التقييم المؤسسي المستمر، واعتماد مؤشرات أداء واضحة لقياس كفاءة العمل الدبلوماسي، وتطوير منظومة متكاملة للتخطيط والمتابعة والنقويم، بما يواكب أفضل الممارسات الدولية ويعزز مكانة العراق الإقليمية والدولية، ويُمكنه من ممارسة دور أكثر تأثيراً في محيطه العربي والإقليمي والدولي، انطلاقاً من رؤية وطنية تستند إلى الكفاءة المؤسسية، والشراكة المعرفية، والاستشراف الاستراتيجي، وتحقيق المصلحة الوطنية العليا.